

142  
891

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



LA TEORIA DE DOUGLAS MC GREGOR  
EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

TESIS PROFESIONAL

Ivette Fluchaire Gracia

México, D.F.

1976



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

Deseo sinceramente dedicar esta tesis a mi  
Madre de quien durante toda mi vida sólo he  
recibido comprensión y amor. A ella debo  
muchos de mis logros y satisfacciones.

A mi esposo Jerry y a mis hijos Ruben y Koren, que con  
su amor me estimulan a buscar nuevos caminos de reali-  
zación.

01304

Quiero especialmente agradecer al

Arq. Enrique Avila Riquelme, el haberme permitido colaborar cerca de él estos últimos años, porque mucho he aprendido de su persona.

La ayuda y tolerancia que mi equipo de trabajo

ha tenido conmigo, la considero de gran valor;

por eso Esperanza, Gabi, Nacho e Higinio, doy

a ustedes las gracias por su colaboración.

A tí Esperancita, con mucho cariño.

## INDICE

Capítulos	Pág.
INTRODUCCION	
1. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	
1.1. Importancia . . . . .	9
1.2. Definición de Conceptos . . . . .	16
1.3. El Sistema . . . . .	22
1.3.1. Fase de Ingreso . . . . .	24
1.3.2. Fase de Desarrollo . . . . .	26
1.3.3. Fase de Egreso . . . . .	31
1.4. Un Modelo . . . . .	32
2. CONSIDERACIONES TEORICAS ACERCA DE LA MOTIVACION (Cinco Teorías Fundamentales)	
2.1. D. Mc Clelland . . . . .	40
2.2. Abraham Maslow . . . . .	45
2.3. Frederick Herzberg . . . . .	54
2.4. Chrys Argyris . . . . .	62
2.5. Douglas Mc Gregor . . . . .	67

3.	APLICACION DE LAS TEORIAS "X" Y "Y" DE DOUGLAS MC GREGOR EN LA FUNCION DE PERSONAL	-
3.1.	Características de las organizaciones . . . . .	71
3.2.	La Teoría "X", el punto de vista de la Administración Tradicional. . . . .	73
3.3.	La Teoría "Y". . . . .	76
4.	TACTICAS PARA LA APLICACION DE LA TEORIA DE DOUGLAS MC GREGOR EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL . . . .	91
4.1.	Una investigación práctica de la toma de decisiones - por grupo. . . . .	101
	Hipótesis . . . . .	101
	CONCLUSIONES . . . . .	132
	BIBLIOGRAFIA . . . . .	138

## INTRODUCCION

En los últimos años, el conocimiento de la conducta del ser humano ante diferentes situaciones, ha tomado una gran importancia sobre todo en la aplicación para el mejoramiento de las organizaciones. El desarrollo teórico más significativo, se ha efectuado en los Estados Unidos y sus aplicaciones prácticas han contribuido en gran medida al desarrollo industrial. Sin embargo, los psicólogos no han valorado la importancia de este aspecto, ni la aplicación de principios que este estudio de la conducta ha generado. Gran parte de la literatura de estas ciencias, describe hipótesis y teorías que aún no han sido probadas, pero podemos asegurar que actualmente existe una fuerte influencia del estudio de la conducta en las organizaciones.

Mi experiencia laboral dentro del campo de la administración de personal, me ha permitido observar algunas de las actitudes y tácticas de administradores tanto de empresas privadas como del sector público y en ambas se discutía frecuentemente la forma de motivar a los empleados para crearles un ambiente de trabajo más adecuado que permitiera obtener el logro de los objetivos de la organización. En la actualidad el aspecto humano, ha tomado gran importancia y se considera imprescindible conocer al ser humano desde el punto de

vista de sus necesidades y la manera de satisfacerlas. Muchos de los psicólogos-administradores -y en ello me incluyo-, determinaban que dar mejores servicios, mayores prestaciones, un lugar de trabajo - - más confortable, buena iluminación, descansos, un vestuario de trabajo; lograrían mejorar la actitud de los empleados, considerando a estos factores como motivantes.

Otros aspectos atendidos para dar posibles soluciones a los conflictos surgidos en el desarrollo del trabajo, eran los que se referían al aspecto social, pues también se considera una necesidad, el asociarse con sus compañeros, conocerse mejor, disfrutar del acercamiento y posibilidad de participar de distracciones comunes, lo que satisface indudablemente al ser humano. La recreación, entonces, por medio de actividades sociales, culturales y deportivas eran atendidas a través de torneos de boliche, rally's de automóviles, paseos, películas, festejos, revistas, torneos de ajedrez, de foot-ball, y otros por el estilo; sin embargo, aunque la participación de los empleados en estas actividades parecía motivarles, no producían los resultados esperados y esto llamó mi atención.

Por otro lado, los gerentes y administradores de las organizaciones se han preocupado del trato a sus subordinados y muchos

de ellos están de acuerdo en que al empleado se le debe dar la oportunidad de participar en la planeación del trabajo, porque sus ideas pueden aportar aspectos prácticos y muchas veces aplicables; que al empleado debía motivársele dejándole tomar decisiones, pero muchas veces se concretaban a tomar en cuenta a un grupo muy reducido de gentes que eran considerados capaces de participar, de responsabilizarse y de tomar decisiones apropiadas. Por lo tanto, la filosofía en que se apoyan no es aplicada a la realidad.

Parece ser que aunque estos administradores aceptan ciertos principios de la administración de los recursos humanos, tienen dificultad para utilizar una estrategia que siga una sola línea que haga factible su evaluación para poder así, considerarla o rechazarla.

Actualmente la capacitación y desarrollo tanto de empleados como de ejecutivos, es parte fundamental en los sistemas de administración de personal y con ello se ha logrado que los empleados tengan oportunidad de desarrollar sus potencialidades participando y colaborando mejor con la organización. Los administradores, han obtenido un mayor conocimiento acerca de los principios fundamentales de la administración de personal, así como de las diferentes estrategias en el manejo de los miembros de una empresa.

Debo manifestar que todo este panorama, fué lo que motivó la realización de esta tesis, pues mis ideas y las de otros psicólogos-administradores, muchas veces eran contradictorias con la realidad.

