

12 881217
24

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE INGENIERIA

Con Estudios Incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



UNIVERSIDAD ANAHUAC
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

LOS MODELOS MOTIVACIONALES: CLAVES PARA UNA CRECIENTE PRODUCTIVIDAD

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de:

INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA INDUSTRIAL

presenta:

Santo Landolfo Guedez

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



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.

C O N T E N I D O

	Págs.
1. INTRODUCCION	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 OBJETIVOS	6
1.3 ALCANCES	7
2. TEORIA MOTIVACIONAL	8
2.1 TEORIA DE HULL	8
2.2 ROBERT R. BLAKE Y JANE S. MOUTON: ESTILOS GERENCIALES	13
2.3 DOUGLAS MC GREGOR: TEORIA X Y TEORIA Y	32
2.4 ABRAHAM H. MASLOW: JERARQUIA DE NECESIDADES	43
2.4.1 Premisas	43
2.4.2 Teoría Motivacional	48
2.4.3 Otras características impor- tantes de las necesidades bá- sicas	56
2.5 FREDERICK HERZBERG: DOS FACTORES	60
2.6 LEON FESTINGER: DISONANCIA COGNOSCITIVA	71
2.7 OTRAS TEORIAS IMPORTANTES	74
3. APLICACION DE LA TEORIA MOTIVACIONAL EN MEXICO	75
3.1 LA SITUACION EN MEXICO	75
3.2 IMPLICACIONES	79
4. MODELO GENERAL MOTIVACIONAL	81
4.1 GENERALIDADES	81

4.2	AUTOESTIMA	82
	4.2.1 Conservación	82
	4.2.2 Desarrollo	88
4.3	ATENCIÓN EN LA CONDUCTA Y NO EN LA PERSONALIDAD	90
	4.3.1 Desempeño y Actitud	90
	4.3.2 Metodología	92
4.4	REFUERZOS	95
	4.4.1 Refuerzo positivo en lugar de castigos	95
	4.4.2 Forjamiento de la Conducta	98
4.5	ESCUCHAR ACTIVAMENTE	103
	4.5.1 Definición y Efectos	103
	4.5.2 ¿Cómo escuchar?	104
4.6	ESTABLECIMIENTO DE METAS FIRMES Y CONSERVACION DE LA COMUNICACION	106
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
	INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	115
	BIBLIOGRAFIA	116

1. INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Filósofos de la antigüedad - encontraron diferentes razonamientos que pudieran explicar dichos motivos.

Demócrito postuló que el hombre perseguía la felicidad entendiendo como tal, un estado de reflexión y de razonamiento específico. La felicidad para él, es -- un estado interno del hombre, que no debe estar basada_ en cosas materiales externas (caducas, ya que van y - - vienen), en cambio, la felicidad interior nadie puede - quitársela.

Por otra parte, Epicuro pensó que el hombre persigue el placer. Sin embargo, decía que el hombre debe_ buscar los placeres mentales mucho más que los físicos.

Siglos más tarde, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor - principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí - - una estrecha liga, con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos.

Para Shopenhauer, el deseo del poder es la causa principal de la acción humana.

Como se puede observar, la inquietud del hombre - para saber qué es lo que lo incita a actuar de determinada manera, se remonta a muchos siglos atrás. Posteriormente a estas teorías clásicas, o mejor dicho, pre-clásicas surgen otras provenientes de psicólogos dedicados completamente al comportamiento de la conducta, que incurren más dentro del tema y establecen constructos - que proporcionan a la teoría un mayor basamento.

Todas las explicaciones sistemáticas de la conducta contrastan con el fondo perenne del racionalismo. La posición tradicional del racionalismo afirma que la conducta del hombre se explica por hechos personales y privados que suceden dentro de su cabeza. La posición persiste debido al apoyo que recibe del clero, las instituciones legales y, en realidad, de la mejor parte de la cultura institucionalizada. La explicación goza de popularidad sobre todo entre los que elogian o condenan las acciones de los demás. Con el fin de que el hombre sea responsable de sus actos, el racionalista niega -o por lo menos no acepta- que la conducta misma se rija por leyes.

Desde la antigüedad, el hombre ha estado en la alternativa de la posición racionalista y la doctrina mecanicista, que dice que el hombre se parece a una máquina, o, a veces, que es una máquina. El mecanicista afirma que, en principio, se puede explicar toda la conducta por medio de leyes que se aplican en la física y la biología. Con ello se reducen los fenómenos de la psicología a fenómenos conocidos (y presumiblemente explicables) de las otras dos ciencias. Esa fe en que las leyes de las otras áreas científicas se pueden aplicar con el mismo éxito a la explicación de organismos que se comportan, ha causado sin duda la fuerte orientación fisiológica que persiste en la psicología. La más grave desventaja de esas explicaciones radica en que, por el momento, es solamente fe; además, soslaya el hecho de que el progreso de las diversas ciencias depende del desarrollo de modelos teóricos en cada una de ellas.

Otra posibilidad de la posición mecanicista es la actitud en la cual, aunque también se atribuye la conducta del hombre a hechos mentales, se intenta ex-

plicar el funcionamiento de la mente (en eso difiere del racionalismo). Desde el punto de vista histórico, el desarrollo más importante en esa dirección fue el de los asociacionistas ingleses, a partir de Hobbes y - Locke. Se propusieron leyes de asociación que, a fines del siglo pasado, posibilitaron el estudio sistemático del contenido de la mente. William James representa otra variación de la misma clase de actitud general. Su limitación más grave radica en la dificultad inherente al estudio sistemático de la mente.

Una buena parte de los conceptos motivacionales de la actualidad han sido producto de transacciones -- efectuadas entre las diversas explicaciones recién decritas. El mecanicista suele proponer el hedonismo como principio explicativo. Los críticos de la posición mecanicista indicaron hace mucho tiempo la incongruencia de que el mecanicista explique determinadas conductas sobre la base de un principio de hedonismo fundamentalmente mentalista. Por otra parte, aunque los racionalistas querían explicar toda la conducta sobre la base de la racionalidad del individuo, han tenido que reconocer la existencia de la conducta instintiva, es decir, conducta con apariencia automática.

La resolución de las manifiestas incongruencias ha ido dando forma, gradual y dolorosamente, a una nueva clase de explicaciones de la conducta. Con Spencer y -sobre todo- Thorndike, el hedonismo deja de ser un principio de la vida mental para convertirse en una -- simple regularidad de la conducta. En la misma época - (después del malhadado intento de McDougall de volver más mentalistas los instintos), los instintos pierden su connotación mecanicista, para volver a ser una simple característica de la conducta. Más concretamente,

gracias a los trabajos de Tolman, Craig y otros, el -- concepto de instinto se convirtió en la aceptación del hecho de que la conducta ocurre frecuentemente con el aspecto de tener un propósito.

La década de los veinte fue una época de transición, en la que se produjeron muchos de esos cambios. La psicología dejó de ser el estudio de la mente y se convirtió en el estudio de la conducta. Se formularon los fundamentos de nuestros conceptos motivacionales, por lo menos aproximadamente. Se tradujo el hedonismo a lo que se llama reforzamiento, y los instintos a las pulsiones. Lo más importante es que la especulación -- acerca de la conducta de los organismos cedió su lugar a la experimentación. Parece ser que, en cuanto se tradujeron a términos conductuales los viejos y simples principios, explicativos, con lo que por primera vez fueron comprobables, los psicólogos corrieron a sus laboratorios para empezar a probarlos. Al principio, se "medía" la motivación en términos de las tendencias de un animal a aproximarse a los objetos meta adecuados, de sensaciones localizadas, del nivel total de actividad general, o de la adaptación conductual del organismo a necesidades particulares que se le imponían. En todos esos casos, las formulaciones resultaron demasiado simples; ninguna de ellas pudo resolver adecuadamente el problema de la diversidad cada vez mayor de fenómenos conductuales que se descubrían.

En retrospectiva, parece ser que todas las explicaciones tradicionales y algunas de las primeras del periodo moderno fueron excesivamente simples. Lo que se quería descubrir era una sola regla, principio o -- concepto con el cual se pudiera explicar toda la conducta. Pero la conducta de los organismos es demasia-

do complicada para que cualquiera de esos puntos de -- vista resulte satisfactorio. Es más probable que se ne cesite una teoría, o si se lo prefiere, un modelo de - la conducta.

Hacia 1940, entra en el cuadro Hull que por de-- cirlo de alguna forma, es el que reformula el concepto predominante relativo a las pulsiones y formula una -- teoría unificada de los conceptos motivacionales de la época que permitió concretar los problemas teóricos -- fundamentales en la forma de variar proposiciones espe cíficas y empíricamente comprobables. K. W. Spence co- menta sobre la teoría de Hull, "en realidad, no se tie ne una teoría científica hasta definir en ella cons- tructos con la precisión con que Hull lo hace, pues - sólo en esas condiciones se da lugar a la posibilidad_ de verificar o refutar".

La teoría de la motivación de Hull fué el punto_ de partida para todos los posteriores estudios en el - campo, que a partir de este momento, fueron realizados por especialistas que tenían de una u otra forma con- tacto con la industria y que aplicaron los resultados_ de sus estudios a ésta obteniendo respuestas sorpren dentes que vinieron a revolucionar las técnicas de ad ministración.

1.2 OBJETIVOS

* Primarios

- Identificar y jerarquizar las variables que influyen en el forjamiento y conservación de la conducta de los trabajadores y empleados.
- Mostrar cómo se puede incrementar la productividad mediante la aplicación de los principios de la administración participativa, cómo comunicarse mejor y cómo motivar, enseñar y guiar en la década de los años 80's.

* Secundarios

- Indicar a qué grado las técnicas anteriores de dirección, o los estilos de supervisión clásicos perjudican el buen desempeño de la producción.
- Sintetizar la teoría motivacional, introduciendo matices personales, para obtener un modelo que controle las variables más importantes en la motivación humana.

1.3 ALCANCES

Al resumir de alguna manera la teoría motivacional hasta ahora existente, para lograr un modelo simple pero eficiente de motivación al personal, se cuidará mucho el medio ambiente del trabajador mexicano, observándose cómo influye este medio ambiente en el mismo y de esta manera hacer el modelo aplicable a México.

El estudio comenzará exponiendo lo que se considera la base para todos los investigadores contemporáneos que es la Teoría de la Motivación de Hull. Posteriormente se explicarán ampliamente las teorías contemporáneas que proponen las diferentes maneras de supervisión.

Hasta este punto se podría considerar lo realizado, como una recopilación de la teoría motivacional -- que más ha inferido en las técnicas administrativas. - Esto se realizará guardando un orden tanto cronológico como de secuencia cognoscitiva que facilitará el mejor entendimiento.

El capítulo número 3, expondrá los diferentes estudios (aunque hayan sido muy pocos) que se han realizado en México por diferentes investigadores.

La característica de análisis comparativos de estos estudios, es decir, que se han realizado para corroborar o desacreditar las teorías de la motivación antes expuestas, nos permitirá observar las implicaciones que tiene el medio ambiente de México en la aplicación de los principios de las teorías.

La última parte de la tesis, reunirá toda la información anterior para formular un modelo de motivación general.

2. TEORIA MOTIVACIONAL

2.1 TEORIA DE LA MOTIVACION DE HULL

Como se comentó anteriormente, Hull es el primero en formular una teoría que englobara y diera estructura a los preceptos que se habían suscitado a la fecha acerca de motivación. Su trabajo sirvió para estimular una enorme cantidad de trabajos de investigación.

En realidad, Hull elaboró tres teorías de la motivación, bastante diferentes unas de otras, aunque se -- traslapan parcialmente. En primer lugar, formuló, a -- principios de los treinta, una teoría estrictamente -- asociativista. Después, la teoría de la pulsión, que empezó a tomar forma a fines de los treinta y llegó a -- una posición dominante en *The Principles of Behavior* -- (1943). Por último, poco antes de morir en 1952, Hull -- había empezado a poner las bases de una teoría de la mo -- tivación a partir del incentivo.

Cada una de esas teorías reemplazaba a su predece -- sora, debido a mecanismos explicativos más potentes. Pe -- ro, además, los diversos recursos explicativos se com -- plementan unos a otros, y nunca se abandonan del todo -- los viejos al agregar los nuevos. No se descartaron los principios asociativos al añadir el constructo de pulsión, ni tampoco se eliminó posteriormente la pulsión al definir los conceptos de incentivo en la motivación.

- Teoría Asociativista de Hull

En los primeros enunciados teóricos de Hull, la -- motivación en sí desempeña un papel relativamente poco --

importante. Suponía que la respuesta particular que ocurre en una situación de aprendizaje (por ejemplo, una vuelta a la izquierda en un laberinto) se asocia exclusivamente por medio del condicionamiento pavloviano, con cualesquiera estímulos que se presenten en el momento. El problema al que se dedicó era el siguiente: ¿cómo puede una conducta, basada exclusivamente en principios de condicionamiento, dar al organismo el aspecto de esforzarse por una meta! Es decir, si el condicionamiento es un proceso de vinculación automática de una respuesta con un estímulo específico, ¿cómo se puede explicar sobre esta base la manifestación de una conducta flexible, adaptable, con propósitos? Hull postulaba la existencia de un centro residual de estímulos que eslabona y organiza la serie de respuestas aprendidas como una cadena coordinada. A ese centro persistente de estimulación constante se debe el aspecto hambriento del animal que tiene hambre, así como la posibilidad de anticipación de la comida en la meta. La anticipación ocurre en la medida en que las distintas respuestas instrumentales que forman una cadena de conducta quedan todas condicionadas a los estímulos de sostén, E_p . En la medida en que los E_p provocan las respuestas, tienden a ocurrir antes de que se presenten los estímulos ambientales que en condiciones ordinarias la producen. Cuando eso ocurre, los últimos eslabones de una cadena de respuestas se adelantan, y el animal manifiesta una anticipación de lo que va a hacer después.

La reacción anticipatoria de meta. En cualquier situación de ensayo y error, la última respuesta, la que pone fin a la sucesión o cadena de respuestas, es una especie de respuesta consumatoria o respuesta meta, que podemos simbolizar por R_M . Se provoca la R_M por la

acción conjunta de estímulos producidos por la privación, E_p , y algunos estímulos externos, como, por ejemplo, el animal mostrará más prontitud a comer en una caja meta conocida, donde ya ha comido otras veces, -- que en una caja nueva.

Hull sugiere que haya partes y trozos de la respuesta consumatoria total, componentes fraccionarios de la R_M , que sí son compatibles con la conducta que se está realizando (como, tal vez, la salivación y pequeños movimientos de la boca), y llama r_M a esa respuesta fraccionaria de meta que se produce.

Con todo, se puede pensar que cada vez que ocurre una r_M , tiene determinadas consecuencias estimulantes, por ejemplo, retroalimentación propioceptiva, a las que se denota por e_M . Ahora bien, los e_M persisten durante toda la situación de aprendizaje, una vez que se ha condicionado una r_M particular al E_p y los estímulos ambientales. Esa otra estimulación persistente, que procede de los e_M , se suma con E_p y aumenta su carácter persistente, que procede de los e_M y aumenta su carácter de estímulo de sostén, de modo que colabora en la integración de la sucesión de respuesta que conduce a la meta.

Conviene subrayar que, en el examen de la respuesta consumatoria, el mecanismo r_M-e_M no tiene más que atributos asociativos. No hay nada de motivación en ello, ni pulsiones ni incentivos ni nada parecido. Tampoco implica r_M-e_M ninguna cuestión de reforzamiento secundario. En realidad, en esa etapa de su teorización, Hull no propone ningún mecanismo del reforzamiento primario.

- Teoría de Pulsión de Hull.

En el modelo de aprendizaje que acabo de exponer, lo único necesario para aprender era el ocurrir de un estímulo y de una respuesta en estrecha contigüidad. La única función de la respuesta era la terminación de la cadena de conducta y solo ocurría porque habfa estímulos incondicionados que la provocaban.

En su análisis posterior, en el que surge la teoría de pulsión, Hull supone que el aprendizaje ocurre debido a que los estímulos que se encuentran en la meta (E_M) provocan la reacción de respuesta consumatoria (R_M). Hull afirma que el aprendizaje se produce gracias al encuentro con el objeto meta y a la reacción consumatoria que se produce en relación con él, y no por la simple asociación contigua del estímulo y la respuesta.

En esta teoría, Hull introduce el constructo pulsión o motivo con propiedades que no solo son asociativas.

Hull sugiere que, la reducción de la pulsión -- tiene el efecto de reforzar y de esto, se obtiene un mecanismo por cuyo medio los animales aprenden estructuras conductuales de adaptación, es decir, estructuras que, en lo futuro, servirán para aliviar sus necesidades. De esto se deduce, que el reforzamiento es -- una disminución de la necesidad. Hull observaba que -- la necesidad, la respuesta a la necesidad y la pulsión son cosas que suelen ir juntas en ascenso durante la motivación, y en descenso durante el reforzamiento.

En resumen, las pulsiones son causas universales,

que impelen a los organismos a la acción, y la reducción de pulsión es el estado universal de reforzamiento.

- Algo sobre la teoría de la motivación a partir del incentivo.

Habiendo examinado la acumulación creciente de datos que demostraban la medida y el modo en que la ejecución depende de las condiciones de reforzamiento, Hull dedujo que cuando se demora o retiene el reforzamiento, o cuando se le da en pequeñas cantidades, el animal no responde con el mismo vigor ni seguridad que en las situaciones en que se da de inmediato una buena cantidad de reforzamiento. A partir de esto, Hull propuso que se podría incentivar la conducta por medio de la dosis y aplicación de la misma en lo que respecta al reforzamiento.

Los efectos son flexibles, en el sentido de que cambian rápidamente cuando se alteran las condiciones de reforzamiento; dependen sobre todo de la historia más reciente de reforzamiento del animal, y no de su historia total ni de condiciones contemporáneas. Por lo tanto, las condiciones de reforzamiento tienen efectos motivacionales sobre la conducta, en lugar de determinar lo que se aprende o la eficacia con que se aprende.

La naturaleza flexible de esos efectos de incentivo, el hecho de que en ellos interviene obviamente el aprendizaje y su dependencia de las condiciones externas de estímulo son cosas que nos indican que se deben al funcionamiento de algún sistema de respuesta.

2.2 ROBERT R. BLAKE Y JANE S. MOUTON:
ESTILOS GERENCIALES

Dentro del ámbito de el modelamiento de la conducta, es entendible que el estilo de supervisión que presente, en un caso dado, un determinado gerente o su pervisor es de imperiosa necesidad de estudio. Del estilo de gerencia depende el clima de trabajo que hará que unos trabajadores se sientan motivados y otros no.

Debido a lo anterior, procederé a exponer los razonamientos más importantes que llevan a explicar los patrones o parámetros que engloban determinados estilos.

Comenzaré por presentar la teoría de la Rejilla de Estilos Gerenciales, perteneciente a Robert R. Blake y Jane S. Mouton, que clasifica de manera detallada -- las diferentes maneras del ejercicio de autoridad y -- los diferentes estadios de interés por parte de los supervisores.

Posteriormente y de manera continua, presentaré otros estudios y ponencias que enfocan de manera un poco diversa el tema, pero que en el fondo se adecuan en principio con la teoría de Blake y Mouton y, además, la amplían.

La tesis de Blake y Mouton es que la polarización convencional que los gerentes tienden a hacer entre el interés por la gente y el interés por la producción resulta contraproducente: un gerente exitoso es el que sabe integrar las necesidades de los empleados con las necesidades de la producción.

La rejilla de estilos gerenciales pretende aclarar

la vaguedad de esa técnica con una ilustración gráfica de los estilos gerenciales basándose en dos variables: el interés por la gente y el interés por la producción. (Véase Fig. 2.1)

* Gerente orientado hacia el punto 9.1

Muchas organizaciones actuales, especialmente en los E.E.U.U. y Europa han surgido de una sociedad industrial basada en los conceptos administrativos 9,1. Las suposiciones 9,1 están basadas en las actitudes -- culturales hacia el trabajo y la naturaleza del hombre, tipificadas a un extremo como amo-esclavo, noble-siervo, etc.

