

872702

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

1.
2Ej.

Escuela Superior de Administración y Contaduría



"Conocimientos de Psicología Social como parte integral
del Proceso de Dirección"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

KARLA GRACIELA AYALA O'HENRY

ASESOR: LIC. MA. TERESA RODRIGUEZ CORONA

URUAPAN, MICH., JUNIO 1994.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE DEL CONTENIDO

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS	
ANTECEDENTES: Orígenes y Evolución de la Administración.....	3
A) Autores contemporáneos de la Administración.....	9
B) Breves antecedentes de la Administración en México.....	10
C) Antecedentes de la Dirección.....	11
1.- DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS.....	12
1.1. Definiciones de Dirección.....	12
1.2. Características de un director.....	13
1.3. La delegación de la Autoridad en la Dirección.....	15
1.3.1. Fuentes de Autoridad.....	16
1.3.2. Límites de la Autoridad.....	17
1.4. La Comunicación en Dirección.....	18
1.4.1. Concepto de Comunicación.....	18
1.4.2. El Lenguaje como Elemento Esencial.....	19
1.4.3. Barreras de la Comunicación.....	20
1.4.4. Ventajas de la Comunicación Escrita.....	21
1.4.5. Desventajas de la Comunicación Escrita.....	22

1.5. La Motivación en Dirección.....	23
1.5.1. Los Motivos Humanos: El punto de vista Psicológico...	23
1.5.2. La Motivación hacia el Trabajo.....	24
1.6. Dirección y Liderazgo.....	27
Referencias Bibliográficas.....	29

CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE PSICOLOGIA

ANTECEDENTES: Orígenes y Desarrollo Histórico de la Psicología...	32
A) Estructuralismo.....	34
B) Funcionalismo.....	34
C) Conductismo.....	35
D) La Psicología Gestalt.....	35
E) La Teoría Psicoanalítica.....	36
F) La Psicología Contemporánea.....	36
2.- GENERALIDADES SOBRE PSICOLOGIA.....	38
2.1. Influencias Culturales.....	39
2.2. Conducta de Grupo.....	40
2.3. Características de los Grupos Pequeños.....	41
2.4. Los Tests Psicométricos.....	45
2.4.1. Clasificación de los Tests.....	47
2.4.2. Principales Tests Psicométricos.....	48
2.4.3. Algunas ventajas y Limitaciones de los Tests Psicométricos.....	57

2.5. Formación de la Personalidad.....	58
2.5.1. Enfoques de las Teorías de la Personalidad.....	59
2.5.2. Conclusiones.....	64
Referencias Bibliográficas.....	65

CAPITULO III: TEORIAS DE DIRECCION

3.- TEORIAS DE DIRECCION.....	67
3.1. Estilos de Dirección.....	68
3.1.1. Teoría "x".....	69
3.1.2. Teoría "y".....	69
3.1.3. Teoría "z".....	71
3.1.4. Teoría del Grid Gerencial.....	71
3.1.5. Teoría de Las Fuerzas del Temperamento.....	73
3.1.6. Conclusiones acerca de los Estilos de Dirección.....	74
3.2. Teorías del Liderazgo.....	75
3.2.1. Teoría de Gran Hombre.....	76
3.2.2. Teoría Situacional del Liderazgo.....	77
3.2.3. Teoría Contingente de Fiedler.....	78
3.2.4. Teoría de Tannen Baum - Schmidt.....	79
3.2.5. Teoría de Hersey - Blanchard.....	80
3.2.6. Teoría de Filley - House.....	82
3.2.7. Conclusiones.....	84

3.3.	Teorías de Motivación.....	85
3.3.1.	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.....	85
3.3.2.	Estudios de Elton Mayo.....	86
3.3.3.	Teoría Dual de Herzberg.....	87
3.3.4.	Teoría de Mc Clelland.....	88
3.3.5.	Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom.....	89
3.3.6.	Teoría de Arch Patton.....	89
3.3.7.	Conclusiones.....	90
	Referencias Bibliográficas.....	92

CAPITULO IV: ASPECTOS DE EXCELENCIA GERENCIAL

4.-	ASPECTOS DE EXCELENCIA GERENCIAL.....	94
4.1.	Cultura y Filosofía Gerencial.....	94
4.1.1.	Evolución de la Filosofía Gerencial.....	96
4.1.2.	La Nueva Filosofía Gerencial.....	97
4.2.	La Excelencia Gerencial.....	99
4.2.1.	En Busca de la Excelencia (Peterson & Waterman).....	99
4.2.2.	Los Siete Factores de la Excelencia Gerencial.....	101
4.2.3.	"El Ser Excelente".....	103
	Referencias Bibliográficas.....	104
RESUMEN.....		106
CONCLUSIONES GENERALES.....		110

INTRODUCCION

No podemos dejar de reconocer la importancia que tiene el ser humano dentro del Universo. Sin él, no hubiera sido posible la formación de grandes civilizaciones y sus bondades que aún hoy día podemos apreciar.

De la misma manera podemos notar el interés que recientemente ha existido por tratar de comprender el comportamiento humano, no sólo individualmente sino también en grupos organizados a través de la interacción diaria.

La actividad empresarial de hoy día, exige de la colaboración de individuos libres de presiones, capaces de formar un verdadero equipo que pueda enfrentar la competencia imperante en el mercado actual. Es por ello que las empresas, conscientes del potencial humano, han decidido llevar a cabo programas que le ayuden a la creación de dichos equipos de trabajo, y es aquí donde aspectos tales como la delegación de autoridad, comunicación, estilos de dirección, liderazgo, motivación, personalidad y conducta de grupos -entre otros- influyen decisivamente.

De lo anterior se desprende la importancia que tiene no sólo para un director sino para cualquier persona -especialmente aquella dedicada a la administración del recurso humano- contar con conocimientos básicos de psicología social, a fin de auxiliarle en la comprensión de los problemas individuales y grupales; de tal forma que pueda utilizar dichos conocimientos como una herramienta auxiliar en el arte de dirigir a los hombres que conforman la empresa.

El presente trabajo intenta hacer una recopilación de algunos de los conocimientos más usuales que un director debería tener de Psicología, presentados algunos en forma de teorías y otras explicados a través de ejemplos de conductas cotidianas que asume el director.

Cabe señalar que dichos conocimientos le serán útiles independientemente del tamaño de la empresa que éste dirija, porque al fin y al cabo, lo que importa es que, haciendo uso de todos los conocimientos y experiencia que ha adquirido, pueda obtener de todos los recursos que forman su estructura, la máxima eficiencia y eficacia.

Por último, se confirma, a lo largo de este trabajo, que el director no está ajeno a los procesos psicológicos que se mueven a su alrededor, pues, debido a que su puesto es el que más contacto directo tiene con el personal, maneja todo el tiempo manifestaciones humanas: actitudes, creencias, valores, sentimientos, emociones, conductas, hábitos, expectativas y motivaciones - entre otras- y al director le interesará primordialmente conocer de dónde provienen dichas manifestaciones con la finalidad de manejar apropiadamente las relaciones humanas y lograr la integración de un verdadero equipo de trabajo.

CAPITULO I

DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS.

ANTECEDENTES

ORIGEN Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

El hombre ha practicado la administración desde tiempos muy remotos, algunas veces de forma inconsciente, rudimentaria y empírica. Lo cierto es que se tiene conocimiento de algunos textos muy antiguos que nos sugieren, por ejemplo, como organizar y dirigir un pueblo. Tal es el caso de la Biblia. En éste libro sagrado, específicamente en un pasaje del Exodo, se encuentran algunas recomendaciones administrativas, las cuáles mencionaremos brevemente en el capítulo uno del presente trabajo.

Podemos decir que también los hombres de las cavernas practicaban la administración, desde el momento en que intentaron lograr metas trabajando en grupos. Por ejemplo, al cazar un animal muy grande, al mover una roca o construir pirámides, tuvieron que organizarse, es decir, requirieron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Inclusive, las antiguas civilizaciones, como los Egipcios, reconocían la importancia de la administración tal como lo demuestran algunas de sus escrituras. Confucio en China, incluye en sus parábolas sugerencias prácticas para lograr una adecuada administración pública.

En Roma, con la existencia de sus magistrados integrados por áreas funcionales de autoridad y grados de importancia, demuestran claramente que conocían la forma de organización piramidal. Mediante el uso de este principio y la delegación de autoridad, la ciudad de Roma llegó a ser un imperio con una organización y eficiencia tales que nunca antes se habían conocido.

Posteriormente, surgen las prácticas administrativas de la iglesia católica, organizaciones militares y los cameralistas. Entre las principales aportaciones de la Iglesia Católica se cuentan: el desarrollo de una jerarquía de autoridad con organización piramidal, especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales y el uso de un cuerpo dirigente. Algunas de las aportaciones de las organizaciones militares son sus diversas técnicas de liderazgo, desarrolladas básicamente por la necesidad de administrar grandes grupos. Por su parte, los Cameralistas, grupo de administradores públicos e intelectuales alemanes y austriacos del siglo XVI, aportaron, entre otras cosas, la especialización de funciones, el cuidado en la selección y entrenamiento de subordinados para posiciones administrativas, el establecimiento del puesto para contralor en el gobierno, la expedición de procesos legales y la simplificación de procedimientos administrativos.

Sin embargo, podría atribuirse a las ciencias políticas la paternidad de la teoría administrativa, puesto que la administración por programas es una de las tareas fundamentales del gobierno y él es en sí la forma más antigua de organización social.

Los primeros pasos de la administración como ciencia fueron dados por la llamada Escuela de la Administración Científica, fundada por Frederick Wilson Taylor (1856-1915); y se ha denominado "etapa científica" debido a que éste enfoque se dedica a investigar en forma sistemática la problemática que presentan las organizaciones industriales, debido principalmente al fenómeno de la producción masiva, iniciada por la revolución industrial.

Pero es importante señalar que antes de Taylor, existieron varios personajes que incursionaron en el pensamiento administrativo, como por ejemplo James Watt (1736-1819), quien inventó y desarrolló la máquina de vapor. Watt está considerado como el más remoto usuario del enfoque científico, puesto que hizo posible la aplicación de la máquina de vapor a la industria, coadyuvando de alguna manera al progreso económico. Entre las muchas técnicas administrativas desarrolladas por él, se observan asuntos relacionados a investigaciones de mercado y pronósticos, planeación de la disposición de la maquinaria en términos de los requerimientos de flujos de trabajo y planeación de la producción. En el área contable y de costos, creó sistemas de control a través de los cuáles podía calcular el costo y las utilidades por máquina trabajada y para cada departamento. En el área de personal perfeccionó programas de capacitación y desarrollo tanto de obreros como de ejecutivos, sistemas de remuneración y estudio de trabajo por resultados, entre otras. Todas sus aportaciones aún sorprenden a los teóricos de nuestros días.

Otro personaje importante es Robert Owen (1771-1858), considerado uno de los principales pioneros de la administración y denominado "padre de la administración moderna de personal" por los experimentos que desarrolló en el grupo de empresas textiles que administraba en Escocia. En esos tiempos, los trabajadores eran considerados instrumentos inertes, y Owen mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, estableció la edad mínima para los niños, redujo las horas de trabajo, proporcionó comidas en las fábricas y, en general, buscó el mejoramiento de la comunidad entera en la cuál vivían sus empleados.

Charles Babbage (1792-1871), matemático inglés, inventor de la primera máquina calculadora, estuvo especialmente interesado en la economía de la división del trabajo y en el desarrollo de principios científicos que gobernarán la actuación del administrador en cuanto al uso de los medios de producción, materiales y trabajo para alcanzar los mejores resultados posibles. Se ocupó de la especialización y de los tiempos y movimientos, no solamente para operaciones manuales sino también para actividades mentales.

Otro autor importante, Henry Robinson Towne (1844-1924), de nacionalidad estadounidense, señaló que la administración debería ser considerada como una ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones.

Por último, Henry Vanrum Poor (1832-1902) fue uno de los principales precursores de Taylor y se percató de la necesidad de un sistema administrativo, con una estructura organizacional clara en la cuál los individuos pudieran ser completamente responsables, además de poder contar con un conjunto de informes operativos que resumieran costos, ingresos y porcentajes.

Una vez mencionados algunos de los principales precursores de Taylor, podemos describir brevemente su obra.

Como anteriormente habíamos señalado, se considera a Frederick Taylor como "padre del movimiento científico" porque se dedicó a investigar en forma sistemática el trabajo humano. Su obra titulada "Principios de administración científica" publicada en 1911 constituye su máxima aportación. Esta obra es el resultado de sus diversas experiencias como aprendiz, capataz, mecánico y posteriormente ingeniero industrial de la rama metalúrgica. Es por eso que pudo darse cuenta de los defectos y problemas que sufría la organización, razón por la cuál intentó desarrollar diversos métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. También se dedicó a estudiar y analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o bien su operador para efectuar un proceso dado. "...Taylor buscaba suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles para obtener métodos ideales de trabajo" (1). Lo anterior constituye su famoso estudio de tiempos y movimientos del trabajo, que fue ampliamente aplicado.

Podemos observar claramente que "...El objetivo principal de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reduciendo costos y aumentando utilidades, sino también haciendo posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más productividad, lo que hoy se conoce como plusvalía" (2)

Ciertamente, una de las cosas que más preocupaban a Taylor era determinar un método o sistema que le permitiera calcular el trabajo justo de un día, es decir, que los trabajadores fueran remunerados de acuerdo a su productividad, inclusive ofreciéndoles una bonificación por tarea exitosa, como un incentivo respecto a su trabajo. También subrayaba la importancia de la selección y preparación de los obreros, tomando de cada uno de ellos su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje, "...procurando una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección" (3)

Todos éstos estudios y aportaciones dejaron una huella imborrable en el campo de la administración, permitiendo a sus seguidores trabajar sobre estas ideas y lograr excelentes resultados. Entre los numerosos seguidores de Frederick Taylor se cuentan, principalmente, Carl George Bath, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth y Edward A. Filene, entre otros.

Otro personaje importante dentro de la teoría administrativa fué, y seguirá siendo, Henry Fayol (1841-1925), destacado industrial francés que desempeñó diversos puestos en las minas de carbón de Commambault. Su máxima aportación la constituye su famosa obra titulada "Administration Industrielle et générale" publicada en francés en el año 1916, a solamente 5 años de que apareciera por primera vez la obra de Taylor en Estados Unidos. Sin embargo, la obra de Fayol no fue traducida al inglés inmediatamente, sino hasta el año 1929, apareciendo la primera publicación hasta 1949, es decir, 33 años después de la primera publicación en francés.

Cabe señalar que "...Fayol tiene en sus libros una percepción de la universalidad de los principios de la administración y presenta una extraordinaria percepción de la naturaleza de los problemas básicos de la administración moderna" (4)

Sus aportaciones al campo administrativo se pueden resumir, básicamente, en seis puntos:

- a) Destacó la universalidad de la administración.
- b) Estableció 14 importantes principios administrativos, a saber: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, principio de remuneración, centralización vs. descentralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo o unión del personal.
- c) Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas primarias, secundarias y universidades.
- d) Definió las áreas funcionales de las organizaciones empresariales (técnica, comercial, financiera, contable, de seguridad y administrativa). Al respecto, señaló que las primeras cinco actividades existen comúnmente en todos los negocios y que, por lo tanto, son bien conocidas, por eso pensó dedicar la mayor parte de su estudio a la sexta actividad -administrativa-destacándola como superior, es decir, elevándola de nivel con relación a las otras.

(1) Referencias bibliográficas al final del capítulo.

e) Señaló el perfil de las habilidades de los administradores, agregando que a cada grupo de operaciones corresponde una capacidad esencial, las cuáles reposan en un conjunto de cualidades y conocimientos, a saber:

- Cualidades físicas: salud, vigor, habilidad
- Cualidades intelectuales: aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual
- Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad
- Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida
- Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera o administrativa ; y
- Experiencia: conocimiento que deriva de la práctica de los negocios.

f) Conceptualizó el primer proceso administrativo. Al respecto, Henry Fayol consideró que los elementos de la administración son sus funciones propiamente dichas: planeación, organización, dirección, coordinación y control, y señaló que "...si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con que cuenta y así el administrador deberá preveer, organizar, coordinar y controlar" (5)

Posteriormente, algunos autores han analizado a fondo cada una de las etapas del proceso administrativo y han sugerido que, teóricamente, puede dividirse en dos fases: mecánica y dinámica. De acuerdo a lo anterior, "...la fase mecánica está compuesta por previsión, planeación y organización, mientras que la fase dinámica está compuesta por integración, dirección y control" (6)

Como podemos observar, Henry Fayol influyó enormemente en la teoría administrativa, aunque no tanto como Frederick Taylor, pero sin duda Fayol nos ha dejado un legado muy importante, pues tanto su proceso administrativo como sus principios son reconocidos y aceptados en todo el mundo.

Tiempo después, debido a los grandes cambios suscitados por ésta nueva corriente denominada "administración científica" surgen diversos enfoques encaminados al estudio del hombre dentro de las organizaciones.

Parece ser que una de las primeras personas que se ocupó de analizar los diversos problemas que existían en aquella época en las industrias desde el punto de vista psicológico fue Mary Parker Follet (1868-1933), destacando como principal punto de estudio los aspectos psicosociales del hombre en la organización, haciendo énfasis en las relaciones humanas.

Además, realizó importantes observaciones acerca de los conceptos autoridad, responsabilidad y mando afirmando que: "...Las organizaciones son fuentes de conflictos y éstos deben ser manejados positivamente, además de tomar en cuenta que los hombres se inclinan más a seguir la costumbre arraigada que a cumplir órdenes arbitrarias" (7)

A partir de éstas ideas, o casi simultáneamente, se desarrollaron una gran cantidad de aportaciones al campo de la administración debido al interés de psicólogos industriales, sociólogos y científicos del comportamiento por estudiar al hombre tanto individualmente como dentro del grupo, estableciendo que "...los grupos, mediante el establecimiento de sus valores y normas, controlan la conducta humana en cualquier organización social" (8)

Uno de los primeros personajes que destacaron en ésta época fue el psicólogo alemán Hugo Münsterberg a quien se le denomina "Padre de la psicología industrial". Su máxima aportación al campo administrativo se localiza en su obra "Psychology and Industrial Efficiency" publicada en 1912, donde se ocupa principalmente de cuestiones relativas a cómo influir sobre los trabajadores de la empresa de forma que se pueda obtener el mejor resultado posible, cómo encontrar a los individuos cuyas cualidades mentales encajen mejor con la naturaleza del trabajo que han de realizar y bajo qué condiciones psicológicas puede obtenerse la mejor y más satisfactoria producción del trabajo de cada individuo.

También destaca Walter Dill Scott, quien aplicó diversos conceptos psicológicos a la publicidad y mercadotecnia, así como el desarrollo de prácticas a la administración de personal, como por ejemplo, su método de 'selección efectiva'.

No obstante, una de las más importantes aportaciones a la administración dentro del terreno sociológico lo constituyen las famosas investigaciones que realizó Elton Mayo y sus colaboradores en la planta Hawthorne de la Western Electric entre 1927 y 1932. Estas investigaciones sacaron a la luz importantes conceptos sobre las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo. Aspectos tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros del grupo de trabajo y diversos factores sociales parecían conceptos nunca antes estudiados. El trabajo de Mayo "...puso de relieve la necesidad de una mayor y más profunda comprensión de los aspectos sociales y conductuales de la administración" (9)

Efectivamente, algunas de las conclusiones que se pueden obtener de dicha investigación son: "...La importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que ésta tiene en la buena marcha de la organización, la importancia de la comunicación para detectar problemas informales, apareciendo la entrevista como medio curativo y de desahogo individual; la inevitable formación de grupos informales en las organizaciones y su importancia en la productividad de las mismas" (10).

A partir de estas revelaciones surge el concepto 'hombre social' y el famoso slogan que dice que "El elemento humano es lo más importante de la empresa"

Como se puede observar, éstos experimentos acentuaron aún más el interés tanto de sociólogos como de psicólogos industriales por el estudio de las relaciones humanas. Efectivamente, los sociólogos han contribuido al entendimiento de la anatomía de las organizaciones mediante sus investigaciones sobre grupos tales como su comportamiento y su dinámica, patrones culturales, cohesividad o fuerzas de unión como la cooperación y fuerzas de disociación como la competencia y el conflicto. A su vez, los psicólogos han contribuido a entender la administración explicando y aclarando conceptos tales como "...conducta racional, fuentes de motivación y naturaleza del liderazgo entre otros" (11)

A.- AUTORES CONTEMPORANEOS DE LA ADMINISTRACION

Entre los autores contemporáneos de la administración que mayor influencia han ejercido por sus aportaciones, se pueden contar Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf, quienes se han dedicado a analizar las estructuras de las organizaciones, es decir, han estudiado la estructura de las relaciones de autoridad, la estructura de la comunicación y los diversos problemas organizacionales que se generan dentro de las mismas.

Renate Mayntz, sociólogo alemán, explica en su obra "Sociología de la organización" (1963) que las estructuras de autoridad, específicamente el mando, la obediencia, las decisiones y la ejecución, están distribuidas de forma diferente en las distintas organizaciones, y ha identificado tres tipos de organizaciones:

- a) Aquéllas estructuradas jerárquicamente (donde la cabeza toma las decisiones encaminadas al logro del objetivo principal de la organización)
- b) Aquéllas estructuradas democráticamente (donde las decisiones son tomadas por las mayorías o por un grupo de miembros elegidos por votación) y
- c) Aquéllas estructuradas por autoridad técnica (donde la gente actúa por sus conocimientos técnicos profesionales)

También realiza importantes observaciones acerca de la estructura de la comunicación, señalando, entre otras cosas, que la comunicación está normada por la autoridad, y que se puede hablar de comunicación formal e informal así como de autoridad formal e informal.

Por su parte, Amitai Etzioni, sociólogo estadounidense, en su obra "Organizaciones Modernas" analiza el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, distinguiendo tres tipos de miembros:

- a) Alienador: Aquél que no se halla implicado psicológicamente, sino más bien se siente obligado a pertenecer a la organización
- b) Calculador: Aquél que solo trabaja por una paga
- c) Moral: Aquél que valora intrínsecamente la misión de la organización, involucrándose en ella en todos los aspectos.

Por último, Ralph Dahrendorf, sociólogo alemán, en su libro "Sociología de la Industria y la Empresa" analiza, entre otras cosas, los diferentes tipos de conflictos que se generan en las empresas industriales, diciendo que: "...Toda vez que exista una estructura de dominio habrá conflictos en la empresa y conflictos industriales" (12)

También enfatiza que el conflicto produce cambios, y que es la vía con la que la sociedad se transforma. Los conflictos, según su punto de vista, se pueden clasificar en:

- a) Industrial: Son las disputas entre obreros y empresas.
- b) Informal: Es el que se desprende de las relaciones informales.
- c) Desviado: Es el desajuste social de las tensiones que se reflejan en la organización.
- d) Manifiesto: Conflictos claros entre los participantes del mercado de trabajo, sindicato, consejos obreros, centrales, estados, etc. y
- e) Subyacente: Aquél que en el fondo esconde una lucha de poder, como por ejemplo la lucha sindical y patronal.

B.- BREVES ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO

La Administración en México surge debido a la fuerte influencia cultural, científica y tecnológica que los Estados Unidos de Norteamérica ejercen sobre nuestro país, donde los textos, teorías y corrientes de los diversos autores norteamericanos eran importados.

Como es claro observar, estos textos analizaban y reflejaban básicamente los problemas y circunstancias de sus grandes industrias, las cuáles distan mucho de las empresas mexicanas, no sólo por sus características y dimensiones, sino también por el entorno cultural, social, político y económico.

adaptar dichos conceptos administrativos al país eran nulos, aunado a que dichos personajes se dedicaban únicamente a seguir corrientes o escuelas surgidas en Estados Unidos, o bien a recopilar conceptos desarrollados anteriormente por otros autores, haciéndose aún más clara la necesidad de desarrollar una teoría propia que analizara y resolviera la situación real, en cuanto a técnicas, condiciones de operación, estructuras y necesidades tanto de la empresa como del país. Cabe señalar que esto se podrá lograr el día en que dejemos de ser dependientes económica, tecnológica y culturalmente de otros países, especialmente de Estados Unidos.

Posteriormente, alrededor del año 1943, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey inaugura la primera escuela de Administración en el país, seguido por el Instituto Tecnológico de México (1947), la Universidad Iberoamericana y la U.N.A.M. en el año 1957. Actualmente, la carrera de Administración a nivel licenciatura se imparte en 35 instituciones de educación superior del país, y de acuerdo al último censo de población estudiantil realizado por la A.N.F.E.C.A., existen aproximadamente 15,655 estudiantes de ésta carrera en nuestro país.

C.- ANTECEDENTES DE LA DIRECCION

Hablando específicamente de los antecedentes de la dirección, tenemos que considerar, sin lugar a dudas la famosa obra titulada "El Príncipe" escrita hace más de 500 años por Nicolo di Bernardo Machiavelli (1469-1527)

Nicolás Maquiavelo es considerado como el más grande pensador político después de Aristóteles, y sus diversas obras, entre ellas "Discursos sobre la primera década de Tito Livio", "El arte de la guerra", "Historias Florentinas", "La Mandrágora" y "La Celestina" reflejan su gran visión política e ingenio.

Frases célebres como 'El fin justifica los medios' 'Divide y vencerás' y 'Vale más ser temido que amado' entre otras, están plasmadas en "El Príncipe". En este tratado, compuesto por 26 capítulos, Maquiavelo señala los métodos que un gobernante debe adoptar a fin de establecerse y afincarse, porque "...según él, lo que necesita es poder, ejercido sin ningún miramiento, además de seguir todos los consejos que se le brindan para llegar a ser un príncipe amado, temido y respetado..." (14)

Este libro, considerado como su tratado más importante, se convirtió en el manual de política más leído y consultado, a tal grado que se dice era el libro de cabecera del Papa Sixto V, Carlos V y Felipe II de España, Enrique III y Enrique IV de Francia, quien lo llevaba en el bolsillo el día de su muerte.

Sin duda alguna ésta genial obra fué y seguirá siendo considerada como fuente de filosofía del mando durante muchas generaciones.