Este es un intento por conocer la motivación del ser humano ante diferentes situaciones, pero esencialmente dentro de su ámbito de trabajo, lo que permite desarrollar un programa adecuado en la administración de los recursos humanos; valorizar la importancia de este aspecto como medio para cambiar o mejorar las actitudes de los empleados frente a su organización.

Para lograr un estudio de la motivación, que permita partir de bases sólidas, fué necesario recopilar las experiencias, tanto de investigadores psicólogos, como de personas capacitadas en el comportamiento organizacional y con ello partir de un punto de vista común y aceptado que apoye el trabajo práctico realizado en esta tesis.

La descripción de las funciones de la administración de personal, desde el punto de vista tradicional, puede ayudar a comprender las diferencias entre éste y un modelo de unidad de Administración de Personal, en el cual se pretende dar un panorama idóneo de las funciones y del manejo de personal; la importancia de un administrador -

dentro de su organismo, su correcta descripción y el papel que juega - en relación al alto ejecutivo, jefes del mismo nivel y empleados.

La tendencia de esta tesis, es poder demostrar que las - cinco teorías a que se hace referencia y primordialmente la de Dou - glas Mc Gregor, proporcionan amplias explicaciones, acerca de las necesidades que tiene un ser humano y de qué manera se satisfacen; cuáles son las repercusiones en la organización de estos motivadores o necesidades satisfechos o no satisfechos. También trata de presentarse un razonamiento, acerca de la actitud que debe adoptar un administra - dor de personal ante sus empleados, así como referir un sistema ade - cuado de sus funciones dentro de una organización.

El aspecto práctico de esta tesis, se eligió basándose en el punto de vista de Mc Gregor y otros investigadores que afirman que la participación en la toma de decisiones en grupo, adquiere una impor - tancia vital en las empresas, porque representa un factor altamente -- motivante.

Con el objeto de probar que un grupo de personas se moti - va ante la oportunidad de participar activamente dentro de un grupo de trabajo que busca dar soluciones a uno o diferentes problemas, se - - seleccionó un ejercicio que puede probar el éxito en la toma de decisio - nes en grupo, más del que se logra en trabajos individuales.

## 1. ADMINISTRACION DE PERSONAL

### 1.1. Importancia

No se conoce con precisión cuando la Administración de Personal surgió como una actividad diferenciada dentro de la Administración Pública; sin embargo, podemos decir cuál fué el primer problema administrativo que impulsó el Movimiento Científico de la Administración y este se refiere a "Producir con Eficiencia".

El Movimiento Científico de Administración, fué el primer esfuerzo para comprender las organizaciones por medio del estudio en el lugar de trabajo, con el objetivo final, de lograr la eficiencia mayor de la producción.

El Ing. Frederick Taylor, fué llamado el padre de la Administración Científica y se consideró como el primer experto en lo que respecta a la "eficiencia", a través de métodos y estudios de tiempos y movimientos, así como el pago como incentivo primario; sin embargo, sus técnicas sólo tuvieron mayor éxito en las organizaciones que implicaban tareas muy repetitivas y muchas actividades físicas en la producción. Como podemos ver la administración científica, se orienta hacia la producción y la fábrica y se hizo hincapié en la idea de que "los hombres eran ineficientes al compararse con las máquinas y

que la necesidad principal, era hacer a los humanos lo más semejante a las máquinas, de acuerdo a que se tendía a standardizar sus actividades de trabajo, lo que hacía posible medirse en un procedimiento standard de operación". (12)

El pensamiento y la administración científica de Taylor, han gozado de una posición primaria en la teoría clásica de la organización a través de los años.

Posterior a la primera guerra mundial, fué acrecentándose se la atención gerencial hacia el bienestar de los empleados y con esto indujo lo que en la actualidad conocemos como "Administración de Personal".

Posterior a Taylor, otras personas aportaron ideas importantes en lo que se refiere a la administración de personal, tanto a las relaciones obrero-patronales, así como en la investigación sobre el personal, haciendo uso de la Sociología, Economía y Psicología, las que ayudaron al crecimiento de la administración de personal.

En la actualidad, se ha superado la idea de que el hombre es una simple máquina; las nuevas teorías de administración de personal, tocan los aspectos más humanos y consideran que son los decisiones en el éxito de la empresa, puesto que "las máquinas no funcionan -

si no es con el concurso de la gente que las maneje y repare".

El factor humano influye considerablemente en la administración general, pero no debe identificarse con la administración de personal, pues aunque ésta última se encuentra ligada a cualquiera de los campos administrativos, tiene características, reglas y técnicas muy específicas y dentro de ello, esencialmente busca que "el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración". (11) Además de lograr que todos y cada uno de los trabajadores tenga la capacidad indispensable para desarrollar sus labores, se requiere una colaboración amplia y eficaz. Si la capacidad y la colaboración existen, se pueden llegar a realizar los fines de la empresa.

No hay empresa por pequeña que sea, en la que no se requiera de alguna persona que al menos como parte de su trabajo se haga cargo de la función técnica de personal; sin embargo, a dicha función se le ha dado más y más importancia en la actualidad y ya se busca al profesionalista especializado que pueda desarrollar con éxito, tan importante labor. Puede considerarse que por su preparación y formación, el psicólogo sería el idóneo; por consiguiente, la responsabilidad de la Administración de Personal, no es algo que deba asignarse a un

funcionario de menor categoría en la organización, aunque en algunos organismos, los programas de personal se consideran como algo superficial, se posponen o bien se asignan a un funcionario menor, de manera que los ejecutivos superiores, puedan dedicar toda su atención a los "importantes" problemas de la producción o de las ventas, pero con este punto de vista, ¿se podrán obtener resultados efectivos de sus empleados? ¿existe alguna organización que no requiera esta clase de ayuda?.