Aunque las suposiciones administrativas y las actitudes, valores, etc. han sido alteradas considerablemente a través de los años, permanecen fundamentalmente leales a estas tradiciones, lo cual quiere decir -- que el pensamiento administrativo actual y la práctica son guiados implícitamente y explícitamente por suposiciones de nuestros antepasados.

Desde el punto de vista 9,1 se puede uno preguntar, cuál es la mejor manera de alcanzar los objetivos de la organización si se ve a la gente como agentes -- truculentos y resistentes, de producción. En suma, un considerable número de prácticas de organización están basadas en pensamiento anticuado - lo cual no ha sido aún desafiado por un sistema que pueda tender a mejor producción sin tener los efectos secundarios ya -- destruidos.

Figura 2.1

REJILLA DE ESTILOS GERENCIALES

ALTO		1.9					9.9				
		ADMINISTRACION CLUB CAMPESTRE					ADMINISTRACION POR EQUIPO				
9		Atención solamente a las necesidades de la gente. Ritmo de trabajo cómodo y amigable.					El trabajo se logra por la cooperación de la gente. Interés común en el propósito de la organización.				
8											
7											
6											
5		5.5									
4		ADMINISTRACION DEL HOMBRE ORGANIZACIONAL									
		Se logra una organización adecuada mediante el equilibrio entre la necesidad de producir y la conservación de la moral de la gente.									
3											
2							9.1				
		.1					AUTORIDAD - OBEDIENCIA				
1		ADMINISTRACION EMPOBRECIDA					La eficiencia en las operaciones resulta de la sumisión de la gente a todo lo que el jefe diga.				
BAJO		Se requiere esfuerzo mínimo para cumplir con el trabajo									
	BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ALTO
		INTERES POR LA PRODUCCION									

Factores significativos, tales como valores sociales cambiantes, incremento de la educación general, y sindicalismo, empiezan a cambiar el pensamiento administrativo a otro rumbo. Sin embargo, hasta encontrar una teoría administrativa que sirva mejor que la 9,1 - es probable que toda organización que tenga antecedentes 9,1 no busque vigorosamente cambiar o tener alternativas. En esta forma es ampliamente reconocido que - administración 9,1 puede obtener altos resultados en - la producción.

¿Cuáles son algunas de las condiciones que promueven y mantienen los conceptos administrativos 9,1 - dentro de una organización? Una se relaciona con educación. A pesar de las ventajas educativas modernas una gran parte del pueblo no ha obtenido la competencia -- que les permitiría enfrentarse a situaciones de trabajo con juicio y conocimientos técnicos. Una de las consecuencias es que la administración necesariamente ejerce la mayor parte en la planeación, dirección y control, especialmente a niveles inferiores. Gerentes entrenados técnicamente planean; gerentes que surgen dentro de la compañía supervisan la implementación y - - otros ejecutan.

También relacionado con educación es el hecho de que las condiciones económicas aún son tales que gran número de gente depende totalmente para sostener la -- vida de su trabajo. Por sus pocos conocimientos y por la poca fluidez de su trabajo dentro del mercado, se ven forzados a aceptar una supervisión 9,1 del tipo -- que comúnmente se encuentra en los niveles inferiores de una organización. Claro que ésto es menos cierto -- hoy que hace 20 o 30 años.

También una consideración relacionada es que si se quiere alcanzar la efectividad en producción en masa es necesario que la administración simplifique los labores y los haga rutinarios y por partes simples. Este requerimiento sostiene la necesidad general descrita: planear, dirigir, controlar y coordinar las actividades del obrero que labora en trabajos manuales inferiores. Para poder controlar la enorme cantidad de obreros dispersados geográficamente en varias partes de la organización, es más y más necesario centralizar y cambiar a una posición aún más alta de la jerarquía las responsabilidades de la planeación y coordinación.

Otro factor que promueve 9,1 es la competencia entre organizaciones industriales. El resultado es aún más presión por tener controles más eficientes y estrictos sobre el desempeño de una organización.

Todo esto hace que 9,1 sea un estilo administrativo común en una sociedad industrial competitiva.

Muchas de las consecuencias a largo plazo se han cumplido en esta generación. La más notable es el sindicalismo. Esto no quiere decir que a consecuencia únicamente de administración 9,1 surgió el sindicalismo. Pero luchas de ganar-perder entre el sindicato y la administración frecuentemente se centran sobre políticas administrativas 9,1 que son resentidas por asalariados.

Otra consecuencia es la inhabilidad administrativa de enfrentar efectivamente sus propios problemas de competencia y los problemas económicos de la nación. Esto promueve más y más control e intervención gubernamental.

En resumen:

Se ha examinado en este capítulo el estilo 9,1 - para administrar gente. Bajo suposiciones administrativas 9,1 se considera a la gente como instrumentos de producción.

Supervisión 9,1 de producción pone énfasis en -- requerimientos de trabajo, y en una filosofía de "producir o morir". Se usa a la gente en el trabajo y más o menos se le ignora menos cuando demuestra su propensión, por producción. El uso de poder jerárquico en -- sentido autoridad-obediencia es la base del control. Relaciones humanas e interacciones son mínimas excepto cuando el trabajo dicta la necesidad de órdenes e información a través del sistema.

Las relaciones entre gerente y sus subordinados se basan en el concepto de autoridad y obediencia. Los subordinados están para implementar los planos que se los asigna. Se espera que hagan esto obedientemente -- y sin dudas. Poca consideración recibe el desarrollo de los subordinados y la información que reciben es estrictamente limitada a instrucciones y cambios.

Cuando surge conflicto entre los subordinados, - el estilo 9,1 lo suprime porque puede afectar el trabajo. Si el conflicto es con iguales o con el jefe el objetivo es ganar.

* Gerente orientado hacia el punto 1,9

Al igual que en 9,1, existen en muchas organizaciones ciertas condiciones que promueven el estilo 1,9 como estilo administrativo. Si entendemos estas condiciones y las consecuencias de una orientación 1,9, nos puede ayudar en la evaluación de este estilo como enfoque organizativo para obtener producción por medio de gente.

Hay al menos dos situaciones en las que el estilo "country club" se transforma en "modus vivendi" de la empresa. Una es cuando una empresa está operando sobre una base de "más costo" o en una situación de tan alta demanda que las utilidades son inevitables. En tal caso la competencia no fuerza a la empresa a operar con efectividad. En realidad, la empresa puede tener utilidades sin preocuparse mucho por los costos de producción. En consecuencia, imponer eficiencia resulta ser poco atractivo, porque puede generar ansiedad entre los miembros de la organización y conducir a falta de satisfacción. Es más fácil dejar las cosas como están. Por supuesto, esta es una decisión negativa que no logra la máxima producción. Sin embargo, sostiene sentimientos de seguridad personal ya que nadie siente que es deseado.

Una segunda situación en la que se presenta el -- estilo 1,9 es en empresas cuasi-monopolistas. En ellas no se necesita tomar medidas de eficiencia que requieren despidos, controles más estrechos, etc. que puede perturbar los sentimientos de la gente. La preocupación básica es la de mantener lo que se cree son buenas relaciones humanas.

La actitud de "ser bueno", ahogar el conflicto y tratar de evitar las condiciones que lo producen, conduce a buenas relaciones humanas. Sin embargo sufre la producción. La empresa 1,9 dispuesta a mantener un grado cómodo de bienestar para sus administradores y trabajadores, no es probable que logre la creatividad necesaria para lograr mejor producción. No solamente es inefectivo el estilo 1,9 para lograr una alta producción, sino que ni siquiera logra relaciones humanas duraderas, ya que el conflicto y la frustración no se enfrentan ni se alivian. Son suavizados o enterrados.

En resumen:

En 1,9 el ritmo de trabajo es cómodo. A lo sumo la gente está estimulada más que forzada. Se espera -- que los subordinados trabajen para evitar problemas, -- así como por lealtad y aceptación. El jefe es más un -- hermano mayor que una figura paterna. Las relaciones -- humanas, en el sentido sociable de la frase, son impor-- tantes en sí y por sí. El grupo y no el individuo es -- la unidad clave de la organización, siendo la amistad -- y armonía el ambiente deseado entre los miembros.

* Gerente orientado hacia el punto 1,1

1,1 como estilo organizativo contradice demasia-- do a la evolución para que se le busque como meta posi-- tiva. Sin embargo, hay condiciones dentro de las mis-- mas organizaciones que promueven al estilo 1,1.

Una circunstancia que probablemente induzca a un individuo al estilo 1,1, es cuando fracasa al enfren-- tar las demandas que le hace la organización. Por ejem-- plo, tanto en la industria como en el gobierno se en-- cuentran a veces estilo 1,1 cuando una persona ha sido pasada por alto varias veces en las promociones. En -- vez de dirigirse hacia otras actividades se ajusta al -- trabajo haciendo lo menos posible, tratando de obtener satisfacción en otros lados. El puede decir "El traba-- jo no es malo. Me gusta la ciudad. Tenemos una cómoda -- casa. Estoy pasando el tiempo hasta jubilarme. Confío -- en que no se rompa mi silla hasta esa fecha".

Muchos gerentes han llegado a su posición presen-- te siguiendo prácticas administrativas enérgicas, para sacar producción, es decir, un estilo 9,1. Pero al mis-- mo tiempo los sindicatos han ganado fuerza. Progresiva

mente los sindicatos han fijado restricciones a la gerencia por medio de la negociación de contratos. El tipo de dirección enérgica, que se aplicaba antes, no puede ser aplicada en la actualidad. A un gerente enérgico 9,1 le puede parecer, frecuentemente, que la organización se ha transformado en 1,9. Como resultado el gerente 9,1 se siente entre la espada y la pared. No puede dirigir con estilo 9,1 por las restricciones que encuentra, pero no puede tolerar en su propia conducta dirigir con estilo 1,9.

Ciertamente el estilo 1,1 de dirección no es el más común. En una economía competitiva un negocio que opera bajo conceptos 1,1 se veía en dificultades en poco tiempo. Por otro lado muchos individuos y segmentos organizativos actúan con estilo 1,1 y la supervivencia puede ser posible por mucho tiempo. Esto es especialmente válido en situaciones de producción que se han burocratizado y donde "nadie es despedido jamás".

En resumen:

Un gerente con estilo 1,1 ejerce el mínimo de -- influencia en sus contactos con otros. Expresa poca -- preocupación por producción o por gente. En una posición supervisora es más probable que se le encuentre -- cumpliendo funciones de mensajero, comunicando órdenes del nivel superior al nivel inferior. Como supervisor -- es un experto en culpar a otros por un fracaso; así rechaza toda responsabilidad sin embargo raras veces inicia la crítica. Crítica cuando quiere defenderse. Todo lo que pide es que se le permita comprometerse lo mínimo con los objetivos de la organización y de su gente.

La orientación 1,1 hacia la supervisión es la de

mensajero. A través de mínimo contacto y de no comprometerse, el supervisor 1,1 reduce la necesidad de una mayor actividad y más responsabilidades administrativas. Cuanto menos vea a su jefe, mejor. Aún cuando debe actuar, deja que los subordinados o miembros de -- otros grupos se defiendan por sí mismos. Estar presente y sin embargo ausente es la esencia del estilo 1,1.

* El gerente orientado hacia el punto 5,5

Las circunstancias que promueven 5,5 como estilo administrativo se ven mejor desde una perspectiva histórica. Las reacciones antagonísticas y hostiles a la dirección 9,1 produjeron, por un breve período, una -- sobrerreacción en la dirección 1,9 de preocupación excesiva por sentimientos y actitudes. Sin embargo después de un período de "relaciones humanas" se desarrollan contrafuerzas para mover la gente en la dirección opuesta. En vez de ir a una alternativa tanto sea de -- 9,1 o de 1,9, se frena el péndulo y se para a mitad de la diagonal 9,1, 1,9 donde se busca un equilibrio.

Muchas grandes organizaciones ya sean industriales, gubernamentales, militares o académicas, han encontrado que es imposible tratar de incrementar el logro por medio de otro estilo que el 5,5. La dirección 5,5 es una realidad y durará por largo tiempo. Está -- atrincherada. Es capaz de persistir, durante largos -- períodos como modo de vida en las organizaciones grandes.

Sin embargo, el reto que confronta la administración moderna es el de establecer metas más altas que -- las de 5,5 como base para el desarrollo futuro.

La confianza 5,5 en las normas y tradiciones da una gafa mecánica aplicable a la mayor parte de las si

tuaciones y a muchos de los problemas repetitivos de dirección. Pero hay situaciones administrativas donde es insuficiente apoyarse en la tradición para hacer el trabajo. 5,5 provee una pobre base para promover innovación, creatividad, etc. Es probable que todo esto se abandone y se escoja la tradición y las normas de conducta "de la mayoría". Entonces el status quo 5,5, resulta en una pérdida gradual de dirección a medida que organizaciones más dinámicas y progresivas aprovechan las ventajas de nuevas oportunidades y prácticas más adecuadas de dirección.

En resumen:

La dimensión gente en la situación de trabajo es tan importante, en la orientación 5,5, como la dimensión producción, 5,5 trata de lograr un equilibrio entre ambas. Una suposición básica del 5,5 es que la gente trabajará con gusto y hará lo que se le pida si las razones para hacerlo son explicadas. Por lo tanto 5,5 se comunica libremente con sus subordinados. Se usan tanto los sistemas formales como los informales para mantener informada a la gente. Sin embargo se comunica tan sólo lo suficiente para que la gente tenga una noción general de lo que ocurre. Si se dice demasiado, la gente puede resistir cambios a decisiones conocidas. Hay suficiente preocupación por gente para lograr la adecuada producción. Esto se observa en los enfoques 5,5 de desarrollo administrativo, de comunicación, de evaluación de trabajo y en el uso de juntas. Las juntas tienen como objeto lograr interrelación entre la gente, escuchar sugerencias y transmitir participación en la toma de decisiones.

Otro aspecto del 5,5 es el sistema informal. No

solamente el 5,5 verifica y se informa a través del rumor con respecto a lo que ocurre sino que usa activa--mente el sistema informal para lograr sus objetivos. He aquí un ejemplo. Si un procedimiento método o técnica surgen del sistema informal y resulta ser una bue--na acción, el 5,5 formaliza la acción informal por medio de política por escrito, para que pueda incorporarse a las operaciones formales.

La orientación administrativa 5,5 se preocupa tanto de los aspectos gente como de producción. La clave de la supervisión 5,5 es la realización de que el man-tenimiento de la buena moral entre la gente es tan importante como el mantenimiento de maquinaria. Sin em--bargo, en vez de integración se desarrollan dos siste-mas compensatorios, uno formal y otro informal, que informan como se ejecuta el trabajo y quien tiene autoridad e influencia. Se gasta energía, que debería gastarse en el trabajo, manteniendo los dos sistemas en con-sonancia.

* Gerente orientado hacia el punto 9,9

Existe una necesidad básica de la gente que es --satisfecha por la teoría 9,9. Esta necesidad es la de estar comprometido con un trabajo productivo. Por lo --tanto la situación se moldea para que las capacidades individuales creativas se utilicen. Una diferencia --principal entre 9,9 y otros estilos administrativos es el establecimiento de objetivos y su uso como enfoque básico de administración para resolver muchos proble--mas. La capacidad de la gente para comprometerse con --el propósito de la organización por medio de la inte--gración con las metas es fundamental.

La orientación 9,9 hacia la administración de -- producción y de gente tiene como objetivo integrar estos dos aspectos del trabajo, preocupándose por ambos. La clave es el compromiso y la participación de los responsables en la planeación y ejecución del trabajo. Este tipo de acción de equipo conduce a un elevado logro administrativo.

El estilo 9,9 se concentra en la organización -- para mejoras; es decir, la unidad de desarrollo es la organización, no los individuos uno por uno. Las condiciones 9,9 verdaderas existen cuando los objetivos individuales son iguales a los de la organización. La integración proviene de tener algo en juego en el resultado del esfuerzo común. Y una alta integración es la base de un esfuerzo de trabajo efectivo. En estas circunstancias las necesidades de los individuos para participar en esfuerzos significativos se juntan con los requisitos de la organización para un desempeño excelente.

El estilo 9,9 es el recomendado en este estudio, y pienso que la exposición de las variables que hay -- que controlar y que se explicarán posteriormente, ayudará a formarse un estilo mental principalmente que -- servirá y guiará al empresario al punto 9,9. El cambio no puede ser radical porque va en contra de la naturaleza propia del individuo.

A continuación, se dará una clasificación más -- simple de los estilos gerenciales, o más bien, será la definición de las dos tendencias más importantes de dirección: las centradas en el empleado y las centradas en la producción.

Esta clasificación, debido a su característica -- de simpleza, nos facilita un mejor entendimiento y ayuda a concretar las conclusiones a las que se desea llegar en esta tesis.

Las afirmaciones que a continuación se expondrán, son producto de los estudios realizados por Elton Mayo y un grupo de catedráticos de la Universidad de Michigan que se realizaron en la Prudential Insurance Company of America, en Newark, Nueva Jersey.

Una vez que se organizó y razonó la información de los estudios el grupo Michigan encontró que los supervisores que se caracterizaban como "centrados en el empleado", eran probablemente los que estaban a cargo de grupos de alta producción; mientras que aquellos -- otros que se caracterizaban como "centrados en la producción", con toda probabilidad estaban a cargo de grupos de baja productividad. En otras palabras, tal parecía que cuando la insistencia directa se centraba en -- que se hiciera el trabajo, este resultaba ser el peor método para lograrlo.

Se catalogaba al supervisor como "centrado en el empleado", cuando consideraba que su primordial función consistía en supervisar a su gente, más que en expedir la producción. Por supuesto sería muy difícil trazar una línea precisa y rígida entre los dos; y si algún factor hubiera pasado desapercibido, la productividad es probable que lo resintiera. Pero no era cuestión de olvidarse de la producción: simplemente se trataba de la insistencia, y en el caso de los supervisores de la Prudential centrados en el empleado, poca duda existía de que los mismos subordinados ocupaban un lugar -- prominente en su mentalidad.

En lo concerniente a tácticas de supervisión, la persona centrada en el empleado se sentía inclinada a dar a su gente una explicación general de cómo efectuar el trabajo, dejando que los mismos trabajadores ejecutaran los detalles. Una vez que se asignaba el trabajo, no mantenían una verificación demasiado estricta respecto a su progreso, pues daban por sentado que su personal era lo suficientemente responsable para hacer las cosas sin la presión de que alguien estuviera atisbando por sobre sus hombros. En efecto, sus subordinados se encargaban por sí mismos de los problemas de producción del departamento.

Si las teorías clásicas de por qué es necesaria la supervisión eran correctas, los grupos manejados por supervisores con mentalidad centrada en el empleado debían haber sido indisciplinados e ineficaces, reinando entre ellos la añagaza y el chismorreó, mientras prestaban escasa atención al trabajo. No obstante, de nueve supervisores que en el estudio se identificaron dentro de este tipo, seis encabezaban grupos que mostraban precisamente un patrón contrario. En vez de sacar ventaja de la benevolencia del supervisor, los empleados en estos grupos ejecutaban su trabajo con ligereza y alegría. Si había alguna cosa digna de atención, era que la camaradería ejercía un efecto de lubricación y aceleración, en vez de canalizar la energía de los trabajadores en actividades de desperdicio de tiempo. Dicho en pocas palabras, el supervisor que se centraba en el empleado tenía todas las probabilidades de estar operando un taller feliz.