A través del presente trabajo se analizará la importancia y la evolución que ha tenido la Dirección en la historia.

1.-DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS

Generalmente cuando escuchamos la palabra 'dirección' pensamos en una guía, un rumbo, un camino, una línea, o en un sentido más amplio en una orientación o en encaminar ciertas actividades hacia un fin determinado. Sin embargo, estos conceptos no son más que sinónimos, puesto que la dirección, específicamente encuadrada dentro del proceso administrativo, es mucho más que eso.

Efectivamente, cualquier estudiante de Administración podrá reconocer fácilmente que la dirección constituye la fase dinámica del proceso administrativo, como ya se mencionó en los antecedentes de éste primer capítulo.

Son varios los autores que se han dado a la tarea de definir el concepto "dirección", y para efectos de comprender dicho término a continuación mostramos algunas de las conclusiones a las que han llegado para posteriormente definir las características propias de un director.

1.1.- DEFINICIONES DE DIRECCION

AGUSTIN REYES PONCE define a la dirección como "aquél elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas"

KOONTZ Y O'DONNELL adoptan el término dirección definiendo a ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

HENRY FAYOL define a la dirección indirectamente al señalar que "...una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar. Tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

CHESTER BARNARD considera a la dirección como "el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo"

Analizando un poco las definiciones anteriores, podemos notar que casi todos los autores coinciden en que la dirección consiste en obtener resultados que se habían planeado o previsto en etapas anteriores influyendo en las actividades de un individuo o grupo que se esfuerza por lograr metas, además de vigilar su cumplimiento. Esto requiere que el director tenga, valga la redundancia, habilidad para dirigir a las personas y para conducir sus energías hacia el cumplimiento de dicho fin. De esta habilidad dependerá, en gran parte, el éxito no solo de los hombres que integran la empresa, sino de la misma y la sociedad que la rodea, puesto que "...la demanda hoy día, se concentra en el tipo de directivo diestro en la aplicación de técnicas comprobadas que aseguran la completa utilización de todos los recursos bajo su mando, y que reconoce que si el empleado no realiza una contribución igual a su potencial, una parte de la culpa pertenece a la dirección, porque ha fallado en el cumplimiento de su responsabilidad de proveer al empleado de conocimiento, destreza y motivaciones suficientes" (15)

La función de la dirección es tan importante dentro de una empresa, que prácticamente podríamos decir que "...la única ventaja real que una organización tiene sobre otra en una economía de competencia, en donde cada una puede adquirir los mismos productos y la misma maquinaria, reside en la calidad de su dirección. Las decisiones directivas determinan el crecimiento de la compañía, los productos o servicios que ésta ofrece y el camino que habrá de seguir. En realidad, el factor de mayor importancia, vital en cualquier empresa ya sea mercantil o industrial, es la calidad de su grupo directivo" (16)

Efectivamente, ningún negocio podría progresar sin dirección, tal como le sucedería a un barco sin timón que podría navegar a la deriva sin ningún rumbo fijo.

1.2- CARACTERISTICAS DE UN DIRECTOR

Los grandes directivos pueden presentar características muy diversas, puesto que cada persona en particular se define individualmente, de acuerdo a las situaciones específicas por las que ha atravesado y que vive actualmente. Sin embargo, como veremos más detenidamente en el capítulo tres, existen rasgos de carácter, factores psicológicos similares y patrones de conducta parecidos en cada uno de ellos.

Ray A. Killian en su libro "Dirección en la Administración" (17) define un 'perfil del dirigente eficaz' que incluye aspectos tales como:

a) Los dirigentes mantienen el respeto: Los extremos, tales como un exceso de familiaridad o bien una falta de cordialidad demasiado patente, pueden actuar en detrimento de las aspiraciones comunes del grupo. El nivel apropiado de relaciones puede resumirse en una palabra: respeto. El directivo debe respetar la individualidad, la dignidad y las necesidades de cada uno de los miembros del grupo. Solo así un directivo podrá ganarse el respeto y la aceptación de los demás por lo que es y por lo que hace.

b) Los dirigentes trabajan eficazmente con sus empleados: Una dirección eficaz debe estar fundamentada en la identificación y práctica de los principios de una relación humana favorable, empezando por un conocimiento de los fundamentos de psicología y continuando con la identificación de la calidad del trabajo requerido para alcanzar los resultados previstos y ejercer la influencia necesaria para obtener el ambiente y comportamiento de trabajo correspondientes.

La posibilidad de establecer relaciones afectivas con otras personas implica la utilización del uso racional de los factores emocionales. Este acercamiento emocional incluye la comprensión de nosotros mismos con el fin de poder inducir las reacciones deseadas en los demás.

c) Los dirigentes deben poseer información general: Se refiere a que debe conocer los detalles de procedimientos, sistemas y técnicas utilizadas en el desarrollo de los negocios de la empresa. Lo anterior implica que un director debe actuar sobre una base superior de conocimiento y ser capaz de resolver mayor cantidad de incógnitas que cualquiera de los dirigidos.

d) Los dirigentes tienen motivaciones superiores: El director debe sentir un intenso deseo de hacer las cosas y de incluir a los demás en su actividad. Debe reconocer que no puede animar a sus empleados hasta que él no esté personalmente convencido y estimulado para la acción. Los dirigentes saben cómo motivar a los otros sobre la base de su propio interés y pone la energía en movimiento, y no sólo eso, sino que también es capaz de mantenerla en ese estado y ser de tal calidad y cantidad que lleve a todos los demás al mismo nivel de acción energética.

e) Los dirigentes son entusiastas: Esta característica es como un complemento del anterior, puesto que prácticamente podemos decir que el entusiasmo se contagia, salpicando a todos los que se encuentran en su área de influencia, y a menos que no sea poseído por el dirigente, no se podrá extender.

f) Utilizan todos los recursos: El directivo de primera categoría es aquel que reconoce la contribución que cada recurso -incluyendo el recurso humano- debe hacer, y con base a este reconocimiento los integra, hasta formar un modelo funcional que avanza suavemente hacia el cumplimiento de la meta deseada.

Debemos recordar que la dirección es un proceso de acción recíproca, lo cual quiere decir que no puede haber dirección sin dirigidos.

Del mismo modo, un dirigente eficaz utiliza el potencial directivo de otros directores. Aprende de ellos, aprovecha sus errores y utiliza sus éxitos, con el fin de avanzar en su propio campo de interés.

A ésta lista, que más bien se refiere a actitudes, se le podrían agregar cualidades o características más específicas como: empatía, carisma, amabilidad, capacidad para escuchar, justo, equitativo, honesto, dinámico y con una actitud positiva en relaciones humanas, lo cuál significa que pueda reconocer el valor y la dignidad de sus subordinados respondiendo a sus necesidades e interesándose en su bienestar.

Por supuesto que tantas cualidades y características reunidas en un ser humano sería utópico y a la vez ideal. Sin embargo, como veremos más adelante, el mejor gerente no solamente será aquel que reúna éstas o mas características, sino aquel que logre los mejores resultados, en beneficio tanto de los empleados como de la empresa para la cuál trabaja.

1.3.- LA DELEGACION DE AUTORIDAD EN DIRECCION

La delegación de autoridad es una forma más general de dirección que la simple emisión de órdenes. En la delegación el superior, por lo general, concede al subordinado autoridad para actuar en una amplia área de la empresa, por medio de su discreción, es decir, su criterio.

Explicando la delegación en términos más sencillos, podríamos decir que es repartir la carga. "...El director tendrá que repartir una proporción del trabajo con el fin de hacer que se cumpla con rapidez y, a la vez, reservarse algo de tiempo para aplicarlo en la toma de decisiones. El manejo apropiado de la delegación de funciones, constituye un medio para crecer, para extender la influencia y para acrecentar los resultados que se obtienen de las personas" (18) Efectivamente, el único negocio que puede obtener éxito sin tener que recurrir a la delegación de funciones, es la empresa de 'un solo hombre'

Posiblemente el ejemplo más antiguo de delegación lo encontremos en un pasaje del libro Exodo, de las Sagradas Escrituras, donde Jetro, suegro de Moisés, le dice: "Pero tú mismo debes escoger de entre todo el pueblo hombre capaces, temerosos de Dios, hombres dignos de confianza que odien la ganancia injusta, y tienes que establecer a estos sobre ellos como jefes sobre millares, jefes sobre centenas, jefes sobre cincuentenas y jefes sobre decenas. Y ellos tienen que juzgar a la gente en toda ocasión apropiada, y tiene que suceder que toda causa pequeña ellos mismos la manejarán como jueces. Así, hazlo más ligero para tí, y ellos llevarán la carga contigo..." (19)

Es cierto que ningún director o gerente puede mantenerse al tanto de todos los detalles que forman parte de cada trabajo de los que es responsable. Por eso "...en la proporción en la que intente controlar cada actividad más directamente, estará limitando el radio de acción de su actividad directiva y el crecimiento de su empresa, y al mismo tiempo estará retrasando el desarrollo de las cualidades directivas de sus empleados" (20)

Es por eso que el Director delega parte de sus responsabilidades, pero también debe delegar una proporción de su autoridad. Hay que recordar que: La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte.

1.3.1.- FUENTES DE AUTORIDAD

Fernando Arias Galicia menciona en su libro "Administración de Recursos Humanos" (21) que existen tres clases de autoridad en las organizaciones: La basada en fundamentos racionales o jefatura, la basada en fundamentos carismáticos (liderazgo) y la basada en fundamentos profesionales.

a) JEFATURA O AUTORIDAD FORMAL

Este tipo de autoridad está basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y el derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar éstas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas, y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

b) JEFATURA BASADA EN FUNDAMENTOS CARISMATICOS

La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir, personales, representa lo opuesto a la autoridad racional. Aquí, el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, sino por lo contrario, aceptados y seguidos.

c) AUTORIDAD PROFESIONAL

Comprende todos los conocimientos, experiencias y habilidades que el supervisor debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

Añade que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad, puesto que la carencia de cualquiera acarreará problemas que van a reflejarse en el funcionamiento inadecuado de la organización y una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

El director para poder hacer una buena delegación necesita conocer la categoría de los problemas, a fin de reducirlos en pequeñas unidades fácilmente manejables, y no solo eso, también debe conocer las capacidades de sus subordinados antes de asignarles cualquier tarea. El hecho de que un director delegue autoridad en sus subordinados "...ayuda a desarrollar confianza entre el grupo, puesto que crea una atmósfera propicia para el desempeño de las labores" (22)

Sin embargo, como señalábamos anteriormente, no toda la autoridad puede ser delegada. Existen decisiones importantes, tales como la disciplina, la planeación a largo plazo y la determinación de métodos -por decir sólo unos cuantos- que requieren la intervención directa del director.

1.3.2.- LÍMITES DE LA AUTORIDAD

De acuerdo a lo anterior, Koontz y O'Donnell mencionan que "...La delimitación poco precisa de las fronteras de la autoridad puede ser una fuente principal de conflicto y frustración para el individuo que está intentando cumplir con sus responsabilidades, y da origen a una situación de resentimiento y confusión dentro del departamento" (23)

Y eso no es todo: también existen limitaciones de tipo social respecto al uso de la autoridad. Las actividades que se ordenen deben estar acordes con las convicciones, códigos, creencias y hábitos fundamentales del grupo, de lo contrario la facultad efectiva de quien ejerce la autoridad estará limitada.

Como un último comentario podemos agregar que una asesoría paciente, una formulación de preguntas bien orientadas y la cuidadosa explicación de los objetivos y políticas a los subordinados, están entre las herramientas disponibles para el administrador que deba hacer delegaciones adecuadas.

1.4 LA COMUNICACION EN DIRECCION

El tema de la comunicación ha sido amplia y profundamente estudiado desde diferentes puntos de vista precisamente por la importancia que reviste. Dentro de la administración y específicamente en la dirección adquiere una importancia particular, sencillamente porque la eficacia con la cuál se usen las técnicas de comunicación influirán sobre el área de mando. La comunicación, en todas sus formas de expresión, ya sea a través del contacto personal (oral, escrita, a través de símbolos, gestos o actitudes) facilitan con frecuencia la toma de decisiones. Es así como una recomendación, sugerencia u orden que se presente cuidadosamente razonada ayuda al ejecutivo a llegar a considerar una decisión en cuestión de minutos, mientras que una información inoportuna, confusa e incompleta retarda lógicamente dicho proceso. En efecto, "...la habilidad de un ejecutivo para comunicar planes e instrucciones en forma clara y concisa tiende también a incrementar la amplitud del mando de un administrador" (24)

Pero antes de continuar con el desarrollo de este tema definiremos lo que es comunicación.

1.4.1.- CONCEPTO DE COMUNICACION

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de empresas" (25), comunicación es un proceso por virtud del cuál nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros, y además define a la comunicación como 'El sistema nervioso de la administración'

Por otro lado, William P. Sexton en su libro "Teorías de la organización" (26) define a la comunicación como un intercambio de ideas entre dos o mas personas, y agrega que para que tenga eficiencia la idea transmitida, debe existir en las mentes de los receptores precisamente en la misma forma que en la de los emisores, es decir, quien envía una idea debe traducirla en señales o lenguaje verbal para, a continuación, expresarla. El receptor escucha o lee el mensaje y lo traduce, formándose una idea de lo que piensa el emisor. Si no sucede así, se corre el riesgo de distorsiones, es decir, el emisor puede no haber formado con precisión sus pensamientos, o escogió un medio equivocado para la transmisión, y el receptor puede dar diferentes significados que el emisor a las palabras o signos empleados.

El receptor debe, por tanto, comparar el mensaje con su marco de referencia antes de captar el significado, porque de lo contrario su idea se verá desviada, ocasionando que el mensaje esté en conflicto.

Tal parece que algo tan sencillo como es comunicarnos con otra persona se toma tan complicado, y mas aun hablando de una empresa de grandes dimensiones, puesto que por medio de la comunicación es posible transmitir, además de nuestras ideas, sentimientos y pensamientos: Políticas, reglas, instrucciones, órdenes, informes, sugerencias, reportes y entrevistas entre otras.

Esta comunicación formal requiere AGLIDAD para que los resultados favorezcan a todos. Para lograrlo, se puede recurrir a la división del trabajo, en donde los empleados de las diversas secciones se encuentren agrupados de acuerdo a las funciones que desempeñan, cada grupo con su jefe, que a su vez reporta a otro jefe de nivel jerárquico superior, hasta llegar al Gerente o Director General. De esta manera, se verifica la comunicación formal, en sus dos sentidos: ascendente y descendente.

1.4.2.- EL LENGUAJE COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA COMUNICACION

El medio de comunicación que materializa nuestras relaciones con nuestros semejantes es el lenguaje. "...Sin el empleo del lenguaje no podemos tratar de persuadir a nadie, en cambio, su utilización siempre nos permite reconocer actitudes" (27)

La influencia que ejerce el lenguaje en toda clase de relaciones es indiscutible. Desde luego, es fácil entender que cualquier sistema funciona más adecuadamente por medio de la palabra hablada que por la escrita. "...Existen cálculos bien fundamentados que establecen que actualmente el 99 % de la comunicación se verifica por medio de la palabra hablada" (28)

Por eso decimos que el propósito fundamental de la comunicación dentro de una empresa es efectuar cambios y modificar actitudes hacia el bienestar de la organización. En un sistema sencillo en el cual el directivo también desempeña trabajo, la comunicación es completamente externa, porque independientemente del tamaño o dimensión de la empresa ésta requerirá constantemente información relativa a los precios, competencia, tecnología y finanzas, la actividad del gobierno y la situación en general del mundo. Estos conocimientos suministran las bases para las decisiones que afectan las líneas y relaciones de producción, la estrategia de mercadeo, la calidad y composición de factores productivos.

Es verdad que la necesidad de información en nuestros días no es solo cuestión de estar informados, sino que ésta necesidad se convierte en algo imperante tanto como individuos dentro de una sociedad como parte integral de una organización que sufre constantes cambios debido a la interacción continua con su medio ambiente. Sin embargo, como ya hemos mencionado anteriormente, algo que puede parecer tan sencillo como comunicarnos, escribir un memorándum, redactar una carta o un informe, se tropieza con lo que se conoce como barreras de la comunicación, las cuáles constituyen básicamente uno de los principales problemas.

1.4.3.- BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las principales barreras de la comunicación están representadas por las siguientes:

a) Mensajes mal expresados: Es decir, el mensaje no sólo carece de equilibrio entre la forma como se entrega la comunicación, sino que falta claridad; frases vacías seleccionadas de manera deficiente, omisiones por descuido, falta de coherencia, ideas con escasa organización, torpe estructura de opiniones, vocabulario inadecuado, repeticiones monótonas y descuidos en aclarar ideas. Esta falta de claridad y precisión conduce a costosos errores y correcciones así como la necesidad de hacer aclaraciones.

b) Traducciones defectuosas: Consiste en que la decodificación del mensaje, es decir, la interpretación personal de cada quien, debe ser transmitido con palabras apropiadas al marco en el cuál actúa el receptor para no caer en una traducción defectuosa.

c) Pérdida por transmisión y retención defectuosas: Las transmisiones sucesivas de un mismo mensaje disminuyen en precisión. En la comunicación oral se pierde más o menos el 30 % de la información en cada transmisión. Por consiguiente, en empresas de gran escala, es de todo punto imposible confiar en la comunicación oral de un nivel a otro. Hasta las comunicaciones escritas, acompañadas de interpretaciones, están sometidas a cierta pérdida de su significado al ser transmitidas. Las características de las comunicaciones orales y escritas las analizaremos un poco más adelante.

d) Falta de atención: Esto es muy común puesto que la mayoría de nosotros nos hemos sorprendido al estar leyendo un texto o un boletín informativo y estamos pensando en otra cosa menos en lo que estamos tratando de entender. Es obvio que en todo caso, el esfuerzo por comunicarnos con alguien que no escucha es todo un fracaso.

e) Suposiciones no aclaradas: Se refiere a todas aquéllas frases que se pasan por alto, no comunicadas, que en la práctica se encuentran detrás de todos los mensajes. Todo esto se refiere a los conceptos implícitos que conlleva una orden, una aclaración o una delegación de autoridad. Esto se puede corregir, obviamente, con una buena comunicación que comprenda todos los detalles específicos a realizar.

f) Desconfianza en quien comunica: Algunos superiores se distinguen por el número de contraórdenes o mensajes modificados que siguen a la comunicación original, lo cuál puede ser el resultado de criterios mal analizados, de terminología deficientemente seleccionada o de decisiones faltas de lógica. La repetición frecuente de estos mensajes condiciona gradualmente a los subordinados a retardar la actuación o actuar sin entusiasmo. La desconfianza del superior, por cualquier causa, inhibe la comunicación.

g) Evaluación prematura: Consiste en la tendencia a evaluar prematuramente las comunicaciones en vez de mantener una posición neutral durante el intercambio. Dicha evaluación suspende la transferencia de información, dejando a quien envía el mensaje con una sensación de inutilidad.

h) Omisión al comunicar: Las razones se encuentran en las bien conocidas tendencias humanas a la pereza, a suponer que 'todo el mundo sabe', a diferir los asuntos, a 'tragarse la información' o deliberadamente crear obstáculos.

Puesto que no se puede comunicar todo, resulta necesario seleccionar, lo cuál deja la puerta enteramente abierta a no seleccionar nada.

Pero debido a que no es recomendable que toda la información se transmita por medio del lenguaje, recurrimos a la comunicación formal, es decir, la comunicación escrita, de la cuál mencionaremos brevemente algunas ventajas y desventajas:

1.4.4.- VENTAJAS DE LA COMUNICACION ESCRITA

a) Puesto que están impresas en papel, se pueden conservar el tiempo que uno lo requiera, ya sea como dato de archivo, fuente de referencia y como respaldo en momento de dudas.

b) Por lo general se tiene un poco más de cuidado en su elaboración y formulación que en la oral. Una información proporcionada al descuido ocasiona serios problemas.

c) La comunicación escrita, en la mayoría de las ocasiones, origina ahorros en tiempo y dinero a la empresa precisamente por el alcance que tiene, ya que permite que una serie de ideas sean transmitidas a la mayoría de los empleados sin necesidad de llamarlos a junta o conferencias para hacérselos saber.

1.4.5.- DESVENTAJAS DE LA COMUNICACION ESCRITA

Algunas desventajas que se atribuyen a la comunicación escrita son las siguientes:

- a) Aunque quien escribe las ideas tiene la oportunidad de ser cuidadoso y preciso al redactar su mensaje, está sujeto a errores como cualquier ser humano. Los mensajes escritos de manera deficiente frecuentemente necesitan de aclaraciones que convierten al mensaje costoso tanto en tiempo como en dinero.
- b) Una información demasiado voluminosa hace que en la práctica sea más difícil de atender, por lo tanto debe tenerse cuidado en ser más explícito y mencionar únicamente las ideas principales.

De acuerdo a lo anterior, podemos formular las siguientes conclusiones:

-Las metas de una empresa se crean, aclaran y coordinan a través de una comunicación efectiva. Sin entendimiento, la empresa está condenada al fracaso; la comprensión es tanto el propósito como el subproducto de la comunicación.

-La comunicación constituye un medio para activar. Utilizada como una herramienta de la dirección, su propósito no consiste tan sólo en informar a los empleados respecto a sus planes o metas, sino también en demostrar que la acción que conduce desde los planes al cumplimiento de los mismos, es beneficiosa tanto para la dirección como para los propios empleados. En la actualidad, los niveles directivos reconocen la necesidad de obtener reacciones y opiniones favorables dentro del grupo de trabajo. La dirección actúa en aras del mejoramiento de sus propios intereses cuando establece y mantiene un sistema efectivo de comunicación en ambos sentidos, con el personal de la empresa. Por lo tanto, la comunicación debe establecerse en forma activa.

Como un último comentario podemos agregar que una sugerencia útil para que la comunicación sea más efectiva en las organizaciones, es la instalación de un 'buzón de quejas y sugerencias' puesto que tiene como principal ventaja el anonimato. También puede ser buena idea la creación de un boletín informativo que se distribuya entre todo el personal donde se incluya información importante, como las fechas de eventos ya sea juntas o conferencias, datos de los diversos departamentos, como estadísticas de producción en el pasado y actuales, o inclusive algunos aspectos sobre la historia de la empresa.

Otra forma de asegurar el éxito de la comunicación sería, como ya lo expresamos anteriormente, agilizar el proceso mediante una adecuada delegación y proponer 'juntas informales' que propicien la convivencia entre los empleados y los directores o jefes para dar oportunidad a que las relaciones de trabajo mejoren, creándose de esta forma un clima más favorable para el desarrollo del trabajo.

1.5 LA MOTIVACION EN DIRECCION

La motivación es un tema de verdadera importancia cuando se habla de recursos humanos. Siempre se ha dicho que un administrador debe ser capaz de lograr que sus subordinados no sólo trabajen, sino que deben hacerlo 'con celo y confianza' a través de una adecuada motivación. Liderazgo y motivación van de la mano, porque las dos hablan de conceptos tales como: comportamiento, motivos, conductas, instintos, motivadores, satisfactores, cultura y estímulos - entre otros-, y ambas también persiguen la cooperación y el esfuerzo de los subordinados para lograr los objetivos y fines que persigue la empresa.

Pero, ¿qué es en realidad la motivación? Algunos autores la definen como "algo semejante a un motor que impulsa al organismo a la acción" (29) o bien: "...La motivación está constituida por todos aquéllos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, y está determinada por ciertos factores que originan conductas, los cuáles, en cierta forma, están condicionadas por la cultura" (30).

Expresado en términos sencillos, la motivación incluye el descubrir las necesidades y deseos de cada individuo y aprovecharlos de manera positiva para originar acciones que favorezcan tanto a la empresa como al individuo.

1.5.1.- LOS MOTIVOS HUMANOS: EL PUNTO DE VISTA PSICOLOGICO

Indiscutiblemente, no es posible explicar la motivación sin referirnos a varios aspectos psicológicos, puesto que la motivación inicia, propiamente, con una necesidad humana, que si no se ve satisfecha produce tensiones. La presencia de dicha tensión origina que la persona se sienta incómoda y adopte una conducta determinada que finalmente dará como resultado la satisfacción de dicha necesidad. "...La intensidad de la motivación dependerá, en este caso, de la fuerza de la necesidad y la cantidad de tiempo desde que se reconoció y ha permanecido insatisfecha" (31)

Este proceso se denomina comúnmente "cadena necesitar-querer-satisfacer" y está representada en la figura 1.

La motivación, desde el punto de vista fisiológico, se puede explicar de la siguiente manera:

a) El control de los motivos y emociones se localiza, en el ser humano, en el sistema límbico. Este sistema es un grupo de circuitos inter-relacionados de neuronas que se encuentran en lo profundo del cerebro, los cuáles están implicados de manera vital en la expresión de la motivación y la emoción. "...Se sabe que desempeñan papeles esenciales en el hambre, la sed, el sueño, la locomoción, la temperatura del cuerpo, el sexo, la agresión, el miedo y la docilidad" (32)

b) El estudio de los motivos humanos resulta muy complicado puesto que no se pueden observar y porque una conducta determinada no connota necesariamente un motivo determinado. "...Sin embargo, los psicólogos realizan un notable esfuerzo por estudiar la motivación y sus investigaciones tienden a enfocarse hacia los factores que determinan la fuerza y persistencia de la conducta motivada" (33)

Es por eso que la explicación de la cadena "necesitar-querer-satisfacer" se torna tan complicada, en primer lugar, porque el concepto 'necesidad' no es de naturaleza simple. "...Salvo las necesidades psicológicas, tales como el hambre, las necesidades no son independientes del ambiente de una persona" (34) Esto quiere decir que una persona puede 'aprender a necesitar', como es el caso de los objetivos que persigue la mercadotecnia.

También es verdad que muchas necesidades psicológicas son estimuladas por factores ambientales, como por ejemplo: el olor de un alimento puede hacer que sintamos hambre, o contemplar una bebida helada puede hacer que surja en nosotros una terrible sed, y aplicándolo a la administración: el ascenso de un compañero de trabajo puede acentuar nuestro deseo de obtener una categoría más alta, o un problema desafiante puede acrecentar nuestro deseo de lograr algo a través de su resolución.