La labor de un administrador de personal, tiene que ver con tareas importantes dentro de una empresa, pues ayuda a la gerencia máxima a formular las políticas claras de personal en asuntos tales como; la contratación, la transferencia, la promoción, la suspensión, el despido, etc. Más aún, "la presencia de un administrador de personal, es una seguridad en todo plan importante de todo organismo importante, ya que se otorga la justa consideración a los efectos sobre el personal". (12)

Antes de hablar con más claridad acerca de las funciones de un Administrador y sus objetivos, debemos darle la justa importancia a la organización como tal. Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres que se han organizado en una unidad



no solidariza su autoridad en los dos ámbitos, tendrá problemas porque jugará un papel secundario, poco conveniente para los objetivos de la empresa.

Un Administrador de Personal, debe tomar siempre en cuenta todas estas situaciones para poder iniciar su proceso administrativo, que consiste en organización, integración, dirección, planeación y control. En ésta se plantea una forma ideal de desarrollo que se desee lograr y continuamente se requerirá recibir información para controlar que la actividad no se desvíe de lo planeado. En cualquier empresa debe llevarse a cabo el proceso administrativo, pues de esta manera no se desperdiciarán actividades y recursos. Dentro de este proceso administrativo, se busca establecer estados constantes dinámicos. Todas las empresas, buscan crecer, mejorarse y esto implica cambios; sin embargo, se busca también que permanezca constante el sistema que se establezca.

Las empresas básicamente tienden a alcanzar objetivos específicos y para ello cuentan con tres tipos de recursos "materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.); técnicas, (procedimientos, instructivos, etc.); y humanos, (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización)".(2)

El administrador, siempre busca la conjugación óptima de esos recursos a través del desarrollo de políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en él mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección. Estos son objetivos que redundarían en beneficio de la empresa, los trabajadores y la colectividad.

El administrador de personal, no puede por sí solo, resolver problemas de personal, no puede establecer políticas y adoptar por sí mismo decisiones sin la colaboración de los miembros y el apoyo del máximo ejecutivo; requiere por tanto, ejercitar ampliamente una función de control. La persuasión es su arma y su personalidad debe ser tal, que los demás funcionarios deseen trabajar con él en lugar de hacerlo contra él". (12)

La autoridad o poder de un administrador de personal, está siempre en relación a las políticas y procedimientos establecidos.

Un psicólogo que se ocupa de la conducta en las organizaciones, debe estar interesado por crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos, también en los problemas

complejos de la productividad humana, de la ejecución del trabajo, del aprendizaje, de la educación, de la destreza, de la motivación y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales, en la utilización de las capacidades humanas; de la seguridad física, de la salud mental, de la interacción entre las necesidades de los empleados - respecto al desarrollo complejo y actualización de sus potencialidades. Estos son problemas que deben ser atendidos por el administrador de personal y son considerados problemas eminentemente prácticos.

## 1.2. Definición de Conceptos

Este punto, hará referencia a algunos conceptos de interés, así como definiciones que sirvieron de base para el desarrollo de este trabajo y que están relacionados con la administración de personal.

Debemos partir de la definición de Psicología, "que es la ciencia que trata de la conducta del hombre, sus experiencias íntimas y las relaciones entre ambas".

El estudio de la conducta, implica observaciones y experimentos científicos sujetos a confirmación o invalidación; la Psicología, ha aportado a la industria, el método científico como base para derivar

decisiones que se apoyen en las investigaciones acerca de la conducta humana.

La Psicología del trabajo, es la que estudia la conducta humana en sus relaciones formales e informales entre el hombre y la empresa y por ello, esta especialización es la que corresponde mencionar a través de este trabajo, ya que está dedicada a predecir el comportamiento de los elementos que integran una empresa.

Para el desempeño de una función administrativa y especialmente la que se refiere a la de los recursos humanos, podría decirse que no únicamente se recurre al psicólogo, como el único profesionalista para desempeñar tan importante labor, usualmente se tienen diversos criterios, algunas empresas buscan un administrador de empresas, pueden aceptar un abogado, licenciado en relaciones industriales, o bien gente que haya tenido experiencia en relación al puesto; pero si nuestro punto de vista, acerca de la administración de personal, está basado en el conocimiento de la conducta humana, sobre todo en las situaciones de grupo y las interacciones entre el individuo y su grupo, se puede creer fácilmente que el psicólogo bien adiestrado y capacitado, puede llevar a cabo esta tarea con mayor éxito que cualquier otro tipo de profesionista, porque ningún otro tendrá los conocimientos que

sobre la conducta se requieren y todo lo que de ella se deriva, aspectos decisivos en el éxito de las empresas.

Siendo el estudio del comportamiento del hombre el tema central de esta tesis, podemos iniciar el estudio de ésta, afirmando que cualquier comportamiento está orientado fundamentalmente hacia las metas; sin embargo, no siempre las personas conocen conscientemente sus metas específicas, por ello predecir una conducta, o tratar de imaginar las metas de las personas, ha sido objeto de diversos estudios en el campo de la psicología y se dice que, "los impulsos que motivan los patrones de conducta individuales distintivos de la personalidad, son en gran medida inconscientes, por lo que no pueden ser fácilmente examinados o valorados". (9)

Skinner por ejemplo, dice que "la conducta no es materia a la que sea posible acceder solamente con la invención de un instrumento como el telescopio o el microscopio; aunque hayamos observado la conducta durante muchos años, no podemos elaborar conjeturas, sino ayudar a expresar uniformidades útiles". (15)

Skinner, señala que existe una gran dosis de ignorancia en nuestros primeros contactos con la ciencia de la conducta. Por

consiguiente, siendo la conducta un tema difícil de tratar, no por ser inaccesible, sino por su complejidad, resulta un reto constante para el psicólogo interesado en el estudio de la conducta.