Se catalogaba a un supervisor como "centrado en la producción", cuando consideraba que su tarea principal consistía en hacer que se efectuara el trabajo y parecía considerar a su gente primordialmente como meros

instrumentos para lograr esto, en vez de seres humanos con necesidades y emociones muy similares a las suyas. Era más despegado, tenía menos involucramiento y era más "objetivo", si se quiere, que el supervisor centrado en el empleado. No titubeaba en introducirse en el flujo cotidiano de trabajo si se percataba que algo -- estaba siendo manejado de un modo que a él no le gustaba; de hecho, de ninguna manera era infrecuente que llegara a encargarse personalmente de parte del trabajo, cuando esta parecía ser la forma más expedita de terminarlo. Era muy específico en sus instrucciones y poseía un "ojo de águila" para cualquier desviación de ellas. En contraste con el supervisor centrado en el empleado, el que se centraba en la producción tenía un estilo que era mucho más atractivo, alerta e impulsor.

Ahora bien, puede parecer obvio que el supervisor centrado simplemente en la producción hacía lo que la gerencia esperaba de él y que, en verdad, lo efectuaba de modo más consciente que su colega con mentalidad centrada en el empleado. Sin embargo, los resultados demostraron lo erróneo de tal impresión. De ocho supervisores identificados en el estudio como centrados en la producción, siete encabezaban grupos de baja productividad. Aquí, pues, se presentaba una paradoja: el modo más efectivo de lograr que se hiciera el trabajo de oficina en la Prudential, era mantener placenteras relaciones entre el personal... y dejar que el trabajo se cuidara solo!

Una vez más, la encuesta mostraba que la insistencia sobre la productividad, a expensas de la dignidad del trabajador, era contraproducente. Indicaba que el desinterés y la ausencia de responsabilidad en contra de lo cual se ponía en guardia a la supervisión --

firme y enérgica, iba a ser probablemente una consecuencia de exactamente ese tipo de supervisión y no de las actitudes "naturales" de los trabajadores respecto a sus trabajos. Esto implicaba que tratar de -- elevar la productividad de grupos de baja producción_ mediante una mayor presión, con toda probabilidad - - equivaldría a tratar de extinguir el fuego, por ejemplo arrojándole gasolina.

Claro está que existía la posibilidad de que -- tal interpretación de los resultados estuviera confundiendo la causa con el efecto, de que los supervisores centrados en el empleado podían permitirse el lujo de un relajamiento debido a que, por simple casualidad, tenían a su cargo grupos bastante maduros y -- efectivos; mientras que los supervisores centrados en la producción estaban simplemente contratando la pereza e ineptitud de sus grupos. Pero el grupo de Michigan concluyó que tal interpretación no podía tomarse con seriedad. Por principio de cuentas, difícilmente podría explicar a qué se debía que algunos grupos_ fueran muy productivos mientras otros tuvieran muy baja producción, puesto que todos los grupos estaban -- igualados con bastante exactitud en cuanto a aptitudes y otras características sobresalientes. Y, lo más importante, no encajaba el hecho de que los dos tipos de supervisores mostraran, consistentemente, diferentes valores personales y actitudes. En general, los -- supervisores centrados en el empleado eran cooperativos, democráticos e inclinados a razonar; mientras que los centrados en la producción tendían a mostrarse de_ fensivos, autoritarios y arbitrarios en sus juicios. En otras palabras: eran dos tipos muy distintos de -- personas y manejaban a sus grupos precisamente como -- se esperaba de ellos, a la luz de sus propias personalidades.

El grupo de Michigan terminó el estudio de la -- Prudential con numerosos testimonios de que el estilo_ de supervisión afectaba la motivación del grupo y vice versa; y que, como consecuencia de esta interacción, - el estilo más efectivo, desde el punto de vista de pro ducción, era aquel que mostraba mayor preocupación por las necesidades de atención y respeto de los empleados que po- la productividad en sí. Estudios posteriores - de esta índole en varias otras industrias y tipos de - trabajo han confirmado en general los hallazgos en la_ Prudential. No obstante, como sucede con la mayoría - de los descubrimientos de la investigación, el signifi cado de la supervisión centrada en el empleado parece_ tornarse más complejo, en vez de ser más simple, con-- forme se conoce más al respecto.

En primer lugar, parece obvio que la supervisión centrada en el empleado puede llevarse al extremo y, - que si ocurriera tal cosa, con certeza la producción - sufriría. De hecho, los investigadores de Michigan han llegado a pensar que los estilos de supervisión centra dos en el empleado y los centrados en la producción, - no son totalmente incompatibles entre sí. Robert L. -- Kahn, al pasar revista a estos estudios, hace notar -- que:

Los supervisores con mayor éxito combinan las -- orientaciones de centralización en el empleado y las de centralización en la producción, afanándo se por lograr su propia forma de sintetizar am-- bas concepciones (por sí misma, la supervisión - centrada en el empleado) en ocasiones genera una popularidad muy superficial entre los hombres, - aunque predecimos que con el tiempo esta podría_ verse reemplazada por sentimientos de inobjetivi dad y falta de logro.

Por otra parte, se ha demostrado que una insistencia no equilibrada sobre la producción rápidamente conduce a un pobre espíritu de equipo y a una productividad baja. Kahn piensa que el encargado que no puede dar mucha importancia ni a los empleados ni a la producción, resulta ser el más ineficiente de todos.

2.3 DOUGLAS MC GREGOR: TEORIA X Y TEORIA Y

Muchas de las acciones administrativas tradicionales se basan en lograr que los obreros hagan lo que la gerencia quiere, por medio de controles, que en la mayoría de los casos, son desmotivadores al grado de frustrar a la organización.

Sin embargo, y por suerte, muchos de los procedimientos ortodoxos de administración suelen tener un efecto positivo en los trabajadores para que estos ejecuten la labor deseada. Nótese que solo se especifica "la labor deseada", esto quiere decir que, por medio de buenos salarios, incentivos, políticas de ascenso y otros, se suprimen los factores irritantes que logran la desmoralización, pero no se logra la motivación, es decir, los motivadores tradicionales, cuando se utilizan adecuadamente, hacen a los empleados apacibles pero no del todo productivos; cumplidores pero no creativos.

Existen muchos tipos de filosofías en las que los gerentes pueden basar el ejercicio de su autoridad. Estas filosofías o suposiciones no constan de un conjunto cuidadosamente razonado de proposiciones ni tampoco es un credo. Más bien constan de todas aquellas ideas que se dan por ciertas, todas aquellas actitudes incuestionables y conceptos, lo que forma el fondo normal de operación de toda organización.

Douglas Mc Gregor basa sus teorías en lo que él define como "filosofías administrativas", o sea, las ideas intrínsecas que impulsan a los gerentes para ejercer. Las dos teorías de Mc Gregor reúnen o inte-

gran muchas de las ideas descritas, dentro de un sistema coherente, definiendo de manera acertada lo que se conoce como medio ambiente que motiva.

Entre las tradiciones de la administración, uno de los conceptos más respetados y menos susceptibles de respaldo, es que los gerentes pueden efectivamente controlar la conducta de sus subordinados, es decir, que el comportamiento de otras personas puede trazarse, cual diseños de ingeniería, mediante la aplicación de ciertas tácticas. Así pues, un buen gerente debe ser capaz de construir situaciones a las que la gente reaccionará en formas que encajen dentro de los objetivos de la administración. Este es un modo de ver la gerencia como si se tratara de un simple manipulador o títere; y, como señala McGregor, se deriva de ciertas ideas totalmente erróneas respecto a lo que determina que las personas se comporten en la forma que lo hacen. La gente se ve mucho más motivada por sus necesidades, que por la motivación creada por presiones que ejerza la gerencia.

Existe una teoría tradicional de lo que son los trabajadores y de lo que las organizaciones deben hacer para manejarlos; teoría que es poco halagüeña pero que se defiende como muy práctica. McGregor se refiere a ella simplemente como "Teoría X", en parte para evitar dar por sentado si es buena o mala; y en parte para poderla contrastar con otra teoría a la que denomina "Teoría Y". Se utilizará su propia terminología en la presentación de sus ideas; pero dejamos perfectamente claro que la Teoría X es en esencia un punto de vista de manipulador y autoritario, mientras que la Teoría Y reconoce la interdependencia entre los gerentes y em--

pleados y por lo general refleja el concepto científico común de lo que es en realidad la misma gerencia.

En la teoría X hay tres piedras angulares; una es que a la mayoría de las personas simplemente no les gusta trabajar; la segunda es que tiene que blandirse una especie de látigo sobre sus cabezas, para asegurarse de que trabajan y la tercera es que el mortal ordinario prefiere que se le diga lo que tiene que hacer, en vez de verse obligado a pensar por sí mismo. En otras palabras, se supone que el mundo está plagado de peones de ajedrez; y saber manejarlos es en gran parte cuestión de vigilancia, satisfacción de sus necesidades de seguridad mediante varios beneficios marginales, pero manteniendo siempre a mano, para el caso de que llegara a necesitarse, la implícita amenaza de desempleo. McGregor insiste en que este juego de suposiciones, por obsoleto que sea, continúa ejerciendo muchísima influencia en la industria norteamericana actual. Gran parte de la literatura sobre principios de organización, con su interés sobre autoridad centralizada y controles, parece dar por ciertas estas suposiciones. Y lo que es más importante, lo mismo ocurre con muchos gerentes experimentados.

Claro está que existe mucha haraganería, saboteadores de la producción y grupos congelados. Los seguidores de la Teoría X solo necesitan señalar estos hechos para conseguir apoyo, en cierto modo patético, a sus ideas. Sin embargo, la mayoría de la investigación apunta que estos grupos existen como consecuencia de la gerencia basada en la Teoría X y no porque sea correcta la valorización que la teoría ofrece respecto al ser humano común.

La Teoría Y sostiene, en primer lugar, que a la gente no le gusta o le disgusta el trabajo, como algo inherente, sino que más bien toma una actitud hacia él basándose en su propia experiencia. En segundo lugar, aunque los métodos autoritarios pueden lograr que las cosas se hagan, no son los únicos medios para obtenerlo; nada inevitable existe respecto a ellos y, en cambio, sus indeseables efectos colaterales no tienen por qué ser tolerados. En tercer lugar, la gente selecciona para sí ciertas metas, si ven la posibilidad de algún tipo de recompensa, sea material o puramente siquica; y una vez que han elegido tal meta, la perseguirán por sí solos, cuando menos con tanto vigor como el que desplegarían si los supervisores estuvieran tratando de presionarlos a hacer exactamente lo mismo. En cuarto lugar, en circunstancias adecuadas, la gente no tiende a evadir la responsabilidad, sino que la busca.

En realidad, esto es probablemente un pálido reflejo de los hechos; pero muestra las perplejidades de la gerencia con una nueva luz. La Teoría Y está básicamente diciendo que la Teoría X es innecesaria, que podemos pasárnosla por lo menos tan bien sin ella como con ella y es probable que mucho mejor. Es una petición de flexibilidad; pero, puesto que históricamente la gerencia se ha aferrado con bastante apego a una simple filosofía, un cambio hacia la flexibilidad de modo inevitable requiere muchísimo esfuerzo sobre formas no tradicionales de hacer las cosas. Sin embargo, no por fuerza significa ello que se deje que el niño se vaya con el agua del baño. La Teoría Y pugna por una genuina integración de los objetivos del individuo con los de la organización, en vez de la subyugación de unos por los otros.

Según McGregor, el "contrato" esencial entre un patrón y un empleado en la organización tradicional, es una aceptación tácita de control externo a cambio de dinero y otras compensaciones. Puesto que tal arreglo va en contra del modo de pensar de muchos individuos, establece una auténtica palestra para conflictos y desperdicios de potenciales, tanto del individuo como de la organización. Los controles son presumiblemente necesarios para mantener alineada a la gente y prevenir ineficiencia caótica; pero McGregor asegura que esta suposición es del todo equivocada y que cuando -- las personas se ven motivadas en forma positiva pueden convertirse, en la práctica, en mucho más cooperativas y eficientes sin necesidad de controles que lo que podrían ser con ellos.

No solo el trabajador sería capaz de mantenerse alineado sin necesidad de que el encargado esté atisbando por sobre su hombro, sino que incluso produciría más, pues no tendría que desperdiciar tanta energía e ingenio buscando la forma de burlarlo. La propia disciplina interna del individuo cuesta menos y consigue -- mucho más que la disciplina impuesta por la organización. Pero que esta disciplina interna pueda salir a luz, depende por entero de que el individuo vea suficiente ventaja en ello para querer utilizarla. McGregor dice, entonces, que la mayoría de los adultos ya son completamente adultos y que se comportarán como tales en el trabajo, si se les ofrece una oportunidad para hacerlo y si ven razones positivas para ello.

Lo que se predica aquí no es realmente una fuerza laboral no regulada sino autoreguladora; no anarquía, sino cooperación voluntaria, basada en el propio

interés. Si se concede la premisa de que la mayoría -- puede efectuar un mejor trabajo sin disciplina externa que con ella, el sermón tiene entonces sentido; si no se acepta la premisa, entonces el sermón parece carecer de sentido.

¿Cómo es exactamente la gran transformación que se obtendría? ¿Cómo pueden integrarse las metas de la organización con las del individuo? ¿Es posible integrar lo incompatible? McGregor no sugiere que se pueda; pero su argumento básico es que las necesidades de los individuos y las de la compañía no son de ningún modo incompatibles, a pesar de la tradición- "el sentido común", "los hechos de la vida" y todos los demás alias con que habitualmente se oculta la Teoría X.

"La Teoría Y es una invitación a la innovación". No existe una gran cantidad de precedentes para implantarla. En primer lugar, es necesario reconocer lo que no es: no es una invitación al desorden ni tampoco -- equivale a ablandamiento o abdicación de la responsabilidad del gerente. La Teoría Y no niega la necesidad de una autoridad, pero la reconoce meramente como uno de varios métodos de control administrativo, que resulta adecuado en algunas ocasiones, pero no siempre. Puede apelarse a ella cuando las presiones externas sobre la gerencia son urgentes o cuando no se ve probabilidad de que el trabajador ejerza la autodisciplina necesaria. Por otro lado, la teoría sostiene que la autoridad es un arma administrativa inadecuada, cuando los empleados se sienten compelidos a lograr los objetivos.

Para lograr tal compulsión podría suponerse que es menester dar al empleado "un poquito del negocio". En realidad, si la experiencia de sociedades o los pla

nes de compra de acciones por el empleado constituyen una gafa, el compartir la propiedad no es garantía de cooperación. Sin embargo, cuando la posibilidad de ganancia financiera se ve acompañada con la posibilidad de crecimiento personal, se crea un poderoso potencial motivador. La verdadera tarea de la gerencia, según la Teoría Y, es hacer que el trabajo sea el escenario principal en el cual pueda ocurrir el engrandecimiento de competencia, autocontrol y un sentido de logro.

Si se paga al hombre ampliando sus horizontes y fortaleciendo su dominio del mundo, es probable que él pueda identificar sus metas con las de uno, no porque se le haya sobornado, sino porque lo que realmente se ha hecho es permitir que parte del negocio sea diseñado en forma tal que a él le acomode. Se está permitiendo que la organización sienta el impulso de su motivación, en vez de usar la organización para restringirla y suprimirla.

¿Pero quién se halla al mando de tal organización? ¿El mundo competitivo del trabajo puede llegar a ser una utopía como esta? McGregor afirma que en la práctica la gerencia estaría más efectivamente al mando de la empresa (en el sentido de tener mayor probabilidad de aumentar las utilidades) bajo este sistema, que bajo un método exclusivamente autoritario. La nave de la organización responde mejor a una mano liviana - en el timón que a un fuerte agarro del mismo. Por lo que respecta a la utopía, el efecto de la Teoría Y con dificultad podría ser eso, puesto que todavía habrían multitud de restricciones. Pero estas, en su mayor parte, serían autoimpuestas y en interés de mantener la propia libertad de acción tan amplia como sea posible, no metiéndose dentro de la de otras personas y, por en

de, invitando la retribución. Un sistema libre buscaría su propio equilibrio natural de opciones y restricciones y estos equilibrios probablemente serían mucho más flexibles y realistas que aquellos que son impuestos por una gerencia autoritaria.

No existe un camino real para la organización -- del autoimpulso y autodisciplina que describe McGregor. La evolución, si ha de haber alguna, debe iniciarse en el tope, en la índole de la relación entre los altos ejecutivos y sus inmediatos lugartenientes. Esto debía ser una determinación conjunta de objetivos, consejo y asistencia por parte del supervisor (con el subordinado tomando en la práctica sus propias decisiones) y la revisión conjunta de resultados. En vez de mantener al subordinado bajo presión, manteniendo sobre su cabeza la amenaza de despido (forma de coacción que inevitablemente corre por toda la línea hacia abajo, creando conflictos y resistencias dondequiera que va), se ve "controlado" al permitirle tener un sentido real de propiedad sobre la parte por la que es responsable. Este mismo tipo de fe positiva en el subordinado en forma gradual se transmitiría entonces hacia abajo en todos los niveles de la organización. El superior se convierte en consultor y defensor, en vez de mero autoritario. La organización puede dedicarse entonces a expandir su negocio en vez de pugnar por el poder.

Las gráficas de organización tomarían un nuevo significado. En vez de definir jerarquías y líneas de batalla, se tornarían en un conjunto liberal de líneas de gufa, dentro de las cuales el individuo tiene mucho campo libre para definir su propia labor.

A menudo se oyen protestas de que esto es de to-

dos modos para lo que están hechas las gráficas de organización y que cuando la práctica queda corta en su meta, ello se debe solo a la debilidad individual. McGregor replicaría que no es la debilidad humana, sino las relaciones falsas y defensivas entre la gente - las que imparten rigidez a las líneas de la gráfica.

Bajo la Teoría Y el gerente concibe su función - como de ayuda a cada uno de sus subordinados para alcanzar los objetivos mutuos al modo del subordinado. El gerente no decreta cuales han de ser las metas ni - prescribe los métodos que se han de usar para lograrlas. Puesto que la responsabilidad última descansa en sus hombres, tiene poder de veto; pero solo lo ejercerá en caso de absoluta necesidad. Ocupa un asiento - delantero en la administración con respecto a sus propios superiores, pero trasero con respecto a sus subordinados.

Administrar con este estilo requiere una enorme fe: en las aptitudes e integridad de la gente que le rinden los informes, en su capacidad de crecimiento y en su disposición para asumir la responsabilidad. El gerente debe suponer que los subordinados son capaces (por lo menos potencialmente) de manejar su departamento sin él. La suposición puede parecer en forma indebidamente halagadora para la mayoría de las personas y casi pasar desapercibida la calidad única del gerente. Sin embargo, se ajusta a los hechos de la investigación mucho más íntimamente que el clásico cinismo del carro y el caballo, que todavía perdura en el tradicionalismo de la administración.

Pero se requiere algo más que fe. También es me-

nester una cierta dosis de heroísmo privado: del tipo que nadie más probablemente llegue a apreciar, porque ni siquiera sabrá que está ahí. El gerente debe aprender el sutil arte de no atemorizar a otras personas -- con su autoridad ni inhibirlas con su autoseguridad y no imponer una comprensión de su entusiasmo. Tiene que hacer que la gente se sienta libre de ejecutar sus propias soluciones, que frecuentemente no serán las mismas que las de él. Crear esta libertad exige restricción. En efecto, el gerente tiene que aprender a mantener bien sujeta la rienda sobre las mismas cualidades que ayudaron a empujarlo hacia la gerencia. Debe aprender a usar su propia personalidad como instrumento para desarrollar las personalidades de otras personas.

Muchos ejecutivos se muestran incrédulos (hasta molestos), cuando se les dice que de ningún modo tratan de "hacer aceptar" realmente sus ideas a los subordinados, sino que de hecho obligan al acuerdo poniendo de modo inconsciente en juego sus temores. En ocasiones, el juego no es de ninguna manera inconsciente, si no un poquito de maquiavelismo deliberado por parte de alguien que en forma franca se suscribe a la Teoría X. A menudo, el ejecutivo rechaza la acusación, porque -- ello implica que es un creyente de la Teoría X cuando él piensa que no es así.