1.5.2.- LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

No cabe duda de que las actividades en las que sobresalimos son aquellas que más nos interesan. Todas aquellas que no nos interesan o no nos llaman la atención las realizamos sin entusiasmo, y no ponemos casi ningún esfuerzo por mejorar o por obtener éxito.

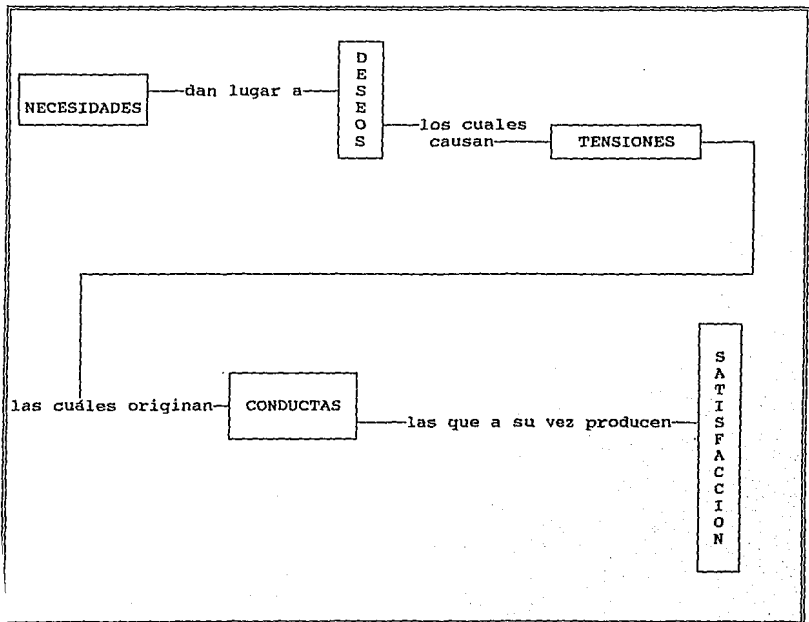
Todas las personas deseamos un trabajo interesante, sin embargo cada persona tiene su propia idea de lo que es 'interesante'. Posiblemente a una persona le resulte atractivo un trabajo desafiante, aquél en el cual se tiene que enfrentar a varios problemas para resolverlos, a otras personas puede resultarles más emocionante trabajar en algo de gran importancia pero sin necesidad de tomar muchas decisiones, a otras les llamará quizás la atención trabajar en atención al público y otras dedicarse a cálculos complicados como estadísticas y pronósticos.

Y es precisamente aquí donde entra en función el Director: su auténtica tarea consiste en tomar la decisión de implantar un sistema motivacional, auxiliado y ejecutado por el departamento de personal, el cuál tendrá como función principal identificar los aspectos que son de interés para el empleado y ubicarlo en un área donde se pueda dedicar a ello. Esto ocasionará un menor índice de rotación de personal y disminución de problemas o quejas.

Como sistema motivacional podemos entender una combinación de diversos aspectos que varían desde incentivos económicos, refuerzos positivos, participación y concursos por departamentos, y otras técnicas que merecen principal atención en el capítulo tres.

FIG. 1

CADENA NECESITAR-QUERER-SATISFACER



1.6.- DIRECCION Y LIDERAZGO

La dirección de grupos humanos se asocia indiscutiblemente con el liderazgo puesto que supone estar trabajando con un conjunto de personalidades, creencias, actitudes, valores, conocimientos, experiencias, habilidades, aspiraciones y metas individuales, por lo general diferentes a las de los demás miembros del equipo y sobre muchas de las cuáles el director no puede ejercer control directo.

Sin embargo, el director debe ser capaz de influir sobre estas personas de modo tal que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas impuestas. Esa es la función del liderazgo: inducir, persuadir a los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la organización de acuerdo a su capacidad máxima. Pero, ¿cuál es la base de ésta influencia? ¿cómo se mide? ¿qué características prevalecen en un líder?

William P. Sexton en su libro "Teorías de la organización" (35) menciona que: "...El potencial de cada persona para influir en otros miembros de un grupo es una función de su poder social"; y define las cinco bases que lo conforman:

- a) **PODER DE RECOMPENSAR:** Basado en la percepción por parte de B de que A tiene la capacidad de obtener recompensas para él
- b) **PODER COERCITIVO** Basado en la percepción por parte de B de que A tiene capacidad para hacer que sea castigado
- c) **PODER LEGITIMADO:** Basado en la percepción por parte de B de que A tiene el derecho legítimo de prescribirle alguna conducta.
- d) **PODER DE REFERENCIA:** Basado en la identificación de B con A ; y
- e) **PODER DE CONOCIMIENTO:** Basado en la percepción por B de que A tiene alguna experiencia o algún conocimiento especial.

Continúa diciendo que el papel del líder consiste en poner en juego dichos poderes para de esa forma impulsar al grupo hacia las metas de la organización. Por esa razón un líder no debe ser impuesto, sino aceptado y seguido.

Respondiendo a la pregunta que nos formulamos anteriormente que se refiere a las características que prevalecen en un líder, es muy interesante observar que existen diversos estudios que demuestran que, efectivamente, la mayoría de las personas que ejercen funciones de liderazgo comparten ciertos rasgos y características peculiares. El respeto, la inventiva y la responsabilidad, es decir, afrontar las consecuencias de sus actos, se cuentan entre ellos. Al respecto, existe un test o prueba psicológica muy famosa conocida como Test de Birtman, el cuál maneja indicadores a nivel gerencial, esto es: mide aspectos tales como toma de decisiones, iniciativa, don de mando, capacidad intelectual, relaciones y manejo de grupos, lo cuál implica aspectos de comunicación, empatía y habilidades en general.

Todo lo referente a Tests o pruebas psicológicas se expondrá brevemente en el capítulo número dos. Además, debido a la importancia que tiene éste tema se abordará más ampliamente en el capítulo tres.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Hernández y Rodríguez, Sergio & Ballesteros Inda, Nicolás
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
México, Ed. Interamericana, 421 p.
- (2) IBID, P. 113
- (3) IBID, P. 115
- (4) Koontz Harold & O'Donnel Cyril
CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
(Tr. Jaime González Araiza)
México, Ed. McGraw-Hill, 914 p.
- (5) Hernández y Rodríguez
Op. Cit. p. 121
- (6) Reyes Ponce, Agustín
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA
México, Ed. Limusa, Primera Parte, 392 p.
- (7) Hernández y Rodríguez
Op. Cit, p. 158
- (8) Koontz Harold & O'Donnel Cyril
Op. Cit. p. 47
- (9) Hernández y Rodríguez
Op. Cit, p. 161
- (10) IBID, p. 172
- (11) Koontz Harold & O'Donnell Cyril
Op. Cit. p. 57
- (12) Hernández y Rodríguez
Op. Cit. p. 210
- (13) Ríos Salay Adalberto & Paniagua Aduna Andrés
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION
México, Ed. Trillas, 210 p

- (14) Apuntes Autodidácticos para estudiantes
Literatura Universal
EL PRINCIPE
Nicolás Maquiavelo
México, Fernández Editores, 79 p.
- (15) P. Sexton William
TEORIAS DE LA ORGANIZACION
México, Ed. Trillas, 484 p.
- (16) A. Killian, Ray
DIRECCION EN LA ADMINISTRACION
(Tr. Hilario Ramos)
México, Ed. Reverté Mexicana, S.A. 268 p.
- (17) IBID, p. 14
- (18) Koontz Harold & O'Donnell Cyril
Op. Cit. p. 619
- (19) Reyes Ponce, Agustín
ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA
México, Ed. Limusa, Segunda Parte, 349 p.
- (20) A. Killian, Ray
Op. Cit, p. 29
- (22) Guzmán Valdivia, Isaac
LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION
México, Ed. Limusa, 238 p.
- (23) Koontz Harold & O'Donnel Cyril
Op. Cit., p. 518
- (24) Alvarez Román, Jesús Antonio
LAS RELACIONES HUMANAS
México, Ed. JUS, 215 p.
- (25) Reyes Ponce, Agustín
Op. Cit. p. 25
- (26) P. Sexton, William
Op. Cit. p. 83

- (27) Alvarez Román, Jesús Antonio
Op. Cit, p. 26
- (28) IBID, p. 87
- (29) Arias Galicia, Fernando
Op. Cit. p.60
- (30) Koontz Harold & O'Donnell Cyril
Op. Cit. p. 625
- (31) M. Velázquez, José
CURSO ELEMENTAL DE PSICOLOGIA
México, Grupo Editorial Sayrols, 416 p.
- (32) L. Davidoff, Linda
INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA
(Tr. Pedro Rivera Martínez)
México, Ed. McGraw-Hill, 794 p.
- (33) IBID, p. 378
- (34) Koontz Harold & O'Donnell Cyril
Op. Cit. p. 628
- (35) P. Sexton William
Op. Cit. p. 132

CAPITULO II

GENERALIDADES SOBRE PSICOLOGIA.

ANTECEDENTES

ORIGEN Y DESARROLLO HISTORICO DE LA

PSICOLOGIA

Para comenzar a hablar sobre el origen y evolución de la Psicología, debemos primero entender su etimología: La palabra Psicología proviene de dos voces griegas: Psique, cuyo significado es alma o espíritu, y Logos, que significa estudio o tratado. Por lo tanto, Psicología quiere decir Estudio del Alma. Algunos autores dicen que éste término fue creado a fines del siglo XVI por un teólogo alemán llamado Melanchton.

En la actualidad, la Psicología científica, tal como se practica hasta hoy, no puede aceptar que el objeto de su estudio sea el alma. La definición correcta la daremos al inicio del capítulo dos.

Tal parece que desde que el hombre aparece sobre la faz de la tierra, comienza a 'preocuparse' de alguna manera por comprender a sus semejantes, como nos lo demuestran las antiguas esculturas que se han encontrado, las cuáles muestran, de manera un poco tosca, figuras que representan los diversos estados de ánimo de las personas como miedo, asombro, temor, cólera o celos. Por lo tanto, las primeras observaciones psicológicas nacieron el día en que se intentó describir las reacciones expresivas del prójimo en la variedad de ademanes y actitudes, es decir, tuvieron por objeto los fenómenos del cuerpo y los rasgos externos del comportamiento individual y colectivo.

Pero la psicología propiamente dicha comienza cuando el hombre advierte que esas formas de comportamiento tienen alguna relación psíquica, algún enlace con la experiencia íntima y personal del ser humano que no puede reducirse solamente a factores materiales. El hombre empieza a tomar conciencia de sí mismo y apunta su interés a la observación de su propio yo, de manera semejante a la observación de los hechos externos. Lo anterior explica el por qué la psicología orienta su primera investigación hacia los órganos sensoriales, en la tentativa de esclarecer las relaciones entre el mundo externo y el mundo interno, o lo que es lo mismo, entre los fenómenos físicos y los psíquicos.

Es así como alrededor del siglo IV a. de J.C. en Grecia, uno de los sabios y filósofos más grandes que han existido en la historia de la humanidad, escribe el primer tratado sistemático de Psicología: su libro "Peri Psique" (acerca del alma) convierte a Aristóteles en el Padre de la Psicología. Debido a que Aristóteles era un hombre de ciencia y también un filósofo, en su psicología se mezclan conceptos y métodos científicos con postulados y razonamientos filosóficos, razón por la cual se explica el hecho de que la Psicología en la antigüedad era considerada como rama de la filosofía.

Años más tarde, Francis Bacon (1561-1626), considerado como el fundador de la Lógica Moderna, declara que "...el estudio del alma humana, en cuanto a su substancia, origen e inmortalidad, cae dentro del campo de la Teología, y por tanto es aquí, y no en la Psicología, donde deben discutirse esos problemas". A raíz de este comentario es que se logra convertir a la psicología en una ciencia autónoma, desligada tanto de la filosofía como de la religión. La finalidad de la nueva ciencia será, entonces, estudiar los fenómenos psíquicos, mentales o de conciencia, descubrir las relaciones existentes entre ellos y formular las leyes que los rigen. Sin embargo, no es sino hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando los fisiólogos empiezan a usar los métodos científicos para estudiar el cerebro, los nervios y los órganos sensoriales.

Gustav Fechner (1801-1887) demostró por ese tiempo que los métodos científicos se podían aplicar al estudio de los procesos mentales. Fechner empezó a interesarse en la relación entre estimulación física y sensación. Le fascinaba de manera muy especial la sensibilidad de los sentidos humanos. La obra principal de Fechner se titula "Element der Psychophysik" (1860) y expone la forma en que los procedimientos experimentales y matemáticos pueden aplicarse al estudio de la mente humana.

Veinte años más tarde, Wilhelm Wundt, fisiólogo alemán, funda el primer laboratorio experimental de psicología en el mundo (1877), ganando de ésta manera para la Psicología un status científico en todo el sentido de la palabra. Wundt consideraba importante investigar los procesos elementales de la conciencia, sus combinaciones y relaciones, así como estudiar las operaciones mentales centrales, por ejemplo: la atención, las intenciones y las metas.

Posteriormente, en 1892, Titchener, seguidor de Wundt, emigra a los E.E.U.U. y asume la dirección de un nuevo laboratorio de psicología experimental en la Universidad de Cornell. Titchener difunde ahí las ideas de Wundt y surge el movimiento conocido como ESTRUCTURALISMO, convirtiéndose en el primero de los cinco movimientos que dieron forma a la psicología moderna: El estructuralismo, el Funcionalismo, el conductismo, la psicología Gestalt y la teoría psicoanalítica. Cada una defiende metas, objetos de estudio y procedimientos específicos para la psicología. A continuación describiremos brevemente cada uno de estos movimientos, mencionando los principios que defienden:

A) ESTRUCTURALISMO

Este movimiento sostiene los siguientes principios:

- 1) Los psicólogos deberían estudiar la conciencia humana, en particular las experiencias sensoriales
- 2) Deberían servirse de minuciosos estudios introspectivos analíticos de laboratorio, es decir, un tipo riguroso de observación que requiere de una capacitación intensiva, y
- 3) Deberían analizar los procesos mentales en sus elementos básicos, descubrir sus combinaciones y conexiones además de localizar estructuras afines en el sistema nervioso.

No obstante, el estructuralismo tiene ciertas limitaciones, como lo es el utilizar un sólo método de estudio: La introspección formal, la exclusión automática de estudiar las experiencias de niños y animales no humanos y considerar que los fenómenos complejos, tales como el pensamiento, el lenguaje, la moralidad y la anormalidad son objetos inapropiados para los estudios introspectivos, y, por tanto, fuera del dominio de la ciencia.

Debido a lo anterior, surgen varios personajes que se oponen fuertemente al estructuralismo, como lo es William James (1842-1910), quien desarrolló agudas observaciones sobre sí mismo y otros. Las ideas de James influyeron profundamente en varios psicólogos de la Universidad de Chicago, incluyendo a John Dewey, el cual se interesaba de la misma manera en los procesos mentales, particularmente en cómo 'funcionaban' para ayudar a los individuos a sobrevivir en un mundo tan complicado. Es así como surge:

B) EL FUNCIONALISMO:

Sostiene los siguientes postulados:

- 1) Los psicólogos deben estudiar el funcionamiento de los procesos mentales y muchas otras cuestiones, incluyendo la conducta de los niños y de animales, de la anormalidad y de las diferencias individuales entre las personas.
- 2) Deben recurrir a la introspección informal (auto-observación y auto-informe) y a los métodos objetivos (libres de prejuicios) como la experimentación, y
- 3) Los conocimientos psicológicos deben aplicarse a cuestiones prácticas, como la educación, el derecho y el comercio.

Con el tiempo, el funcionalismo fue reemplazado por un nuevo movimiento estadounidense:

C) EL CONDUCTISMO

Este movimiento está encabezado principalmente por John Watson (1878-1958), quien tomó la firme decisión de hacer de la psicología una ciencia respetable. Según él, los psicólogos deberían estudiar la conducta observable y adoptar métodos objetivos. Se considera que fue en 1912 cuando este movimiento toma su mayor fuerza y elabora los siguientes postulados:

- 1) Los psicólogos deben estudiar los sucesos ambientales (estímulos) y la conducta observable (respuestas).
- 2) La experiencia constituye una influencia más importante que la herencia respecto a la conducta, habilidades y rasgos.
- 3) La introspección debe abandonarse, y es necesario optar por métodos objetivos como la experimentación, observación y pruebas.
- 4) Los psicólogos deben tener como meta la descripción, explicación, predicción y control de la conducta, deben emprender tareas prácticas como asesoría, y debe investigarse la conducta de animales inferiores porque los organismos simples son de más sencillo estudio y comprensión que los complejos.

Cabe señalar que este enfoque dió su forma a la psicología moderna y sigue ejerciendo una influencia muy profunda.

D) LA PSICOLOGIA DE GESTALT

Evoluciona casi al mismo tiempo que el conductismo, sólo que este movimiento surge en Alemania, encabezado principalmente por Max Wertheimer (1880-1943). Gestalt significa en alemán forma, modelo o estructura, y prácticamente este movimiento surge a raíz de la publicación de un informe elaborado por Wertheimer sobre sus estudios del movimiento aparente, es decir, aquel movimiento que se percibe donde realmente no existe ninguno. Las películas cinematográficas son un ejemplo común de este fenómeno: En este caso, una serie de fotografías se presentan en rápida sucesión, produciendo la ilusión de acción continua e ininterrumpida. Los estudios de movimiento aparente revelan las características que distinguen a la psicología de Gestalt:

- 1) Hay movimiento aparente cuando se interpretan datos sensoriales, para lo cual debe comprenderse la naturaleza de la percepción, la solución de problemas y el pensamiento
- 2) Creen firmemente en que los científicos de la conducta tienen que estudiar las experiencias subjetivas conscientes, y apoyan el uso de métodos objetivos.

Es importante señalar que la filosofía del movimiento Gestalt determinó la dirección de la psicología en Alemania y más tarde influyó en la estadounidense, en especial en el estudio de la percepción.

E) LA TEORIA PSICOANALITICA

Sigmund Freud (1856-1939), padre de la Teoría Psicoanalítica, destacado médico vienés especialista en el tratamiento de trastornos neuróticos, no pretendió influir en la psicología académica, sino únicamente prestar ayuda a las personas que sufrían. Freud descubrió que era inútil tratar los síntomas físicos de la persona neurótica, por lo tanto buscó utilizar una terapia psicológica apropiada, haciendo a un lado el hipnotismo, como muchos de sus colegas lo hacían. Freud utilizó un nuevo procedimiento que él denominó 'libre asociación' y 'auto-observación'. Dicho procedimiento consiste en alentar a los pacientes a decir cuanto se les viene en mente, incluso lo que soñaban. Entonces Freud analizaba todo el material que salía a flote buscando temores, deseos, conflictos, pensamientos y recuerdos más allá de la conciencia del paciente. En otras palabras, Freud trataba a sus pacientes intentando hacer consciente lo que era inconsciente.

Las convicciones generales que profesaban los seguidores de Freud son:

- 1) Los psicólogos deben estudiar las leyes y determinantes de la personalidad, tanto normal como anormal, y descubrir métodos de tratamiento para los trastornos de la personalidad.
- 2) Los motivos, recuerdos, miedos, conflictos y frustraciones inconscientes son aspectos importantes de la personalidad.
- 3) La personalidad se estructura durante los primeros años de la niñez. Explorar los recuerdos de los primeros cinco años de vida es esencial para el tratamiento.
- 4) La manera más conveniente de estudiar la personalidad es en el contexto de una relación íntima y de larga duración entre paciente y terapeuta.

La teoría psicoanalítica constituyó una revolución en el modo de concebir y tratar los problemas emocionales, y despertó gran interés entre los psicólogos académicos en temas como motivación inconsciente, personalidad, conducta anormal y desarrollo infantil.

F) LA PSICOLOGIA CONTEMPORANEA

El mundo cambia y se transforma constantemente; así mismo la psicología ha seguido evolucionando. Existen cuatro enfoques modernos que nos describen lo que es actualmente la psicología:

a) ENFOQUE PSICOANALITICO: Muchos psicólogos, especialmente los que estudian la personalidad, adaptación, anormalidad y tratamiento, y los que trabajan en contextos clínicos con personas psicológicamente perturbadas, adoptan el punto de vista psicoanalítico. Generalmente utilizan la introspección informal para revelar las experiencias conscientes, el análisis lógico y la observación para descubrir material inconsciente.

b) ENFOQUE NEOCONDUCTISTA: El vocablo "neo" significa nuevo, lo cual quiere decir que éste enfoque es mucho más amplio y flexible que en tiempos de Watson. Este enfoque sigue estudiando estímulos, respuestas observables y aprendizaje, pero también estudian fenómenos complicados que no se pueden observar directamente, como el amor, tensión, empatía, confianza y personalidad.

c) ENFOQUE COGNOSCITIVO: Entre los postulados que persiguen los psicólogos cognoscitivos se cuentan: Los profesionales de la conducta deben estudiar los procesos mentales, como por ejemplo el pensamiento, percepción, memoria, atención, solución de problemas y lenguaje. Su objetivo es adaptar conocimientos precisos sobre cómo operan estos procesos y cómo se aplican a la vida diaria.

La psicología cognoscitiva combina aspectos de funcionalismo, psicología Gestalt y conductismo. Cabe señalar que la población que generalmente estudian son los humanos, y eventualmente animales inferiores.

d) ENFOQUE HUMANISTA: Esta filosofía propone metas importantes al insistir que los psicólogos deben investigar cuestiones trascendentales, o problemas humanos significativos tales como: responsabilidad, personalidad, metas, compromisos, realización, creatividad, espontaneidad, valores personales, y usar los conocimientos de estas investigaciones en beneficio de la humanidad. Abraham Maslow (1908-1970) fue un destacado defensor de la psicología humanista, a la cual llamó "La Tercera Fuerza", junto con el conductismo y el psicoanálisis.

Sin duda alguna todos estos estudios han influido decisivamente en el desarrollo de la Teoría Contemporánea de la Psicología y, como señalábamos anteriormente, mediante sus investigaciones ha sido posible entender y comprender aspectos de suma importancia tales como fuentes de motivación, liderazgo, personalidad y conducta de grupo entre otros.

A lo largo de este trabajo mencionaremos brevemente algunas de las teorías que nos explican dichos conceptos.

2. GENERALIDADES SOBRE PSICOLOGIA

Debido a que los conocimientos referentes a Psicología para un estudiante de Administración generalmente son escasos, creemos conveniente iniciar el presente capítulo definiendo el concepto actual de psicología, los temas de estudio de los psicólogos, su campo principal de acción y por qué se dice que es una ciencia.

En los Antecedentes de éste primer capítulo mencionábamos que esta ciencia actualmente no puede aceptar que su objeto de estudio sea el alma, por lo tanto, la psicología actualmente se define como "...la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales" (1) Los temas que estudian los psicólogos incluyen, por ejemplo, el desarrollo, las bases fisiológicas de la conducta, el aprendizaje, pensamiento, lenguaje, motivación, emoción, inteligencia, percepción, conciencia, memoria, personalidad, adaptación, conducta anormal y su tratamiento, influencias sociales y conducta social.

La Psicología se aplica con frecuencia en la Industria, educación, ingeniería, conducta del consumidor y muchas otras áreas. Así mismo, los psicólogos usan sujetos humanos y animales en sus investigaciones para estudiar una amplia gama de temas, incluyendo las relaciones padre-hijo, agresión, ansiedad y conducta relacionada con el papel sexual.

Se dice que la psicología es una ciencia puesto que ella brinda pautas lógicas para evaluar evidencias y técnicas bien razonadas para verificar los principios. Por consiguiente, los psicólogos se apoyan generalmente en el método científico "...para obtener información acerca de la conducta y los procesos mentales, buscando cumplir determinados objetivos científicos, tales como descripciones y explicaciones precisas." (2)

También utilizan procesos científicos, incluyendo la observación y experimentación sistemáticas para recopilar datos que todos observan. Procuran proceder con principios científicos, como es el cuidar que sus prejuicios personales no influyan en su trabajo.

Sin embargo, debido a que nuestro tema de investigación no es propiamente la Psicología Especial o Aplicada, sino más bien el ser humano dentro de un contexto de grupo, y aún más específico, dentro del contexto 'empresa', es menester hacer referencia a la Psicología social, la cual constituye una mezcla de psicología y sociología. La psicología social estudia la persona dentro de su medio ambiente y cómo se desenvuelve en él. Su centro de interés es el individuo : sus actitudes, motivaciones, sentimientos, aprendizaje y percepción- tales como los moldean la sociedad y sus grupos. "...Es la ciencia de la conducta del individuo en sociedad" (3)

Problemas relacionados con la dinámica del grupo, conducta de masas humanas, normas sociales, relaciones de poder, transmisión de rumores y procesos de comunicación son su centro de atención principal. La rama de la Psicología Social que se ocupa del estudio de los procesos en los grupos pequeños de interacción directa se conoce, precisamente, como Dinámica de Grupos.

Pero antes de estudiar propiamente lo que es la conducta de grupos, sus características y estructuras, será de vital importancia realizar un breve análisis de las influencias culturales, sociales y ambientales como bases principales de la conducta social humana, tomando en cuenta que es necesario conocer la conducta individual para comprender la conducta social y viceversa.

2.1 INFLUENCIAS CULTURALES:

"...La cultura es el rasgo más significativo de una sociedad, y se compone de patrones aprendidos y organizados de conducta característicos de una sociedad particular" (4). Sin embargo, no hay que olvidar que no existe una naturaleza universal humana basada solamente en los instintos, y que diferentes sociedades desarrollan distintos patrones culturales. "...La sociedad determina las actitudes del individuo, sus valores, sus hábitos, sus patrones de cooperación y de conflicto y el modo por el cual el individuo va a relacionarse con los demás" (5)

No obstante, los impulsos básicos primarios tales como el hambre, la sed, el deseo sexual y la necesidad de calor, abrigo, estimulación y confort, así como el temor, mantenimiento de la autoestima, necesidad de afiliación y aprobación social parecen ser comunes en todos los pueblos, aunque se expresen de manera diferente en algunas otras culturas.