El administrador de personal, al enfrentarse a los problemas humanos que atañen a su campo de trabajo dentro de la empresa, tiende a poner en claro las uniformidades útiles para formarse un criterio adecuado, acerca de la conducta de los integrantes de su empresa y así poder encontrar las formas de trato a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda lograr la mayor realización posible de sus habilidades. Con esto sugerimos una definición de administración, que señala "que la administración de personal es el trabajo que se hace con y por medio de individuos para alcanzar las metas de la empresa". (9) Aunque esta definición no incluye muchos aspectos importantes, la aceptamos porque se puede aplicar en general a organizaciones, empresas, instituciones educativas, hospitales, organismos políticos o inclusive, familias; sin embargo, podemos dar una definición más o menos concordante con el propósito de este trabajo, diremos que la administración de recursos humanos, "es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.

de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (2) Esta definición se puede emplear para diferenciar el concepto de administración general, cuya definición es la siguiente: "La Administración General, es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (2)

Puede apreciarse que el esfuerzo humano, resulta el aspecto más importante para el funcionamiento de cualquier empresa y por ende, la Psicología es la ciencia idónea para el estudio de las experiencias íntimas, que son más conocidas con el nombre de vivencias, - la relación entre la conducta y los mecanismos biológicos, así como la influencia recíproca, tanto del organismo como del ambiente. Ya que toda conducta está provocada por algún factor, éste no puede pensarse que viene de la nada; siempre encontramos algún motivo detrás de ella; así pues es importante estudiar el concepto de motivación. La motivación puede decirse, que está constituida por "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (12) Ahora bien, en el trabajo se dice que debemos motivar a nuestro personal para que trabaje más y esto parece significar una - -

manipulación para lograr los objetivos de la empresa, pero las circunstancias en el trabajo, indican que debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas que pueden ser logrados a través del trabajo.

En virtud de que la administración de recursos humanos se lleva a cabo dentro de las organizaciones, es conveniente dar una definición que pueda ayudarnos a entender los conceptos que intervienen en ella, diremos que la organización "es un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado", (6) esto constituye una buena definición de organización industrial; no obstante, existen otras similares, algunos autores definen el término como "grupos de actividades y relaciones de autoridad; otros llaman organización a la suma total de relaciones humanas en cualquier actividad de grupo; sin embargo, debemos hacer aquí una diferenciación, porque las características de las organizaciones, pueden ser de dos tipos: La organización formal y la informal. La distinción radica en que "la organización formal de una empresa, representa el orden jerárquico oficial, que consta en documentos", (12) una jerarquía dada por las diferentes funciones (directivas, operativas), que deben desempeñar los individuos para alcanzar los objetivos por los que fué creada la organización. "La organización informal, son -

las relaciones que comunmente no tienen un vínculo estrecho con el trabajo que desempeña el individuo, pero que, sin embargo, influyen en su comportamiento y en sus relaciones de trabajo. Estas relaciones surgen en forma espontánea entre los individuos". (12)

El administrador debe tener conocimiento de la forma como surge la organización informal, porque ésta debe ser considerada para la toma de decisiones relacionadas con la administración de los recursos humanos.

Hemos dado únicamente las definiciones y conceptos de interés para nuestro trabajo, indudablemente se podría profundizar en cada uno de ellos, pero la intención es partir de una base clara de los asuntos relacionados con la Administración de Recursos Humanos.

### 1.3. El Sistema de la Administración de Personal

Establecer un buen sistema de Administración de Personal, permite que sea más efectiva la regulación del elemento humano a través de políticas, técnicas y procedimientos.

El papel del administrador de personal, dentro de una empresa, busca como objetivo principal la optimización de los recursos

humanos y con base a él desarrolla las siguientes funciones:

- a) "Asesorar a la organización, sobre el abordamiento de los problemas de personal.
- b) Diagnosticar la estabilidad o la moral de la organización como equipo efectivo de trabajo.
- c) Suministrar procedimientos y servicios de personal desde la selección, contratación, la fase de egreso o despido.
- d) Asegurar la coordinación en el gobierno de esas actividades a través de discusiones con otros y de reportes de inspección proporcionados a la gerencia superior que es la responsable final de verificar que se administre al personal uniforme y consistentemente". (12)

Las áreas más importantes para políticas, procedimientos y servicios que se encuentran dentro de un programa de personal, las dividiremos en tres fases:

- 1.3.1. Fase de Ingreso
- 1.3.2. Fase de Desarrollo
- 1.3.3. Fase de Egreso

### 1.3.1. Fase de Ingreso

Esta se refiere al reclutamiento de personal, selección, contratación, inducción y colocación y se efectúan de acuerdo a los requisitos que la política del organismo marque. En este aspecto, se trata de hacer algo más que llenar los puestos vacantes, pues la contratación de nuevos empleados, significa iniciar un entrenamiento o desarrollo en los puestos a ocupar dentro de un determinado ambiente de trabajo, considerando que la labor satisfaga las necesidades básicas del individuo, tales como: un sueldo adecuado, seguridad y un puesto atractivo que pueda desempeñar sin mucha dificultad y que a la vez le permita proyectarse hacia mejores oportunidades.

Por otro lado, se busca la contratación de personas con cierta versatilidad, porque es conveniente que puedan desempeñar otros trabajos no comunes a sus deberes asignados, ya que se les puede necesitar como sustitutos. Los grados de habilidad de los trabajadores, es un punto importante, pues ayudará posteriormente a promociones o nuevas oportunidades para el empleado y la organización. Tales avances son posibles, tanto como porque los juicios iniciales fueron bien realizados, como por el hecho de que los trabajadores van desarrollando mayor experiencia y mayor habilidad en el trabajo.

Una política de mejora para los rangos de empleados o -- trabajadores, es saludable e influye sobre su moral. Al mismo tiempo promueve la estabilidad de la organización.

No resulta positivo, contratar a un empleado para un trabajo rutinario, porque queda impedido y obstaculizado para avanzar a otro nivel; pero en el caso que fuese necesario contratar a uno o varios trabajadores de rutina, los procedimientos pueden variar, dependiendo de si esos individuos contratados son destinados a desempeñar trabajos para los cuales se precisan capacidades de suma habilidad, de habilidad mediana o de ninguna habilidad especial y en este caso debe existir una variación para reconocer las diferencias individuales; sin embargo, el reclutamiento, la selección y la contratación de este tipo de personal, deben seguir un patrón o modelo general.

La contratación tiene un elemento experimental y esto se refiere a que el nuevo trabajador, tendrá que demostrar en un lapso de tiempo establecido como política, que puede desempeñar su trabajo, al mismo tiempo que se adapte al ambiente y reconocimiento de la organización. Por otro lado, existen también contrataciones eventuales que sólo buscan cubrir una necesidad de trabajo temporal por ausencia de un empleado o cargas de trabajo momentáneas.