Sin embargo, con gran frecuencia es cierto que -- un ejecutivo (aunque sea muy capaz y honorable) previene de modo efectivo que sus lugartenientes usen sus propias ideas. Hace esto inconscientemente, con la mayor de las intenciones. El efecto real sobre otros, no importa lo que intente, es hacer de ellos administradores más que gerentes, agentes más que funcionarios. Es

to ocurre debido a que el ejecutivo, por ser humano, es probable que entienda de manera muy limitada la forma en que afecta los sentimientos de otras personas y porque su papel lo convierte en blanco natural de todas las suspicacias y temores que sus subordinados puedan haber adquirido en su relación con anteriores superiores.

Es aquí donde entra el heroísmo: para implantar en efecto la Teoría Y, el gerente debe aprender a conocer qué impresión causa realmente en otros, por qué los afecta de este modo y cuáles son algunos de sus propios motivos para tratar con ellos como lo hace. Antes de que pueda tratar de modo sensitivo con otros, debe ser muchísimo más sensitivo consigo mismo. Debe en lo personal crecer hasta una estatura considerablemente mayor, en términos de autopercatamiento y autoaceptación, de lo que la generalidad de la gente ha llegado nunca. A menos que lo haga, producirá un embotellamiento en todo el proceso de liberar motivaciones suprimidas, como lo prescribe la Teoría Y. Las personas no verán ventaja alguna en la autodirección, si esperan que su patrón en cualquier momento quiera volver a asegurar su control sobre ellos.

Este tipo de crecimiento personal no es fácil de alcanzar. Algunos gerentes muy maduros (maduros en actitudes, no solo en años) lo han logrado. Por lo general son notables por manejar una operación compleja y exitosa con un tacto extraordinariamente sutil.

2.4 ABRAHAM H. MASLOW: JERARQUIA DE NECESIDADES

La teoría de Maslow es una de las más cognota--
das en el medio ambiente motivacional. Sus afirmacio--
nes y postulados reflejan de manera bastante explícita
y concordante lo que muchos suponen medios motiva--
dores: las necesidades.

Debido a lo anterior y a que esta teoría es, po--
dríamos mencionar, el mayor basamento del presente --
trabajo, se expondrá de manera amplia tanto la misma_
teoría como sus premisas y consecuencias. Comenzaré -
por exponer los principios que se deben de tomar en -
cuenta para obtener la congruencia necesaria de la in-
formación. Posteriormente se hará la mención de la teo-
ría en sí.

2.4.1 Premisas

Entre las más importantes se encuentran:

* El individuo como un todo.

Esta primera premisa establece que el indivi--
duo es un ente integral y organizado. Esta pro-
posición es aceptada por casi todos los psicó-
logos que aplican el principio en sus experi--
mentos prácticos. En teoría motivacional, esta
afirmación significa muchas cosas específicas;
significa que un individuo no puede ser motiva-
do por partes sino que es motivado en un todo,
por ejemplo, el estómago no necesita de algo -
sino es el individuo el que necesita subsanar_
un desequilibrio estomacal, en concreto es Pe-
dro Pérez, el que quiere comida y no el estóma
go de Pérez, la comida satisface el hambre de_
pedro y no el hambre del estómago.

Cuando se registra una necesidad de comida por parte de Pedro, las funciones de este cambian notándose que no se modifica únicamente la - - función gastrointestinal sino muchas otras como; la función de memoria (Pedro está en mejores condiciones de recordar cuando ha comido - que cuando siente hambre); el contenido de sus pensamientos (Pedro pensará más en conseguir - comida que en resolver cualquier otro problema). Esta lista puede ser extendida mayormente, sin embargo, pienso que con ésto se explica -- por qué se toma al individuo como un todo, ya que cuando Pedro tiene hambre es diferente en su totalidad que cuando no tiene.

* Medios y Objetivos.

Si examinamos cuidadosamente el promedio de -- nuestros deseos en un día cualquiera, de nuestras vidas, encontraremos que tienen algo en común; usualmente estos deseos son medios para lograr objetivos y no objetivos en sí. Queremos dinero de manera que podamos obtener un auto. De la misma manera, queremos un auto porque los vecinos tienen uno y no queremos sentirnos inferiores a ellos, y podamos mantener el respeto mutuo y el aprecio de otros.

Generalmente, cuando un deseo consiente viene a las mentes podemos encontrar que detrás de este se encuentran otros que representan necesidades más importantes o intrínsecas del individuo. En otras palabras, se trata de una situación que se parece mucho a la de los síntomas en la psicopatología. Los síntomas son impor--

tantes pero nunca tanto como lo que los produce. Asimismo, el estudio de los síntomas no es importante, siendo importante el estudio de lo que representan dichos síntomas.

Es muy característico en estos análisis más profundos, que se lleguen a encontrar determinados objetivos o necesidades que ya no permitan más profundización; es decir, necesidades que ya no necesiten justificación o demostración de existencia. Estas necesidades generalmente no son conscientes y desembocan una multitud de deseos que sí son conscientes. En resumen, el estudio de la motivación debe dedicarse al estudio de las últimas necesidades u objetivos del individuo.

* Deseos y Cultura.

En estos tiempos existe ya suficiente evidencia antropológica para afirmar que las necesidades o deseos últimos del individuo no difieren en casi nada de entre todos los demás. La principal razón de esto es que en dos diferentes culturas existen diferentes maneras de satisfacer una necesidad en particular pero las consecuencias de satisfacerla cumplen con un patrón general. Por ejemplo, en una sociedad una persona obtiene autoestima por ser un buen cazador; en otra la auto-estima se obtiene por ser un buen médico o un buen guerrero, pero si pensamos en la necesidad básica los individuos de estas sociedades tienen la misma dinámica que los impulsa a lograr sus metas. Por lo tanto, es más fácil para los investigadores si --

clasifican estos deseos dentro de una misma -- categoría para su estudio que si los retienen_ en los diferentes campos del comportamiento.

Aparentemente, los fines son más universales - que los caminos para lograr los fines, debido_ a esto, los caminos son determinados localmen- te por cada cultura, mientras que parece ser - que los fines son más propios de la naturaleza de los seres humanos.

* Múltiples Motivaciones

Ya se ha dicho que los deseos concientes de de terminados comportamientos tienen objetivos o_ necesidades implícitas, es decir, que estos de seos concientes representan canales a través - de los cuales las necesidades primarias o pro- motoras se reflejan. Pero estos deseos cons- cientes pueden ocultar muy diversas necesida- des. Por ejemplo, es bien sabido que el com- porta-iento o el deseo sexual puede ser muy - complicado de relacionarse con los propósitos_ inconscientes. En un individuo determinado el deseo sexual de asegurar su auto-concepto de - masculinidad, mientras que en otros individuos pudiera representar el deseo de impresionar, o de seguridad y cercanía de su pareja, en fin,_ se podría cometer el error de pensar que se - busca satisfacción sexual cuando son otros los requerimientos del individuo.

* Los Motivadores y sus Relaciones.

El hombre es un animal que constantemente de-- sea algo y rara vez se encuentra en un estado de

completa satisfacción excepto por un corto -- tiempo. Cuando un deseo es satisfecho, otro -- surge para tomar su lugar y al ser este satisfecho se repite el ciclo. Es propio del ser humano estar siempre deseando algo. Es por esto_ que es necesario estudiar las relaciones de -- los deseos para tratar de descifrar la consecusión de los mismos o, por lo menos, los parámetros que promueven su ocurrencia.

La aparición de un deseo, las consecuencias del mismo y las satisfacciones que se obtienen al_ obtener lo buscado tiene una relación importante. La aparición de un deseo determinado siempre depende del estado de equilibrio, o desequilibrio de todos los demás motivadores que tiene el organismo, es decir, primero aparecen -- los deseos más potentes y después los débiles.

Por lo tanto, se debe de tomar en cuenta al -- construir, una teoría de motivación que: a) el ser humano nunca está totalmente satisfecho excepto en un momento corto, y b) que siempre parece arreglar sus deseos en una cierta jerarquía.

* Medio Ambiente.

La motivación humana definitivamente tiene que ver con el medio en que se desenvuelven los individuos. Cualquier teoría de motivación no -- debe tomar solamente en consideración al organismo en sí sino debe, también, prestar atención al ámbito de su desarrollo cultural.

El medio ambiente puede ocasionar, o de hecho ocasiona, que el individuo se cree barreras - entre él y un deseo determinado. Esto ocasionará que este deseo tenga prioridad, aunque - no sea de más importancia, sobre otros.

De lo anterior, se puede inferir que si una - teoría se basa en las necesidades fundamenta- les para explicar la motivación, tendrá menos problemas con las consecuencias causadas por_ un determinado medio ambiente.

Cabe recalcar la diferencia entre el estudio_ del medio ambiente y el estudio de la motiva- ción. El comportamiento está determinado por - dos parámetros en donde la motivación es uno_ (el que origina el comportamiento) y el medio ambiente (que delinea el mismo) es otro.

2.4.2 Teoría Motivacional

* Las necesidades fisiológicas

Las necesidades que generalmente son considera_ das como el punto de partida de la teoría moti_ vacional son las fisiológicas, como, por ejem- plo, la necesidad de respirar, de comer, etc. Antes de entrar en materia hay que hacer men-- ción de dos conceptos que tienen mucho que - - aportar y que modifican, en parte, las nocio- nes que se tienen sobre el tema. El primero es la homeostasis, que se refiere al esfuerzo au- tomático del cuerpo para mantener un constante y normal estado del flujo de sangre en el orga_ nismo, es decir, cuando se rompe el equilibrio y surge una necesidad se altera el flujo san--

guíneo que no se recobra hasta subsanar dicha necesidad. El segundo concepto se refiere a los apetitos y su relación con las necesidades del cuerpo. En estas épocas se deben diferenciar e identificar las verdaderas necesidades de los deseos superfluos que pueden esperar su satisfacción sin deterioro del organismo.

Elaborar una lista de las necesidades fisiológicas es algo impráctico ya que pueden existir infinidad de ellas, sin embargo, es importante recordar que cualquiera de estas necesidades y el comportamiento consecuente sirven como canales para todas las demás clases de necesidades. Es decir, la persona que piensa que tiene hambre puede estar buscando más el confort o dependencia que las vitaminas y proteínas de la propia comida. De tal manera, es posible satisfacer la necesidad (apetito) del hambre fumando o bebiendo agua.

Sin duda alguna las necesidades fisiológicas son las más prepotentes de todas las necesidades. Esto significa que para el ser humano -- que carece de todo en la vida en un sentido extremo, la mayor motivación es la satisfacción de las necesidades fisiológicas antes -- que cualquier otra. Una persona que carezca de comida, seguridad, amor y autoestima seguramente empleará sus esfuerzos en la obtención de comida antes de cualquier otra cosa.

Si todas las necesidades están insatisfechas y el organismo está por ende dominado por las

necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades (aun no expuestas) pasan a un plano menor o simplemente no existen. Por consiguiente, todas las capacidades del organismo se encaminarán a la satisfacción de las necesidades fisiológicas. Para el hombre que se encuentra en un estado hambriento exagerado no existe otro interés que la comida. Piensa en comida, recuerda la comida, habla solo de comida y quiere solo comida.

Otra característica peculiar de un organismo cuando se encuentra dominado por una determinada necesidad, es que la total filosofía de su futuro tiende a cambiar. Para un hombre hambriento, la utopía se define como un lugar donde exista comida en abundancia.

En una sociedad como la de nuestros tiempos es difícil que se den estos casos, sin embargo, su consideración sirve para el entendimiento de la teoría. Se puede afirmar que "solo de pan vive el hombre" cuando no hay pan.

Pero, ¿qué sucede con los deseos del hombre cuando existe comida (en este caso) y las demás necesidades fisiológicas son satisfechas?

De inmediato otras necesidades emergen y estas dominan al cuerpo en vez de las fisiológicas. Y, cuando estas nuevas necesidades se satisfacen surgen otras más altas y así sucesivamente. Esto es a lo que Maslow se refiere al afirmar que las necesidades básicas del organismo humano presentan una jerarquía de prepotencia relativa.

Las necesidades fisiológicas, cuando son satisfechas dejan de ser determinantes activos u organizadoras del comportamiento. Estas necesidades existen ahora solo de manera potencial - en el sentido de que pueden surgir de nuevo para dominar el organismo si sus satisfacciones son truncadas. Por lo que, se infiere que el organismo es dominado y su comportamiento organizado solo por necesidades insatisfechas.

Las necesidades de seguridad.

Si las necesidades fisiológicas son relativamente satisfechas surge un nuevo conjunto de necesidades que se clasifica como las necesidades de seguridad, entre las que se pueden mencionar: estabilidad, dependencia, protección, y otras. Todo lo que se dijo acerca del funcionamiento de las necesidades fisiológicas es aplicable también a este nuevo conjunto de necesidades. El organismo puede ser dominado de igual manera por estas necesidades. Estas pueden ser las organizadoras del organismo y el comportamiento haciendo que todas las capacidades del ser se concentren en su satisfacción, y se puede definir al mismo organismo como un mecanismo de consecución de seguridades. De nuevo, prácticamente todo parece no tener importancia junto a la necesidad de protección y seguridad.

Este conjunto de necesidades es más observable en los niños que en los adultos, debido a que en los niños estas necesidades son más simples y obvias. Una razón de esto es que los niños

no inhiben las reacciones propias de estas necesidades, mientras que los adultos en nuestra sociedad han sido enseñados a ocultarlas.

En los niños se observan, de manera más directa, las reacciones a las enfermedades del cuerpo. Algunas veces estos padecimientos hacen que el niño se sienta inseguro. Por ejemplo, el vómito, - los cólicos u otros malestares parecen ocasionar que el niño vea al mundo de una manera diferente. En el determinado momento del dolor, se puede afirmar que para el niño, el mundo entero cambia de repente y se torna oscuro convirtiéndose en un lugar donde todo puede suceder, en donde - las cosas seguras cambian para ser inseguras. -- Así pues un niño que se enferma por un mal ali-
mento puede experimentar, por uno o dos días posteriores al padecimiento, pesadillas, miedo y -- una necesidad de seguridad peculiar.

Otra de las cosas importantes es el medio en el cual el niño crece, ya que separaciones de sus - padres, discusiones, divorcios, castigos fuertes sin explicación y muestras de odio por parte de - otros, pueden ocasionar que el niño adquiera un - terror y una inseguridad que lo caracterizará -- por el resto de su vida en la que dedicará sus - esfuerzos por encontrar ambientes que le proporcionen esa seguridad que necesita.

De las anteriores observaciones, se puede generalizar que el niño promedio, así como el adulto - promedio (en menor grado obviamente) prefiere un mundo organizado, seguro, ordenado en el cual vi-
vir y en el que, en su caso, el tenga parientes_

poderosos o protectores que lo liberen de sus -
amenazas.

En las culturas avanzadas, el seguro y afortunado adulto encuentra satisfechas sus necesidades de seguridad. La tranquila, estable y buena sociedad, generalmente proporciona a sus miembros seguridad contra animales salvajes, temperaturas extremosas, "asaltos criminales", caos y -- otros. Así pues, se puede decir que las necesidades de seguridad no funcionan más como motiva
dores activos.

Por último y siendo coherentes con lo anterior, las necesidades de seguridad parecen surgir como motivadores activos sólo en caso de emergencias como: guerras, epidemias, catástrofes naturales, ola de crímenes, en general situaciones pésimas.

* Necesidades de pertenencia y amor

Si las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, entonces surgirán las necesidades de pertenencia y amor, y todo el ciclo an
teriormente descrito se repetirá con este nuevo foco de atención. El individuo sentirá profunda
mente la ausencia de sus amigos, un amor, de su esposa o de sus hijos. Estará continuamente bus
cando afecto en general y tendrá esta meta en primer plano.

Existe muy poco material científico sobre las necesidades de pertenencia y amor aún cuando es un tema muy común en las novelas, autobiogra-
-
fías, poemas y en la literatura sociológica con

temporánea. De aquí sabemos en general los efectos destructores de la personalidad en los niños, cuando estos son llevados de un lugar a otro muy seguido; de desorientación; de los cambios tan frecuentes de localidad debidos a la industrialización; de estar sin raíces, o sin origen. Lo anterior trae como consecuencia la falta de identificación con las gentes. Por esto, se cree muy importante que el individuo pertenezca a una colonia, tenga un territorio: un grupo social lo más permanente posible.

Maslow piensa que el incremento tan rápido que se ha observado en la formación de grupos que persiguen un ideal o grupos sociales identificados, están en gran parte motivados por las necesidades de contacto, intimidad y pertenencia -- que se ven cada día menos satisfechas debido a la constante movilidad, al rompimiento de los grupos tradicionales y a la gran industrialización.

Maslow afirma también que gran proporción de la formación de grupos de rebelión, está motivada por este mismo grupo de necesidades.

En nuestra sociedad, la frustración de estas necesidades es la causa más común de severos desajustes patológicos.

* Las necesidades de estima.

Todas las gentes en nuestra sociedad (exceptuando las enfermas) presentan un deseo o necesidad de alta evaluación de ellos mismos, de respeto, de auto-estima y de estima por parte de otros.

Estas necesidades pueden ser calificadas en dos sub-grupos. En uno, se encuentra el deseo de -- fuerza interna, reconocimiento, de competencia, de confianza para enfrentar al mundo y de independencia y libertad. En otro, tenemos lo que -- se puede llamar el deseo de reputación o prestigio (definiendo este como la estima de otras -- personas), estatus, fama y gloria, atención, importancia, dignidad, etc. Cada día, estas necesidades toman más importancia entre psicoanalistas así como investigadores psicológicos.

La satisfacción de la auto-estima produce sensaciones de logro personal de las metas y hace -- que el individuo se sienta un triunfador y realice sus labores con mejor ahinco. Se siente importante.

La falta o insatisfacción de estas necesidades puede causar problemas neuróticos, de stress, -- de apatía y en general problemas del individuo -- consigo mismo.

* La necesidad de auto-realización.

Aún si todas las necesidades anteriores están -- satisfechas, puede surgir un descontento o un -- deseo, a menos que el individuo esté realizando la labor para lo que fué creado. Un músico debe hacer música, un pintor debe pintar, un poeta -- debe escribir si quiere estar en paz consigo -- mismo. Lo que un hombre puede ser deberá ser. -- Deberá ser sincero con su naturaleza.

El hombre que satisface estas condiciones se -- realiza.

En la figura 2.2 se muestran las necesidades anteriormente expuestas de acuerdo a su importancia y jerarquía. Esto es a lo que comúnmente se ha llamado "Pirámide de Necesidades de Maslow", debido, principalmente, a que muestra cierta -- analogía con los grados de esfuerzo y los pasos que hay que lograr para pasar de un estado a -- otro.

2.4.3 Otras características importantes de las necesidades básicas.

- * El grado de rigidez en la jerarquía de las necesidades básicas.

Se ha hablado hasta ahora como si la jerarquía_ de las necesidades básicas fuera inviolable. - Sin embargo, algunas de las personas estudiadas por Maslow presentan algunas desviaciones en el seguimiento del proceso, entre sus aportaciones más importantes están:

- 1.- Existen algunas personas en las que la auto-estima es más importante en su jerarquía -- que el amor.
- 2.- Existen personas que se transforman en mártires cuando se presentan o están involucrados, ideales, altos estándares sociales, altos valores. Con estos valores las personas dejan todo para lograr el ideal particular.

- * Grados de satisfacción relativa.

Hasta ahora también se pudo dar la impresión, - durante la exposición, de que estos cinco grupos de necesidades se comportan como sigue: Si_

Figura 2.2

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

NECESIDAD
DE
AUTORREALIZACION

NECESIDADES
DE
AUTOESTIMA

NECESIDADES
DE
PERTENENCIA Y AMOR

NECESIDADES
DE
SEGURIDAD

NECESIDADES
FISIOLOGICAS

una está satisfecha completamente, entonces surge la otra. Esto puede dar a entender que para que una necesidad surja la anterior debe estar satisfecha en un 100%. Maslow propone una escala de satisfacción relativa que se base en sus múltiples estudios. En concreto dice que el individuo promedio tendrá satisfechas sus necesidades fisiológicas en un 85%, en un 70% sus necesidades de seguridad, en un 50% sus necesidades de pertenencia y amor, en un 40% su necesidad de auto-estima y en un 10% su necesidad de auto-realización.