Resulta verdaderamente importante que un director tenga conocimiento de la cultura y los principios de religión que tienen los individuos que laboran en su empresa, o que pudieran formar parte de ella. Sin embargo, algunas veces estos aspectos suelen pasar desapercibidos. Un ejemplo claro de ésta situación es lo que ocurrió con una empresa que pretendía fabricar recubrimientos de papel. En el proyecto de inversión se contemplaron aspectos tales como: ubicación de la planta cerca de la materia prima, instalaciones que requería el sistema productivo, el número de operarios que necesitarían, en fin, todo lo que en un proyecto de esa naturaleza requiere. Esta empresa requería operar los 365 días del año, pero cuál fue su sorpresa de que al momento de contratar personal, la cultura y la religión de los habitantes de la población más cercana les impedía trabajar los sábados, domingos y días festivos. El resultado fue que la empresa se vio obligada a modificar sus sistema de producción y métodos de trabajo.

De haberse conocido con anterioridad este aspecto, lo más seguro es que se hubiera pensado en ubicar la planta productiva en otro lado, o al menos, haberse evitado desde un principio la modificación del sistema productivo.

2.2 CONDUCTA DE GRUPO

La mayor parte de la vida de la gente se desenvuelve en pequeños grupos primarios (familia, grupos de juego, de intereses y asociaciones) en los que la interacción tiene lugar en forma directa y personal. El grupo primario, en contraste con los grupos secundarios (comunidad, organización mercantil o una gran universidad) representa una situación social concreta que influye directamente la conducta. A causa de los fuertes lazos sentimentales y afectivos que se desarrollan en los grupos primarios, los hábitos y valores individuales, se forman en estos los llamados "Cuadros Sociales".

Los individuos dependen de los demás para satisfacer la mayoría de sus necesidades, y de la misma forma, el grupo facilita a sus miembros la consecución de una gran cantidad de fines. "Se ha comprobado que en situaciones de tensión, la gente unida en grupo está en mejores condiciones de defenderse que los individuos aislados. Los problemas compartidos fomentan el desarrollo de la cooperación para resolver el problema" (6)

La comunidad de intereses, valores y actitudes constituyen aspectos importantes de la atracción a cualquier grupo, pues los miembros acuden para expresar sus ideas antes los demás y obtener su confirmación. En el grupo, el individuo parece someterse 'a prueba' y se compara con los otros miembros, lo que permite determinar si sus ideas, juicios y opiniones corresponden a la realidad social, o dicho de otra forma: el hecho de pertenecer a una sociedad significa, cuando menos, adquirir sus valores y de algún modo adaptarse a la conducta de los demás, puesto que el mismo grupo ejerce presión para producir conformidad con las normas de grupo entre los miembros. Inclusive, "...la fuerza de atracción que ejerce el grupo sobre el miembro debilita sus intentos de salirse de la norma" (7) pero, si éstos intentos fallan, la persona que no acata las normas del grupo puede apartarse, o el grupo puede verse obligado a abandonarlo.

Los grupos también permiten a la mayoría de sus miembros la satisfacción de necesidades sociales tales como afiliación, amistad, aprobación, reconocimiento, y la realización de necesidades de poder y liderazgo a algunos otros. El individuo necesita pertenecer al grupo puesto que es éste el que determina en gran parte los sentimientos de orgullo, prestigio y valor personal. Inclusive se ha comprobado que el éxito y reconocimiento del grupo produce orgullo y satisfacción en los miembros, y si el grupo pierde "status" o prestigio, lo mismo ocurre a las personas que pertenecen a él.

2.3 CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

Todos los grupos están estructurados en un cierto número de dimensiones, la interacción es diferente y algunas personas ejercen más influencia que otras, algunas inician más comunicaciones, algunas tienen más prestigio y algunas otras logran mejor impresión. El concepto "estructura de grupo" define la forma como están establecidas las relaciones entre los miembros de un grupo. Es decir, se refiere a los modelos constantes de sentimientos, percepciones y acciones que caracterizan las interacciones entre dichos miembros. Aunado a ello, los "procesos de grupo" se refieren al patrón de cambio de relaciones entre los elementos de la estructura a través del tiempo. A cada estructura de grupo corresponde un proceso.

De acuerdo con Leon Mann en su libro "Elementos de Psicología Social" (8), las estructuras de grupos más importantes son :

- a) Estructura sociométrica
- b) Estructura de poder
- c) Estructura de representación de roles

LA ESTRUCTURA SOCIOMETRICA es conocida también como estructura de amistad. Constituye el patrón de gustos y disgustos entre los miembros de un grupo. Esta estructura incluye los más variados sentimientos interpersonales, tales como aprecio, indiferencia y rechazo. La amistad dentro del grupo es un factor muy importante para la productividad y circulación de información, debido principalmente a que en estos grupos existe más cohesión. No obstante, la amistad íntima entre los miembros puede ocasionar una pérdida valiosa de tiempo puesto que es más fácil que se puedan dedicar a platicar en vez de realizar verdaderamente su trabajo. Esto ocasiona un grupo muy feliz, pero improductivo.

Otro efecto de las relaciones íntimas de amistad en un grupo es la diseminación rápida de informaciones y rumores.

Aplicando estos conceptos a la Administración, podemos recordar que dentro de los principios de administración existe uno denominado comúnmente "ponerse la camiseta". Este principio indica la importancia que tiene para la empresa lograr que los individuos que laboran en ella se sientan parte de la misma, y por consiguiente al lograrse esto será más fácil que los objetivos individuales se asemejen a los objetivos que persigue la empresa.

Lo anterior requiere una gran habilidad por parte del director. Necesita conocer las relaciones inter-personales de sus grupos de trabajo para poder hacer una mejor "combinación" y de esa forma poder integrar "al mejor equipo" y lograr aumentar la productividad en forma efectiva aprovechando las buenas relaciones que existen entre ellos. De igual forma, estos conocimientos le brindarán ayuda en la toma de decisiones, respecto a la implantación de ciertas normas, políticas, procedimientos y reglamentos.

El patrón general de las relaciones amistosas puede representarse en un sociograma, como lo muestra la figura dos.

ESTRUCTURA DE PODER La estructura de poder es la distribución de la autoridad y de la influencia dentro del grupo. El poder es importante porque determina el status de un miembro y su prestigio. La persona situada en una posición de mucho poder en el grupo disfruta de muchas ventajas, por ejemplo, el estar más comprometido con la tarea del grupo le permite determinar en mayor grado la calidad de su realización y, por consecuencia, recibe una mayor parte de recompensas sociales. Los miembros más poderosos del grupo reciben también un número mucho mayor de mensajes de comunicación, gozan de mayor preferencia y son más respetados que los demás miembros.

El status del individuo en su grupo se refleja en sus sentimientos de auto-estima: el ser admirado y consultado por todos lo hacen sentirse mas fuerte e importante, lo cual explica por qué generalmente estas personas suelen estar mas satisfechas.

Conocer cómo está estructurado el poder dentro de un grupo de trabajo específico, le permitirá al director identificar con más facilidad a los líderes o personas que ejercen mayor influencia dentro del grupo, y de esta forma poder sugerirles que canalizen sus habilidades, carisma y potencialidades al logro en común de los objetivos que persigue la empresa.

ESTRUCTURA DE ROLES: Conocida también como estructura de trabajo, es el patrón de tareas y responsabilidades de los miembros en el grupo. En los trabajos de grupo altamente organizados, la estructura de roles está relacionada con el problema de especialización de tareas, en cambio, en los grupos informales -los cuáles generalmente no tienen una estructura definida- parece estar en función de la realización de los objetivos del grupo. Esta estructura tiene lugar porque la solución de los problemas comunes implica una diferenciación colaboradora de las funciones dentro del grupo.

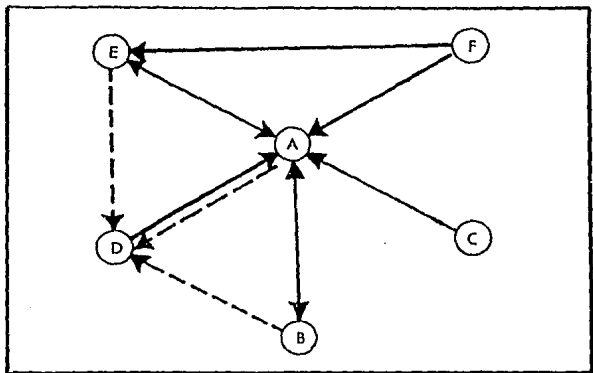
Menciona también que ciertos individuos tienden a posesionarse de los "roles" de líderes de tarea y otros funcionan como especialistas socio-emocionales. El rol de los líderes de tarea consiste especialmente en la sugestión de ideas y en el inicio de las interacciones que conducirán a la solución del problema, mientras que el especialista socio-emocional se conduce como una especie de armonizador que mantiene la moral del grupo e impide que los disgustos y agresiones lleguen a afectarles, y para ello recurre a chistes y comentarios que despejan la tensión y la angustia.

Como un último comentario podemos mencionar que el funcionamiento de un grupo como un todo está afectado por variaciones de estructura que influyen el modo y la eficiencia con la que se realizan sus objetivos, y la función del director será conocer dichas estructuras a fin de armonizar sus actividades, objetivos y metas personales a las de la empresa, para lo cual requerirá tener un amplio conocimiento de los intereses, motivos, personalidades y habilidades de cada uno de los individuos que integran su equipo de trabajo.

Una forma muy efectiva de conocer dichos aspectos será a través de la aplicación de los tests psicométricos los cuáles, como se verá más adelante, le servirán no sólo para tomar decisiones respecto al personal de nuevo ingreso, sino también para el personal que ya labora en la empresa.

A continuación se hace una breve referencia de los principales Tests psicométricos que existen, su concepto y los aspectos que miden.

FIGURA 2



El sociograma representa el patrón de atracción en un grupo. Cada círculo representa un miembro del grupo. Las flechas continuas representan atracción, las discontinuas representan rechazo. La atracción recíproca ocurre en los sitios en que la flecha va en ambas direcciones.

2.4 LOS TESTS PSICOMETRICOS

En el capítulo uno comentamos la importancia que tiene el hecho de ubicar a las personas en el puesto adecuado mediante la identificación de aquellos aspectos que resultan de interés para el individuo, considerando sus aptitudes y capacidades. Comentamos también que de esta forma se puede incrementar la productividad y la satisfacción psicológica del individuo, disminuyendo el número de problemas o quejas, así como una excesiva rotación de personal.

Es precisamente dentro de este tema donde resulta de vital importancia la aplicación de pruebas psicométricas o tests, no solo para la selección de personal, entrenamiento, capacitación, orientación vocacional y motivación, sino también para medir ciertas características del personal que ya está laborando en la empresa, como podría ser el caso de aquellos tests destinados a medir el aprovechamiento de algún curso de capacitación impartido. (Estos tests se conocen también como 'pruebas de perfección').

La palabra TEST es inglesa, y se traduce al español por examen o prueba, y tienen por objeto "...medir el grado o la cantidad en que un rasgo psicológico cualquiera aparece en un individuo o grupo de individuos. Los tests psicológicos están constituidos por una serie de problemas que se plantean a quienes a ellos se someten. Los problemas están graduados en orden de dificultad creciente, es decir, los primeros suelen ser muy fáciles y los últimos más difíciles" (9)

Pero la prueba psicométrica no solo identifica intereses, también mide características de personalidad, motivos, estados de ánimo, sentimientos, creencias, opiniones, actitudes, habilidades, aptitudes desconocidas o poco conocidas por las personas, conocimientos, causas del comportamiento humano, causas de motivación, conflicto y frustración, entre otros.

Si bien es cierto que el director no será necesariamente quien aplique estas pruebas, si podemos decir que es conveniente que sepa de su existencia y que, de acuerdo con el departamento de personal o recursos humanos, se propongan ya sea adquirir los tests existentes en el mercado o, lo más apropiado, que ellos mismos los elaboren de acuerdo al perfil de cada uno de los puestos que integran la organización, tomando en cuenta requisitos tanto de conocimiento, aptitudes, habilidades específicas, experiencia y demás elementos que se consideren necesarios para desempeñar el trabajo.

Por lo tanto, es conveniente señalar que para la elaboración de los tests psicométricos, es necesario cumplir con los siguientes requisitos: (10)

a) El tests debe ser desconocido para los que van a someterse a él: Si las personas a quienes se va a aplicar un tests han tenido la oportunidad de 'aprendérselo' debe considerarse viciada la aplicación y, por consiguiente, sin valor ni efecto alguno.

Esta característica es de suma importancia puesto que se ha dado el caso de algunas empresas que aplican el mismo tipo de exámen por un tiempo muy prolongado, lo cuál ocasiona que aquellas personas a las que se les ha aplicado anteriormente comenten su contenido con otros posibles candidatos, originándose así, como el texto dice, vicios a la hora de su aplicación. Por lo tanto, podemos notar la conveniencia de aplicar varios tipos de exámenes y adecuarlos a diferentes niveles jerárquicos, de acuerdo al tipo de personal que necesitamos o que estemos calificando.

b) Las preguntas deben estar formuladas en términos claros e inequívocos, sobre los cuáles no quede confusión alguna.

c) El test ha de ser estandarizado. Para que un tests pueda considerarse estandarizado debe cumplir los siguientes requisitos:

-Es necesario preparar un modelo o patrón de las instrucciones que han de darse a quienes se sometan a la prueba. Los aplicadores, al darlas, se sujetarán siempre al modelo, sin permitirse la menor alteración de sus términos.

-Los problemas y el tiempo concedido para resolverlos serán siempre exactamente los mismos para todos, es decir, aquéllos que requieren un límite de tiempo.

También se fijará un procedimiento invariable y preciso para la puntuación de los ejercicios. A este fin, el test estará provisto de una clave que contenga, para cada problema, la única respuesta correcta o la mejor respuesta posible.

-Deben adecuarse las normas del test. Es decir, para la aplicación de las pruebas deberán observarse ciertas reglas de uniformidad que deberán ser siempre iguales de acuerdo al grupo al que se está destinando. Por ejemplo, no deben observarse las mismas normas de aplicación de tests de lenguaje a niños del campo que de la ciudad, ni mucho menos tomar uno u otro grupo de referencia.

-El test debe ser válido, o sea, debe medir lo que se quiere medir con él. Si se trata, por ejemplo, de un test de inteligencia, debe haberse probado que mide la inteligencia, y no otra cosa. Para comprender mejor lo anterior, supongamos un test con preguntas de este tipo: ¿Cuáles son los elementos químicos que entran en la composición del agua? Una pregunta como esta estaría midiendo mas bien el aprovechamiento de un curso de química, mas no la inteligencia.

2.4.1.- CLASIFICACION DE LOS TESTS

Los test pueden ser de muchas clases, pero principalmente destacan los siguientes:

a) Individuales o colectivos: Según el modo de aplicarlos, los test pueden ser individuales o colectivos. Los test individuales miden de manera más precisa que los colectivos, pero debido a que solo puede aplicarse a un solo sujeto en cada ocasión resulta un poco tardado y muy costoso, lo cual se podría justificar, si por ejemplo, son pocos los sujetos a quienes se va a medir y la importancia del caso exige una medición muy fina, como cuando se quiere seleccionar, entre cinco o seis empleados de una empresa, el de más inteligencia entre ellos para ascenderlo a un puesto de mucha responsabilidad.

Por su parte, los tests colectivos tienen la ventaja de poder aplicarse a un gran número de personas simultáneamente, con una gran economía de tiempo y dinero.

b) Orales o de lápiz y papel. En los primeros, las preguntas se hacen de viva voz, y las respuestas son también orales. En los segundos, las preguntas o los ejercicios están impresos o dibujados y el sujeto responde marcando con el lápiz o escribiendo la respuesta correcta en el lugar correspondiente.

c) Verbales y de ejecución: Los verbales son aquellos en los cuales la capacidad para comprender y utilizar los símbolos del lenguaje (palabra) o los de matemática (números) desempeña un papel de suma importancia. Tal es el caso de aquellos tests que requieren que el individuo identifique, dentro de un determinado número de palabras, aquellas cuyo significado es opuesto (antónimos) o semejante (sinónimos), formar oraciones usando palabras en desorden, y relacionar palabras.

En los tests de ejecución, el papel del lenguaje queda reducido al mínimo, o bien, el sujeto responde manipulando u ordenando objetos, como es el caso del test de laberinto, donde el sujeto debe marcar con el lápiz y procurando no retroceder, la senda más corta que conduce a la salida, y aquellos donde se pide a la persona que manipule y ordene cubos (Test Weiss de inteligencia)

d) De acuerdo al proceso psicológico que se quiera medir: Existen muchas clasificaciones de este tipo de test, los más conocidos son para medir la inteligencia en general, para medir aptitudes especiales (como las que se requieren para las matemáticas o para el uso del idioma, el razonamiento abstracto y la comprensión de mecanismos) y la aptitud o destreza manual y digital, para la música, la pintura u otro arte cualquiera.

Joseph Tiffin y Ernest McCormick en su libro "Psicología Industrial" (11) identifican cinco grandes clasificaciones de acuerdo al proceso psicológico que se pretende medir:

- 1) Tests de inteligencia
- 2) Tests de aptitudes generales y aptitudes especiales
- 3) Tests de talento mecánico
- 4) Tests psicomotrices
- 5) Tests de personalidad e intereses

Sobre estas cinco clasificaciones hablaremos un poco más adelante.

e) Simples y combinados (Batería de test) Los simples están constituidos por un solo test, por ejemplo, aquél que se utiliza para medir la comprensión de mecanismos, que incluye treinta y cinco preguntas semejantes. Generalmente la aplicación de un solo test no es suficiente, y por eso se recurre al uso de combinados, que constituye una batería o grupo de test cuidadosamente seleccionados y equilibrados que permiten sondear diversos aspectos con más eficacia que un test simple.

2.4.2. PRINCIPALES TESTS PSICOMETRICOS

La presente clasificación de los tests psicométricos de acuerdo al proceso psicológico que se quiere medir, incluye una sencilla explicación de algunos de los exámenes más famosos, con el objetivo de conocer sus características y modo de aplicación, sin entrar en mayor detalle puesto que está fuera del alcance de este trabajo. Por lo tanto, los tests psicométricos más usuales y conocidos son:

1.- TESTS DE INTELIGENCIA

Generalmente el término inteligencia representa varias cosas. Por ejemplo, decimos que una persona es inteligente si tiene aptitud para resolver problemas, o si obtiene buenas notas escolares, o si por el contrario tiene aptitud para pensar palabras rápidamente, resolver crucigramas y pensar en palabras que rimen.

El psicólogo José M. Velázquez en su libro "Curso elemental de Psicología" (12) nos explica que "...En la práctica de los tests, los criterios sobre los que se han basado los tests de inteligencia parecen comprender aspectos relacionados con:

- a) La comprensión verbal (tests de vocabulario).
- b) Numéricos (tests aritméticos y de cálculo).
- c) Espacial (relacionar formas visuales).
- d) Memoria.
- e) Percepción (captación de detalles visuales, similitudes y diferencias entre objetos grabados).
- f) Razonamiento.
- g) Manejo de símbolos y términos abstractos.

El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición de la "capacidad" de un sujeto, en lo referente a conocimiento, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión satisfactoria del trabajo. Es decir, un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación alta puede en realidad saber muy poco de procedimientos, pero ha demostrado que tiene la capacidad para aprender los conocimientos, siempre y cuando se le proporcione la oportunidad necesaria.

Algunas de las pruebas típicas de capacidad mental son las siguientes:

n) PRUEBAS OTIS. Las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental OTIS destacan entre las generalizadas y de uso más corriente en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética, con preguntas tan fáciles como las siguientes:

Cuál de estas cinco palabras significan lo contrario de Norte?

- (1) Polo (2) Ecuador (3) Sur (4) Este (5) Oeste-----()

De las cinco cosas abajo escritas, cuatro se parecen de alguna manera. ¿Cuál es la distinta?

- (1) Contrabando (2) Robo (3) Soborno (4) Trampa (5) Venta -----()

El número de la contestación se coloca entre los paréntesis que van a la derecha, y una característica muy especial de estas pruebas es que se pueden auto-aplicar, eliminándose la necesidad de un examinador experimentado, ya que utiliza un sistema sencillo de puntuación y vigilancia de normas referentes al tiempo límite, el cuál no debe rebasar de 20 o 30 minutos.

b) PRUEBAS DE ADAPTABILIDAD. Esta prueba sirve para medir la adaptabilidad mental, o sea el despojo o listeza de la mente. Necesita quince minutos para realizarse y permite identificar aquéllas personas cuyo puesto exige la necesidad de aprender rápidamente y utilizar el criterio personal. Sirve también para identificar a las personas que no se adaptan fácilmente a situaciones nuevas, pero que serán buenos empleados (y a veces, hasta superiores) si se les dedica a oficios sencillos o de rutina, como empaquetar, inspeccionar, recoger cosas o manejar máquinas sencillas y de repetición.

c) PRUEBAS FLANAGAN DE APTITUD PARA CLASIFICACION (FACT)

Esta serie de pruebas constituyen básicamente una "batería" de exámenes, y se recomiendan para valorar las distintas aptitudes que requieren los numerosos oficios de la industria. En esta serie se incluyen aspectos y valores tales como:

- Inspección (capacidad para descubrir faltas o imperfecciones)
- Tomar notas (rapidez y exactitud en anotar con abreviaturas la información de la oficina)
- Memoria (aptitud para recordar signos o abreviaturas)
- Precisión (rapidez y exactitud en los movimientos de los dedos)
- Partidas y baremos (rapidez y exactitud para leer partidas de números, gráficas y mapas)
- Coordinación de los movimientos del brazo y la mano
- Criterio y comprensión (capacidad de razonar lógicamente y tener juicio acertado)
- Aritmética (talento para trabajar con cifras)
- Patrones y modelos (aptitud para reproducir modelos con exactitud)
- Aptitud para identificar partes componentes, como en los dibujos
- Tablas (lectura de datos en tablas)
- Mecánica (comprensión de los principios mecánicos)
- Expresión (sentido y conocimiento del idioma)

De todas estas pruebas, las que miden especialmente la aptitud mental son las tituladas memoria, criterio y comprensión, aritmética y expresión. Las demás pruebas miden otras aptitudes como serían mecánicas, de visualidad y percepción. Estos tipos de pruebas serán explicadas a continuación.

2.- TESTS DE APTITUDES GENERALES Y APTITUDES ESPECIALES

Los tests de aptitudes generales son aquéllas pruebas diseñadas para medir la capacidad potencial de realizar con éxito una actividad específica y adquirir determinados conocimientos o habilidades para ejecutar una determinada actividad o empleo. Por ejemplo, la capacidad de deducción y el manejo de herramientas. Los tests de aptitudes se destinan a medir capacidades, es decir, a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento o capacitación.

Los tests de aptitudes especiales son aquéllos destinados a medir básicamente dos tipos de aptitudes: la burocrática y la percepción. El test de aptitud burocrática usualmente sirve para valorar distintos aspectos de capacidad mental, pero sirve también para calibrar ciertas actividades que generalmente se realizan en las oficinas, lo cual hace que sean particularmente valiosas para la selección de empleados burócratas.

Una de estas pruebas es la llamada "Prueba Burocrática Minnesota" que sirve para medir la rapidez y exactitud en la comprobación de nombres pareados por números. Otra es la "Prueba de adaptabilidad burocrática Purdue", que consta de las siguientes sub-pruebas:

1. Ortografía
2. Cálculo
3. Comprobación
4. Significado de las palabras
5. Copia
6. Razonamiento aritmético

Las llamadas "Pruebas de percepción" miden la capacidad de identificar, reconocer, discriminar o dar significado a diversos estímulos, como por ejemplo, las cosas que vemos o los sonidos que oímos. Por lo tanto, comprende la facultad sensorial y el reconocimiento mental de dichos estímulos. La percepción visual es particularmente importante para determinado tipo de oficios industriales, como las funciones de inspección.

Una prueba de esta índole es la llamada "Prueba de Inspección" mencionada anteriormente dentro de la serie FACT (primer inciso). Con esta prueba se intenta valorar la capacidad del individuo para descubrir faltas o imperfecciones en los objetos.

3. EL TALENTO MECANICO Y SUS PRUEBAS

La expresión "talento mecánico" se ha utilizado con demasiada amplitud para abarcar campos de oficios que requieren manejo de aparatos eléctricos y equipos de este tipo. En los oficios de carácter mecánico se requieren esencialmente dos tipos de aptitudes, en distintos grados:

- a) Mentales, como la comprensión mecánica y la inteligencia de los principios mecánicos, para lo cual se requiere determinada capacidad de aprendizaje técnico y comprensión de mecánica en general, y
- b) Funcionales o de destreza física, como la coordinación muscular.

Entre las pruebas más conocidas que miden el talento mecánico encontramos las siguientes:

a) **PRUEBAS DE COMPRENSION MECANICA BENNETT.-** En estas pruebas se pide al sujeto que exprese su opinión sobre los dibujos que se le presentan en unión con unas cuantas preguntas sencillas. Los problemas generalmente requieren la aplicación de principios mecánicos o físicos a situaciones prácticas. Existen numerosas formas de esta serie de pruebas que varían mucho en cuanto a dificultad. En estas pruebas se calibra sobre todo la aptitud mecánica general.

b) **PRUEBA DE ADAPTABILIDAD MECANICA PURDUE.-** Propone ayudar a descubrir a los hombres que tengan aficiones mecánicas y que, por tanto, probablemente vayan a dar buen resultado en oficios o programas de adiestramiento que requieren aptitudes y aficiones mecánicas. La prueba sirve para calibrar la experiencia del sujeto en actividades mecánicas, eléctricas y similares, teniendo por objeto valorar este tipo de formación y experiencia.

c) **PRUEBA DE ENCAJE MECANICO MINNESOTA.-** Esta prueba de talento mecánico ha dado resultados en numerosas situaciones industriales. Consiste esencialmente en un número de objetos mecánicos corrientes, como una hoja de afeitar, una ratonera, un enchufe eléctrico, todos los cuáles pueden separarse fácilmente y volverse a encajar o reunir. La persona sometida a la prueba tiene que armar las distintas partes de cada objeto para obtener un producto completo.