La responsabilidad por la inducción, debe tomarse muy en cuenta en cualquier tipo de contratación, pues desde el momento de colocar a un trabajador, debe iniciarse el desarrollo de éste dentro del organismo, ya que si éste no logra conocer los antecedentes del organismo, sus funciones, su estructura, sus logros, sus proyecciones, difícilmente podrá identificarse con él y coadyuvar con los intereses y objetivos de la misma.

Como primer objetivo, la inducción trata de ayudar a un empleado o trabajador a sentirse rápidamente en confianza.

Se puede decir, que la inducción forma parte del entrenamiento para empleados, que va de acuerdo a un programa de entrenamiento, técnicas de entrenamiento y entrenamiento como función continua.

El valor de la inducción para cada organización, se hace evidente para lograr un buen programa de personal.

### 1.3.2. Fase de Desarrollo

Esta implica en primer término, la instrucción en los requisitos del trabajo específico que desempeñará un nuevo empleado.

El entrenamiento o desarrollo positivo del personal, reduce en gran medida el descontento, el ausentismo y la temporalidad, ya que si se siente bien ubicado y su trabajo le es atractivo, puede utilizar hasta el máximo sus capacidades individuales y su actitud denotará entusiasmo y cooperatividad. Aunque el programa básico de entrenamiento da buenos resultados, los empleados necesitan aprender más y los supervisores o jefes, necesitan querer enseñar.

Un programa de desarrollo de personal, requiere de un especialista que bien puede ser, el Administrador de Personal, un director de entrenamiento que se encuentre en otro departamento, o preferentemente un subordinado del administrador de personal que reúna las características para ello.

La capacitación para empleados, busca conocer las necesidades de la organización y las de los empleados; además de tomar en cuenta un cierto número de factores, tales como: las habilidades, calificación de méritos de los empleados, la clase de problemas que tiene que enfrentarse la organización, etc., y con esta base se lleva a cabo el desarrollo de un programa de capacitación.

"El administrador, busca capacitar al mayor número posible de trabajadores, al menor costo y en el menor tiempo posible --

para que adquieran mayor preparación". (3)

La capacitación para empleados es una área que en la actualidad se desarrolla en cada organismo por dos razones; porque al organismo le interesa que sus empleados obtengan mayor grado de habilidad en los trabajos que desempeñan y mayores conocimientos, (lo cual va en beneficio de ambos) y segundo, porque el empleado tiene la motivación de ser considerado en el desarrollo individual, como persona y como empleado, mejorando así los resultados en la productividad.

Un factor que influye en los programas de capacitación, es la calificación de mérito o "calificación de ejecución", que ayuda a los jefes o supervisores a evaluar el trabajo de cada uno de los elementos. Otros factores que influyen o deben tomarse en cuenta, es la antigüedad, la actitud colaboradora y la manifestación de habilidades y conocimientos más allá de los requeridos en su labor rutinaria, nuevos estudios, imagen personal (que puede coincidir con un requerimiento de un puesto vacante), etc. Un plan calificador de empleados bien administrado, permite desarrollar una sólida política de promoción.

Otro aspecto importante en la fase de desarrollo, es el manejo de incentivos. Algunos administradores de personal, aseguran

que los trabajadores se interesan únicamente por la cuantía de su sobre de pago; sin embargo, ha quedado demostrado que los trabajadores no se ven motivados únicamente por los incentivos económicos; existen otros objetivos y satisfacciones de trabajo que son igualmente importantes, pero debe considerarse que un buen salario ocupa un lugar en la escala de satisfacciones de trabajo, esto en el caso de ser adecuados, pero si se consideran inadecuados o injustos, pueden colocarse en primer término de importancia para los trabajadores.

La clasificación de puestos y plan de salarios, adquieren una importancia, dentro de los programas de desarrollo y aquí cabe el principio de dar a todos en el trabajo, igual categoría y remuneración por un trabajo igual, en un plazo igual. Por lo tanto una política de buenos sueldos y salarios, ayuda a las relaciones de trabajo y al éxito de todo el programa de personal.

El administrador de personal, debe estar vitalmente atento e interesado en revisar políticas de sueldos y salarios; así como en los procedimientos que las implementan. Además de observar el nivel general de sueldos y salarios, es necesario un estudio comparativo con otros niveles equivalentes de otras empresas similares y métodos de pago de salarios por tiempo o por rendimiento; todo esto constituye

el plan de salarios e incentivos.

El administrador de personal, tiene la función de cuidar - en su programa general, las condiciones o situaciones financieras del organismo, así como las políticas que a este respecto se tengan.

Dentro del programa de personal, existe una función espe- cífica, que consiste en proporcionar a los empleados, servicios nece- sarios (sin poner en peligro el estado financiero de la compañía). Es- to se refiere al programa de servicios que incluye; facilidades y conse- jos para promover la salud, provisiones convenientes, tales como; ca- silleros para ropa, botiquines y otros usos; salas para comer y des- cansar, información, medidas de seguridad económica (pensiones de - retiro, diversas formas de seguro, uniones de crédito, participación - de utilidades, gratificaciones), descansos, consejo o atención a proble- mas personales y familiares e intereses cívicos y humanitarios. La - organización ofrece estos servicios a los empleados, porque tales ser- vicios se han incluido sistemáticamente en los programas de personal.

Los servicios deben planearse mediante una política y ad- ministrarse en una forma técnica y humanamente eficiente.

Como podemos observar, los factores que concurren en - la operación y desarrollo de un programa de personal, son los más - - complejos dentro de una organización. Por un lado constituyen el - - -

renglón más elevado entre los costos de operación, ésto es avalado - - simplemente si observamos la referencia de los gastos de nómina y si a éstos agregamos los de reclutamiento, selección, contratación, capa citación y desarrollo, programas de seguridad, servicios al personal, revisión y administración de los contratos, podemos ver que la inver- sión es considerable.