Cuando se habla del surgimiento de una nueva necesidad se aplica el mismo criterio. Por ejemplo, si la necesidad A (más importante) está satisfecha en un 10% únicamente, la necesidad B - (subsecuente jerárquicamente) no mostrará rasgos, pero si la necesidad A se satisface en un 25%, la necesidad B emergerá en un 5% para ser satisfecha.

* Características culturales.

Las diversas culturas provocan diferencias en el contenido conciente motivacional de las personas. Sin embargo, en el fondo, en el contenido inconsciente, parecen tener los mismos rasgos, son más parecidos de lo que aparentan al primer contacto.

Maslow concentra su clasificación en este contenido inconsciente pero no descarta la posibilidad de que agentes externos culturales o sociales provoquen otros tipos de reacciones o manifestaciones de las necesidades básicas.

* Múltiples motivadores del comportamiento.

Las necesidades básicas no se deben entender como determinaciones exclusivas de un cierto tipo de comportamiento. Se ha encontrado que un comportamiento específico puede ser el canal a través del cual fluyen un sinnúmero de impulsos. - Dicho de otra forma, los comportamientos son -- multimotivados. Cualquier comportamiento tiende a ser determinado por algunas o todas las necesidades básicas simultáneamente y no por una sola. La acción o comportamiento de comer puede estar encaminada a satisfacer en parte una necesidad fisiológica pero puede al mismo tiempo estar satisfaciendo otras necesidades.

2.5 FREDERICK HERZBERG: DOS FACTORES

Uno de los estudios más refinados que se ha logrado llevar a cabo en el campo de la motivación al trabajo, fue efectuado por Frederick Herzberg y sus colegas. Este estudio se basó en minuciosas entrevistas con unos doscientos ingenieros y contadores que trabajaban para 11 distintas firmas dentro de la zona de Pittsburgh. Se pidió a estos hombres que recordaran incidentes específicos de su experiencia reciente, que les hiciera sentirse particularmente bien o particularmente mal respecto a su trabajo. Asimismo, se les pidió que indicaran qué efectos había tenido esos incidentes sobre sus actitudes y su desempeño y si tales efectos fueron de corta o larga duración. Aunque estas entrevistas se llevaron a cabo con pleno conocimiento de la gerencia, se consideraron estrictamente confidenciales y se garantizó a todo participante que se conservaría su anonimato.

El grupo de investigadores se percató desde el principio de que el mismo diseño de su estudio imponía ciertas restricciones sobre las conclusiones a que pudieran llegar con base en la información obtenida. En primer lugar, los ingenieros y contadores son, como grupo, considerablemente más instruidos y menos dependientes en su relación con un patrono determinado de lo que normalmente son los trabajadores calificados o semicalificados. Resulta bastante probable que los trabajadores profesionales podrían reaccionar a elementos que tendrían menor importancia inmediata para los empleados y obreros de infimo nivel y que lo inverso también podría ser cierto. Sin embargo, la motivación de los trabajadores profesionales o técnicos es digna de estudiarse por derecho propio, debido a la creciente magnitud de tales grupos en la economía

nacional. Además, podrían suministrar ciertos indicios sobre qué tipo de motivos puede esperarse que se presenten entre otros trabajadores conforme vamos ascendiendo en una economía con base tecnológica y una fuerza laboral más profesionalizada.

En segundo lugar, cualquier estudio que se base en recuerdos voluntarios se halla inherentemente limitado por la franqueza, así como por la propia comprensión de los participantes. La primera puede controlarse hasta cierto punto mediante una hábil técnica de la entrevista; pero no hay modo de ejercer control sobre la segunda. Sin embargo, el efecto más probable de estos inconvenientes es que limitan la cantidad y profundidad de la información, pero no distorsionan el significado de los relatos hechos por los participantes.

En aquellos casos en que los hombres se sentían contentos con sus trabajos, ello se debía por lo regular a algo que había ocurrido y que les demostró que estaban efectuando su trabajo particularmente bien o que cada vez estaba más experimentados en su profesión. En otras palabras, los sentimientos positivos tenían íntima relación con las tareas específicas que esa persona llevaba a cabo y no con los factores que servían de fondo, como el dinero, seguridad o condiciones laborales. Por otro lado, cuando se sentían mal por lo regular se debía a algún desquiciamiento en estos factores de fondo, que los había impulsado a creer que están siendo tratados injustamente.

Esto condujo al grupo a trazar una distinción entre lo que ellos denominaron motivación y lo que llama--

ron factores higiénicos. Por motivación se entiende aquella influencia que por lo regular ejerce un efecto edificante sobre actitudes o desempeño. Los factores higiénicos no producen mejoras sino más bien sirven para prevenir pérdidas del espíritu de grupo o de la eficiencia. - Los factores higiénicos son prerequisites para una motivación efectiva; pero son impotentes por sí mismos para impulsar. Solo pueden formar una plataforma sobre la que descansa el estado de ánimo. Esta puede evitar cualquier insatisfacción seria o un descenso en la productividad y hacer posible que las motivaciones funcionen pero el aspecto importante de los factores higiénicos es que en nada contribuyen para elevar el deseo del individuo para ejecutar bien su trabajo.

Resultó claro que con este grupo de ingenieros y -- contadores las motivaciones reales eran las oportunidades de ser más experimentados y manejar puestos de mayor exigencia. La paga, seguridad del trabajo y condiciones laborales eran factores higiénicos: cuando eran inadecuados, ejercían efecto negativo significativo en la actitud de los hombres; pero no tenían efecto positivo importante cuando se les administraba en forma adecuada. Por lo tanto carecía de sentido pensar en la motivación para estos hombres solamente en términos de retribuirlos bien y proporcionarles beneficios colaterales junto con un atractivo lugar de trabajo. Estas cosas no los motivarían en -- realidad en modo alguno. Por lo demás, ¡privarles de estas cosas hubiera ocasionado que su motivación se deteriorara muy rápidamente!

El mismo principio pareció aplicable a las llamadas prácticas buenas de supervisión, tales como tratar a la gente como individuos y con equidad, así como aquellos -

aquellos programas de comunicación diseñados para mantener bien informados a los hombres respecto a las metas políticas de la administración. Estas cosas no hacían que los hombres se sintieran particularmente positivos respecto a las metas políticas a su labor, ni tampoco que quisieran trabajar con más ahínco, pero cuando la supervisión se mostraba carente de tacto o no existía una buena comunicación, con toda probabilidad se desanimaban y solo hacían el esfuerzo necesario para ir la pasando.

En efecto, el grupo de investigadores encontró que tanto los motivadores tradicionales de pan y mantequilla como las más refinadas de "relaciones humanas", sencillamente no motivaban. Cuando menos con este grupo, estos factores habían llegado a ser las condiciones mínimas tolerables para un trabajo. Para elevarlos por sobre un nivel de motivación monótona y aburrida, satisfechos más no excitados, se requería algo más: la libertad para ejercer su propia iniciativa e ingenio, experimentar y manejar su propia manera los problemas inherentes a sus labores. El control sobre su trabajo, más que las recompensas tangibles derivadas de éste, constituía la verdadera motivación.

Es obvio que los motivadores no pueden funcionar en ausencia de la higiene y que esta a su vez ejerce un tibio y nada notable efecto sin aquellos. Pero ambas cosas son indispensables, si se quiere mantener la productividad a un nivel elevado y si el trabajo en sí ha de convertirse en fuente de satisfacciones más que en inevitable fatiga. Para determinar con claridad esta relación, el grupo de investigadores se las ingenió para establecer los numerosos factores de motivación dentro de una perspectiva bien equilibrada y realista, que no daba

importancia a ninguno de ellos a expensas de cualquier -- otro. Esto constituyó una verdadera proeza.

La mayoría de los incidentes que causaron los sentimientos positivos de solo corta duración se originaron en el reconocimiento de otras personas de su buena labor. - Las palmaditas en la espalda producían un breve destello de satisfacción que pronto se extinguía. Por lo menos en este grupo, el tan prescrito remedio de alabanza ejercía sólo un efecto temporal; para utilizarlo en forma más -- efectiva se requería tanta repetición, que quizá podría - exagerarse. Los sentimientos más duraderos se debían a - cosas como ser asignados a una labor estimulante, tener - considerable responsabilidad y ser ascendidos a puestos - de mayor importancia. La clave para la motivación sostenida parecía estribar en las asignaciones que empujaban a los hombres hasta los límites de su capacidad y que emparejaba el crecimiento de sus habilidades con desafíos nuevos y más serios.

Las prácticas buenas de supervisión tenían un efecto esencialmente higiénico: mantenían a los hombres alejados de la sensación de pasar desapercibidos y les reaseguraba que sus supervisores eran personas decentes que tenían muy en cuenta los intereses de ellos. Este tipo de higiene no puede desplegarse con cualquier grupo laboral. Son embargo, es probablemente más importante a niveles de primera fila, donde el trabajo en sí a menudo es uniforme y repetitivo, que a niveles de profesionales, donde los - motivadores tienen oportunidad de operar con mayor libertad. El obrero de producción, que a menudo pasa todo el día desempeñando tareas de rutina, que fueron diseñadas - por otra persona, no tiene mucha oportunidad de lograr su perfección personal en el trabajo. La higiene es, por tanto, muy importante para él y puede ser sumamente sensible a su ausencia, como acontecería si su encargado se mostraba

ra desinteresado e injusto. Pero el trabajador profesional es más afortunado: "un hombre que encuentra que su -- trabajo es desafiante, excitante y produce satisfacciones, quizás llegue a tolerar a un supervisor difícil".

Los ingenieros y contadores que estudió Frederick - Herzberg y su grupo dieron a conocer que sus actividades_ ejercían un definitivo efecto en su productividad, pero - que la diferencia era cualitativa más que algo que pudie_ ra medirse en términos de franco rendimiento. Cuando se_ sentían positivos en cuanto a su trabajo, le ponían más - cuidado, imaginación y destreza; pero si se sentían nega_ tivos, aunque no eran necesariamente descuidados, tampoco se preocupaban demasiado por los puntos finos. En una pa_ labra, las actitudes favorables se trocaban en creativi_ dad y deseo de excelencia, mientras que las desfavorables disipaban su incentivo para hacer algo más que cumplir -- con los requisitos mínimos.

El punto importante es que los trabajadores profe_ sionales (probablemente también la mayoría de los no pro_ fesionales) tienen sus propios modos de "restringir" el - rendimiento y estos modos no necesariamente aparecen en - las estadísticas de producción o en las mediciones de los ingenieros industriales. No es la cantidad en sí la que_ sufre, sino el ingenio y el cuidado.

En efecto, cuando estas personas se sentían mal en_ sus trabajos, con toda probabilidad sus compañías apenas_ podían lograr de su talento y capacidad ligeramente más - de lo que por rutina podría esperarse y solo cuando asu_ mían actitudes positivas tenían sus compañías la posibili_ dad de beneficiarse con su aptitud para elevarse por so_ bre el nivel común en la ejecución de su labor. La dife_ rencia para el individuo estaba entre la superación perso_

nal o la conformidad carente de inspiración; para la empresa, la diferencia era crecimiento económico o estancamiento.

Basados en toda esta información, el grupo de investigadores formuló una teoría sobre la motivación al trabajo, que posee importantes conclusiones acerca de nuestra economía crecientemente tecnológica (por ende, profesionalizada). Esta teoría constituye a la vez una crítica de gran parte del trabajo anterior, tanto científico como de cualquier otro tipo, que hasta entonces se había llevado a cabo en este campo. Comienzan por hacer notar la gran diversidad de "necesidades" que a través de los años se han adscrito a los trabajadores, según los varios estudios y expertos. Esto ha ocasionado que muchos gerentes levanten sus manos con desesperación y concluyan que la mayoría de los empleados en realidad no saben qué es lo que quieren y aun cuando lo supieran, sus necesidades son en verdad insaciables. Por lo tanto, con objeto de lograr que la administración de personal sea un proceso racional, han emprendido la tarea de decir al empleado qué es lo que de él se quiere. Este es uno de los efectos, si no el propósito consciente, de los "programas de comunicación" de muchas compañías, que difunden información respecto a beneficios colaterales, objetivos de la compañía y méritos del sistema de libre empresa. En efecto, según señala el grupo de investigadores tales campañas --pretenden crear un sentido de satisfacción, mostrando a los empleados la forma en que se está atendiendo a sus necesidades; y en cierto modo, son reconocimientos tácitos del fracaso de muchos programas paternalistas para lograr su propio impacto en las actitudes de los empleados hacia sus labores. La comunicación, de acuerdo a su moder-

na aceptación en mercadotecnia, se torna imperativa cuando se dan por hechos los beneficios, como tan frecuentemente ocurre después de haberse impartido indiscriminadamente durante muchos años.

En contraste con aquellos que pretenden imponer un orden sobre las necesidades supuestamente caóticas de los empleados, otros gerentes han reconocido que la satisfacción de determinada necesidad tenderá, en la práctica, a agudizar alguna necesidad con anterioridad sólo latente. De acuerdo con esta escuela de pensamiento, existe una tendencia natural a perder interés en necesidades que ya están bien atendidas, aun cuando tales necesidades en alguna ocasión gozaran de preeminencia. En vez de ella, nace una nueva preocupación, por lo regular hacia la siguiente en importancia de las muchas necesidades que se hallan insatisfechas en un momento dado.

En otras palabras, se presenta una especie de pirámide de jerarquía dentro de la cual se acomodan las necesidades en orden de importancia; y aquellas necesidades que se encuentran en o cerca del pináculo, constituirán el foco de atención y de esfuerzo de la persona hasta que de algún modo hayan quedado satisfechas. Así pues, en tanto se atienda adecuadamente a estas necesidades, cesarán de ser particularmente importantes en la motivación del individuo. Algo nuevo estará en su mente. Es claro que las necesidades anteriores pueden retornar con urgencia si los arreglos que se hicieron para gratificarlas se ven seriamente recortados.

Ahora bien, el grupo de investigadores con toda claridad se percató de la futilidad de tratar de decir a

la gente, aun en forma muy sutil, lo que debería motivar los, especialmente cuando el interés estaba en necesidades que desde entonces habfanya perdido la facultad de - mantenerlos excitados. Tenfa más sentido descubrir cuáles eran los verdaderos motivadores mediante un examen - de los mismos trabajadores, en lugar de pasar revista a su historia anterior y decidir cuáles deberfan ser tales motivadores. El grupo insistfa en averiguar qué se esta ba fraguando en la mente del empleado en este momento, - en vez de lo que habfa existido en la mente del gerente_ en el pasado.

Después de echar una larga y penetrante mirada en_ lo que parecían ser las necesidades reales de los emplea dos profesionales el grupo encontró que una gran varie-- dad de paradojas súbitamente tenían sentido, si se reco-- nocían dos clases de necesidades. La primera de ellas_ (higiene), constituía una base esencial para la segunda_ y requería un buen tratamiento de aquellos factores que servían de fondo, como salario, supervisión y condicio-- nes de trabajo. Si estas llegaran a escapar de su ac-- tual buena condición, constituirían un severo insulto al sentido de valfa del individuo; entonces, éste se senti-- ría amargado y contrario a la gerencia; o bien, humilla-- do hasta el punto de despreocuparse enteramente de hacer un trabajo del que pudiera enorgullecerse. Por otro la-- do, si estos factores del fondo se encontraban en un -- equilibrio satisfactorio, el individuo no por fuerza res-- pondería con cualesquiera explosiones de entusiasmo. -- Quizá optaría por arrellanarse tranquilamente en un sofá, carente de inspiración y solo podría elevarse por sobre_ aquel nivel mundano una vez que la segunda serie de nece-- sidades motivadoras, estuviera satisfecha. Es decir, -- cuando de su ocupación derivara un sentido de crecimien--

to personal. Tal sentimiento se suscitaría cuando su -- trabajo fuera no solo interesante, sino desafiante; no -- solo prestigioso, sino significativo; no únicamente di-- vertido, sino lleno de aventura.

Este crecimiento personal (alcanzando una superio-- ridad siempre creciente sobre su propio ambiente) consti-- tuye en potencia el motivador más poderoso pues a dife-- rencia de otros motivos, nunca quedará realmente saciado. Si el trabajo no puede llegar a ser fuente de tal creci-- miento, entonces quizá lo mejor que podamos esperar en -- cuanto a motivación de los trabajadores, será una espe-- cie de complaciente aburrimiento, en el cual la energfa_ y el entusiasmo son justamente tan escasos como las que-- jas. Las explosiones de impulso serán de corta duración, porque la fuente motivadora pronto se hará y perderá su_ potencia. A la larga, la gerencia se desesperará de tra-- tar de elevar las aspiraciones del empleado y entonces -- musitará una especie de débil cese al fuego, si esto to-- davfa puede lograrse. Eslabonar el trabajo con el creci-- miento personal parecería ser el modo que más esperanzas ofrece de resolver el viejo dilema que encierran los "mo-- tivadores" que surgen y mueren tras un dilema que encie-- rran los "motivadores" que surgen y mueren tras un deste-- llo inicial, pero que no pueden retirarse definitivamen-- te aun cuando resultan costosos de mantener.

No obstante, existe límites obvios respecto al al-- cance que la industria pueda tener para hacer que las la-- bores sean un vehfculo de autocrecimiento. Una de las -- razones es que las personas difieren marcadamente en -- cuanto al grado hasta el cual pueden crecer o se mostra-- rían, aunque pudieran, dispuestos a responder ante tal -- oportunidad. Por otro lado, el crecimiento florece me--

Por cuando existe una gran cantidad de libertad para experimentar, para determinar su propio ritmo y hasta para seleccionar la tarea específica en que se quiere trabajar. Conceder tal libertad de modo no discernido se torna en invitación al caos. Todo intento para modificar una organización a fin de sacar ventaja de tales procesos de crecimiento, requerirá un ojo muy alerta y un delicado tacto. En efecto, debe existir un control centralizado en cuanto a la forma, el cómo, el cuándo y en favor de quién deben descentralizarse los controles administrativos.

Existe un término medio. A gente cuidadosamente seleccionada resultaría benéfico permitirle decidir por sí misma cómo alcanzar las amplias metas que les han fijado los directivos superiores. El grupo aboga por una forma limitada y realista de "participación", un sistema en el cual aquellos que puedan hacer el mejor uso de la libertad en su trabajo reciban tanto de ella como la compañía pueda razonablemente concederles. Tales personas son comunes, en particular entre los grupos actuales de la nueva "élite": los especialistas técnicos y profesionales. Para muchos de ellos, la motivación solo empieza con premios tradicionales de empleo; y alcanza su máximo florecimiento con la remoción de restricciones, reglamentos y controles.

2.6 LEON FESTINGER: DISONANCIA COGNOCITIVA.

Frecuentemente se ha afirmado, que el individuo lucha por lograr una consistencia consigo mismo. Sus opiniones y actitudes, tienden a surgir en grupos que le permitan esta consistencia. Claro que se podrán encontrar excepciones. Por ejemplo, una persona puede pensar que no existen diferencias entre negros y blancos y sin embargo no permitir que vivan negros en su colonia. Cuando estas inconsistencias surgen llaman la atención porque van en contra de la base misma de la consistencia interna del individuo. De la misma manera, las opiniones y los relatos buscan ser consistentes unos con otros.

Por lo tanto, existe generalmente una consistencia entre lo que la gente piensa o cree y lo que hace. Una persona que cree en una educación profesional para la realización del individuo hará que sus hijos vayan a la Universidad. De nuevo, lo que llama la atención es aquello que no guarda una consistencia, por ejemplo, un niño que sabe que será castigado por cierto comportamiento lo efectúa de todos modos ateniéndose a las consecuencias.