4.- PRUEBAS SICOMOTORAS.

Las pruebas sicomotoras son las que valoran la capacidad muscular o las combinaciones de capacidades sensoriales y musculares. El vocablo sicomotor se refiere a una serie de habilidades entre las cuáles están lo que comúnmente se denomina destreza o rapidez sicomotriz (capacidad para realizar rápida y exactamente una serie de movimientos que coordinan la mano y el ojo), habilidad motora o coordinación sicomotriz (capacidad para coordinar los movimientos de los músculos grandes del cuerpo) y destreza digital (habilidad para manipular objetos con los dedos rápidamente).

Entre las pruebas más representativas dentro de este terreno se encuentran:

a) **PRUEBA DE DESTREZA DIGITAL O'CONNOR.-** Esta prueba se utiliza mucho para valorar la habilidad manipuladora del sujeto. El equipo consiste en una plancha de metal con 100 agujeros y 310 pequeñas agujas cilíndricas. Después de un breve periodo de instrucción, se dice al sujeto que llene la plancha lo más pronto que pueda. El tiempo que se requiere para cubrir la plancha varía de 5 a 15 minutos, según sea la habilidad digital del solicitante.

b) PRUEBA McQUARRIE.- Esta prueba sirve para medir distintas capacidades sicomotrices, teniendo la ventaja de que sólo requiere para su aplicación papel y lápiz, además se presta para aplicarse en grupo. Consta de siete partes: velocidad y exactitud de trazado, obturación, puntuación, copia, colocación de letras, identificación de bloques y seguir con la vista.

Ejemplos de este tipo de pruebas son aquéllas en las que se pide a la persona que traiga lo más rápidamente que pueda una línea horizontal de forma que no toque las líneas verticales que rodean al cuadrado que contiene el ejercicio, o bien, reproducir un dibujo uniendo puntos.

5.- PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Los psicólogos son los primeros en reconocer lo fundamental que resulta el estudio de la personalidad para ayudar a un empleado a adaptarse a cualquier actividad laboral, o a cualquier organización, puesto que puede suceder que un aspirante a un empleo determinado reúna características de capacidad mental y destreza suficientes para el manejo de máquinas y herramientas y tener, a pesar de todo, una personalidad que no le favorezca en absoluto. Sin embargo, esto no quiere decir que las capacidades y habilidades con que cuente el individuo deban hacerse a un lado.

A efecto de estudiar y medir los valores e intereses de la personalidad, los psicólogos han elaborado distintas pruebas de la personalidad e intereses de los solicitantes, tropezándose con varias dificultades y limitaciones, las cuáles comentaremos un poco más adelante. Algunas de las pruebas más representativas de personalidad son las siguientes :

a) EL INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD BERNREUTER.- Esta es una de las pruebas más famosas de la personalidad. Consta de 125 preguntas relativas a una amplia serie de temas indicativos de los valores y características de la personalidad. La escala de puntos puede hacerse a base de seis distintas claves, cada una de las cuáles calibra un valor integrante de la personalidad:

B1-N.- Sirve para medir la tendencia neurótica. Las personas que obtienen puntuaciones altas en esta escala tienden a ser inconstantes desde el punto de vista emocional, y probablemente se beneficiarán del consejo psiquiátrico o médico. Los que obtienen bajas puntuaciones tienden a ser equilibrados en el aspecto emocional.

B2-S.- Es la medida de la auto-suficiencia. Los individuos que obtienen puntuaciones altas en esta escala prefieren estar solos, rara vez buscan comprensión o aliento y son propensas a ignorar el consejo de los demás. Los que puntúan bajo aborrecen la soledad y frecuentemente buscan consejos.

B3-I.- Sirve para medir la introversión o la extroversión del sujeto. Los individuos que obtienen puntuaciones altas en esta escala propenden a ser introvertidos, esto es, son imaginativos y tienden a vivir encerrados en sí mismos. Los que puntúan bajo son extrovertidos, esto es, rara vez se preocupan, casi no sufren disgustos emocionales y prefieren la acción a las fantasías.

B4-D.- Es una medida de dominio y sumisión. Las personas que obtienen puntuaciones elevadas en esta prueba tienden a dominar a los demás en situaciones personales. Los que puntúan bajo tienden a ser sumisos.

F1-C.- Mide la confianza del individuo en sí mismo. Las personas que obtienen puntuaciones altas en esta escala propenden a ser excesivamente retraídos o tímidos y tienen complejos de inferioridad. Los que obtienen una puntuación baja son propensos a una sana confianza en sí mismos y suelen adaptarse perfectamente al ambiente.

F2-S.- Es una medida de la sociabilidad. Los que obtienen puntuaciones altas en esta escala tienden a ser insociables, solitarios e independientes. Los que puntúan bajo propenden a la sociabilidad y al trato con los demás.

b) INVENTARIO PERSONAL GORDON Y PERFIL PERSONAL.- Estas dos pruebas relativamente nuevas constan de lo que se puede llamar "dilemas forzosos". Cada valor abarca cuatro afirmaciones por el tipo de las siguientes:

- Prefiero madrugar
- No me gusta la música popular
- Domino perfectamente el inglés
- Llevo una dieta bastante desordenada

El sujeto sometido a la prueba tiene que indicar cuál de estas afirmaciones le cuadra más y cuál es la que va menos con él. Dichas opciones han sido objeto de cuidadosos análisis y seleccionados de tal manera que el sujeto no puede darse cuenta fácilmente cuál debe ser la contestación mejor que debe dar, en caso de que quiera mentir. Así, las pruebas de este tipo, en que el sujeto no sabe a dónde se va a parar con el interrogatorio, dan menos pie a la falsedad y a la ficción.

c) PRUEBA PROYECTORA RORSCHACH.- Esta prueba presenta al examinado una serie relativamente ambigua, o sin estructura, de estímulos visuales, como manchas de tinta o escenas. Se le induce a contestar con toda libertad y a decir lo que ve en las manchas o relatar lo que le sugieren las fotografías. Se supone que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto.

Estas pruebas tienen la ventaja de que no se "transparentan", es decir, no deja ver qué es lo que está investigándose y lo que se quiere averiguar de él, por lo tanto, la persona expresará lo que realmente piensa.

6.- PRUEBAS QUE MIDEN INTERESES

Por otro lado, las pruebas del interés miden el grado de afición que los individuos sometidos a ella manifiestan por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. Entre las pruebas más usuales tenemos las siguientes:

a) PLIEGO DE INTERESES VOCACIONALES INTENSOS (STRONG VOCATIONAL BLANK)

Esta prueba se ha preparado esencialmente para poder dar consejo orientador respecto a la vocación del individuo. Sirve para determinar si la gama de intereses del mismo coincide con la de los individuos dedicados a un gran número de profesiones y ocupaciones. En igualdad de circunstancias, la persona que se decide por una profesión u ocupación determinada probablemente se sentirá más feliz y triunfará más, si sus intereses fundamentales son semejantes a los de los individuos consagrados a aquella actividad.

Pueden utilizarse distintas formas de esta prueba y aplicarse a ella distintas claves de puntuación, de tal manera que valgan por igual para los jóvenes o los adultos de uno u otro sexo.

b) ESTUDIO DE FACTORES MÚLTIPLES DE THURSTONE.- Esta prueba explica que los intereses o aficiones pueden dividirse en cuatro campos generales: ciencia, lenguaje, personas y negocios. Esto indica que no es muy acertado el hecho de colocar a una persona determinada en el departamento de ventas cuando sus intereses básicos son fundamentalmente de carácter científico. Afortunadamente, casi siempre es posible conseguir una descripción bastante exacta de los intereses de un solicitante o empleado.

e) PRUEBA CARDALL DE INTERES PRIMORDIAL POR LOS NEGOCIOS.- La finalidad de esta prueba es calibrar las preferencias del sujeto por las actividades específicas del trabajo. Estas preferencias inmediatas y específicas se refieren al trabajo inicial y determinan el grado de interés o aburrimiento del individuo por sus actividades primeras y, frecuentemente, su progreso en dicha tarea. Hay cinco campos de negocios al cual se aplican las medidas de esta prueba: Contabilidad, cobros y reclamaciones, trabajo de ventas y oficina, trabajo de ventas en tienda y catalogación estenográfica.

2.4.3.- ALGUNAS VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS TESTS PSICOMETRICOS

a) Existen algunas pruebas que se transparentan demasiado, esto quiere decir que la persona que está siendo examinada alcanza a percibir lo que se quiere investigar. Esto origina que responda lo que desea que se sepa de él y no lo que verdaderamente piensa o siente. Cuando esto sucede, se dice que el individuo ha "manipulado" la prueba.

b) Como consecuencia de lo anterior, en muchas ocasiones el mismo individuo examinado provoca desviaciones en los resultados contestando de acuerdo a lo que, según él, es el perfil del puesto que está solicitando, y no lo que realmente sabe hacer. Esto también lo puede hacer para causar una buena impresión.

A efectos de evitar la adulteración de los resultados, se han creado las pruebas denominadas "de selección obligada" o "dilemas forzosos" que comentamos anteriormente.

c) Generalmente la administración de las pruebas requiere un grado elevado de habilidad y experiencia, por lo tanto es necesario que la aplicación e interpretación la realice un psicólogo ampliamente preparado y capacitado. También, debido a que algunas pruebas deben aplicarse individualmente requieren de mucho tiempo y dinero.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, no cabe duda de que los tests psicométricos siguen siendo una de las herramientas más valiosas con las que se cuenta para la selección de personal, y para valorar el grado de adelanto de las personas que ya son miembros de la organización, facilitar las decisiones de traslados o ascensos e identificar los campos en los cuáles hace falta un mayor aprendizaje.

Todo esto se traduce en una mejor y más confiable toma de decisiones respecto al reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, ahora en estos tiempos en que se requiere de una mayor competitividad y eficiencia en el trabajo humano y técnico.

2.5.-FORMACION DE LA PERSONALIDAD

Hasta este momento sólo hemos definido a la personalidad indirectamente, al analizarla por medio de los tests psicométricos, y al señalar que resulta conveniente tomar en cuenta no sólo las habilidades y conocimientos con que se cuente sino también la personalidad que posea una persona para decidir, entre otras cosas, si se le acepta o no dentro de la empresa, ubicarlo en un puesto específico o actividad, o si se remueve de área.

También mencionamos que los psicólogos son los primeros en reconocer la importancia del estudio de la personalidad, y se interesan tanto en los atributos comunes a todo ser humano, como en las diferencias individuales, es decir, esos rasgos que individualizan a cada persona, lo cual constituye el objeto de estudio de una de las más importantes ramas de la psicología: La psicología diferencial o de las diferencias individuales, la cuál se enfoca principalmente a estudiar de manera exhaustiva a la persona, es decir, "...al individuo humano concreto, en cuanto constituye un fenómeno único que jamás se repite" (13)

Sin embargo, al igual que en otras disciplinas, los psicólogos de la personalidad tienden a especializarse. "...Algunos actúan especialmente como investigadores, buscan cuanto les ayuda para describir y explicar determinados aspectos de la personalidad, como la ansiedad, la agresividad, la necesidad de logro o el sentido de control. Un segundo grupo se dedica principalmente a preparar y evaluar pruebas" (14)

Como consecuencia de lo anterior, existen diversos puntos de vista para estudiar a la personalidad: Mientras algunos psicólogos intentan describirla tomando en cuenta las experiencias privadas, la herencia, el inconsciente, la conducta externa manifiesta, las influencias del medio ambiente y las leyes generales de la conducta humana, otros perfeccionan instrumentos de evaluación para predecir la conducta del individuo, dando lugar a diversos enfoques y teorías, de las cuáles nos referiremos brevemente y en forma general, a continuación:

2.5.1.- ENFOQUES DE LAS TEORIAS DE LA PERSONALIDAD

Existen diversos enfoques que nos explican la formación de la personalidad y las bases generales que la conforman. A lo largo de la historia de la Psicología, se pueden distinguir cuatro movimientos o teorías referentes a este tema: Teoría Psicodinámica, Teorías Fenomenológicas, Teorías Disposicionales y Teorías Conductistas. Cada enfoque o teoría defiende sus propios puntos de vista y sostienen diversos postulados, a saber :

A) TEORIAS PSICODINAMICAS DE LA PERSONALIDAD

Las teorías psicodinámicas de la personalidad tienen por objeto explicar la naturaleza y desarrollo de la personalidad. Hacen hincapié en la importancia de los motivos, las emociones y otras fuerzas internas. Suponen que la personalidad se desarrolla al irse resolviendo los conflictos psicológicos, generalmente durante los primeros años de la niñez. Sigmund Freud, Carl Jung, Alfred Adler, Karen Horney y Erik Erikson son los principales autores de los conceptos psicodinámicos. A continuación se mencionan los principales conceptos propuestos por cada uno de los autores para explicar las bases de la personalidad:

a) Sigmund Freud fue el primero en proponer una teoría psicodinámica. Él decía que la mayor parte de los pensamientos, sentimientos y deseos de una persona son inconscientes, y que la personalidad se desarrolla principalmente durante la niñez temprana a lo largo de tres etapas que él denominó "psicosexuales", las cuáles son: oral, anal y fálica. Una cuarta fase psicosexual, la etapa genital, se presenta durante la adolescencia y la adultez.

Las teorías de Freud se critican por varias razones, principalmente porque "...no concedió suficiente importancia a las influencias sociales y culturales de la personalidad" (15). Es por eso que surgen las teorías neofreudianas, que constituyen modificaciones y revisiones de las teorías psicoanalíticas fundamentales propuestas por Freud. Sus principales exponentes, como ya los mencionamos anteriormente, son:

b) Alfred Adler insistió en las influencias culturales, aceptando que la personalidad es innatamente social y que los sentimientos de inferioridad son indispensables para la motivación humana. Él consideraba que los sentimientos de inferioridad aumentaban en proporción con la magnitud de los fracasos que se sufren en la lucha por alcanzar las metas de la vida y que son los que se dan forma exhaustiva al estilo de vida de cada individuo.

c) Karen Horney, al igual que Adler, destacó la importancia del contexto social para el desarrollo. Estaba convencida de que las diversas experiencias de los niños daban por resultado diversos conflictos y modelos de personalidad. Destacó en especial los efectos perturbadores de los sentimientos de aislamiento e impotencia.

d) Erik Erikson es conocido por su famosa teoría del desarrollo y su concepto de crisis de la identidad. De acuerdo con él, la personalidad se forma al ir avanzando el individuo a través de diversas etapas psicosociales durante toda su vida. En cada nueva etapa el individuo descubre que hay un conflicto que tiene que enfrentar y resolver. Cada dilema tiene una solución positiva y negativa: La solución positiva produce salud mental mientras que la negativa conduce a la inadaptación.

b) TEORIAS FENOMENOLOGICAS DE LA PERSONALIDAD

Carl Rogers, principal exponente de la teoría fenomenológica, concentra su atención en comprender las diferentes facetas del "uno mismo" (self) y las perspectivas que cada uno tiene de la vida. Sostiene que las percepciones de cada individuo constituyen su realidad, y que los seres humanos que realizan actos muy destructivos, irracionales o crueles deberán tenerse por seres defensivos que no han logrado un conocimiento verdadero y profundo de su yo interior.

c) TEORIAS DISPOSICIONALES DE LA PERSONALIDAD

Los principales exponentes de estas teorías son Raymond Cattell y William Sheldon. Estas teorías pretenden describir y clasificar a las personas según sus rasgos y sus tipos, reduciendo toda una personalidad a componentes específicos. Así, por ejemplo, la "Teoría de los rasgos" escrita por Raymond Cattell explica que los rasgos suelen connotar diversos aspectos de la personalidad, por ejemplo, el temperamento, la motivación, la adaptación, las habilidades y los valores. Generalmente los rasgos son aspectos separados, es decir, es algo que une dos características opuestas. Estos rasgos fundamentales que integran la personalidad son relativamente estables durante toda la vida, y la herencia juega un papel muy importante dentro de los mismos.

De acuerdo con esta teoría de los rasgos, es posible predecir cómo responderá un individuo en un contexto determinado, para lo cual recurre a un método que él denomina 'ecuación de especificación' que consiste en pesar y ponderar los rasgos según su importancia en la situación que interesa. Así, a los rasgos relevantes se les concede mucha importancia, mientras que los rasgos menos relevantes reciben una importancia relativamente menor.

Por otro lado, **tipificar** a la persona (William Sheldon) significa situarla en determinadas categorías de la personalidad. Esto quiere decir que los rasgos se refieren a determinados aspectos muy reducidos de la personalidad, mientras los tipos o biotipos explican toda la personalidad de un sujeto.

William Sheldon sostenía que las personas con determinado biotipo tienden a desarrollar diversos tipos de personalidad. Según él, las personas están dotadas genéticamente de características físicas que determinan las actividades en las que seguramente sobresalen, y por consiguiente, encuentran agradables. Los atributos corporales son también la base de las expectativas de los demás. Por ejemplo, la gente supone que las personas corpulentas serán alegres y de temperamento equilibrado. Las personas con frecuencia desempeñan el papel que otros esperan de ellas.

También descubrió que podían clasificar los cuerpos masculinos por el grado en que poseyeran tres componentes físicos: endomorfia, mesomorfia y ectomorfia. A cada uno de estos tres biotipos corresponde un tipo de personalidad, como lo muestra la gráfica número tres.

d) TEORIAS CONDUCTISTAS DE LA PERSONALIDAD

Al pretender explicar la conducta, los conductistas recurren a principios del aprendizaje ya las condiciones ambientales. Los principales exponentes de estas teorías son Skinner y Walter Mischel.

Teoría del conductismo radical (B.F. Skinner) De acuerdo con él, la personalidad es esencialmente una ficción. Las personas ven lo que ven las demás y deducen características latentes (motivos, rasgos, aptitudes) que existen en la mente de los expectadores.

Skinner cree que la conducta se puede explicar por fuerzas genéticas y ambientales. Hace hincapié en la experiencia y explica que la conducta del individuo en cualquier contexto está controlada por muchas circunstancias, esto es, la conducta se concibe como algo situacional.

Enfoque cognoscitivo del aprendizaje social (Walter Mischel) Su teoría cognoscitiva del aprendizaje social se inspira principalmente en la investigación del aprendizaje, el conocimiento y la psicología social (el estudio de cómo los seres humanos interactúan entre sí y se influyen recíprocamente)

Al igual que Skinner, Mischel cree que la conducta con mucha frecuencia está influenciada por una situación particular, determinada parcialmente por las condiciones ambientales interactuantes, y concibe a los seres humanos como entidades complejas, organizadas en forma única, activas, que solucionan consecuentemente problemas y que son capaces de beneficiarse de una enorme gama de experiencias y facultades cognitivas.

Por lo tanto, para predecir la conducta se necesita un conocimiento profundo de las circunstancias ambientales, de la persona en cuestión (incluyendo sus facultades, actitudes y estrategias de autorregulación) y del impacto que causa propiamente la situación (como sería la interpretación, expectativas, valores, planes, emociones y deseos del individuo)

Mischel propone las siguientes tesis, ampliamente aceptadas en la actualidad: (16)

- 1.- El hombre es capaz de valorar su propia conducta.
- 2.- El hombre conoce muy bien los resultados finales de determinadas respuestas. Esta conciencia determina las acciones y opciones en muchas situaciones.
- 3.- Las mismas condiciones pueden tener efectos radicalmente diferentes, dependiendo de cómo se conceptualicen.
- 4.- El aprendizaje es un determinante muy poderoso de la conducta.
- 5.- Todo hombre tiene cierta consistencia interna, pero cada persona está organizada de manera única. Debido a esto, es casi imposible generalizar automáticamente.

FIGURA 3

TEORIA DE LOS BIOTIPOS DE WILLIAM SHELDON

NOMBRE DEL BIOTIPO	CARACTERISTICAS PROPIAS	TIPO DE PERSONALIDAD
ENDOMORFIA	VISCERAS DIGESTIVAS SUAVES, REDONDEADAS Y SOBREDESARROLLADAS.	AMANTE DE LA COMODIDAD SOCIABLE, GLOTON Y DE TEMPERAMENTO ESTABLE.
MESOMORFIA	MUSCULOS DUROS, RECTANGULARES FUERTES, ATLETICOS Y DESARROLLADOS.	DOGMATICO, AGRESIVO, DIRECTO, VALIENTE Y DOMINANTE.
ECTOMORFIA	ALTO, DELGADO, FRAGIL, CEREBRO GRANDE Y SISTEMA NERVIOSO --- SENSIBLE.	INHIBIDO, RESERVADO, TEMEROSO Y RECATADO.

2.5.2.- CONCLUSIONES

Es importante señalar que muchos profesionales de la conducta creen que ciertamente ésta depende con cierta frecuencia de los rasgos persistentes del sujeto y que ciertas características del temperamento tienden a ser estables en el transcurso del tiempo, por ejemplo, la perseverancia, el estado de ánimo, la intensidad y la actividad hacia nuevas experiencias. Por lo tanto, a manera de resúmen, podemos concluir que "...La personalidad es una serie de atributos tales como percibir, pensar, sentir u comportarse que dan a cada persona su propia identidad. Incluye pensamientos, motivos, emociones, intereses, actitudes, habilidades y otros fenómenos similares" (17) o bien, expresado de otra forma: "Personalidad es el conjunto de rasgos físicos, intelectuales, afectivos, volitivos y morales de un individuo, en constante interacción unos con otros, es decir, organizados en sistema. La personalidad no es la simple suma de todos estos rasgos, sino la organización de los mismos en una estructura biopsicosocial dotado de unidad funcional" (18)

También es importante señalar que las fuerzas más importantes que moldean la personalidad son, tal como nos las explican las diferentes teorías, la experiencia, la cultura, los valores, el aprendizaje y las influencias sociales, las cuales van moldeando nuestra forma de ser en el transcurso del tiempo.

Es precisamente aquí en donde el director encuentra una de las más grandes dificultades: en comprender el comportamiento individual de cada una de las personas que conforman su equipo y su empresa, comprender que cada subordinado tiene su propio "sello personal" y, lo más importante, asimilar a los grupos humanos como un conjunto de hombres diferentes. Cuanto más pronto lo asimile y en la medida en que atienda mejor y más profundamente a los intereses de las personas, mayores serán sus probabilidades de realizar una labor directiva más eficaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) L. Davidoff, Linda.
INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA
(Tr.. Pedro Rivera Martínez)
México, Ed. McGraw-Hill, 2a. edición, 794 p.
- (2) M. Velázquez, José
CURSO ELEMENTAL DE PSICOLOGIA
México, Grupo Editorial Saylor, 416 p.
- (3) Mann, Leon
ELEMENTOS DE PSICOLOGIA SOCIAL
México, Ed. Limusa, 199 p.
- (4) IBID, p. 61
- (5) Appicciafuoco, Rómulo
MANUAL DE PSICOLOGIA
Buenos Aires, Argentina, Ed. Kapelusz, 182 p.
- (6) S. Haiman, Franklin
DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS, TEORIA Y PRACTICA
México, Ed. Limusa, 367 p.
- (7) Rodríguez Estrada, Mauro
PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
México, Ed. Trillas, 230 p.
- (8) Mann, Leon
Op. Cit, p. 46
- (9) M. Velázquez, José
Op. Cit., p. 70
- (10) L. Davidoff, Linda
Op. Cit., p. 465
- (11) Tiffin Joseph & McCormick Ernest
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
(Tr. Andrés M. Mateo)
México, Ed. Diana, 594 p,

- (12) M. Velázquez, José
Op. Cit., p. 89
- (13) L. Davidoff, Linda
Op. Cit., p. 512
- (14) Tiffin Joseph & McCormick Ernest
Op. Cit., p. 79
- (15) L. Davidoff, Linda
Op. Cit., p. 519
- (16) IBID, p. 517
- (17) B. Von Haller Gilmer
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
(Tr. José Toro Trabello)
España, Ed. Martínez Roca, 605 p.
- (18) M. Velázquez, José
Op. Cit., p. 96

CAPITULO III

LAS TEORIAS DE DIRECCION.

3.- LAS TEORIAS DE DIRECCION

En el capítulo anterior mencionamos la influencia que ejercen las experiencias personales, la herencia, el medio ambiente, el aprendizaje y los propios antecedentes, valores y creencias para dar como resultado un individuo diferente a los demás con sus propias motivaciones, deseos y actitudes que no sólo se manifiesta en eso sino también en la forma de relacionarse con los demás, entablar comunicaciones, resolver problemas, iniciar amistades e, inclusive, dirigir una empresa.

Cada persona tiene su propio 'sello', sus propios intereses y forma particular de actuar. Es por eso que algunos jefes, por ejemplo, confían plenamente en sus subordinados mientras otros prefieren centralizar las decisiones o bien valerse de un pequeño grupo de suma confianza por medio del cual realizan sus funciones.

Lo anterior se define como "Estilos de dirección" y sobre éste concepto existen diversas teorías y clasificaciones. Unas nos explican la jefatura a la luz de la naturaleza del hombre, es decir, si éste es perezoso o por el contrario, activo. Otras nos definen los diversos estilos de dirección que los jefes adoptan en general y algunas otras se enfocan en las características del temperamento del jefe para explicar su comportamiento.

A través de todas estas teorías podemos considerar que el comportamiento humano no se puede predecir, pero existen 'modelos' que intentan definir la actuación de las personas en determinadas situaciones, como por ejemplo los directivos que ejercen su autoridad ante un grupo de personas de acuerdo a sus características innatas y/o desarrolladas a través de la experiencia, los cuáles pueden obtener mejores resultados que aquél director impuesto por circunstancias especiales cuyas características se contraponen a los principios emanados de estas teorías.

A lo largo de este capítulo mencionaremos algunas de las teorías más importantes sobre dirección, liderazgo y motivación, sin pretender establecer un modelo único que las personas deban seguir o imitar. Únicamente se busca presentar los diversos puntos de vista que han contribuido al desarrollo de éstas áreas para fortalecer los conocimientos del director y líder.