### 1.3.3. Fase de Egreso

Cada organización necesita políticas firmes para la sus- pensión, despido, renuncia voluntaria y muerte del trabajador, pues - - cualquiera de estas medidas, requieren ser tratadas con sumo cuidado, porque puede afectarse al empleado o al propio organismo.

La suspensión en el trabajo, puede ser temporal como - - medida disciplinaria por mal comportamiento o ausentismo. En el - - despido, se consideran las políticas de acuerdo a las causas que se - - presenten, para otorgar indemnizaciones de acuerdo a la situación es- pecífica de cada caso.

La renuncia voluntaria, requiere de una entrevista de des- pido, que ayuda a conocer las causas de la separación, para prever el futuro requerimiento de nuevo personal y por otro lado, informarle de la política de reingreso o de los servicios que posteriormente pueda - - obtener.

En caso de muerte de un trabajador, la organización prevé en sus políticas una indemnización a los familiares, siempre y cuando esto ocurra durante el cumplimiento de su trabajo. Una empresa con esta política, facilita a los trabajadores la obtención de un seguro de vida que ayude a cubrir las necesidades económicas de su familia, en caso de muerte; generalmente la empresa cubre el 50% del costo total de la prima.

#### 1.4. Un Modelo de Unidad de Administración de Personal

Proponer un Modelo de Unidad de Administración de Personal, plantea algunos problemas fundamentales.

1.4.1. "Su nivel jerárquico

1.4.2. Su adscripción

1.4.3. Su integración

1.4.4. Sus funciones" (3)

1.4.5. Su filosofía

1.4.1. Su nivel jerárquico, debe estar al nivel de una dirección administrativa y de esta manera podrá adquirir la fuerza jerárquica necesaria que le proporcione un nivel de autoridad adecuado.

1.4.2. Conviene que esté adscrito al nivel más elevado de la autoridad ejecutiva y directamente bajo el ejecutivo principal.

La Dirección del sistema de personal, requiere ser confiada a un sólo funcionario competente, responsable y con autoridad para desempeñar todas las funciones analizadas precedentemente y organizarse de tal manera que obtenga la cooperación de todos los demás jefes de departamentos, directivos, así como del ejecutivo más alto.

1.4.3. De la Dirección de Personal, pueden depender tres departamentos básicamente: Un Departamento de Reclutamiento y Selección, un Departamento Administrativo de Prestaciones y Servicios y un Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, los que estarían bajo la dirección del encargado de la Unidad. (ver fig. #1)

1.4.4. Las funciones de la Dirección Administrativa de Personal, será la encargada de supervisar y coordinar los programas y ser la fuerza para la incorporación de una nueva filosofía, acerca de la administración de los recursos humanos. Otra de sus funciones, son las inherentes a los departamentos que la integran y éstos llevarán a cabo los programas en su nivel óptimo y bajo la dirección de la Unidad.

Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. - Este tendrá las funciones de reclutar y seleccionar a los candidatos para cubrir puestos vacantes, de acuerdo a los requerimientos y políticas que para ello se estipulen.

Este Departamento, dará a conocer al empleado de nuevo ingreso, la estructura organizacional, los antecedentes de la organización, las prestaciones, servicios, actividades generales de cada área de trabajo, las políticas (reglamento de trabajo), las gratificaciones, las condiciones de su contrato (exámen médico de admisión), y como punto más importante, los objetivos y proyección de la organización. A esta actividad se le llama, Inducción.

Otra de sus funciones, sería la de realizar los estudios socioeconómicos del nuevo personal y actualizar o complementar los datos de cada empleado que pertenezca a la organización, con el objeto de conocer la población, en cuanto a su ubicación domiciliaria, su edad, su estado civil, su nivel económico, diversiones que acostumbra, tipo de lectura, deportes y otros.

"Departamento Administrativo". Aquí se concentrarían funciones específicas, ya que se manejarían los controles y archivos de los expedientes personales de los empleados, registros de asistencia y puntualidad (en el caso de que exista esta política), control de registros de permisos, licencias, descansos y vacaciones, control de tiempo extraordinario y estadísticas de personal.

Otra de sus funciones, sería la elaboración de nóminas y documentos básicos para el pago de sueldos, sobresueldos, compensa-

ciones, préstamos al personal y otras prestaciones, movimientos de personal (altas, bajas y promociones).

En este Departamento, se realizarían los trámites de contratación, jubilaciones y pensiones, así como los trámites y descuentos de los seguros de grupo. Se realizarían también los análisis de puestos, clasificación y valuación de puestos y de aquí surgirían recomendaciones de políticas y la encuesta regional de salarios.