Una persona puede saber que fumar es malo para su organismo y sin embargo continúa fumando.

Tomando como premisa que lo más usual es la consistencia, lo importante es concentrarse en las inconsistencias, pero no tanto en aquellas que son aceptadas por el individuo. Estas surgen cuando la persona que continúa fumando, sabiendo que es dañino para su salud, se manipula a sí misma diciéndose que disfruta tanto al fumar que vale la pena el daño, o que la probabilidad de que ocu-

rra un daño serio es menor, o que si deja de fumar engor_u dará lo que es igual de malo que fumar. Por lo tanto, - continuar fumando se transforma consistente con sus - - ideas.

Pero las personas no siempre tienen éxito en lograr una consistencia entre sus ideas y acciones, por lo que, la inconsistencia seguirá existiendo provocando un dese-- equilibrio psicológico.

Festinger proponer ciertas hipótesis en las que -- basa su teoría. También, substituye el término inconsis_t tencia con disonancia, y el término consistencia con un término más neutral consonancia. La definición de Pes-- tinger para estos términos se dará más adelante.

En lo que respecta a sus hipótesis tenemos:

1. La existencia de disonancia, siendo psicológica_m mente desconfortante, motivará a la persona a tratar de_ reducirla y lograr consonancia.

2. Cuando se presenta una disonancia, y se está - tratando de reducirla, la persona evitará cualquier acc-- ción que la incremente.

En resumen, lo que Festinger propone, es que diso-- nancia, que es la no existencia de relaciones entre valo-- res cognotados, es un factor motivador en sí. Como valo-- res cognotados entiéndase opiniones, conocimientos o - - creencias sobre el medio ambiente, sobre uno mismo u otra persona. De aquí, disonancia cognoscitiva puede interpre-- tarse como un antecedente que lleva a realizar acciones - hacia una reducción de la disonancia, así como el hambre_ lleva a una actividad (comer) para reducirla.

A continuación, se expondrá someramente cómo surge la disonancia, su persistencia y su reducción, con lo -- que se entenderá mejor la teoría y tendrá mayor aportación para la consecución del objetivo del trabajo.

¿Por qué y cómo surge la disonancia? ¿Cómo sucede que las personas se encuentren de repente, haciendo cosas que van contra sus principios? Según Festinger, la respuesta a estas preguntas se puede encontrar en dos de las más comunes situaciones que producen disonancia.

1. Nuevos eventos pueden suceder o nueva información puede llegar al individuo de manera que crea una disonancia con el conocimiento existente del tema. Debido a que la persona no tiene el control necesario sobre la información que le llega se pueden crear, y de hecho se crean, disonancias constantemente.

2. Aún con ausencia de noticias y eventos, la existencia de disonancias es algo de todos los días. Muy pocas cosas son tan claras que no provocan disonancia. -- Siempre que se forma una opinión o se lleva a cabo un comportamiento se produce una disonancia.

De lo anterior se deduce que constantemente estamos reduciendo disonancias y esto generalmente ocurre cambiando o eliminando algunos elementos que ya se daban como válidos. Si esto es cierto, hay que considerar qué tan resistentes son esos elementos próximos a cambiarse. Así pues, mientras más resistentes sean estos elementos más durará la disonancia,

2.7 OTRAS TEORIAS IMPORTANTES

Creo interesante mencionar a algunos autores que han contribuido significativamente, aunque no tan relevantamente como los otros, porque pienso que algunas de sus aportaciones servirán como base para la formulación de la teoría posterior.

Abraham K. Korman, en su libro "Organizational Behavior" (1977) formula una teoría a la que llama "Autoimplementación". Korman asevera que mientras más alta sea la percepción que tiene el empleado de su competencia personal, más efectivo será su desempeño en el trabajo. Los supervisores que son capaces de crear ambientes condicentes a la autoconfianza, incrementan la posibilidad de obtener un desempeño competente. No hay nada que tenga más éxito que el propio éxito; nada fracasa tanto como el fracaso.

Otro autor importante es De Charm, que en 1968 y basándose en poco en la teoría de Herberg, afirma que la motivación primaria de los humanos es la necesidad de causar cambios efectivos en el ambiente. La mayoría de la gente no quiere que se le determine su vida, no quiere ser manipulada y no desea ser el peón de nadie. Las personas dan un valor más alto al comportamiento que, a su juicio, fue originado por ellas mismas que al que perciben que les ha sido impuesto. Los estudiantes, por ejemplo, probablemente recordarán y valorarán más los conocimientos que descubren por sí mismos durante el proceso de la interacción en la clase, que los que el maestro les da durante su disertación. De la misma manera, el supervisor que anima a los empleados a que generen su propio trabajo, que escucha activamente y respeta sus ideas, asegura que los empleados valoren más ese trabajo.

3. APLICACION DE LA TEORIA MOTIVACIONAL EN MEXICO

3.1 LA SITUACION EN MEXICO

En las descripciones anteriores se pone de manifiesto que las teorías en boga en el campo de la administración han surgido en los Estados Unidos.

Infortunadamente, muchas personas aceptan lo dicho en estas teorías, sin tratar de detenerse a pensar cuál es la situación cultural en México que, sin duda, deberá ser considerada para un tratamiento serio de este problema.

En México no existe el cúmulo de investigaciones que se han realizado en otras partes; sin embargo, se tratará de pasar una breve revista a los pocos datos existentes para determinar cuál es nuestra situación respecto a las teorías expuestas.

En primer lugar, diversos resultados indican que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es diferente en México. Dos investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966) indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo.

Respectivamente. (Ver tabla 3.1). Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y por tanto, la de más intensa motivación sería la de estima, seguida por la de seguridad. En otro estudio del mismo autor, -

con gerentes (1969), estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existen una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugares de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente. (Ver tabla 2). Se empleó la escala de Maslow, modificada, para incluir una necesidad de "autonomía" pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren cierta libertad.

En un estudio realizado por Arias (1964) con empleadas de oficina y obreras, el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras las segundas acentuaron la seguridad de contar con su empleo. (Ver tabla 1) Zablah (1962) encontró en un estudio efectuado en la ciudad de Monterrey, con una muestra de 144 obreras de la industria del vestido, que el aspecto "buenas condiciones del lugar de trabajo" ocupó el primer lugar en su interés.

En una investigación realizada por Slocum (1971) entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras, mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas las necesidades.

T A B L A 3.1

Orden de importancia adjudicada por diversos grupos de trabajadores a ocho factores que pudieran tener en el empleo. (Tomado de Arias, 1964 y Arias, 1966).

Factores	Orden de importancia				
	Hombres			Mujeres	
	Obreros	Empleados de Ofna.	Vendedores.	Obreras	Empleadas de Ofna.
a) Tener un jefe comprensivo y justo.	3	3	4	5	1
b) Disfrutar más días de descanso y vacaciones.	8	8	8	7	7
c) Obtener un salario muy superior a sus propias necesidades.	6	4	5	4	5
d) Trabajar en un lugar limpio y protegido contra accidentes.	1	6	6	2	4*
e) Trabajar con compañeros simpáticos y afables.	7	7	7	8	6
f) Tener oportunidad para poner en práctica las propias ideas en el trabajo.	5	1	2	6	
g) Tener un trabajo que dé oportunidad de destacarse y sobresalir.	4	2	1	3	2
h) Tener la seguridad de conservar el trabajo, siempre que se haga bien.	2	5	2	1	4*

* Empate.

Los resultados de los estudios mencionados parecen indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la que propugna Maslow en los Estados Unidos. Todavía falta realizar muchos estudios sobre este campo en México, pues el reducido número de investigaciones citadas hacen imperioso tomar con cautela los resultados obtenidos. Sin embargo es bueno enfatizar dos aspectos importantes en los estudios citados; los factores más importantes oscilan de acuerdo a las variables personales (sexo y ocupación) y los factores psicológicos juegan un papel preponderante sobre el salario siempre que éste sea suficiente para subvenir a las necesidades primarias.

En lo tocante a la teoría de McClelland parece que México representa una excepción que contradice precisamente la teoría. Muchos autores han encontrado que en México las personas están notablemente más motivadas por la afiliación que en los Estados Unidos. Sólo citaré dos trabajos de los varios que existen al respecto; Zurcher (1968) encontró en un estudio realizado en tres bancos, uno en México y dos en Estados Unidos, que los empleados y los funcionarios mexicanos consideraron significativamente más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados y funcionarios México-norteamericanos y que éstos a su vez, consideran más valiosa la amistad que los norteamericanos. McGinn, Harsburg y Ginsburg (1965) hallaron en un estudio realizado con dos grupos de estudiantes preparatorianos, uno de Michigan y otro de Guadalajara, que los elementos de Michigan mostraron, al responder a un cuestionario, una tendencia mayor que los mexicanos, a romper las amistades en caso de desacuerdo con ellas. Los mexicanos en cambio, dijeron estar más dispuestos a cambiar de opinión antes que romper las amistades.

TABLA 3.2

Orden de insatisfacción de las necesidades, en un grupo de gerentes del sector privado de México, D. F. (escala de Maslow, modificada). (Tomado de Arias, 1969).

Necesidades	Orden de insatisfacción
Seguridad	1
Sociabilidad	4
Estima	5
Autonomía	2
Autorrealización	3

1 = más insatisfecha

5 = menos insatisfecha

En una investigación tendiente a verificar la teoría de McClelland en México, Virginia López Navarrete (1967) pidió a un grupo de supervisores de un banco, que calificaran a sus empleados como "altos" y "bajos" en rendimiento. Después, siguiendo la técnica de McClelland pidió a los empleados que relataran historias sobre láminas con escenas de trabajo. Esas historias fueron calificadas de acuerdo a una escala. Según McClelland los empleados más altos en la motivación de logro deberían ser los más altos en rendimiento también; sin embargo, López Navarrete no encontró esa supuesta relación.

3.2 IMPLICACIONES

Como se afirmó anteriormente el material con que se cuenta en México acerca de la Teoría Motivacional es muy escaso y, por lo tanto, es casi inválida toda afirmación

ESTA TESIS NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

ción que se haga tomando como base estos estudios; además, deberá tenerse precaución, ya que comúnmente se --
tiende a extrapolar los resultados obtenidos en otros -
países, y específicamente en Estados Unidos, al medio me
xicoano. El administrador mexicano deberá estar concien-
te de la necesidad de establecer sistemas que vayan de acuerdo
a nuestra realidad y al hacer ésto, deberá tomar en cuenta
que la motivación es un factor determinante en el esta--
blecimiento de dichos sistemas.

Se debe tener en cuenta que todo individuo posee --
una personalidad; toda empresa posee una filosofía; todo_
país, ciertas características; para poder entender la mo-
tivación en todos estos casos, es importante desarrollar_
un campo de investigación motivacional propio.

Las investigaciones hechas en México nos hacen re--
flexionar lo anterior y cuidar, emplear sistemas de incen-
tivos copiados o modos de trato similares a los sugeridos
en las revistas. Hay que entender el medio y después - -
efectuar acciones para tratar de motivar.

Sin embargo, es mi opinión que se tienen que tener_
ciertos parámetros bien entendidos que de una manera u --
otra manera, según se apliquen siempre serán benéficos en
el moldeo de la conducta.

4. MODELO GENERAL MOTIVACIONAL

4.1 GENERALIDADES

La paradoja de la moderna motivación industrial es que mientras se estén satisfaciendo y hasta saciando las necesidades materiales, la carencia de recompensas intangibles se ha convertido en el más novel y quizá el más grande obstáculo para la productividad. El costo de esta paradoja es imposible de calcular; pero lo mínimo de ello significa que una considerable fracción del talento por el que está pagando la industria, ha dejado de traducirse en producción. Quiere decir que el incremento en productividad tendrá que provenir casi de modo exclusivo de la inversión en equipo nuevo, que es cosa bastante costosa, más que de un mayor esfuerzo e ingenio, que si bien son escurridizos, no necesariamente resultan caros. Así pues, como cosa de política económica sana, así como por consideraciones humanitarias, es más importante que nunca que la gerencia aprenda a utilizar aquellos motivos más duraderos de los empleados, en lugar de continuar apelando a aquellos motivos que rápidamente están de creciendo. Esto requerirá un mejor entendimiento respecto a cual es el efecto de la atmósfera industrial que crea la gerencia sobre cada trabajador y por qué lo afecta de ese modo; más allá, requerirá una enorme predisposición a permitir que las consideraciones de la motivación formen parte de la planificación, a un nivel exactamente igual que los estudios de ingeniería y de costos.

En este capítulo se tomarán las proposiciones teóricas de los capítulos anteriores para deducir los cinco principios de acción que dan base al presente modelo.

4.2 AUTOESTIMA

4.2.1 Conservación

Este principio se basa en que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia. El individuo que siente que puede desempeñar un trabajo, lo hará o sin duda estará motivado para hacerlo, de acuerdo con ese sentimiento. Por otro lado, el individuo que está programado para sentirse mediocre o incompetente para llevar a cabo la tarea, probablemente cumplirá con las bajas expectativas y producirá un trabajo de inferior calidad. El supervisor que logra que sus subordinados se sientan competentes, aumenta la motivación de éstos para actuar de un modo competente; el supervisor que subvierte la autoestima del subordinado, obtiene generalmente un producto de baja calidad.

En otras palabras, mientras más confianza siente la gente, mejor trabaja.

En los adultos, el motivo de competencia muy probablemente se manifestará como deseo para dominar el trabajo y obtener un crecimiento profesional. Por lo tanto, puede tener muchísima relación con el descubrimiento de Herzberg de que las satisfacciones más duraderas entre los contadores e ingenieros se derivan de solucionar problemas técnicos difíciles. La necesidad de un escape adecuado para este motivo, en una sociedad civilizada -- donde la mayoría de los desafíos elementales se han resuelto totalmente, puede quizás servir de apoyo a la creciente tendencia de que la gente se identifique más con sus profesiones que con determinado jefe, región o grupo en que nacieron y crecieron.

Además, el sentido de competencia es probable que desempeñe un papel clave en la ejecución efectiva del trabajo, especialmente en aquellas tareas donde es esencial la iniciativa y la innovación. Un hombre que confía en su propia habilidad para influir en el medio ambiente, tratará en la práctica de ejercerla con mayor frecuencia y con más éxito que alguien que se siente inclinado a dejar que el medio ambiente sea el que influya en él.

La persona que dude de la importancia de este principio, solamente necesita echar una mirada al gran número de investigaciones que existe sobre la motivación, como las teorías que resumimos en el capítulo 2. Un buen punto de partida es *Motivation and Personality* de Maslow. Como ya vimos en el capítulo 2, las necesidades humanas se organizan según una jerarquía: las inferiores son las necesidades físicas y de seguridad, las de pertenencia y amor; las necesidades "superiores" son las de autoestima y autorrealización. El punto central de nuestro interés es la autoestima, que, según las investigaciones, es la urgencia humana fundamental de gozar de respeto y dignidad. La buena opinión de sí no actúa como urgencia básica si no se satisfacen antes las necesidades inferiores. Pero una vez satisfechas éstas, la autoestima se vuelve estímulo poderoso para la motivación, que no se puede ignorar si uno maneja gente.

Para decirlo de otra forma, una vez que las necesidades son satisfechas, no actúan ya como motivación; solamente las necesidades insatisfechas pueden motivar. Considerando que la mayor parte de las necesidades inferiores han quedado satisfechas en la historia reciente de la administración, estas necesidades ya no tienen el

mismo poder para motivar. Actualmente hemos llegado al punto donde se han activado las necesidades superiores. La autoestima es un asunto que tienen que tomar en cuenta las empresas; no cuesta mucho prestarle atención, pero una vez que se ha presentado, su descuido produce invariablemente comportamiento defensivo e improductivo por parte del empleado. Para tener éxito en el mundo de los negocios de hoy, el gerente debe al menos reducir las posibilidades de despertar reacciones defensivas en el trabajo.

Emplear la autoestima como motivación es un fenómeno no nuevo. En épocas anteriores los temas de interés eran dinero, seguridad y sobrevivencia, todas las cosas que escaseaban. Es que las necesidades inferiores no estaban satisfechas. Sin embargo, en los últimos años la notable satisfacción de estas necesidades de sobrevivencia ha traído consigo la activación de una serie de urgencias totalmente nuevas. Desde hace poco los empleados han empezado a quejarse no tanto de la falta de dinero sino de la carencia de respeto y dignidad. Robert Ardrey lo ha expresado duramente al decir que "la psique hambirnetá ha sustituido a la barriga hambrienta". Dado que están aumentando la rotación de personal, el ausentismo, y otras formas de enajenamiento y disgusto entre los empleados bien pagados, los gerentes ya no se pueden dar el lujo de mantener la opinión cínica de que los empleados se preocupan solamente por el sueldo. Precisamente porque sí se están satisfaciendo sus necesidades básicas, los empleados de hoy no aceptan automáticamente los estilos autoritarios y deshumanizantes de la gerencia.

Las prioridades de los empleados han cambiado. Las

estadísticas muestran que factores como el trabajo interesante, el equipo y la ayuda adecuados, la información apropiada y la suficiente autoridad e independencia de acción para llevar a cabo el trabajo, son tan importantes para el empleado como lo es el buen sueldo. Es más, considerando que los salarios sean buenos, estos beneficios son más importantes. Ninguna de estas exigencias constituye un beneficio económico tangible. Más bien, cada una es una manifestación, sutil o directa, de la necesidad de tener autoestima.

Lo importante de lo anterior es que los gerentes -- deben inculcar el sentido de confianza y capacidad, no porque hacer que se sientan bien los empleados sea agradable, sino porque es necesario. No es un buen negocio tener altos porcentajes de rotación, trabajo mediocre, ausentismo crónico y otros síntomas de malestar laboral. El gerente que utiliza eficazmente las técnicas para el auto desarrollo que esta tesis presenta puede reducir estos -- síntomas y llegar directamente a la enfermedad: la erosión de la autoestima, la cual caracteriza a un número alarmante de interacciones laborales entre el gerente y el empleado.

Esto no quiere decir que un gerente debe hacer cambios generales o drásticos a su personalidad. No se pretende, por ejemplo, que los gerentes se conformen totalmente al estilo 9.9 de "administración por equipos" de la rejilla de estilos gerenciales, aunque se recomienda ampliamente ese estilo como excepcionalmente productivo. (Véase el Cap. 2) El enfoque es circunstancial: puede haber ocasiones en las cuales sea necesario emplear el estilo claramente autoritario del tipo 9.1 para enfrentar una crisis; puede haber otros casos en que aun el estilo pasi

vo del tipo 1.1 sea el apropiado. No existe ninguna opo_ sición con el estilo personal, sea el que sea. No hay - un solo modo de comportamiento apropiado para todas las_ situaciones. Lo que se afirma es que la administración_ por equipos, un estilo gerencial basados en la estimula_ ción del debate, experimentación, autodeterminación y co_ municación directa, eleva la dignidad y la autoestima -- de los empleados, y de esta manera los motiva para hacer mejor su trabajo. La administración por equipos es una_ herramienta que vale la pena agregar al repertorio.

Al aprender a reforzar la confianza que tienen los empleados en sí mismos, es importante recordar que la - gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con_ la percepción de su propia competencia para hacer una ta_ rea específica. Esta reciprocidad entre la percepción - de sí mismo y el desempeño es consecuencia de la disonan_ cia cognoscitiva, teoría que se expuso en el capítulo 2_ que afirma que la gente busca congruencia en sus cogni_ ciones y ajusta su nivel de competencia de forma de ase_ gurar tal congruencia. Por tanto, si los empleados tie_ nen cogniciones negativas sobre su capacidad para llevar a cabo un trabajo, el resultado será probablemente nega_ tivo. En otras palabras, si los gerentes tachan constan_ temente a los empleados de incompetentes, los empleados_ probablemente cumplirán esa expectativa.