3.1.-ESTILOS DE DIRECCION

La primer teoría que vamos a mencionar se refiere a la clasificación de los estilos de dirección. George R. Terry en su libro "Principios de Administración" (1) nos dice que "...La jefatura, para propósitos de estudio, puede dividirse en seis tipos: Personal, impersonal, autoritaria, democrática, paternal e innata".

a) JEFATURA PERSONAL: Es aquella que se ejerce directamente, es decir, el propio jefe es quien dirige y anima. Generalmente se dá en empresas pequeñas o familiares y constituye un tipo de administración muy eficaz.

b) JEFATURA IMPERSONAL: Es aquella que se ejerce por conducto de subalternos o por conductos no personales, como por ejemplo por medio de planes, órdenes, juramentos, promesas y doctrinas. Este tipo de dirección a veces se dificulta porque falta el contacto personal del jefe, y su influencia pierde mucho dinamismo al pasar las órdenes por los intermediarios.

c) JEFATURA AUTORITARIA: Se basa en que es un derecho del cuál está investido el jefe, a la vez que tiene autoridad personal. Se asignan las labores, se proporcionan los medios y se dan instrucciones sin consultar a quienes las ejecutan. Este tipo de dirección está caracterizada por la implantación de controles rígidos y órdenes inflexibles.

d) JEFATURA DEMOCRATICA: Se caracteriza por la participación del grupo y el aprovechamiento de sus opiniones. Estimula la iniciativa de los subordinados. El jefe sugiere lo que conviene hacer, pero antes de ponerlas en práctica, espera que sean aprobadas por el grupo. Este enfoque tiende a ser lento, pero un jefe dinámico logra que se acepte un programa con el mínimo de tardanza. Se pueden lograr buenos resultados cuando los miembros del grupo son personas competentes y están bien enteradas de los asuntos que se discuten.

e) JEFATURA PATERNAL: Se caracteriza por la esmerada atención que el jefe presta a la comodidad y bienestar de sus subordinados, les protege y les guía, a veces con exceso de sentimentalismo. Generalmente no se fomenta la independencia de los subalternos ni la confianza en sí mismos.

f) JEFATURA INNATA: Se origina en grupos sociales de carácter informal dentro de las organizaciones. Estos grupos son de una infinita variedad y formas ; nacen de las relaciones reciprocas en el trabajo, la casa, la escuela o el juego. Con frecuencia se forman espontáneamente y sin razón aparente.

Los miembros de poderosas asociaciones, los de la misma logia, los partidarios de fútbol y los miembros de un equipo de bolos, son típicos grupos sociales informales de los que suelen surgir jefes natos. Este tipo de jefatura es muy importante, puesto que el éxito de muchas empresas depende de la cooperación de los jefes natos, y ejercen una increíble influencia sobre los resultados de la administración.

Además de la clasificación anterior, existen dos diferentes puntos de vista que intentan explicar la naturaleza del hombre. Un enfoque se denomina Optimista y dice que "...El hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza, lo cuál se considera una cualidad en nuestra cultura." El segundo enfoque se denomina Pesimista y proclama, por el contrario, "...que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza" (2). Estos dos diferentes puntos de vista están contenidos en las denominadas Teorías X y Y escritas por Douglas McGregor, importante pilar de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Su máxima obra, "The Human Side of Enterprise" (El lado humano de la empresa) contiene las citadas teorías que nos explican lo siguiente:

3.1.1 -TEORIA X

- A) El ser humano normal tiene una aversión natural al trabajo, y lo evitará cuantas veces pueda.
- B) Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, amenazada con castigos para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización
- C) El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y, por encima de todo, quiere la seguridad.
- D) Los hombres sólo trabajan por dinero, son irresponsables y carecen de iniciativa.

3.1.2 TEORIA Y

- A) El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- B) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuáles ha adquirido un compromiso.

C) El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.

D) El ser humano normal aprende, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar sino también a buscar la responsabilidad.

E) La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización se halla ampliamente distribuida en el común de las gentes.

F) Bajo las condiciones de la vida industrial de hoy, la capacidad intelectual del ser humano sólo se utiliza en parte. Es decir, posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

La teoría X, también conocida como Teoría del Administrador Déspota, hace referencia básicamente a una administración centralizada, donde generalmente los empleados no participan en las decisiones sino que están sometidos a estrictos controles que les impiden dedicarse a actividades ajenas al trabajo. El jefe que decide y ordena a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas por él, y que no se preocupa en lo más mínimo por informar a sus subordinados las razones de las órdenes, se denomina, como ya lo definía anteriormente George Terry: autócrata, y vive preocupado todo el tiempo en establecer controles.

Por otro lado la teoría Y, también conocida como Teoría del Administrador Tolerante o Demócrata, permite a los subordinados, al contrario de la teoría X, participar en la toma de decisiones de la empresa y utilizar su potencial e iniciativa hacia el logro de los objetivos de la empresa, bajo el supuesto de que ellos mismos son los que conocen mejor los detalles del trabajo, dando como resultado la satisfacción de los hombres que en ella laboran. Además, el hecho de entender las razones que justifican las órdenes, contribuye a que el subordinado se sienta impulsado a apoyar las acciones del grupo con más gusto y durante más tiempo.

No obstante, "...La dirección democrática presupone la madurez intelectual y emocional de los miembros del grupo. No cabe democracia verdadera, ni es posible la dirección democrática en un grupo donde hay miembros que no saben leer ni escribir, que no pueden pensar por su cuenta o no saben expresar lo que piensan" (3) Por tal razón, lo ideal sería encontrar un equilibrio entre estas dos teorías para evitar llegar a los extremos, es decir, que el jefe a su juicio tome en cuenta las opiniones y consejos de los subordinados que crea sirvan en la toma de decisiones.

A fin de suplir los contrastes que existen entre la Teoría X y Y, Strauss y Sayles crean en 1968 una teoría denominada Z, intentando lograr el equilibrio del que hablábamos anteriormente. Esta teoría dice textualmente lo siguiente:

3.1.3.- TEORIA Z

- A) Se deben ensalzar los trabajos bien hechos.
- B) Se deben mantener informados a los subordinados de los "porqués" de las órdenes.
- C) Debe estimularse el "ego" de los subordinados para que se sientan importantes.
- D) Debe establecerse un espíritu de gran familia.
- E) Vender ideas.
- F) Pagar buenos salarios y garantizar el nivel adecuado de vida.
- G) Las grandes decisiones se deben centralizar.
- H) La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.

El término "vender ideas" significa que el jefe es quien tiene la capacidad de pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, pero debe hacerlo de tal forma que sugiera la acción, es decir, debe lograr que la orden se acepte como algo valioso, "...no con el uso del látigo, sino estimulando y alentando en los subordinados la voluntad de trabajar" (4)

Esto es bien difícil y pone en juego todas las habilidades y creatividad del director, pues supone unir los objetivos que persigue la empresa con los objetivos individuales, los cuales son, en la mayoría de las ocasiones, muy diferentes entre sí.

3.1.4.- TEORIA DEL GRID GERENCIAL O MALLA ADMINISTRATIVA.

La teoría del Grid Gerencial fue desarrollada por Blake y Mouton alrededor del año 1964, cuando publicaron su modelo en un artículo que denominaron "The Managerial Grid" traducido al español como "Grid Gerencial" o "Malla Administrativa". Ellos correlacionaron en una matriz dos factores: atención a la producción o atención a las necesidades humanas, en relación con la supervisión. En dicha matriz se graduaron los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 10, lo cual da como resultado principalmente 5 posiciones:

A) ESTILO DE LA ADMINISTRACION EMPOBRECIDA: Los administradores se preocupan muy poco por la gente y la producción, tienen una relación mínima con su trabajo y solo actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados. Este estilo está representado en la malla en la posición 1.1 (A)

B) ESTILO DE LOS ADMINISTRADORES DEL EQUIPO: En el otro extremo de la malla, en la posición 9.9 (B), se encuentran quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción, son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

C) ESTILO DEL CLUB DE ADMINISTRACION: Los administradores tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan tan sólo por la gente. Promueven un ambiente en el cuál todo el mundo se relaja, es amistoso y feliz y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa. Su posición en la malla es 1.9 (C).

D) ESTILO DE LOS ADMINISTRADORES AUTOCRATAS DEL TRABAJO: Los cuáles se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente y son autócratas totales en su estilo de liderazgo. Posición en la malla: 9.1 (D).

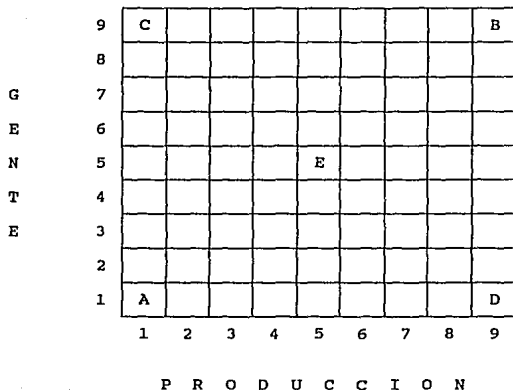
E) ESTILO NEUTRAL: Donde se tiene una preocupación mediana por la producción y por la gente, no fijan metas demasiado exigentes y es probable que tengan una actitud autócrata-benevolente hacia las personas. Su posición en la malla: 5.5 (E).

Indiscutiblemente esta malla es una de las técnicas más conocidas para mostrar la importancia que tiene el hecho de que el administrador se preocupe tanto por la producción como por su gente, pero no se nos dice por qué un administrador cae en una parte u otra de la malla. Para descubrir esto se nos señala que se deben buscar causas fundamentales, como aspectos de la personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad y entrenamiento de los administradores, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la forma de actuar tanto de líderes como de seguidores.

El esquema del Grid Gerencial se muestra en la figura 4.

FIGURA 4

ESQUEMA DEL GRID GERENCIAL



DONDE:

A= Posición 1.1: Estilo de la Administración Pobre

B= Posición 9.9= Estilo de los Administradores de Equipo

C= Posición 1.9: Estilo Club de la Administración

D= Posición 9.1: Estilo de los Administradores Autócratas del trabajo.

E= Posición 5.5: Estilo neutral.

Sobre el eje de las "x" está indicado el factor PREOCUPACION POR LA PRODUCCION, mientras que sobre el eje de las "y" está indicado el factor PREOCUPACION POR LA GENTE.

3.1.5.- TEORIA DE LAS FUERZAS DEL TEMPERAMENTO

Esta teoría, como lo habíamos mencionado anteriormente, se enfoca en las características del temperamento del jefe para explicar su comportamiento, es decir, explica la personalidad del individuo mediante diferentes componentes: Normal, histeroide, maníaco, depresivo, autístico, paranoide y epileptoide. Cada componente contribuye con fuerzas generales y específicas al temperamento total de un individuo.

A) **COMPONENTE NORMAL**: Se refiere a las tendencias conservadoras, a la tolerancia y conformidad con las reglas sociales de conducta, manifestando control y confianza en sí mismo, auto-perfeccionamiento, estabilidad y adaptabilidad social.

B) **COMPONENTE HISTEROIDE**: El individuo que tiene exceso de componente histeroide posee defectos de carácter con motivación éticamente inferior, que se manifiesta en robar, mentir, trampear, falsear la información y otros actos igualmente antisociales. Además, muestra un fuerte interés en la preservación de sí mismo, es decir, es egocéntrico, y generalmente mantiene un comportamiento delictivo: le gusta llamar la atención.

C) **COMPONENTE MANIACO-CICLOIDE**: Se caracteriza por su emocionalidad, por la fluctuación en sus actividades y por las interferencias en su atención voluntaria, por cierto grado de exaltación, prisa en hacer las cosas y tendencia a la distracción, juntamente con manifestaciones de exaltación como chistes, bromas, arrebatos de entusiasmo, impaciencia, gran energía y respuesta al ambiente, especialmente a la gente. Por todo lo anterior, tiende a ser abordable y amistoso, es decir, sociable.

D) **COMPONENTE DEPRESIVO-CICLOIDE**: Se manifiesta en cierta forma de tristeza, actividad disminuida y características por el estilo de preocupación constante, timidez y sentimiento de hallarse a disgusto, desanimación, tendencia a sentirse cansado sin ningún motivo y preferir la inactividad. Los problemas le parecen superiores, por lo que tiende a ser indeciso y decidido.

E) **COMPONENTE AUTISTICO-ESQUIZOIDE**: Se caracteriza por una imaginación exaltada, que lleva al sujeto a una tendencia hacia lo impráctico y fantasmagórico, sensibilidad excesiva, timidez y preocupación por sus propias ideas. Muestra además un retroceso ante los choques sociales, es decir, se siente diferente a los demás. Tiene facilidad para turbarse y ruborizarse, además de dificultad para expresar sus juicios y opiniones.

F) COMPONENTE EPILEPTOIDE: Su característica es el ansia de perfección que se lleva a cabo en realizaciones meticulosas, hasta conseguir su cumplimiento. Esto quiere decir que planea sus proyectos a detalle y presta gran atención a los mismos.

Analizando un poco los componentes de estas diferentes personalidades, podemos señalar sin mucha dificultad aquéllos rasgos que pueden resultar 'desfavorables' para un director, en contraposición con todos aquéllos que podemos considerar 'favorables', como los señalados principalmente por el componente normal, manico y epileptoide. Por ejemplo: que tenga control y confianza en sí mismo, que se adapte fácilmente a las situaciones, que sea perfeccionista, estable, que busque la excelencia, que tenga gran energía y motivación interior, emotivo (es decir, que tenga capacidad de vivenciar las situaciones y distinguir en cual debe ser frío, indiferente o cálido), alegre, entusiasta, sociable, versátil y que preste atención a la elaboración de sus trabajos. Todas estas buenas cualidades le van a facilitar enormemente ejecutar la difícil tarea de ser director, y aunque cada persona es dueño de sus propias cualidades, el mejor será aquél que logre una empresa triunfadora.

3.1.6.- CONCLUSIONES ACERCA DE LOS ESTILOS DE DIRECCION

Podemos concluir que no existe un modelo único de dirección puesto que, como ya comentamos brevemente en el capítulo uno, las actitudes y acciones que tome el director deberán estar de acuerdo con las características personales de los dirigidos, las situaciones diferentes y cambiantes por las que está atravesando en ese momento la empresa y la personalidad del director.

Ciertamente, si se presenta una emergencia, es lógico pensar que el estilo que necesita adoptar el jefe es autoritario, puesto que no hay tiempo para pedir opiniones ni mucho menos discutir el asunto hasta que todos logren ponerse de acuerdo.

Además, otros factores tales como la experiencia, conocimientos, inteligencia, categoría, antecedentes y preparación de los subordinados influyen enormemente en el estilo de Dirección que se adopte, como también las propias experiencias y formación del director. "...Es por eso que la actuación del director y su preferencia por un determinado estilo gerencial está influido directamente por dos grupos de condiciones: pasadas y presentes, tales como: (5)

1. La forma en que fue "supervisado" por sus padres, maestros y otras autoridades.
2. Los tipos diferentes de supervisores que ha tenido y el modelo (bueno, malo o ambos) que le proporcionaron.
3. Los rasgos personales y características que heredó y que se relacionan con su estilo gerencial.

4. La retroalimentación y resultados que ha obtenido al supervisor personal en ciertas condiciones.
5. La cantidad de presión presente en la situación que está tratando de controlar.
6. El tipo de empleado que está supervisando y la percepción de sus necesidades; y
7. Su propio estado de necesidades, metas y habilidades, además de cómo se están logrando (nivel de tolerancia y frustración)

Es por eso que no conviene tomar partido o preferir un solo estilo gerencial, puesto que lo mencionado anteriormente influye y/o limita enormemente la actuación del director en condiciones normales.

También es importante señalar que el hecho de que un jefe tenga éxito en una determinada situación no quiere decir que necesariamente lo tenga en otra. Por eso "...El líder debe acentuar los factores de situación y de interacción únicos de modo que se inicie la mejor acción y se eliminen en todo los posibles resultados desfavorables" (6). De aquí se desprende la importancia que tiene el hecho de que el director tenga una gran capacidad de diagnóstico de la situación, tanto general como personal, así como una gran iniciativa e imaginación para enfrentarse a todas las situaciones cambiantes e innovadoras que se presentan en la época actual.

3.2.- TEORIAS DEL LIDERAZGO.

Indudablemente el ejercicio del liderazgo es uno de los elementos clave de la Administración puesto que, como mencionamos en el capítulo uno, un director eficaz debe ser capaz de lograr que el personal de la empresa -desde el nivel más bajo hasta el más alto- contribuyan a la realización de las metas y objetivos de la empresa. Esto se dice rápido y parece sencillo, pero la realidad es bien diferente, puesto que, como veremos un poco más adelante, se requiere analizar varios factores, tales como la persona, los subordinados, la naturaleza de los requisitos del empleo y de la clase de situación que se ha de tratar, por tanto, el liderazgo se identifica como una clase de comportamiento muy variable.

No obstante, la historia nos ofrece muchos ejemplos de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y proponer retos que dejaron huella. Hombres famosos como Jesucristo, Mahatma Gandhi, Confucio, Lincoln, Mao Tsé Tung, Martin Luther King, y hablando del mundo de los negocios: Henry Ford, Denning y Jouran en la gerencia japonesa, Lee Iacocca en la Chrysler, Peter Drucker, y muchos más. Y es en este momento cuando nos preguntamos: ¿por qué la gente sigue voluntariamente a un determinado jefe? Para responder a esta pregunta es necesario tomar en cuenta primeramente que "...El ejercicio de la Dirección está fuertemente impregnada de emociones, lo cual ejerce una enorme influencia. Algunos se sienten atraídos

por la capacidad de inspiración del jefe, sienten que él los conoce y los comprende totalmente, que está haciendo todo lo posible por ayudarlos y protegerlos, y que sabe lo que hace" (7)

Efectivamente, solamente nos dejamos guiar por aquella persona en quien creemos, confiamos y admiramos. Comúnmente, cuando el grupo confía fuertemente en el líder, éste se convierte en símbolo del grupo. Por eso vemos en él nuestro 'yo ideal' es decir, vemos en él líder máximo las cualidades que aspiramos tener.

"...Concretamente, el líder polariza diversos fenómenos afectivos, muchos de los cuáles son inconscientes: puede simbolizar al padre que protege o reprime, las normas o leyes que él debe hacer cumplir o la afirmación social y el poder. Lo anterior origina que con facilidad se formen en torno a él 'campos de fuerzas psíquicas' tales como agresividad, dependencia, admiración, rivalidad, angustia, pasividad, cariño, culpa, inspiración al éxito. etc." (8)

Estos sentimientos van a depender de la forma en que el director maneje las relaciones entre el grupo, la forma y los medios de que se vale para lograr los objetivos y metas, así como, definitivamente, de su personalidad y rasgos de carácter.

Respecto a esto último, existen diversas teorías relacionadas a las características específicas que los individuos deben tener para ser líderes. Una de estas teorías se denomina: Teoría del gran hombre.

3.2.1.- TEORÍA DEL GRAN HOMBRE

Esta teoría sostiene que el liderazgo es una cualidad básica inherente a la persona. Esto quiere decir que el individuo está dotado de las características propias, rasgos y habilidades que le permiten emerger, asumir el liderazgo y guiar al grupo al logro de los objetivos.

Estas características personales se reflejan a las cualidades de imagen, creatividad, sensibilidad para captar las necesidades de su grupo, seguridad personal, fe en su destino, capacidad de comprometerse y entregarse a un ideal, además de poseer una enorme fe en sus ideales, congruencia de su credo, un alto grado de entrega y compromiso, muy perseverante, constante, comprensivo y con capacidad de dar seguridad a sus colaboradores, además de tener una actitud de éxito: ver las oportunidades como retos y los tropiezos o dificultades como oportunidades de aprendizaje para mejorar.

Sin embargo, ésta teoría ha sido objeto de grandes debates, puesto que se centra exclusivamente en las características de rasgos y personalidad del líder, y aunque sabemos que dichos elementos son la base para poder ejercer mejor el liderazgo, esta teoría no toma en cuenta las circunstancias ni las características de la situación.

También se dice que no es posible predecir con exactitud si la persona -aunque cumpla con todas las características- llegará a ser líder del grupo o no. "...Existen pruebas de que un cambio en las necesidades del grupo origina frecuentemente el surgimiento de un nuevo líder que pueda enfrentarse mejor a dicha situación..." (9). No obstante, está en mejor posición aquélla persona que posea estas características que aquélla que no las posee.

Con el tiempo, la Teoría del Gran Hombre cedió el paso a un enfoque más realista. Por la influencia de la escuela psicológica conductista, se aceptó que las características del liderazgo no son del todo innatas, sino adquiridas mediante el aprendizaje y la experiencia.

Las teorías que se presentan a continuación representan el trabajo y esfuerzo de diferentes autores que han dedicado mucho tiempo al estudio del liderazgo :

3.2.2.- TEORIA SITUACIONAL DEL LIDERAZGO.

Esta teoría se basa en el estudio de las situaciones y en la creencia de que los líderes son el producto de situaciones específicas. Sostiene que el liderazgo es una función de las necesidades de una situación particular. Existe un gran número de estudios realizados sobre la hipótesis de que el liderazgo se ve fuertemente afectado por la situación de la cual emerge el líder.

Esta teoría reconoce, además, que existe una interacción entre el grupo y el líder, y da apoyo a la "Teoría del seguidor", la cual afirma que el ser humano tiende a seguir a aquellos a quienes percibe, en forma exacta o inexacta, como un medio para lograr sus propios deseos personales. El líder, por tanto, se convierte en la persona que reconoce estos deseos y hace aquellas cosas, o emprende aquellos programas cuyo fin es satisfacerlos.

3.2.3.- TEORIA CONTINGENTE DE FIEDLER:

En 1965, el profesor Fred Fiedler publicó en Harvard Business Review un interesante enfoque del liderazgo que revolucionó los conceptos que se tenían hasta entonces dentro de la teoría situacional. Su trabajo consistió en correlacionar tres factores en tres dimensiones y a partir de ahí, establecer principios generales de acción ante cada situación.

Este enfoque implica que el liderazgo es un proceso en el cual la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación de la tarea del grupo y del grado en que el estilo, personalidad y criterio del líder se ajusta al grupo. Es decir, los individuos se convierten en líderes no solamente a causa de los atributos de su personalidad, sino también de los diversos factores situacionales.

Apoyándose en estos conceptos, Fiedler encontró tres "dimensiones críticas" de las situaciones que afectan al estilo de un líder:

a) PODER DEL PUESTO: Representa el grado hasta el cuál el poder de una posición, a diferencia de otras fuentes de poder, como el carisma o el conocimiento empírico, capacita a un líder para hacer que los miembros del grupo cumplan las órdenes. Este podría ser el caso del director, donde su poder surge de la autoridad organizacional. Un líder que cuenta con un poder del puesto claro y considerable, puede obtener en una forma más sencilla la adhesión que si no contara con tal poder.

b) ESTRUCTURA DE LA TAREA: Representa el punto hasta el cuál las tareas pueden describirse claramente y puede hacerse responsable a la gente por ellas, en contraste con las situaciones en que la labor es vaga y carece de estructura. Cuando las tareas son claras, la calidad del desempeño puede controlarse más fácilmente, y los miembros del grupo pueden verse sujetos a una responsabilidad más definida por el desempeño que cuando las tareas son ambigüas.

c) RELACIONES LIDER-MIEMBRO: Fiedler considera este punto de suprema importancia desde el punto de vista del líder, puesto que los dos aspectos anteriores (poder de la posición y estructura de la tarea) permanecen, hasta cierto punto, bajo el control de la empresa; por lo tanto, la relación líder-miembro es la medida en que cada uno de los individuos que conforman el grupo aprecian, confían y siguen voluntariamente al líder.

Fiedler también enuncia dos estilos principales de liderazgo:

-LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LA TAREA: Donde el líder obtiene satisfacción al verlas ejecutadas, y

-LIDERAZGO ORIENTADO HACIA EL GRUPO : Donde el líder está básicamente orientado hacia el logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de una posición de supremacía personal.

Sobre éstas suposiciones es que Fiedler construye su modelo contingente, en el cuál afirma que "...el desempeño del grupo dependerá de la apropiada conjugación de los estilos de liderazgo con el grado de favorabilidad de la situación del grupo respecto al líder, es decir, la medida en que la situación suministre al líder un cierto nivel de influencia sobre los miembros de su grupo." (10)

3.2.4.- TEORIA DE TANNENBAUM-SCHMIDT

Esta teoría explica el liderazgo en función de tres fuerzas, las cuáles son:

- a) Las fuerzas del líder mismo.
- b) Las fuerzas de los subordinados.
- c) Las fuerzas de la situación.

Las fuerzas del líder se refieren básicamente a su sistema de valores, su confianza en el grupo, su propio estilo o sus inclinaciones naturales y la seguridad que sienta de la situación.

Las fuerzas del grupo se refieren a su experiencia en la toma de decisiones, su verdadera competencia, su capacidad para llegar a participar del problema y sus esperanzas y necesidades de desarrollo.

Las fuerzas de la situación serían, por ejemplo, el grado de apremio o urgencia, el tipo de problema que ha de resolverse y el tipo de organización en que ocurre el proceso.

De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que "...El líder tiene diversas posibilidades de elección en lo que se refiere a qué tan estrechamente centralizar el control y qué tan flexible debe ser una decisión a otra. Examinando sus posibles fuerzas, las de sus subordinados y de la situación, puede incrementar su flexibilidad, y, por consiguiente, su eficiencia" (11)

3.2.5.- TEORIA DE HERSEY-BLANCHARD

Esta teoría se originó en la Universidad de Ohio, donde Paul Hersey, Kenneth Blanchard y otros investigadores se propusieron seriamente responder a la pregunta: ¿qué es lo que hace que un líder sea efectivo?

El hallazgo central de estos estudios fue que el comportamiento de liderazgo podía identificarse en términos de tres factores independientes, llamados: Iniciación de estructura, Iniciación de consideración y Madurez de los seguidores.

Iniciación de Estructura: Se refiere a la planeación y a la organización del trabajo y las tareas; generalmente indica el grado de dirección que proporciona el líder a los miembros de su grupo indicándoles qué deben hacer, cuándo deben hacerlo, dónde y cómo realizarlo. Significa fijar sus metas y definir sus papeles.