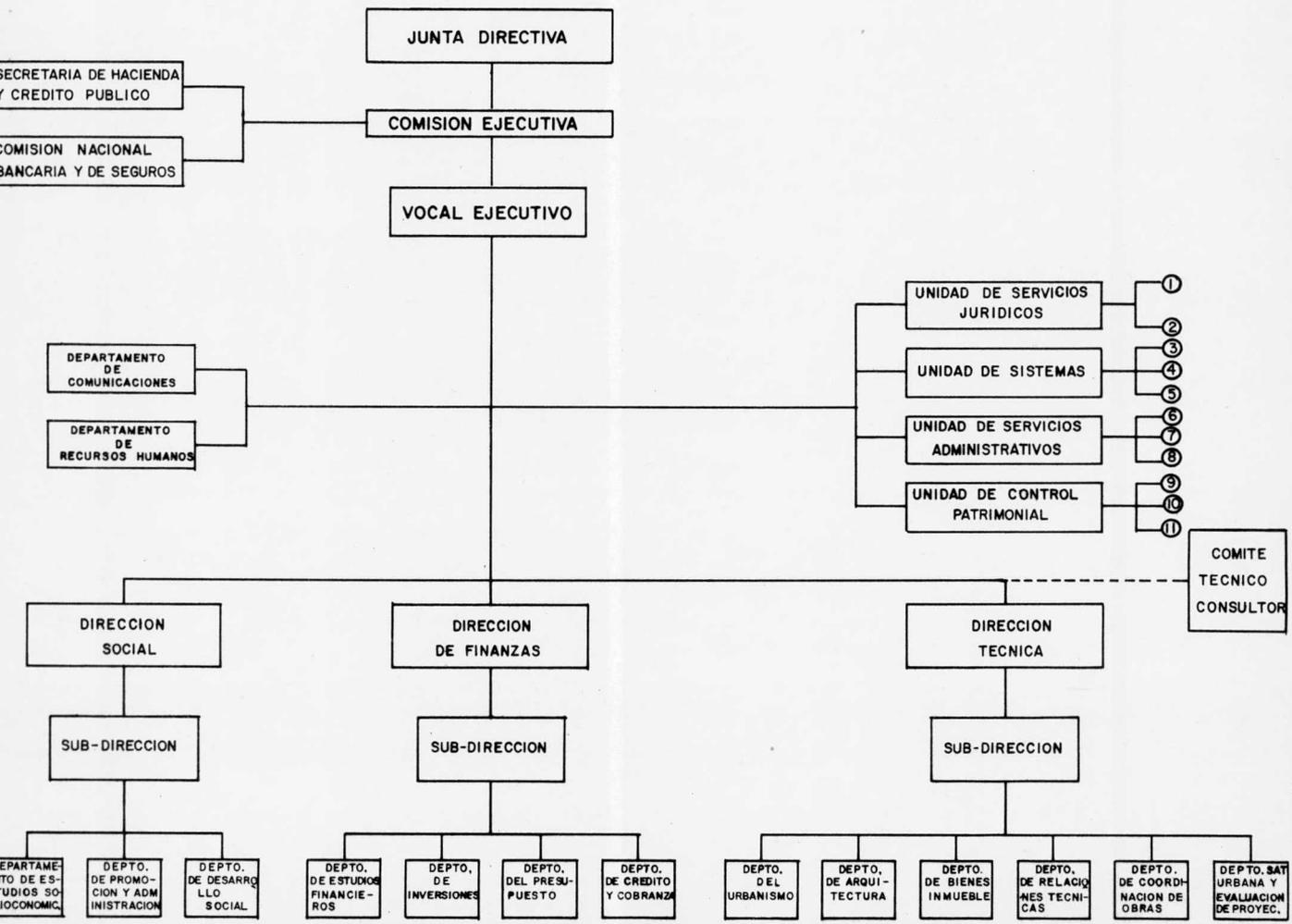
"Departamento de Capacitación". Este Departamento, tendría a su cargo la capacitación y desarrollo del personal, (tanto de empleados como de jefes administrativos de medio y alto nivel) y se encargaría de elaborar los instructivos para fines de capacitación, así como los que se relacionan con el manejo de personal. Sería el encargado de promover programas de bienestar social, deportivos, culturales y recreativos, avisos y publicaciones. A esta área de trabajo, se le encomendarían las investigaciones a realizar a través de encuestas de actitud.

1.4.5. La filosofía, táctica o estrategia que debe adoptar un administrador de personal, es el punto más difícil y delicado de todo lo descrito hasta ahora y esta tesis, precisamente trata de proporcionar una filosofía útil para el manejo de personal que ayude a optimi

zar los esfuerzos, capacidades y habilidades del empleado, coadyuando con los intereses y objetivos de la organización. Y como este aspecto sería el resultado de la recopilación, estudio y análisis de las diferentes teorías que aquí presentamos; se dará en los últimos capítulos.

El cuadro organizacional anexo, muestra la ubicación que correspondería a una unidad administrativa de personal de una organización. Este es un ejemplo obtenido de una dependencia gubernamental, que ha considerado importante establecer una línea de comunicación directa con esta área.

Los aspectos tratados en esta primera parte, han tenido el objetivo de señalar la importancia de un Administrador de Recursos Humanos dentro de las empresas. Para comprender la complejidad de su función, respecto a los sistemas y procedimientos que utiliza en beneficio de la empresa y de los trabajadores, pero a partir de este punto, nos abocaremos a referirnos a la filosofía que un Administrador de este tipo puede elegir como disciplina para la toma de decisiones, políticas e inclusive procedimientos y sistemas. Considerando que para llegar a una filosofía acerca de la manera con que se debe tratar a un subordinado, a un grupo de trabajo y a la colectividad, sugiere un estudio del comportamiento en el que básicamente, se revisen algunas



teorías fundamentales de la motivación.

Se han elegido cuatro teorías que tienen similitud con una quinta, que es el tema central de esta tesis y corresponde a la teoría de Douglas Mc Gregor.

El objetivo de revisar dichos principios, nos pueden llevar a las tácticas o estrategias necesarias en el manejo de recursos humanos y sobre todo, un criterio más amplio para decidir la filosofía base de nuestras acciones y actitudes dentro de una empresa.

## 2. CONSIDERACIONES TEORICAS ACERCA DE LA MOTIVACION CINCO TEORIAS FUNDAMENTALES

En este capítulo, se mencionarán aquellas teorías de la motivación que están íntimamente ligadas con los asuntos administrativos de personal en las organizaciones primordialmente.

Entre otras de las principales teorías de la motivación, han sido consideradas dentro del área de Administración de Personal, cinco teorías cuyo contenido sugiere un punto de vista más humano.

A continuación las enunciamos en un orden, que puede ayudarnos a comprender las consideraciones de Douglas Mc Gregor, ante el problema humano en las organizaciones:

- 2.1. D. Mc Clelland
- 2.2. Abraham Maslow
- 2.3. Frederick Herzberg
- 2.4. Chrys Argyris
- 2.5. Douglas Mc Gregor

Mencionar tales autores, no sugiere que sean los que más han influenciado en el campo de la conducta dentro de un organismo, sino son aquellos en que los administradores deberfan mostrar mayor interés, por los estudios que han realizado y a los que se puede conside-

rar como los principales contribuyentes que acrecentan el conocimiento de cómo y porqué las personas se comportan como lo hacen dentro del ambiente de trabajo.

Cuatro de los investigadores mencionados anteriormente, son psicólogos de profesión; la excepción es el caso de Argyris, cuya capacitación profesional ha sido dentro del campo interdisciplinario, conocido como Comportamiento Organizacional.