Las implicaciones de esta teoría (conocida también_ como "autoimplementación") son sumamente importantes pa_ ra el supervisor. Si éste estimula los sentimientos de_ competencia de sus subordinados, tanto en relación a una tarea como en general, aumentará su motivación para lle_ var a cabo la tarea específica y el trabajo en general._ Los empleados son iguales a las demás personas; se com--

portan de acuerdo con la percepción que tienen de sí mismos. Mientras más competentes se sientan, más competentemente actuarán; mientras más incompetentes se sientan, más incompetentemente actuarán.

Además, según los descubrimientos presentados en *Organizational Behavior* (1977) de Abraham Korman:

1. Los individuos a quienes se dice que son incompetentes para lograr una tarea o meta específica y que nunca tuvieron experiencia alguna previa en la misma, trabajarán peor que aquéllos a quienes se dice que son competentes para lograr las metas de la tarea.
2. La capacidad que uno mismo percibe basándose en el desempeño anterior se relaciona positivamente con el desempeño subsecuente.
3. Mientras más ha fracasado una persona en el pasado, tendrá menos aspiraciones en el futuro.
4. Los grupos que han fracasado en el pasado establecerán sus metas de tal forma que aumentarán la probabilidad de que fracasen de nuevo.
5. Los individuos y grupos que tienen una pobre opinión de sí mismos tienen menos probabilidad de lograr las metas difíciles que ellos mismos han establecido que los individuos que tienen una buena opinión de sí.

Dado que estos vastos descubrimientos han sido comprobados cuidadosamente, es un crimen que muchos geren-

tes repriman habitualmente la autoimagen de sus empleados y hagan que la gente que dirigen se sienta incompetente, y por tanto trabaje de manera incompetente. Muchas veces el estereotipo común del "jefe" -alguien que es gruñón, negativo, punitivo, quejumbroso y totalmente desmoralizante- tiene una actitud deprimente. Al parecer entramos en contacto con el jefe cuando algo anda mal, aunque las investigaciones indican que estaríamos mucho más motivados a hacer trabajos excelentes si el jefe tuviera la misma interacción con nosotros cuando las cosas marchan bien.

4.2.2 Desarrollo

La siguiente lista presenta formas específicas para estimular la motivación y mejorar la autoestima. A primera vista, algunos de estos medios pueden parecer su periciales o triviales. No obstante, si se utilizan constantemente, su acumulación tendrá un efecto positivo en la motivación.

1. Alabe la labor o tarea específicas.
2. Encomiende trabajos especiales.
3. Muestre su aprobación cuando esté de acuerdo con - - otras personas.
4. Escuche activamente.
5. Anote las ideas de otras personas.
6. Tome las ideas en serio.
7. Acepte las opiniones de otras personas.
8. Acepte las diferencias de las otras personas.
9. Expresé sus sentimientos.
10. Reconozca sus sentimientos.
11. Otorgue recompensas tangibles.

12. Reconozca acontecimientos importantes en la vida de otros.
13. Tome nota de los acontecimientos especiales.
14. Arregle que el jefe reconozca el buen trabajo.
15. Señale las buenas consecuencias de las acciones de otros. (Señale el resultado).
16. Conviva con otros.
17. Apoye las acciones de otros.
18. Pida opiniones sobre cómo resolver problemas.
19. Delege funciones.
20. Pida ayuda.
21. Comparta experiencias.
22. Admita que está equivocado.
23. Diga: "Tienes la razón".
24. Repita los comentarios agradables que hacen otros.
25. Sonría.
26. Pregunte por lo que interesa a otros.
27. Invite a alguien a tomar el café con usted.
28. Pregunte (como empatía) por el problema familiar de alguien.
29. Proporcione nuevas unidades de equipo.
30. Pida a otra persona que se encargue de toda o parte de la junta.
31. Pida a alguien que enseñe a otros.
32. Repita los nombres de los empleados al hablar de ellos.
33. Establezca y cumpla las fechas de seguimiento.

34. Comparta información.

35. Explique completamente las razones de las instrucciones.

4.3 ATENCION EN LA CONDUCTA Y NO EN LA PERSONALIDAD

4.3.1 Desempeño y actitud

Lo que importa es fijarse en el problema de desempeño, no en la actitud o personalidad del empleado. El concepto de "actitud" merece atención cuidadosa. "Actitud" es una de las palabras más vacías y contraproducentes de la jerga que emplean los gerentes que creen estimular a sus empleados. Desafortunadamente, también es una de las palabras que se emplean con más frecuencia. A un empleado le dicen que tiene una "buena actitud" y a otro que tiene una "mala actitud". ¿Qué quieren decir estas evaluaciones? Por lo general significan lo que el empleado cree o supone que significan. Peor todavía, pueden significar lo que el empleado quiere que signifiquen. En el último de los casos, el jefe que lanza a diestra y siniestra en todo momento la palabra "actitud" crea una situación en que los empleados no pensarán nunca en su comportamiento específico, en lo que están haciendo en el trabajo, porque creen que el jefe no tiene interés en las acciones específicas.

Si el jefe tiene solamente interés en la "actitud", ¿qué es lo que le interesa? ¿Podemos ver una "buena actitud" o vemos más bien conductas que nos llevan a emplear los términos "buena actitud" o "mala actitud" como generalizaciones? Si contrato a algunos escritores y estoy contento porque siempre entregan sus artículos puntualmente,

¿entenderán que estoy contento porque alabo sus "actitudes" o porque felicito a cada uno por haber hecho entregas puntuales?

El problema con una "actitud" no es porque no exista, sino porque no es directamente visible ni observable. Decir que una persona tiene una "buena actitud" o aun una "actitud fabulosa", equivale a formular una frase indirecta y subjetiva, sujeta a numerosas interpretaciones. No podemos ver una actitud porque, en el peor de los casos, es una abstracción y, en el mejor de los casos, es un vago pronóstico basado en acciones indefinidas del pasado.

En cambio, podemos ver el comportamiento. Podemos observar el desempeño real del empleado y comentarlo directamente en forma positiva o negativa; lo podemos hacer sin referirnos nunca a la "actitud" del empleado. Al decir que se puede trabajar solamente con comportamientos observables, no pretendemos adoptar una filosofía conductista, sino simplemente reconocer que, por lo menos en el trabajo, no hay otra posibilidad. La actitud general del empleado no sólo es irrelevante para la tarea específica que se tiene delante, sino que es invisible. Además, cuando es relevante, es descifrable únicamente por medio del desempeño observado.

"Actitud" es una de las innumerables palabras vagas que brotan de boca de los gerentes, para confusión general, de los interesados. Otras incluyen "iniciativa", "trabajador", "maduro", "concienzudo" y "dedicado". Los gerentes que objetan que estas palabras son perfectamente razonables y claras deben hacerse una pregunta sencilla: ¿Estas palabras reflejan exactamente lo que están -

haciendo los empleados? Si no lo hacen, los empleados, aunque se sientan muy bien al escuchar estas palabras -- gentiles, no tendrán idea de lo que hicieron para merecer el elogio.

Igualmente vagas son las múltiples palabras negativas que emplean gerentes enojados o frustrados que reflexionan poco en el efecto que causarán con ellas en la forma en que quieran que sus empleados se comporten. Algunas de estas palabras clave son: "flojo", "poco ambicioso", "inestables" y "no coopera". Aun las palabras que parecen ser directas, como "flojo", son realmente indirectas y están sujetas a muchas interpretaciones. El gerente que dice directamente al empleado: "Llegaste media hora tarde", comunica un mensaje mucho más claro que el del gerente gruñón que dice: "Eres un flojo".

4.3.2 Metodología

La decisión de fijarse en los problemas o en las personalidades tiene grandes repercusiones. La incapacidad para concentrarse en lo específico puede causar un considerable deterioro del ambiente laboral. Se puede deducir la confusión y las reacciones defensivas que se originan por centrarse en factores subjetivos de la personalidad. Tal centralización no funciona si lo que uno quiere es dominar las técnicas de comunicación en el trabajo. La atención subjetiva, empleada de modo negativo, viola los principios básicos de la motivación que se vieron anteriormente, atacar la personalidad de un empleado insatisfecho es obviamente lo opuesto a desarrollar su autoestima. Pero el problema es aún más grave, ya que se traslada a áreas como el establecimiento de metas, el escuchar activamente y el refuerzo positivo, las que se

verán más adelante.

El gerente que tiene éxito es el que sabe mantener la comunicadión, establecer metas firmes y fijar fechas específicas para su cumplimiento. Pero es imposible determinar soluciones efectivas para los problemas en el trabajo mediante la comunicadión continua entre el empleado y el jefe si, en primer lugar, no se pone atención en el problema. Si se establece un escenario adecuado para tener discusiones futuras sobre la personalidad - "actitudes" e "iniciativas"-, los resultados serán tan vagos e inútiles como lo son actualmente. El verdadero asunto seguirá siendo nebuloso. Asimismo, un gerente no podrá fijar objetivos ambiciosos pero alcanzables, si el problema en cuestión es la "madurez" o "firmeza" - del empleado. Se pueden establecer metas solamente cuando éstas se refieren a tareas concretas.

El tema de la claridad también implica el uso de las técnicas de refuerzo para la formación de la conducta. El refuerzo -como veremos- anima la conducta deseable y desanima la indeseable mediante la asociación que hace el empleado entre una respuesta positiva y acciones deseables, y entre una respuesta negativa -o ninguna respuesta- y las acciones indeseables. El refuerzo positivo es una técnica especialmente poderosa para generar motivación, pero el supervisor no puede reforzar una conducta, ni positiva ni negativa, si no se fija en primer lugar en la conducta. Por ejemplo, no hay manera de reforzar positivamente la "actitud" del vendedor; el gerente solamente puede reforzar el incremento en las ventas. Igualmente, no hay manera de castigar la "flojera"; pero hay muchas formas de sancionar al que llega tarde.

Cuando el gerente no se concentra en los problemas específicos, disminuye su capacidad para escuchar activamente a sus empleados. Como se verá, el gerente que escucha activamente al empleado que tiene algún problema, le comunica que lo está entendiendo. Este es un componente vital de cualquier interacción que tiene como objetivo la motivación. Pero si la conversación degenera en charla sobre la personalidad -si el gerente contesta --bruscamente, "¡Te encanta quejarte de todo!"-, el empleado sentirá que el gerente no le está escuchando. El empleado sentirá también, y con toda razón, que se está ignorando el problema y que se están rechazando los sentimientos que le causó el problema. En lugar de frenar el intercambio potencialmente emocional y de promover el tipo de afinidad que se necesita para resolver los problemas, el gerente que pone atención básicamente en la personalidad creará un intercambio intangible y hará imposible la discusión de los asuntos reales.

El uso insistente de jerga subjetiva y abstracta provoca un daño de largo alcance; crea una base débil para el establecimiento de metas, de las técnicas de refuerzo, del escuchar activamente y del dominio general de la conducta. La necesidad de centrarse en el desempeño específico, y no en la personalidad, es la piedra angular de todo lo que se expone aquí.

Pero hay otra área importante en la cual este asunto tiene efecto: la política de la oficina. Si el gerente tiene la costumbre de utilizar terminología vaga e ignorar los desempeños reales, los subordinados empezarán gradualmente a imitar este estilo y a utilizarlo en su provecho. Donde lo emplean con mayor frecuencia es en la política de las promociones. En el ambiente evasivo

y ambiguo que crea invariablemente el uso constante de -- lenguaje vago, la decisión de promover o no a un empleado no se resuelve por cuestiones de desempeño, sino de pre-- guntas como: "¿Es una persona trabajadora o floja?" En -- una situación así, un grupo insiste en que la persona es_ trabajadora; el otro insiste en que no lo es. ¿Quién -- tiene la razón? Ya que no hay otra forma de saberlo -la_ pregunta se puede interpretar de 100 maneras; por lo gene_ ral se resuelve el problema con base a quién se vende me_ jor. Si se promueve a ciertos empleados es porque fueron instruidos políticamente mejor para conseguir que la gente apropiada los recomendara. En otras palabras no se -- promueve a los empleados por su buena actuación en el tra_ bajo, sino por su capacidad para venderse. En esta for-- ma, se incrementan las probabilidades de que gente incompetente alcance puestos directivos y la compañía sufre -- las consecuencias.

4.4 REFUERZOS

El refuerzo es uno de los conceptos más importantes del modelamiento de la conducta, y por tanto, de la motivación. En casi todas las situaciones básicas de la vida donde se dan interacciones humanas, en las relaciones entre supervisores y empleados, en la educación de los hijos en los matrimonios, en las amistades, etc., es necesario conocer la forma de utilizar el refuerzo para forjar_ la conducta si uno quiere tener algún control sobre la -- forma en que se desarrollará la situación. En el mundo - de los negocios, es especialmente importante la habilidad para emplear las técnicas de refuerzo.

4.4.1 Refuerzo positivo en lugar de castigo.

Una forma de aumentar la probabilidad de que un desempeño o una conducta se repita es anexar esa acción un_

suceso positivo. Esta técnica se llama refuerzo positivo. Una respuesta que se refuerza positivamente tiende a repetirse por la razón simple de que es recompensada.

Otro tipo de premio es la eliminación de algo negativo después de la acción. En este caso, la persona se inclina a repetir la conducta porque algo que no le gustaba desapareció como consecuencia de su comportamiento. Este alejamiento o eliminación de condiciones adversas se llama refuerzo negativo. El refuerzo viene del retiro de un estado negativo.

Nuevamente, es importante aclarar que el castigo no es lo mismo que el refuerzo negativo. Mientras el segundo estimula realmente una acción, el castigo es el intento de reducir la probabilidad de que una acción se repita anexando a la acción indeseable un suceso claramente desagradable. Por tanto, el castigo a una respuesta tiene éxito cuando causa que la conducta la reduzca en términos de frecuencia.

Es fácil recordar ejemplos de castigo: se regaña a un empleado porque llega tarde, un vicepresidente sanciona a un gerente por su mal desempeño durante una junta de la mesa directiva, a una asistente administrativo se le trata como secretaria porque el supervisor está disgustado con su trabajo. Aunque se recurre en gran medida al castigo como consecuencia de una conducta indeseable, -- sus ventajas son dudosas debido a sus efectos secundarios negativos (frecuentemente, el castigo provoca que el empleado se vuelva amargado, hostil, defensivo y dispuesto a la represalia). Además, la persona castigada reanuda normalmente el comportamiento indeseable en cuanto se suspende el castigo. Por eso, el castigo se debe emplear de

manera selectiva, en lugar de imponerlo compulsivamente -- como sucede por lo general.

Antes de considerar las condiciones y complicaciones del refuerzo, es necesario formular una estrategia general. Como primer paso, vamos a confrontar el refuerzo positivo frente al castigo. A pesar de que cada estrategia que hemos definido tiene posibilidades de provocar, en ciertas circunstancias, un cambio afortunado o una modificación en el desempeño del empleado, pienso que el refuerzo positivo es sin duda la técnica que tiene más éxito y debe ser la que más se emplee. Al decir esto se tiene consciente de que el castigo es el método de mayor popularidad, que la mayoría de los gerentes piensan es la forma más firme, práctica y necesaria para dirigir a los empleados.

En realidad, el castigo es un método incierto, especialmente cuando se emplea sin tener en cuenta otras alternativas.

En gran parte no se pueden predecir los efectos del castigo, mientras que pueden predecirse muy acertadamente los efectos del refuerzo positivo. En otras palabras, el castigo no debilita la conducta tanto como la afirma el refuerzo positivo. Aunque muchos supervisores se pronunciarán por la efectividad del castigo, las investigaciones demuestran que tiene numerosos efectos secundarios negativos.

Vamos a considerar algunos de estos efectos. En primer lugar, el castigo proporciona sólo una reducción temporal de la conducta indeseable. Es cierto que en principio el castigo obliga al empleado a reducir al mínimo su comportamiento censurable, pero una vez que se le retira el -

empleado reanuda por lo general la conducta indeseable. - Los supervisores que regañan y castigan a su gente deben estar dispuestos también a asumir las responsabilidades de policías de tiempo completo; si su selección de estrategias es el castigo, tienen que estar en todas partes para prevenir que vuelva a ocurrir el comportamiento.

Una segunda desventaja del castigo es que incrementa las reacciones emocionales contraproducentes. Con frecuencia, el comportamiento que se reprime con el castigo se sustituye por reacciones emocionales negativas como ira, hostilidad, agresión, frustración, miedo y distanciamiento. Como supervisor, se puede sentir que el empleado está recibiendo lo que merece, y hasta se podrá sentir contento por el miedo del empleado y su reacción defensiva. Pero a largo plazo, como hemos visto, estas reacciones no motivan al empleado a trabajar mejor. Al contrario son profundamente desalentadoras. Finalmente, el uso habitual del castigo no desarrolla sino inhibe el desempeño.

4.4.2 Forjamiento de la conducta

Un problema respecto a los principios del modelamiento que se verá ahora, es que normalmente no forman parte de nuestra naturaleza. Al contrario, se tienen que aplicar consciente, cuidadosa y sistemáticamente. La mayoría de los gerentes saben manejar mejor el castigo. En nuestras escuelas, casas y centros de trabajo encontramos modelos que dependen totalmente de la crítica. Por lo general, no nos enseñan a manejar problemas de desempeño de otra forma. Algunos gerentes compensan esta falta de pericia en el área del refuerzo con las técnicas que sí conocen y que emplean instintivamente: establecen objetivos altos, o utilizan técnicas efectivas de entrenamiento, o

tienen mucha experiencia, o simplemente trabajan muy duro. En otras palabras, aprenden a sobrevivir a pesar de no tener capacidad para generar cambios de manera eficaz en el desempeño. Aunque hay muchos que no sobreviven.

El dominio de los principios básicos del modelamiento de la conducta es de gran valor para el gerente que quiere ejercer una influencia provechosa sobre la conducta pero éste debe ser un proceso inteligente y sistemático.

En primer lugar, el gerente tiene que reconocer que es más difícil iniciar un cambio que sostenerlo; por tanto, el supervisor debe aplicar más refuerzo al principio, cuando los empleados están todavía lejos de la meta. Esta es la estrategia fundamental para comenzar cualquier proceso de forjamiento de la conducta.

Frecuentemente los gerentes cometen el error de buscar una unidad de comportamiento excesivamente grande para iniciar el proceso de refuerzo. Es más sensato empezar -- con pequeñas porciones y continuar a partir de allí. Además, cuando uno inicia el cambio de la conducta, es necesario recordar que se tiene que reforzar con mucha frecuencia al principio. Si se permite que las respuestas iniciales, por pequeñas que sean, no reciban premios, no se sostendrán.

Se debe notar que este principio se aplica a otras consecuencias de la conducta. El gerente debe reaccionar al primer indicio de un comportamiento deseable o indeseable, y no esperar a que la conducta se repita y se fortalezca. Si un empleado empieza a hacer algo bien, el gerente debe premiar esta acción de inmediato, pues de lo contrario podría desaparecer; si el empleado manifiesta una -

conducta negativa, el gerente debe manejarla rápidamente, o podría suceder de nuevo y convertirse en problema serio. Otro principio que debe recordarse es que la respuesta del gerente, ya sea de refuerzo o de castigo, tiene que venir después de la conducta, no antes. Si el esfuerzo aparece antes, no reforzará necesariamente al comportamiento. Este principio se aplica en gran número de situaciones. Si los padres, por ejemplo, quieren que su hijo adolescente corte el pasto, la tarea la hará con más seguridad si le dicen que podrá usar el coche después y no antes de hacer el trabajo.

El corolario de este principio es que mientras más cerca esté la consecuencia a la conducta, mayor efecto tendrá. El refuerzo debe seguir de inmediato a la respuesta deseable. Los aumentos salariales constituyen un buen ejemplo: los aumentos anuales probablemente eviten que el empleado deje la empresa, pero normalmente no le motivarán a producir más porque están demasiado distantes de la acción inmediata. El aumento que sigue inmediatamente a una acción específica refuerza mucho más. La relación debe ser clara.