Iniciación de consideración: Se refiere a la acción de mantener relaciones, es decir, indica el grado en que el dirigente apoya a sus seguidores al abrir canales de comunicación, manteniendo relaciones de amistad y confianza mutua con su personal, al proporcionar apoyo socio-emocional y facilitar su conducta. Significa que los escucha activamente y respalda sus esfuerzos.

La madurez de los seguidores: El elemento básico para ser un líder más eficaz, requiere de saber identificar el nivel de madurez del individuo o grupo en el cual se desea influir y después aplicar el estilo apropiado a ese nivel de madurez. De acuerdo con esto, el primer problema es cómo reconocer el nivel de madurez.

Continúa diciendo que "...Estudios recientes han demostrado que la madurez se puede analizar a partir de varios componentes: capacidad para fijarse metas altas pero alcanzables, conocimientos suficientes, experiencia en su trabajo, alto nivel de motivación, disposición para hacer algo y comprometerse a lograrlo, etc. En consecuencia, se acepta comúnmente que la madurez tiene dos dimensiones:

- a) La madurez en el trabajo (habilidad- conocimientos)
- b) La madurez psicológica (voluntad-disposición)

La madurez en el trabajo se refiere a la habilidad para realizar algo. Tiene que ver con los conocimientos y la información además de las habilidades sicomotrices.

La madurez psicológica se refiere al deseo o voluntad para hacer algo. Se relaciona con la confianza que tiene en sí mismo un individuo y el deseo de comprometerse a lograr la tarea. Una persona madura psicológicamente manifiesta que no necesita que la amenacen o la premien para hacer bien su trabajo".

Sin embargo, estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica que debe ser ejecutada. Esto significa que no se debe considerar a una persona madura o inmadura en un sentido total.

De acuerdo a lo anterior, se pueden distinguir convencionalmente cuatro tipos de madurez:

- GRADO M1= Corresponde dirigir
- GRADO M2= Corresponde persuadir
- GRADO M3= Corresponde participar
- GRADO M4= Corresponde delegar.

La figura 5 muestra la relación que existe entre el nivel de madurez que presenta el grupo y el estilo de liderazgo que conviene adoptar.

3.2.6. -TEORIA DE FILLEY-HOUSE

Esta teoría, desarrollada por Filley y House, se enfoca principalmente a investigar cuáles son los factores o variables situacionales que influyen directa o indirectamente en la efectividad del liderazgo. Estos son sus resultados:

- a) Los antecedentes históricos de la organización.
- b) La edad de quien ocupó antes el puesto del líder.
- c) La edad del líder actual y su experiencia.
- d) La comunidad en que opera la organización.
- e) Los particulares requerimientos de trabajo del grupo.
- f) El clima psicológico del grupo a quien va a dirigir.
- g) El tipo de trabajo que hace el líder.
- h) El tamaño del grupo que será dirigido.
- i) El grado de cooperación grupo-miembro que se va a necesitar.
- j) Las expectativas culturales de los subordinados.
- k) La personalidad grupo-miembro.
- l) El tiempo que se necesita y se permite para tomar decisiones.

Estos puntos son importantes puesto que ejercen gran influencia sobre la efectividad del liderazgo, y algunos de ellos pueden menguar las capacidades innatas y aprendidas del líder.

FIGURA 5

TEORIA DE HERSEY-BLANCHARD.

NIVEL	GRADO DE MADUREZ.	DIAGNOSTICO	ESTILO APROPIADO DE LIDERAZGO
M1	BAJA	Colaboradores poco capaces, sin deseos de asumir responsabilidades importantes en su trabajo.	En este caso, el líder provee de instrucciones específicas, ejerce una alta supervisión y dirección: Le corresponde DIRIGIR.
M2	BAJA MODERADA	Colaboradores no muy capaces, pero que en un momento dado pueden tomar responsabilidades si se les convence.	En este caso, el líder explica al seguidor sus decisiones y le otorga la oportunidad de aclarar puntos de vista. Corresponde PERSUADIR.
M3	MODERADA ALTA	Colaboradores capaces, pero sin mucho interés en asumir responsabilidades.	En este caso, el líder comparte sus ideas y ayuda al grupo a tomar decisiones. Le corresponde PARTICIPAR.
M4	ALTA	Colaboradores muy capaces dignos de confianza e interesados en asumir responsabilidades.	El líder otorga al colaborador la responsabilidad de decidir y llevar a cabo la tarea. Corresponde DELEGAR.

3.2.7.- CONCLUSIONES

Durante muchos años y a través de todas las investigaciones que se han realizado sobre el tema, se ha podido concluir que no existe un estilo ideal de liderazgo, dado que las situaciones varían, lo mismo debe ocurrir con el estilo de liderazgo, esto es, debe variar de acuerdo con las circunstancias que se presenten.

Edgar H. Schein en su libro "Consultoría de Procesos" (12) señala que "...No hay suposiciones acertadas o erróneas en abstracto respecto al estilo 'ideal' de liderazgo. El problema del gerente es hacer un diagnóstico exacto y elegir el curso de acción apropiado de acuerdo con este diagnóstico"

También dice: "...No creo que haya un conjunto mágico de características que puedan encontrarse en todos los líderes, ni creo que todas las situaciones del liderazgo o gerencia requieran la misma combinación de características. Los requisitos singulares para ser buen presidente pueden ser bastante diferentes de los requisitos para ser un buen vicepresidente. Con frecuencia, el gerente de producción debe ser un tipo de persona muy diferente del tipo apropiado para gerente de ventas o gerente de investigación. Cada uno de ellos ha de ser un líder, pero lo que puede hacer para dirigir efectivamente varía de acuerdo con la tarea y la situación".

No podemos olvidar que el liderazgo es ante todo un asunto humano, y que un verdadero director debe estar siempre pendiente de sus seguidores, ya que en lo individual, aceptan o rechazan al dirigente y como grupo determinan el poder personal que éste puede alcanzar.

3.3.- TEORIAS DE MOTIVACION

El estudio de la motivación es ya muy antiguo, y sin embargo sigue siendo un tema actual y verdaderamente importante. Como comentábamos en el capítulo uno, es dentro de este terreno donde el director tiene que aplicar toda su habilidad, creatividad, iniciativa e imaginación para poder lograr el esfuerzo conjunto de todos los subordinados.

Los primeros estudios formales acerca de las motivaciones humanas, las realizó el Dr. Abraham H. Maslow alrededor del año de 1943, cuando publicó su famosa teoría de la jerarquía de las necesidades. Esta teoría tiene como antecedentes las siguientes hipótesis:

- a) El hombre es un animal con deseos, o sea, que alguna necesidad domina siempre su conducta.
- b) Existe una jerarquía de preponderancia en las necesidades del hombre; y
- c) Una necesidad satisfecha ya no causa motivación.

Basado en estas conclusiones realiza su famosa teoría, donde sostiene que 'las necesidades son el motor del hombre' y que éstas se representan en escala o de acuerdo a un orden de importancia, a saber:

3.3.1.- TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

a) **FISIOLOGICAS O PRIMARIAS:** Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. y, a diferencia de las necesidades secundarias, pueden saciarse.

b) **DE SEGURIDAD:** El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras, requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, tanto para él como para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias, y necesita igualmente sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

c) **SOCIALES:** Para sobrevivir, el ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad, y no sólo eso, también necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

d) **DE ESTIMA:** Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad, no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, necesita destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

e) **DE AUTORREALIZACION:** El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas, asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación.

De acuerdo con esta teoría, las necesidades fisiológicas son las más importantes de todas. "...Esto quiere decir, específicamente, que los seres humanos a quienes les falta todo en la vida, de manera extrema, están motivados casi exclusivamente por las necesidades fisiológicas, más que por cualquier otra" (13)

Cuando estas necesidades -fisiológicas- son cubiertas o satisfechas, surgen inmediatamente otras necesidades 'superiores'. Una vez que tales necesidades se han cubierto, surgen otras nuevas, todavía más superiores, y así sucesivamente. Esto explica el por qué, de acuerdo con Maslow, las necesidades humanas básicas se organizan en una jerarquía de prepotencia relativa.

Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente, sino que funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente. También es importante considerar que las necesidades secundarias se manifiestan en forma diferente en los individuos de acuerdo a la edad.

Uno de los puntos que más se han criticado de esta teoría es que no considera la cultura y la fuerza que ejerce la sociedad en la forma de satisfacer las necesidades, puesto que "...a menudo la satisfacción de las mismas está moldeada por la sociedad" (14). Sin embargo, pese a todas las críticas, la teoría propuesta por Maslow es, y seguirá siendo, uno de los modelos más conocidos para explicar la motivación humana.

Posteriormente, se siguieron haciendo estudios más específicos tomando como punto de partida los resultados de las investigaciones de Elton Mayo en Hawthorne; algunas de las conclusiones más importantes son: (15)

3.3.2. ESTUDIOS DE ELTON MAYO

a) El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales y obtiene su sentido fundamental de identidad a través de sus relaciones con otros.

b) Como un resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo, gran parte de su significado ha dejado de pertenecer al campo del trabajo en sí mismo, y por consiguiente, la satisfacción debe buscarse en las interrelaciones sociales.

c) El hombre responde mejor a la administración cuando el supervisor puede satisfacer tanto las necesidades sociales como de aceptación de un subordinado.

Años más tarde, Edgar H. Schein, basado en estos resultados y en las teorías X y Y de McGregor establece los siguientes supuestos: (16)

1.- **El hombre racional-económico.** Sostiene que el hombre trabaja para ganar dinero, que debe ser movido y controlado por incentivos económicos y que, siendo perezoso, sin el esfuerzo gerencial básicamente no haría nada. Por tanto, el líder debe motivar, organizar, controlar y, en realidad, debe asumir la responsabilidad y la carga del desempeño de sus subordinados (Teoría X)

2.- **El hombre social:** Sostiene que las necesidades básicas del hombre consisten en tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus supervisores. El líder debe, por tanto, establecer una situación de trabajo compatible, cuidar de sus hombres, comprender sus necesidades, volver por ellos y establecer relaciones estrechas y armoniosas con ellos. (Teoría Y)

3.- **El hombre complejo:** Sostiene que cada hombre es diferente de los demás y que cambian y crecen tanto en lo que respecta a sus motivos como a sus conocimientos y a sus habilidades. Por tanto, un hombre puede comenzar siendo racional-económico, pero puede aprender a ser autorrealizador. Dependerá de la organización, de su personalidad y de muchos otros factores. El líder debe tener capacidad para diagnosticar bien, a fin de conocer cuáles son realmente las motivaciones y habilidades de sus subordinados y debe ser bastante flexible para proporeionar a diferentes personas diferentes clases de liderazgo.

3.3.3.- TEORIA DUAL DE HERZBERG

Esta teoría, escrita en el año de 1965, se basó en una serie de investigaciones conocidas como "Las motivaciones y los factores higiénicos". Se le denomina teoría dual porque sostiene que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, y otros, están ausentes.

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio de trabajo (físico y social), le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina teoría dual.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social, como lo son los seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, modelos de supervisión y labores de las comisiones mixtas de seguridad e higiene, deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, y solo tendería a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción. Para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc.

3.3.4.- TEORIA DE McCLELLAND O DE LAS NECESIDADES MOTIVADORAS

Esta teoría, elaborada en 1962 formula que las personas están motivadas primordialmente por tres factores: Realización o de logro, afiliación y poder.

- a) Las personas motivadas por el primer factor (realización o logro) desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas.
- b) Las personas motivadas por el factor de afiliación están más interesados en establecer contactos personales cálidos, y
- c) Las personas motivadas por el factor poder tratan de influir sobre las demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse, según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación de logro que los individuos de tal nación posean. McClelland hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico. Dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejercen sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.

3.3.5.- TEORIA DE LA VALENCIA-EXPECTATIVA DE VROOM

El elemento esencial de esta teoría es que el ser humano está motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de alguna meta, en la medida que espere que ciertas acciones por parte de ella contribuyan a dicho logro.

Vroom explica que la motivación de una persona hacia una acción, en cualquier momento, está determinada por sus valores anticipados de los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción, multiplicados por la fuerza de la expectativa de esa persona en el sentido de que el resultado producirá la meta deseada. En otras palabras, la motivación es un producto del valor anticipado de una persona en términos de una acción y de la probabilidad percibida de que las metas serán alcanzadas. Usando sus propios términos, la Teoría de Vroom puede describirse de la forma siguiente:

$$\text{FUERZA} = \text{VALENCIA} \times \text{EXPECTATIVA}$$

- La fuerza es la intensidad de la motivación de una persona
- La valencia es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado
- La expectativa es la probabilidad de que una acción particular conducirá a un resultado deseado.

3.3.6.- TEORIA DE ARCH PATTON

Las teorías antes mencionadas generalmente no incluían en sus estudios a personas pertenecientes a niveles ejecutivos y administrativos, a diferencia de Arch Patton, que se dedicó a identificar aquellos motivadores de importancia especial para ellos, con la premisa de que no es posible que los motivadores se apliquen a todo tipo de personas, pues también debe tomarse en cuenta la situación. Es por eso que esta teoría se conoce también como teoría de los motivadores administrativos.

El identifica básicamente seis aspectos que funcionan como motivadores:

- 1) El desafío de brinda el trabajo: Si éste ha de maximizarse, la persona debe conocer el propósito y el alcance de sus responsabilidades de trabajo, cuál es su autoridad, y qué es lo que se espera de ella, además debe tener fe en el valor de lo que hace.

2) **Categoría:** Incluye títulos, promociones y símbolos, tales como tamaño de la oficina y nombramientos, una secretaria "ejecutiva", un auto de la compañía y la afiliación a algún club.

3) **La urgencia por lograr liderazgo:** Aunque algunas veces es difícil distinguir el deseo de poder, es realmente el deseo de ser líder entre los compañeros lo que mantiene motivada a una persona.

4) **El acicate de la competencia:** Este importante factor motivador está presente en muchos aspectos de la vida.

5) **Temor:** Este adopta muchas formas, incluyendo el temor al error, a la pérdida de un trabajo o la reducción de una bonificación.

6) **Dinero:** Aunque se le coloca en el último lugar, el dinero no es en forma alguna el motivador menos efectivo; en la mayoría de los casos es más que solamente dinero y suele ser un reflejo de otros motivadores.

3.3.7.- CONCLUSIONES

Complementando un poco la teoría de Arch Patton acerca del uso del dinero como motivador, podemos decir que dicho elemento es, quizás, uno de los principales incentivos con que cuenta un director, puesto que "...su uso es tan amplio que lo convierte en lo que más se acerca a una recompensa universal en la práctica de la administración" (17)

Efectivamente, "...el dinero nunca puede ser ignorado como motivador. Ya sea en forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otro incentivo mediante remuneración, bonificación, opciones para la compra de acciones, seguros pagados por la compañía, o cualquier otra cosa que pueda brindarse al ser humano por su labor" (18)

Sin embargo, se nos advierte que para alcanzar los resultados deseados, es decir, para que el dinero sea un incentivo más efectivo, debe ser usado en unión con otras formas de motivación igualmente efectivas, como por ejemplo: un día de descanso con goce de sueldo a cambio de la realización de un trabajo especial, reconocimiento en público por méritos específicos, memorándums de felicitación, la organización de competencias entre grupos o departamentos, la rifa de un viaje con gastos pagados para el empleado que invente o innove algo de utilidad para la empresa en ese momento, competencias de puntualidad, concursos que tengan como objetivo disminuir los errores o fallas, otorgar premios y reconocimientos a la persona que brinde mejor

atención al público, bonificaciones por una mayor productividad y muchos otros, dependiendo de la iniciativa y creatividad del departamento de personal y del director, así como de las necesidades, características y condiciones financieras de la empresa en ese momento.

Además, "...en la mayoría de los negocios y empresas, el dinero es realmente usado como un medio de mantener a la organización bien dotada de personal, y no propiamente como motivador" (19) Esto puede verse en la práctica al hacer competitivos los sueldos y salarios entre distintas empresas con el fin de atraer y conservar al personal. No obstante, el dinero puede convertirse en un gran aliado cuando el pago respectivo sea realmente alto en comparación con el ingreso que normalmente recibe una persona. El caso es, al final de cuentas, darle al trabajador incentivos o premios que reflejen su desempeño individual.

No debemos olvidar que las recompensas prometidas deben otorgarse dentro de un plazo corto, puesto que mientras mayor tiempo pase, menos efectivo será el motivador. De ahí la importancia que tiene el otorgar los premios, reconocimientos o incentivos tomando como base períodos cortos, por ejemplo, mensual o bimestralmente.

Por otro lado, es sumamente importante tomar en consideración, como lo comentamos en el capítulo uno, los intereses, conocimientos y habilidades de cada persona a fin de ubicarlo en el área y puesto adecuados. De esta forma estaremos facilitando aún más la motivación, la identificación y satisfacción en el trabajo, así como proporcionando sentimientos de orgullo profesional.

Como un último comentario, podemos agregar que, aunque los resultados iniciales dependen del director, se necesita decididamente la cooperación del subordinado. Es él mismo quien debe proporcionar, en última instancia, el esfuerzo necesario que conduzca al logro de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) R. Terry, George
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
(Tr. Alfonso Vasseur Walls, C.P.)
México, Ed. C.E.C.S.A. 879 p.
- (2) Arias Galicia, Fernando
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
México, Ed. Trillas, 536 p.
- (3) S. Haiman, Franklin
DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS, TEORIA Y PRACTICA
(Tr. Félix Blanco)
México, Ed. Limusa, 367 p.
- (4) Arias Galicia, Fernando
Op. Cit. p. 130
- (5) Curso de titulación U.N.A.M. 1990.
"COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES"
Expositor: Lic. Federico Ramírez González
- (6) R. Terry, George
Op. Cit., p. 530
- (7) IBID, p. 538
- (8) Rodríguez Estrada, Mauro
PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
México, Ed. Trillas, 230 p.
- (9) Mann, Leon
ELEMENTOS DE PSICOLOGIA SOCIAL
México, Ed. Limusa, 199 p.

- (10) Koontz Harold & O'Donnell Cyril
CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
(Tr. Jaime González Araiza)
México, Ed. McGraw-Hill, 914 p.
- (11) Rodríguez Estrada, Mauro
Op. Cit. p. 176
- (12) H. Schein, Edgar
CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL D.O
(Tr. Angel Gaos)
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 163 p.
- (13) P. Sexton, William
TEORIAS DE LA ORGANIZACION
México, Ed. Trillas, 484 p.
- (14) Hernández y Rodríguez, Sergio & Ballesteros Inda, Nicolás
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
México, Ed. Interamericana, 421 p.
- (15) Koontz Harold & O'Donnell Cyril
Op. Cit., p. 638
- (16) H. Schein, Edgar
Op. Cit., p. 72
- (17) Luthans Fred & Kreitner Robert
MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL
(Tr. Agustín Contin Sanz)
México, Ed. Trillas, 264 p.
- (18) Koontz Harold & O'Donnell Cyril
Op. Cit., p. 640
- (19) IBID, p. 642

CAPITULO IV

ASPECTOS DE EXCELENCIA GERENCIAL.

4.- ASPECTOS DE EXCELENCIA GERENCIAL

El presente capítulo tiene como objetivo conocer la formación personal de los valores, creencias y actitudes, así como la forma en que éstos influyen en la creación de una Cultura y Filosofía Gerencial, además de la evolución de dichos conceptos a través de la historia de la empresa.

También señalaremos algunos de los factores que contribuyen al logro de la excelencia gerencial, un concepto del cual se habla mucho en la actualidad, agregando una serie de ideas y pensamientos acerca de lo que significa ser excelente.

4.1.- CULTURA Y FILOSOFIA GERENCIAL

Hasta este momento hemos hecho hincapié en que el modo de actuar de una persona está determinada por varios factores, entre ellos la situación en la que se desenvuelve, la confianza que tenga en el grupo y la propia escala de valores, actitudes, creencias y expectativas que forman parte de su personalidad. (Capítulo uno y dos) Estos elementos son, precisamente, los que constituyen la base de la cultura y filosofía gerencial. Para comprender mejor su significado mencionaremos brevemente el concepto de cada uno de los elementos que la integran:

De acuerdo con Arias Galicia "...las creencias están constituidas por información que recibimos del medio, sin importar mucho si tienen o no posibilidades de verificación, puesto que se refieren a situaciones y objetos indemostrables. Las creencias quedan firmemente arraigadas al individuo porque están estrechamente relacionadas a los valores culturales por un lado, y porque incluyen diversos elementos de fé, cuyo contenido emocional es muy intenso" (1)

Por otro lado, los valores representan todo aquello que para nosotros es imprescindible, todo aquello que tiene algún significado y que proceden de la evaluación y reflexión. "...Pueden abarcar muchos temas distintos, tales como la personalidad humana, la devoción a la verdad, responsabilidad moral, respeto por lo excelente, felicidad, interés personal, libertad, obligaciones de los gerentes y eficiencia" (2)

Los valores, no por lo que son en sí, sino por como son percibidos, determinan las **conductas y actitudes individuales**, esto quiere decir que las actitudes están basadas en la diferenciación de valores. "...Las conductas y actitudes son el resultado de un lento proceso de acondicionamiento, que empieza en la infancia y continúa toda la vida" (3)

Es así como se van desarrollando dentro del individuo distintas preferencias e intereses, los cuales frecuentemente constituyen las bases para ciertos tipos de conducta, y se van a reflejar, posteriormente, en la elección de un determinado modo de trabajo o estilo de dirección (capítulo tres) lo cuál no es otra cosa más que la Filosofía Gerencial.

Efectivamente, "...La Filosofía de la empresa trata del estudio del pensamiento de los empresarios sobre las empresas. Una filosofía nos da un estándar de respuestas a problemas y permite unificar una serie de valores de diferentes individuos en una organización. Cualquier compañía para sobrevivir y lograr perdurar en el éxito debe tener una filosofía que la guíe" (4)

La filosofía de la empresa también recibe los nombres de principios fundamentales, credo corporativo o estándares de conducta y generalmente incluyen ideales básicos relativos a las relaciones con los seres humanos y con las cosas materiales. "...También representa el 'modus operandi' del gerente, proporcionando el marco dentro del cuál se determinan las decisiones o la solución de los problemas" (5)

Es importante señalar que la mayoría de las filosofías gerenciales han sido establecidas de antemano por los rectores o fundadores de las empresas, y generalmente se encuentran por escrito. A veces estos pensamientos tienen doble función: constituyen un código interno de conducta -en cuanto que expresan los propósitos básicos de la empresa- y también involucran aspectos de relaciones públicas.

Sobre esto último, se dice que a menudo están diseñados para realzar la imagen pública de una empresa, y entonces se presentan en forma de 'slogans'; y aunque algunas veces difiere lo que se quiere expresar de lo que sucede en la realidad, algunas otras ocasiones puede convertirse en un serio compromiso de la dirección, permitiendo guiar y unificar los valores y el comportamiento de los miembros de la organización.

Debido a que frecuentemente existen valores incompatibles entre sí, surgen conflictos. Franklin S. Haiman explica que "...Hay toda suerte de motivos para que los valores y preferencias de los individuos difieran y, en muchos casos, esas diferencias pueden conciliarse. Depende de cómo se haya originado y de cómo las trate el gerente. Si el conflicto se debe a preferencias profundamente arraigadas, no hay muchas esperanzas de resolverlo mediante la integración. El grupo tendrá que ponerse de acuerdo, discernir, o bien debatir el asunto y resolverlo por el voto de la mayoría. También depende de la importancia que le concede cada uno de los integrantes al asunto" (6)

Por eso es tan importante el hecho de que un director conozca un poco acerca de los sentimientos y valores permanentes de cada miembro del grupo, procurando no contravenirlos, sino, por el contrario, respetarlos. De ésta forma podrá manejar más fácilmente las relaciones humanas.

Cabe señalar también que debe tomarse en cuenta que la cultura y el ambiente en el que se desarrolla cada individuo influye directamente sobre sus actitudes, creencias, valores sociales, y que cada individuo concede mayor o menor importancia a un mismo valor, además de adquirir, en algunas ocasiones, un matiz o significado diferente, es decir, sufren transformaciones. En otras palabras, los valores individuales evolucionan a través del tiempo y se van enriqueciendo con nuevas experiencias.

4.1.1.- EVOLUCION DE LA FILOSOFIA GERENCIAL

A través de las diferentes etapas de la empresa, el empresario normalmente va cambiando y madurando sus valores, su filosofía. Generalmente cuando una empresa inicia, su principal objetivo es sobrevivir. "...El valor agregado económico -hacer utilidades- que era la guía principal para la empresa inicialmente, se ha quedado corto, y si permanece como único valor puede limitar su crecimiento. Por lo tanto, los valores como empresario cambian cuando ha sobrevivido y medita con tranquilidad sobre el futuro de su empresa" (7)

Por eso es tan importante que se revisen y actualicen frecuentemente los objetivos, políticas, planes de acción, procedimientos, programas, valores y comportamientos incluidos en la Filosofía establecida por escrito, y verificar que sea congruente con los valores actuales de la dirección.

"...Una etapa de plena madurez sería aquella en que el hombre realmente formara parte importante de la empresa, dejando atrás las ideas concebidas desde la Revolución Industrial, en donde la esclavitud y el abuso del hombre eran la base de la filosofía. Ahora se concibe al trabajo del hombre como parte del todo, donde recibe justo lo que le corresponde: más si nos va bien y menos si nos va mal. Siendo así, el trabajador buscará que a la empresa le vaya bien, haciendo un mejor trabajo cada día, con mejor productividad, calidad y costo, tal como sucede en las empresas japonesas" (8)

Si las empresas mexicanas pudieran adoptar una parte de esta filosofía, tanto directores como subordinados, nos daría menos miedo competir ante empresas de otros países, y todos unidos podríamos constituir una nación muy fuerte, puesto que contamos con los recursos suficientes y necesarios, pero para eso hace falta ser verdaderos empresarios y verdaderos subordinados.

4.1.2.- LA NUEVA FILOSOFIA GERENCIAL

Recientemente se han puesto de moda todas aquellas filosofías que colocan al grupo en el centro de las acciones y decisiones administrativas. Se ha empezado a tomar conciencia de que sin recursos humanos, el crecimiento de la empresa está limitado.