Solamente después que la conducta básica y su patrón de gratificación se hayan establecido, se puede disminuir poco a poco el refuerzo. Cuando el patrón se haya fijado, el gerente puede premiar la conducta periódica e intermitentemente. Es más, después de que se haya incrementado la conducta hasta alcanzar el nivel deseado, el gerente debe ser inconstante en la frecuencia de sus refuerzos.

La razón fundamental para programar el refuerzo en forma intermitente después de alcanzar el objetivo se debe aclarar. Aquí se podría preguntar, y con mucha razón: "Si la conducta se mejora cuando se proporciona más refuerzo, ¿por qué responder al azar? ¿No ocurrirá también al azar el comportamiento?" Lo que pasa es que la respuesta casual se debe dar sólo después que se haya establecido firmemente el patrón del comportamiento positivo.

Sin embargo, mientras la conducta está en la etapa de adquisición, el gerente no debe temer reforzarla demasiado. En los negocios y en la industria, el problema de cansar a la gente con reforzamiento excesivo es teórico y casi inaplicable. El problema característico no es demasiado refuerzo, sino poco.

Con respecto a este tema, la aportación que Kenneth Blanchard y Spenser Johnson, en su libro "El Ejecutivo al minuto", proporcionan es digna de mencionarse. En resumen, los refuerzos positivos dan resultado cuando el ejecutor:

1. Dice sin rodeos a los miembros del personal que les dará su opinión sobre la marcha del trabajo.
2. Les elogia inmediatamente cuando lo merecen.
3. Les dice, con toda concreción, lo que han hecho bien.
4. Les comunica su satisfacción por la excelente labor que han hecho, y les explica de qué manera esto beneficia a la organización y a las demás personas que trabajan en ella.
5. Se detiene y guarda un momento de silencio para

que noten lo satisfecho que se siente usted.

6. Les anima a seguir procediendo del mismo modo.
7. Les estrecha la mano y les da unas palmadas en la espalda para que quede bien claro que usted apoya el éxito de esas personas en la organización.

Y los refuerzos negativos funcionan cuando el ejecutor:

1. Dice de antemano a los miembros del personal que les hará saber claramente si trabajan bien o mal.

Primera parte de la reprimenda:

2. Los reprende inmediatamente.
3. Les dice, en concreto, qué es lo que han hecho mal.
4. Les comunica lo que piensa, en términos inequívocos, sobre lo que han hecho mal.
5. Se detiene y guarda unos segundos de incómodo silencio para que noten lo insatisfecho que se siente usted.

Segunda parte de la reprimenda:

6. Les da la mano, y alguna palmada en la espalda, para que se den perfecta cuenta de que usted se halla honestamente al lado de ellos.
7. Les recuerda la gran estima en que los tiene.
8. Reafirma que los tiene en buen concepto, pero que en este caso no puede elogiar su trabajo.
9. Da a entender que cuando la reprimenda se acabó, se acabó.

4.5 . ESCUCCHAR ACTIVAMENTE

4.5.1. Definición y Efectos

Como definición breve se dirá que escuchar activamente es la habilidad de captar, definir y responder adecuadamente a los sentimientos que expresa otra persona; - aprender a escuchar de verdad, sin interrumpir o proyectar la propia opinión y el ego. Si un empleado está enojado y frustrado, el supervisor que lo escucha activamente podrá descargar el enojo y canalizarlo hacia una conducta motivada.

Los efectos de escuchar activamente son:

1. Se produce un efecto reconfortante en la persona a quien se escucha activamente. Muchas veces se despeja el ambiente simplemente con expresar verbalmente estos sentimientos de amargura o frustración; esto permite que el empleado reanude su trabajo como si no hubiera pasado nada.

2. Escuchar activamente promueve la buena relación entre el supervisor y el empleado. Más adelante se verá que la experiencia de sentirse escuchado y comprendido es tan satisfactoria que gracias a ella se puede alcanzar más fácilmente una buena relación. Como ya hemos visto, una relación positiva, o por lo menos un contacto agradable de respeto mutuo entre el supervisor y el empleado, no es solamente un adorno sino algo provechoso para el negocio. Pero hay otra razón por la cual es bueno escuchar activamente. En general, cuando uno escucha activamente, estimula a los empleados a que piensen por sí mismos, que

diagnostiquen sus propios problemas y descubran sus propias soluciones. Los empleados que se sienten comprendidos y respetados como gente competente, se sentirán mejor consigo mismos y tendrán más confianza en sus decisiones. Recíprocamente, sentirán que el gerente confía en que puedan pensar por sí mismos. Se transmite esta confianza al escuchar activamente, y es una de las formas más efectivas de ayudar a un subordinado para que llegue a ser responsable, autónomo e independiente. El empleado que se siente dueño de las soluciones de los problemas valorará estas soluciones más que el empleado que siente que lo tratan como un niño o como un peón de ajedrez.

4.5.2 ¿Cómo escuchar?

A continuación se resumirán los pasos que deben seguirse para escuchar activamente. No se está hablando de una forma mística de empatía, sino de una técnica de comunicación que se puede aprender y practicar. Se puede desarrollar el uso consistente y hábil de esta técnica mediante la práctica diaria. El proceso es bastante sencillo: - para escuchar activamente, el supervisor trata de entender lo que siente el empleado y lo que significa su mensaje. - Después, el supervisor pone el mensaje en sus propias palabras y lo regresa al empleado para verificación. Es importante recalcar que el supervisor, al utilizar esta técnica, no envía ningún mensaje propio, no comenta, ni opina, ni da consejos o sermones. El supervisor debe reflejar solamente el significado del mensaje del empleado, tanto en lo que se refiere al contenido como a la emoción.

Por tanto el proceso de escuchar activamente consta de tres pasos:

1. Aceptación: El supervisor escucha sin interrumpir y no se forma ninguna opinión.
2. Clarificación: El supervisor capta el sentimiento del empleado y comprende por qué se siente -- así.
3. Retroalimentación: El supervisor repite lo que piensa que siente el empleado y por qué se siente así.

Se debe recalcar que, en teoría, es sencillo escuchar activamente, pero a veces es difícil hacerlo en la práctica. Cumplir todas las partes del proceso, especialmente en situaciones sumamente emocionales, podrá requerir mucha disciplina de la persona que escucha. La verdad es que el proceso de escuchar es un proceso activo, no pasivo, y de allí viene el término "escuchar activamente".

Debemos aclarar que no se piensa sólo en los empleados enojados o frustrados cuando recomendamos la técnica de escuchar activamente. Esta técnica tiene mucho valor también en situaciones agradables. Si un empleado da buenas noticias, hay que decir "¡Esto es fabuloso!", y repetir la información con entusiasmo y vivacidad. La respuesta reforzará los sentimientos positivos del empleado y animará la repetición de la situación que produjo tales sentimientos. Se han subrayado situaciones negativas por que causan más dificultades y porque tienen el poder de causar daños considerables. Pero también se puede escuchar activamente en situaciones positivas. Es definitivamente tan importante reforzar buenos sentimientos como -- descargar emociones nocivas.

Cuando los sentimientos son vagos o no se transmiten con fuerza, la manera más apropiada y poderosa de estimular al empleado a expresar claramente sus emociones es escucharle activamente. Hay que tener presente que para los empleados los "sentimientos son hechos" y que los problemas emocionales no se resolverán a menos de que se los maneje o se los reconozca.

Es necesario aclarar que se puede también escuchar activamente al jefe. El tiene sus momentos de ira al igual que los demás, y no hace ningún daño saber cómo calmar al jefe. De hecho, los principios generales que se han visto se pueden aplicar tanto a las comunicaciones dirigidas hacia arriba como las dirigidas hacia abajo.

4.6 ESTABLECIMIENTO DE METAS FIRMES Y CONSERVACION DE LA COMUNICACION.

Lo que se afirma es que las metas deben ser específicas, estar claramente articuladas y ser medibles. Las metas que cumplen este criterio proporcionan una fuente de retroalimentación, responsabilidad y evaluación. Bien formuladas, las metas mensurables son de gran valor para motivar a la gente y mejorar su desempeño. Si un empleado no tiene idea clara de la tarea que está haciendo y tampoco recibe retroalimentación sobre ella, el sentido común nos dice que es realmente imposible esperar un desempeño de ese trabajo.

Seamos todavía más concretos. Los objetivos bien definidos tienen tres elementos identificables.

1. Verbo de acción: Debe de ser uno solo y especificar bien el curso a seguir.
2. Un resultado medible.
3. La fecha en que se logrará el objetivo.

No hay que decir: "Quiero que termines tu trabajo pronto". Si no "La meta es incrementar la producción en 10% para el 16 de junio", y nunca hay que decir: "¿Por qué no nos reunimos en unos días para conversar sobre esto otra vez?" Mejor es "Vamos a vernos el 3 de marzo a las 3:00 para evaluar el avance".

Este último punto es esencial. Algunos gerentes fijan metas, pero no mantienen la supervisión necesaria hasta lograrlas. Es importante dejar bien claro no sólo lo que se debe terminar, sino también el establecimiento claro de las fechas en que se discutirán los avances del trabajo. Este principio es válido para cualquier situación. Un buen maestro, por ejemplo, no dice: "Quiero que me muestre su tesis un día de éstos". Al especificar la hora en que se va a revisar el asunto en cuestión, el supervisor proporciona una estructura práctica para la interacción con los empleados, así como una oportunidad ideal para la evaluación, el refuerzo y la comunicación continua.

Durante el proceso del mantenimiento de la comunicación, es esencial tener en mente los principios de la motivación ya examinados. Específicamente hay que asegurar se de escuchar activamente al empleado y de desarrollar su autoestima cada vez que sea apropiado. Como la gente tiende a exteriorizar las percepciones que tiene de sí misma, la contribución más importante de uno será cimien-

tar la confianza de la otra persona para que ésta pueda lograr su objetivo. Por supuesto, el refuerzo es una -- parte vital de este proceso; cuando el empleado manifiesta un comportamiento deseable, por lo menos al principio se le tiene que reforzar de inmediato para estimular la repetición y firmeza de esa conducta.

Como el supervisor es el "jefe", está en posición de hacer que funcione este proceso. El supervisor puede hablar claramente y aprovechar su posición de poder para alentar la clase de comunicación abierta, tan necesaria para resolver los problemas en el trabajo. Como ya se mencionó, el supervisor debe encaminar su esfuerzo a ayudar al empleado a hablar con más libertad y a responder con reacciones, opiniones, sugerencias e ideas personales en una forma que sea defensiva. Toda la interacción debe orientarse hacia la edificación de la autoestima, - la confianza personal, la competencia y la participación individual.

Estoy convencido de que los supervisores logran mayor éxito para motivar a la gente cuando aprenden a sacar a luz los sentimientos, pensamientos e ideas de los empleados, antes de ofrecer los suyos.

Cualquiera que sea el objetivo, éste debe contar con la aceptación de ambas partes. No importa si es el jefe o el empleado quien establece la meta; tiene que haber un -- sentido de posesión en el proceso. Cuando los empleados sienten que participan activamente en el establecimiento de sus propios objetivos, aunque hayan sido propuestos primero por el jefe, están mucho más motivados para desempeñar el trabajo que si sienten que simplemente están recibiendo órdenes. Los adultos agradecen que se les trate co

mo tales. En particular, la gente tiende a estar sumamente motivada cuando participa en la fijación de los medios para alcanzar un objetivo. Esta participación presupone un gerente dispuesto a informar a sus subordinados sobre el valor real de las mejoras del desempeño de éstos. La secretaria que participa en la determinación sobre cómo entregar los informes a tiempo, necesita saber por qué es importante la puntualidad.

Se debe dejar claro que el establecimiento de metas y la conservación de la comunicación son las prioridades esenciales. No es lo más importante la forma en que se establece la meta. Lo importante es establecerla. Las investigaciones indican que en algunas ocasiones es mejor establecer las metas de manera participativa, y que en otras es mejor asignarlas: ambos métodos funcionan substancialmente mejor que decir a los empleados que "hagan lo mejor que puedan". Sin embargo, el método participativo es mejor que el de asignación, porque conduce al establecimiento de objetivos más altos. Los empleados que se encuentran en situaciones participativas, normalmente insisten en fijar metas sumamente altas, sin importarles si alcanzaron o no las metas de la semana anterior. Aun los trabajadores con educación limitada tienden a fijar objetivos dramáticamente altos cuando participan en el proceso. Estos indicios parecen ser significativos y saludables. Y se recomienda la participación para el establecimiento de metas siempre que sea factible.

En esta tesis se puntualiza que no hay nada que tenga más éxito que el éxito mismo y que nada fracasa tanto como el fracaso. Esto es particularmente verdadero en el caso del establecimiento de metas. Los supervisores deben tener siempre presente que pueden contribuir a lograr

el producto final si aumentan la confianza de los empleados a fin de que puedan alcanzar los objetivos. Para hacer esto, aparte de ser "gentil", uno tiene que ser directo y honesto. Los empleados deben tener confianza en los supervisores para que funcione el proceso. Si los empleados sienten que se les ha jugado mal o que las metas son simplemente otro medio de explicación, podrían resistir - subvertir los objetivos.

En síntesis los factores que hay que considerar al establecer metas son:

1. Medida. ¿Cómo se va a medir el desempeño?
2. Criterio. ¿Estarían todos de acuerdo en que se alcanzó o que no se alcanzó el nivel de desempeño?
3. Nivel de dificultad. Establezca metas difíciles pero alcanzables para incrementar el resto del empleo.
4. Formulación de la meta. Se pueden expresar metas en términos de:

Exactitud	Calidad
Puntualidad	Clasificación
Entereza	Costo
	Escala de evaluación

5. Establecimiento participativo de metas. Las investigaciones indican que el establecimiento de las metas es más importante que la forma en que se hace. Aunque el método participativo ha mostrado ser superior al método de asignación ya que conduce al establecimiento de objetivos más

altos, los grupos que han utilizado cualquiera - de estos métodos tienen mejor desempeño que los - que no tienen metas fijas y a los que solamente - se dice: "Hagan lo mejor que puedan".

6. Metas individuales y grupales. Se pueden desarrollar metas tanto para un grupo como para un individuo del grupo. La meta para una persona en entrenamiento puede ser diferente de la del miembro de un grupo con más experiencia.
7. Punto básico. Es importante establecer el grado de desempeño del individuo y/o grupo antes de fijar la meta. La evaluación del acercamiento al objetivo, respecto a un punto de referencia, es motivante.
8. Retroalimentación rápida. Es también motivante - estar en contacto estrecho con los resultados. - Solamente por medio de sistemas rápidos de retroalimentación se puede corregir el desempeño cuando sea necesario. En situaciones donde no hay - ningún sistema establecido de medición, es necesario diseñar uno para que sea efectivo el establecimiento de las metas.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de toda la tesis se puede observar la insistencia en la atención, por prte de los gerentes, a los subordinados. El resultado óptimo de una empresa o la buena productividad, o el buen ambiente de trabajo, o muchos otros factores que indican que la empresa es exitosa, se debe a su gente. Cada día es más importante investigar cómo se puede lograr que esta gente se sienta a gusto y realizada.

Las técnicas de motivación, como se vió, son muy variadas y sus resultados cambian de acuerdo a las regiones de aplicación, pero una cosa es cierta; su buena aplicación trae a consecuencia grandes beneficios. El verificar que las necesidades inferiores se encuentran satisfechas y el estimular la autoestima del empleado para que éste logre su realización son tareas que un buen gerente o supervisor debe saber ejecutar.

Los principios que se expusieron son congruentes, y a mi manera de ver, son acordes al sentido común, sin embargo, es difícil cambiar radicalmente la personalidad propia para aplicarlos. El gerente debe de ir aplicándolos poco a poco y consistentemente para que se comprendan mejor los resultados. Estos principios se deberán aplicar de acuerdo a las condiciones específicas y a empleados específicos, que el gerente deberá estudiar para conocer, de manera que se moldeen a la situación.

En compañías de éxito en los Estados Unidos, que es donde más resultados ha dado la aplicación de la teoría motivacional, la gente se encuentra muy dentro de su es--

estructura y ocupa el lugar máximo de importancia para obtener productividad. Estas compañías de éxito proporcionan a su gente control sobre sus destinos. Transforman al empleado común en un ganador.

Con objeto de proporcionar basamento a lo anterior, a continuación se resumirán estadísticas de algunas compañías que demuestren la buena aplicación de la teoría expuesta:

1. RMI.- Es una subsidiaria de Aceros Americanos, - productora de productos de titanio. Por años -- sus resultados dejaban poco que desear, poca productividad y pocos ingresos. Pero en los últimos 5 años RMI ha obtenido un éxito relevante, - el cual se lo debe a un bien orientado programa de productividad vía gente. El programa fue impartido por su actual Director General, Jim Daniel, que vino a ocupar el puesto precisamente - hace 5 años.
2. HEWLETT-PACKARD.- En una encuesta realizada a -- veinte ejecutivos, 19 de ellos afirmaron que el éxito de la compañía se debía a la filosofía de acción orientada a la gente que la caracterizaba.
3. WAL-MART.- Es una compañía de tiendas departamentales que tiene 26,000 empleados. Su actual director en jefe, Sam Walton, tomó su cargo en - - 1970 y a partir de entonces, basándose en su programa de productividad que él mismo define como gente, llevó la compañía de vender 45 millones a 1.6 billones y de 18 a 330 tiendas.

Como las anteriormente citadas existen infinidad de compañías que proporcionan datos precisos que demuestran un gran éxito y que concuerdan que el factor clave de ese éxito ha sido el cuidado por su gente.

Afortunadamente el motivar motiva, ya que no es una técnica rígida o que presente recetas de aplicación, sino que requiere de iniciativa, creatividad, conocimientos y habilidades, elementos que de encontrarse en el motivador (persona) lo harán sentirse exitoso.

Para concluir, me gustaría recomendar a cualquier -exponente futuro de este tema, incursionar en las compañías mexicanas que han alcanzado éxito con el fin de indagar cuáles han sido los factores clave que las llevaron a ese estado, y verificar si los parámetros expuestos aquí tuvieron algo que ver en su desarrollo.

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	<u>PAG.</u>
FIGURA 2.1: REJILLA DE ESTILOS GERENCIALES.	15
FIGURA 2.2: JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.	57
TABLA 3.1: IMPORTANCIA A FACTORES.	77
TABLA 3.2: ORDEN DE INSATISFACCION DE LAS NECESIDADES.	79

BIBLIOGRAFIA

- Arias Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
U. A. 1973
Págs. 77-80.
- Arnau Jaime
"Motivación y Conducta"
Fontanella, S. A. 1974
Págs. 68-77.
- Bolles C. Robert
"Teoría de la Motivación"
Trillas 1974
Págs. 81-83; 91-103; 143-163; 397-399.
- Burea of Business Practice
"Mantenimiento humano: Un nuevo concepto de la Motivación".
Diana 1977
Págs. 28-39; 43-45.
- Festinger Leon
"A theory of Cognitive Dissonance"
Stanford University Press
California 1957.
- Gellerman W. Saul
"Management by Motivation"
American Management Association Inc. 1968
Págs. 208-220.

- Hellriegel Don & Slocum W. John Jr.
"Organizational Behavior"
West Publishing Co. 1979
Cap. II.
- Korman K. Abraham
"Organizational Behavior"
Prentice Hall. N. Y. 1977
Págs. 60-80.
- Maslow H. Abraham
"Motivation and Personality"
Harper & Row, Publishers
New York, 1970
Caps. 3, 4 y 7.
- Mouton & Blake
"El Grid Administrativo"
Gulf Publishing Company
Houston, Texas 1964.
- Peters J. T. & Waterman H. R.
In Search of Excellence
Harper & Row, Publishers
New York, 1982
Págs. 236-278.