La tendencia actual implica que se preste mayor atención a los asuntos humanos, haciendo ver que "...el manejo de los acontecimientos interpersonales del grupo son, por lo menos, tan importantes como la inmediata ejecución de la tarea o trabajo" (9) Esto se explica porque la tarea del director sólo puede ser cumplida por medio de otras personas; de ahí la importancia que tiene el conceder más atención a las relaciones individuales y de grupo.

No obstante, algunas veces no nos damos cuenta de la verdadera importancia de esto hasta que aparecen los síntomas: huelgas o serios conflictos y problemas que requieren una rápida toma de decisiones.

Un artículo publicado por la revista Expansión (10) menciona que recientemente la empresa Chiclet's Adams sufrió una tremenda crisis debido a que los empleados no se sentían identificados con la empresa, es decir, 'no se habían puesto la camiseta', lo cual contribuyó favorablemente a que su filosofía adoptada hasta ese momento sufriera un cambio total. El nuevo credo organizacional coloca al hombre por encima de todo interés y sostiene firmemente que la verdadera riqueza de una sociedad está en el ser humano, en su trabajo, y que merece siempre un trato respetuoso, justo y amable en el que se reconozcan los derechos de cada quien, sin importar su jerarquía.

También dicen que "las utilidades las hacen los hombres, no los productos", puesto que toda organización productiva está constituida por diferentes áreas que funcionan como organismos interdependientes y requieren del producto o servicio de los demás. Agregan que para que una organización funcione bien, todos deben realizar sus actividades con eficiencia a fin de satisfacer las necesidades del conjunto.

En su filosofía gerencial se establecen cinco compromisos básicos:

- a) Con la sociedad: iniciando y apoyando tareas de bienestar comunitario.
- b) Con los proveedores: dándoles un trato justo y equitativo, reconociendo intereses mutuos.
- c) Con los accionistas: ofreciéndoles rendimientos económicos atractivos y confianza en que sólo se tomarán riesgos prudentes.
- d) Con los empleados: promoviendo su creatividad y para afrontar retos laborales en un ambiente de participación, libertad y respeto.
- e) Con los clientes: brindando productos de alta calidad que satisfaga sus necesidades.

Al declararse públicamente la responsabilidad de la empresa ante sus diferentes relaciones, surge un compromiso organizacional y entonces aparece una de las obligaciones más importantes de la función directiva: predicar con el ejemplo. La institución de los propios valores, actitudes, hábitos y convicciones del propio director establecerán, sin duda, las normas a las que se ajustan sus empleados, y de igual forma ayudará a mantener la unidad de la organización explicando a cada uno de sus miembros lo que es verdaderamente importante.

El éxito responde fundamentalmente a un modo singular de hacer las cosas y de tratar a la gente, pero un punto muy importante que debe tomarse en cuenta es la conjunción de todos los elementos con que dispone el director, sobre todo el aspecto financiero, porque de éste dependerá básicamente que los demás elementos tengan éxito.

Cabe señalar que esta nueva filosofía incluye también conceptos de Excelencia Gerencial, un concepto que permite a las empresas competir con mayor seguridad puesto que pregona calidad, no cantidad; y debido a que se requiere de la colaboración de todos los integrantes de la empresa para lograr la excelencia, será de vital importancia conocer aquellos factores o tendencias que le permitirán al director guiar las acciones de sus subordinados hacia el logro de dicho objetivo.

A continuación se agregan una serie de ideas y pensamientos acerca de lo que implica ser excelente.

4.2. LA EXCELENCIA GERENCIAL

Hablando en términos sencillos, la palabra excelencia significa perfección, representa algo superior, todo aquello en lo que se ha puesto mucho esfuerzo y que no cualquiera lo logra. Por ejemplo, decimos "Este producto o servicio es excelente" porque notamos que carece de defectos, tiene acabados de primera o las fallas son tan mínimas que prácticamente pasan desapercibidos.

La excelencia, desde el punto de vista administrativo, representa "...El logro de la perfección o superior calidad en determinada actividad con la máxima eficiencia y productividad" (11) y requiere, necesariamente, de un gran esfuerzo por parte de todos los integrantes de la empresa.

La búsqueda de la excelencia en administración se inició prácticamente en Japón con el enfoque de calidad total, para después extenderse a otros países desarrollados, principalmente Estados Unidos. Dicho concepto se puso aún más de moda debido a la publicación de una obra titulada "En busca de la excelencia" escrita por Thomas Peterson y Robert Waterman. Dicha obra tenía como principal objetivo descubrir o determinar cuáles eran las características de las empresas sobresalientes o excelentes en Estados Unidos. El estudio, desarrollado entre los años 1979-1980 se basó en el examen de 62 empresas norteamericanas "que se distinguían por su magnitud, su constante innovación y sus magníficos rendimientos". Empresas como McDonald's, IBM, Hewlett Packard, Frito Lay, Tupperware, Eastman Kodak, 3M, Boeing, Bechte. y Procter & Gamble entre otras formaron parte de su investigación para dar como resultado los ocho atributos que caracterizan a el estilo administrativo de esas compañías.

Dichos atributos "...recalcan el poder decisivo que desempeñaron los gerentes en todos los niveles, especialmente en los más altos, en la creación de valores y métodos que estimulan la excelencia" (12). Estos ocho atributos son:

4.2.1.- EN BUSCA DE LA EXCELENCIA (PETERSON & WATERMAN)

1.- Una tendencia a la acción: Se debe procurar orientar la acción, tener preferencia por hacer algo, intentarlo con el fin de hacer mejoras a lo actual a través del ensayo y error, en vez de someter una cuestión a ciclos y ciclos de análisis e informes de comités.

2.- Permanecer en estrecho contacto con el cliente: A sus clientes les agrada conocer su negocio, muéstreles sus métodos y sistemas de ventas, producción, investigación, información financiera, etc. Escuche a sus usuarios, conozca sus preferencias y procure ajustarse a ellas.

3.- Fomente en su personal un sentido de autonomía e inculque un ideal empresarial: Divida su empresa en pequeñas compañías y estimule el espíritu emprendedor para que piensen en forma independiente y competitiva; delegue ampliamente autoridad y fomente el que su gerencia acepte los riesgos y tolere errores valiosos.

4.- Mejore la productividad a través de su gente: Crear en todos los empleados la conciencia de que sus mejores esfuerzos son indispensables y que participarán en todos los beneficios del éxito de la empresa. La gente común es una fuente primaria para lograr productividad y calidad.

5.- Ponga 'manos a la obra' impulsando a su gente a través de valores: Decida cuáles son los objetivos que persigue y ponga énfasis en los valores de la compañía para ayudar a formar una cultura corporativa. Los ejecutivos no deben perder de vista la actividad principal de la compañía.

6.- Manténgase en la línea de su negocio: Cultive el concepto de negocio que la compañía conoce mejor, no invierta en negocios que no le son familiares a sus gerentes.

7.- Busque caminos simples y tenga poco personal: Mantenga pocos estratos administrativos, pocas personas en los niveles superiores, prefiera una organización razonablemente simple.

8.- Sea estricto y flexible en forma simultánea: Haga compatible la gerencia centralizada y descentralizada, mantenga un severo control en un limitado número de áreas pero delegue autoridad en otros aspectos; propicie una atmósfera donde haya dedicación a los valores centrales de la compañía, combinado ello con tolerancia para todos los empleados que acepten dichos valores.

Peters y Waterman llegaron a la conclusión de que estas compañías eran brillantes en los aspectos básicos. En vez de tener una estrategia secreta o una situación especial de mercado, simplemente realizaban muy bien las tareas organizacionales fundamentales: "...Respondieron a las necesidades de los clientes con una eficacia extraordinaria, ofrecieron a sus empleados un interesante y satisfactorio ambiente de trabajo y cumplieron muy bien sus obligaciones sociales y ambientales" (13)

Sin embargo, como mencionamos anteriormente en el inciso de cultura y filosofía gerencial, no es solamente el hecho de que una empresa esté 'excelentemente administrada', aunque contribuye mucho, pero para que se pueda garantizar su permanencia en el mercado deben tomarse en cuenta un sinnúmero de factores, tales como las aperturas comerciales o cierres de fronteras, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, la competencia, la situación económica y financiera, los cambios geográficos del mercado, en fin, tanto las condiciones internas como externas influyen definitivamente, puesto que cualquier cambio en ellas tiene repercusiones para la empresa, ya sea favorable o desfavorable.

También se señala que posiblemente uno de los factores que afectan al desempeño de la excelencia es el hecho de relegar o 'dejar de cultivar' uno o varios de los ocho atributos señalados anteriormente. Esto se explica porque, por ejemplo, si una compañía pierde contacto con sus clientes, es más fácil para la competencia ganar terreno, y el producto de la compañía se volvería hasta cierto punto obsoleto, porque no se estarían actualizando los gustos y preferencias de los consumidores.

No obstante, la teoría desarrollada por Peters y Waterman no es la única. Recientemente, el Instituto Mexicano de Planeación Estratégica ha realizado una serie de investigaciones que pretenden descubrir los aspectos o factores por medio de los cuales las empresas mexicanas pueden llegar a ser excelentes. Curiosamente, dichos factores no difieren mucho de los mencionados anteriormente por Peters y Waterman.

La investigación que señala los siete factores de la excelencia gerencial se exponen en la obra "Planeación Estratégica Creativa" y tiene como objetivo describir el perfil de la nueva élite de dirigentes.

Brevemente mencionaremos que la planeación estratégica es "...el proceso en virtud del cual la alta gerencia establece las metas de la organización y selecciona los medios para conseguirlas" (14) o dicho de otra forma: "...La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización" (15)

Los aspectos que conforman la nueva élite de dirigentes son los siguientes:

4.2.1.- LOS SIETE FACTORES DE LA EXCELENCIA GERENCIAL

a) **TIENEN UNA MENTE ESTRATEGICA:** Es decir, tienen sensibilidad de los problemas para atacarlos por sus causas y no por sus efectos. Tienen visión para aprovechar oportunidades y reducir amenazas. También tienen la capacidad para producir ideas e innovaciones prácticas.

b) **ANALIZAN LAS FUERZAS, TENDENCIAS Y FENOMENOS AMBIENTALES:** Observan y examinan los fenómenos externos a su organización y orientan sus efectos al futuro, para definir su impacto probable o posible y con ello aprovechar oportunidades.

c) **DEFINEN EL CONCEPTO DE SU NEGOCIO:** Analizan lo que es y lo que hace su organización, y lo que deberá ser y hacer en el futuro, a fin de precisar su concepto de negocio que será el elemento rector de sus estrategias, comunicaciones, innovaciones y prácticas de comercialización.

d) DEFINEN EL PERFIL DE SUS CLIENTES Y SEGMENTAN SU MERCADO: Precisan quiénes son sus principales clientes y cuáles son sus motivos de compra, a fin de definir sus estrategias, políticas y prácticas de comercialización, así como para proporcionar otros productos o llegar a nuevos mercados.

e) DEFINEN SU COMPETENCIA ACTUAL Y POTENCIAL: Precisan quiénes son sus principales competidores y cuáles son las superioridades y debilidades que su empresa tiene en relación a aquéllos.

f) HACEN DE LA INNOVACION UN MODO DE VIDA ORGANIZACIONAL: Promueven el desarrollo de la creatividad para cultivar una organización que constantemente emprenda innovaciones prácticas, tanto en el producto como en los procesos, operaciones, comercialización, comunicaciones y prácticas gerenciales en general.

g) CREAN UNA IMAGEN CORPORATIVA Y POSICIONAN SUS PRODUCTOS: Promueven la comunicación para diferenciar sus productos y para crear o desarrollar una imagen corporativa favorable a la empresa, con el objeto de convertir esos logros en ventajas competitivas y fortalecimiento de su posición.

Podemos agregar que la Administración siempre ha buscado la excelencia -principalmente porque su base de acción son los recursos humanos- y no debemos olvidar que el enfoque excelencia y calidad están determinados enormemente por la cultura y valores que prevalecen en ciertos países, de tal forma que debemos partir desde la educación que recibimos de nuestros padres y posteriormente en las escuelas, colegios y universidades. Entonces, si queremos lograr que en nuestra organización estén inculcados los conceptos de excelencia, debemos partir de la base de que cada uno de los individuos que la conforman posean personalmente dichos valores, los cuáles a su vez se verterán hacia el interior de la organización a través de la cultura y filosofía gerencial. Entonces, si de modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos se habla, podemos recurrir al enfoque del desarrollo organizacional.

El concepto Desarrollo Organizacional creado por Douglas McGregor alrededor de 1961 y 1970 constituye básicamente un enfoque interdisciplinario, puesto que es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. "...Constituye una respuesta a las necesidades de cambio de nuestro mundo tecnológico al intentar modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en todos sus ámbitos" (16)

Por lo tanto, el Desarrollo Organizacional constituye el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las Ciencias Sociales, con la finalidad de facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional o institucional.

Sin embargo, dado que este proceso no es fácil, debemos enfatizar, como señalamos anteriormente, que para lograr dicha transformación cada uno de los individuos que conforman la empresa deben entender el significado de ser excelente como una serie de cualidades personales e individuales, y estar convencidos de que se requiere la colaboración de todos para hacer de dicha empresa y de los servicios o productos que fabrica, los mejores.

Sobre esto último, existe una serie de pensamientos, a manera de poesía, escritos por el Licenciado en Administración Miguel Angel Cornejo y Rosado donde expresa lo que significa ser excelente:

4.2.3.- "EL SER EXCELENTE"

**** Ser excelente es hacer las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer, y comprender que la vida no es algo que se nos da hecha, sino que tenemos que producir las oportunidades para alcanzar el éxito.**

**** Ser excelente es comprender que en base a una férrea disciplina, es factible forjar un carácter de triunfadores.**

**** Ser excelente es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias.**

**** Ser excelente es levantarse cada vez que se fracasa, con un espíritu de aprendizaje y superación.**

**** Ser excelente es reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades buscando incansablemente la realización.**

**** Ser excelente es ser creador de algo: un sistema, un puesto de una empresa, un hogar, una vida.**

**** Ser excelente es ejercer nuestra libertad y ser responsables de cada una de nuestras acciones.**

**** Ser excelente es levantar los ojos de la tierra, elevar el espíritu y soñar con lograr lo imposible.**

**** Ser excelente es entender que a través del privilegio diario de nuestro trabajo podemos alcanzar la realización.**

**** Ser excelente es trascender a nuestro tiempo legando a las futuras generaciones un mundo mejor.**

**** Ser líder de excelencia de esta talla son los que necesita el mundo y los reclama Dios.**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Arias Galicia, Fernando
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
México, Ed. Trillas, 536 p.
- (2) R. Terry, George
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
(Tr. Alfonso Vasseur Walls, C.P.)
México, Ed. CECSA 879 p.
- (3) S. Haiman, Franklin
DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS, TEORIA Y PRACTICA
(Tr. Félix Blanco)
México, Ed. Limusa, 367 p.
- (4) Revista "Expansión" No. 477
Sección Enfoques
Artículo: "Filosofía del Hombre en la empresa"
Autor: Enrique Müller
Octubre 28 de 1987
- (5) R. Terry, George
Op. Cit., p. 174
- (6) S. Haiman, Franklin
Op. Cit. p. 189
- (7) Revista Expansión No. 477
Op. Cit. p. 114
- (8) IBID, p. 116

- (9) H. Schein, Edgar
CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL D.O.
(Tr. Angel Laos)
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 163 p.
- (10) Revista "Expansión" No. 472
Sección Memorándum Ejecutivo
Artículo: "¿Por quién doblan las campanas?"
Agosto 19, 1987
- (11) Münch, Lourdes
MAS ALLA DE LA EXCELENCIA Y DE LA CALIDAD TOTAL
México, Ed. Trillas, 205 p.
- (12) A.F. Stoner & Wankel Charles
ADMINISTRACION
(Tr. Rosa María Rosas Sánchez)
México, Ed. Prentice Hall Interamericana, S.A.
- (13) A.F. Stoner & Wankel Charles
Op. Cit., p. 11
- (14) IBID, p. 122
- (15) Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social
Curso de Titulación U.N.A.M.
Tema: "Administración Participativa" (notas para su aplicación)
Expositor: Lic. Federico Ramírez González.
- (16) Arias Galicia, Fernando
Op. Cit., p. 396

RESUMEN

La presente lista tiene como objetivo mostrar un resumen de los principales aspectos sobre los cuáles el director debe tener nociones, tratándose de psicología, para enseguida mostrar otra lista de los demás aspectos sobre los cuáles debe hacerse preguntas diariamente.

Los aspectos que se muestran a continuación sólo se mencionan, pues sobre ellos hemos venido desarrollando sus conceptos a lo largo de todos los capítulos, y partimos de la idea de que el Director debe primero conocerse a sí mismo para poder comprender y justificar el comportamiento de los demás.

A) EL DIRECTOR DEBE CONOCER DE SI MISMO:

- 1) Sus ambiciones y los medios que utiliza para llevarlos a cabo.
- 2) Sus limitaciones.
- 3) Sus habilidades, intereses y conocimientos.
- 4) Sus distintos motivos y la forma en que reacciona ante los diversos estímulos e incentivos motivacionales.
- 5) Los objetivos que persigue dentro de la empresa, tomando en cuenta si es dueño de la misma o no.
- 6) Su personalidad y la forma en que se relaciona con los demás.
- 7) Su forma particular de hacer frente a las situaciones difíciles.
- 8) Sus propias experiencias, aprendizaje, herencia e influencias del medio ambiente que forman parte de su personalidad y constituyen sus propios valores, creencias y actitudes.
- 9) Su propio estilo de Dirección y cómo repercute éste sobre las acciones que emprenda la empresa.
- 10) Tener pleno conocimiento de los recursos con los que dispone, ya sea propios, de los subordinados y de la empresa misma.
- 11) Su propia disciplina y forma particular de cumplir sus objetivos personales y organizacionales.
- 12) Sus expectativas y seguridad que vea él sobre su futuro en la empresa.

B) EL DIRECTOR DEBE CONOCER DE LOS DEMAS:

1) EN CUANTO AL TEMA DE PERSONALIDAD:

- 1) Conocer los diversos aspectos que influyen en la formación de la personalidad
- 2) Conocer las principales fuerzas que moldean la personalidad (cómo se forja)
- 3) Conocer, a grandes rasgos, las Leyes Generales de la conducta humana
- 4) Conocer las principales Teorías de personalidad, su naturaleza y desarrollo
- 5) Conocer el perfil de personalidad de subordinados y candidatos para compararlo con el perfil del puesto vacante o por promover a fin de facilitar la tarea de elección.

2) EN CUANTO AL TEMA DE COMUNICACION:

- 1) Conocer el manejo adecuado de los mensajes con el fin de convencer y hacerse obedecer
- 2) Reconocer que mediante el uso adecuado del lenguaje, expresiones y tono de voz se facilita la aceptación de las órdenes y sugerencias
- 3) Conocer cómo está organizada la estructura de comunicación dentro de los grupos y su influencia en el desempeño de los trabajos encomendados.

3) RESPECTO AL TEMA DE MOTIVACION:

- 1) Cuáles son los principales motivos que tienen sus subordinados y cómo puede manejarlos eficazmente.
- 2) Conocer las diversas influencias culturales y la forma en que éstas afectan las creencias, valores y sentimientos personales.
- 3) Descubrir necesidades, deseos, conflictos y frustraciones de los individuos que conforman la organización a fin de facilitar la creación de incentivos motivacionales.
- 4) Conocer los diversos conocimientos, intereses y habilidades de los individuos que forman parte de la empresa a fin de facilitar la selección de personal, planeación de ascensos, planes y programas de capacitación.
- 5) Descubrir la forma en que se satisfacen las principales necesidades de su personal (primarias y secundarias) y el papel que juega la organización dentro de las mismas
- 6) Conocer las diversas teorías que explican la motivación humana.
- 7) Conocer a través de estas teorías como operan las necesidades a nivel inconsciente y cómo se manifiestan las necesidades secundarias en cada individuo considerando la edad, puesto y función que desempeña.
- 8) Conocer cómo se van moldeando las necesidades con las influencias sociales y culturales.
- 9) Tener presente que para que un incentivo motivacional sea efectivo debe darse en el tiempo, lugar y momento apropiados.

4) RESPECTO AL TEMA DE LIDERAZGO:

- 1) Conocer las características principales de un líder y cómo puede influir sobre el grupo, las condiciones de trabajo y las propias acciones y decisiones de la empresa.
- 2) Conocer las principales teorías que explican el liderazgo y sus bases, además del impacto de las situaciones para el ejercicio de esta función.
- 3) Conocer el impacto que ejerce sobre el grupo la función de liderazgo y su reflejo en las condiciones de trabajo.
- 4) Poder conocer el grado de interacción grupo-líder.
- 5) Conocer la influencia que ejerce el poder del puesto, la tarea a realizar y las relaciones del grupo sobre el desempeño del liderazgo.

5) RESPECTO A LOS TESTS PSICOMETRICOS

- 1) Conocer las clasificaciones que existen, los principales tests que existen y los que puede aplicar la empresa, su modo de calificación, aplicación y tiempo aproximado, qué aspectos mide, qué personal se necesita para su aplicación y evaluación así como la gama de beneficios que proporciona.
- 2) Conocer que mediante la aplicación de tests psicométricos es posible identificar intereses, personalidades, motivos, sentimientos, creencias, opiniones, actitudes, aptitudes y capacidades a fin de facilitar la selección y colocación de personal.
- 3) Conocer los requisitos necesarios para la elaboración de los tests psicométricos, si es que se decide a crearlos para su empresa.

6) RESPECTO A GRUPOS FORMALES E INFORMALES:

- 1) Conducta de grupos.
- 2) Interacción de los grupos y cómo se satisfacen dentro del grupo las necesidades de afiliación, amistad, aprobación, reconocimiento, poder y funciones de liderazgo.
- 3) Conocer dentro del grupo cómo se desarrollan los sentimientos de orgullo, prestigio, valor personal y qué se puede hacer para influir sobre ellos.
- 4) Conocer cómo están estructurados sus diversos grupos de trabajo: estructura sociométrica, de poder y de representación de roles
- 5) Conocer, identificar y practicar los principios que rigen las relaciones humanas.
- 6) Conocer las relaciones inter-personales que existen dentro del grupo y cómo influyen al desempeño del trabajo.
- 7) Conocer algunas limitaciones propias del grupo y motivos de frustración, desmotivación y conflicto.

Además de contar con la información básica señalada en los puntos anteriores, el Director también se formula diariamente preguntas tales como:

c) OTROS ASPECTOS QUE DEBE CONOCER

- 1) ¿La decisión que tomé ayer es la misma que debo tomar hoy?
- 2) ¿Debo seguir invirtiendo ahora?
- 3) ¿Qué acciones está emprendiendo la competencia?
- 4) ¿Cambió la situación del mercado?
- 5) ¿Qué riesgos llevo al tomar este negocio?
- 6) ¿Qué puedo hacer para que mis subordinados tomen decisiones en la misma dirección que yo?
- 7) ¿Cuál es la mejor manera de utilizar los recursos?
- 8) ¿Cómo puedo evaluar al personal?
- 9) ¿Cuánto más pueden aportar los subordinados?
- 10) ¿Cómo obtengo financiamiento?
- 11) ¿Qué mecanismos de asociación me convienen?
- 12) ¿Cuáles son las áreas de oportunidad en mi negocio?
- 13) ¿En dónde debería más invertir ahora?
- 14) ¿Qué acciones faltan por emprender?

Es decir, las preguntas anteriores pueden resumirse en:

- a) ¿Cómo responden las acciones de mi empresa a las necesidades del ENTORNO?
- b) ¿Cómo obtengo y optimizo los RECURSOS?
- c) ¿Qué VALORES son los que debo promover hoy en día?

CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de este trabajo de investigación se ha enfatizado la importancia que tiene para un director el hecho de conocer aspectos de Psicología social como parte de su formación académica y profesional.

De igual forma se ha mencionado, en repetidas ocasiones, que no existe un estilo único de dirección, liderazgo y motivación puesto que las situaciones a las que se enfrentan los seres humanos que conforman la empresa son siempre diferentes y cambiantes, moldeadas a su vez por las fuerzas y necesidades sociales.

El conocimiento de dichas situaciones facilitará en gran parte la práctica de la dirección, puesto que éstas marcarán el rumbo hacia el cuál deben ser guiadas las acciones.

También se ha enfatizado la importancia de las relaciones humanas en el ambiente de trabajo. Si éstas no son favorables y si no se llevan a cabo en un ambiente de respeto y confianza, difícilmente podrán llevarse a cabo los objetivos fijados por la dirección. El director tiene que "descubrir" el enorme potencial que existe dentro de cada persona y no olvidar que cada individuo es único, aceptar que no debe esperar lo mismo de todas las personas.

Un factor que contribuye favorablemente a las relaciones humanas dentro de la empresa es el hecho de aquél director que es elegido, no impuesto por circunstancias especiales, ya que como mencionamos en capítulos anteriores, éste hecho le facilitará indudablemente la identificación con el grupo, ya que él, siendo subordinado pudo percibir mejor los sentimientos de las personas que integraban su departamento, además de conocer mejor aún las técnicas y métodos de trabajo de diversos puestos; lo cual también lo coloca en mejor posición para desempeñar la función de liderazgo, tan imprescindible en la dirección de grupos humanos, puesto que prácticamente verá a sus subordinados como compañeros de trabajo, colaboradores y amigos.

Todo esto nos lleva a concluir que, efectivamente, el director debe asumir el papel de psicólogo si desea obtener éxito en las relaciones humanas: debe empezar por conocerse a sí mismo y después comprender el comportamiento de los demás para poder guiar, comunicar, incentivar, ordenar, delegar y conducir acciones dentro de una atmósfera que revela todo lo que el director es en sí.

Si bien es cierto que un director que posea grandes conocimientos teóricos está, posiblemente, en mejor posición que aquel director que carece de ellos, no quiere decir que el primero sea mejor director. Lo que marca la diferencia es la **experiencia** en el manejo de los conceptos teóricos, el llevarlos a la práctica y hacer uso real de todos los recursos con que cuenta, para lograr, de ésta forma, una empresa feliz, productiva y altamente competitiva.