### 2.1. Teoría de D. Mc Clelland

Haré referencia en primer término, a la Teoría de Motivación que formuló Mc Clelland. El autor menciona que la necesidad de logro de todo ser humano, es una de las más importantes en la conducta del hombre.

En virtud de que la meta de una empresa es el logro de los objetivos que se fija, conjunta e idealmente, coadyuvando con las personas que la integran, entonces adquiere un valor e interés para comprender la motivación de los individuos, respecto a las metas que tiene y cuál es su alcance o actitud de logro.

Para que la necesidad de logro pueda verse satisfecha a través de el enfrentamiento de obstáculos, que pueden ser externos o personales, es necesario conocer esos obstáculos ambientales, que pueden ser modificados en un momento dado para obtener una conducta

diferente, más positiva y más satisfactoria. Mc Clelland, dice que - "existen factores que determinan un mayor o menor motivo de logro" - (2), estos son factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, con ésto sugiere los dos aspectos alrededor de los cuales gira la actitud de los individuos para superar los obstáculos que les impiden el logro de sus metas, que son los obstáculos externos y personales. Mc Clelland, describe en su teoría, basado en investigaciones - acerca de la motivación de logro que existen muchos otros factores - que intervienen, habla de las anticipaciones que pueden ser negativas o positivas en relación a la meta de las reacciones afectivas o emocionales, del apoyo que en algunos casos se presenta y lo denomina "empuje nutricional", no como protección, porque de esta manera no ayuda a obtener la meta, sino como "fuerza constante detrás de la gran variedad de motivaciones". (2)

La teoría de Mc Clelland, ayuda a comprender la cantidad de logro que existe en los individuos y esto, ha probado en algunas investigaciones basadas en la selección de historias que contenían características o criterios de imaginación de logro, (se les presenta a los sujetos varias láminas para que desarrollen historias con cada una de ellas).

Mc Clelland, analizó el contenido de las historias e hizo -

algunas afirmaciones relacionadas con los principios de su teoría. - -  
Vamos a presentar algunas de sus consideraciones más importantes - -  
que ayudarán a comprender mejor el resultado de sus investigaciones.

Para conocer si una historia tiene imaginación de logro, -  
debe presentar una afirmación o inferirla en alguna parte de la misma,  
acerca de si ha habido éxito del individuo que se describe en la histo- -  
ria.

Se puede encontrar dentro de la historia, una preocupa- -  
ción afectiva o emocional, relacionada a obtener la meta. Un ejemplo  
sería: "El niño gana la competencia y se siente orgulloso".

Ahora describiremos lo que Mc Clelland llama, estados -  
anticipatorios o anticipaciones de la meta.

Alguien en la historia, anticipa la obtención de una meta,  
frustración o fracaso. La anticipación de meta positiva, sería cuando  
alguien está pensando acerca del éxito que espera tener a través de su  
invención a la cual considera funcional. En el caso de la anticipación  
negativa, sería cuando alguien está preocupado acerca de un fracaso y  
piensa que su invención no funciona.

Refiriéndonos a los obstáculos, éstos deben ser supera- -  
dos antes de que la meta pueda ser obtenida. Los obstáculos pueden -  
referirse a un previo fracaso, el cual deberá ser superado antes de - -

alcanzar algún progreso que conduzca a la meta. Otro tipo de obstáculo, puede ser el que se presenta en el medio ambiente. Si el obstáculo se localiza dentro del individuo (por ejemplo, por falta de confianza) se calificará como obstáculo o como barrera personal (Bip). Cuando el obstáculo puede localizarse en el mundo externo; un ejemplo sería: "Su familia no tenía la posición económica como para poderlo enviar a Europa".

Vamos a observar lo que Mc Clelland llama "empuje nutricional" al que da una definición: "Cuando hay fuerzas en la historia de fuente personal humana que ayudan al personaje de la historia en su proceso hacia una meta de logro, entonces deberá calificarse una unidad de "empuje nutricional". (2) Lo anterior significa que en estos casos, existe alguien que ayuda o empuja a la persona en su deseo de logro.

Los estados afectivos o emotivos que están asociados con la obtención de una meta, son factores que intervienen en el alcance de una meta; por ejemplo, las categorías de afecto positivo, está claramente asociado con las actividades que se relacionan a la obtención de el logro y de la meta. Un ejemplo es: "Los dos hombres que han trabajado en este invento, se sienten felices debido al nuevo descubrimiento....." Dentro de las historias, pueden continuarse una serie -

de frases que en un momento dado pueden llegar a cambiar un afecto - positivo por uno negativo, asociado con el fracaso de obtener una meta, y ocurre también cuando los concomitantes objetivos del fracaso completo, son expresados en la historia, con suficiente claridad de que se trata llanamente de un afecto negativo; como por ejemplo, "Se convirtió en un borracho perdido".

La teoría de Mc Clelland, ha sido considerada en esta tesis y colocada prioritariamente en el desarrollo de este capítulo, porque muestra cómo las motivaciones se mueven dentro de los individuos y cuáles son los factores más importantes que intervienen en cualquier tipo de motivación.

La teoría, llamada también Motivación a la Superación, - se basa en un esquema que fácilmente puede ser entendido por los administradores interesados en el comportamiento del hombre, pero ya - hemos observado que ponerlo en práctica tal y como lo indica su teoría, no es un trabajo sencillo, pues implicaría una investigación profunda y tal vez la elaboración de unidades, tal y como él nos lo muestra en sus ejemplos, pero el hecho de comprender la mecánica de la - motivación, indudablemente nos ayuda a tener una mayor visión de lo - que cada individuo experimenta cuando se siente motivado a alcanzar - una meta, un objetivo o un logro como Mc Clelland lo llama.

Mc Clelland, lleva a cabo la interpretación del contenido de historias que sugiere un plano subjetivo pero aprovechable, estudiando los obstáculos ambientales; por ejemplo, se puede cambiar el ambiente de trabajo. Si se investiga el punto de vista de Mc Clelland, respecto a estos factores externos que impiden o facilitan que una persona alcance sus metas, conoceremos también si una empresa funciona adecuadamente o no, para la satisfacción de necesidades básicas de sus integrantes, necesarias para su éxito, y necesarias también para sus méritos.

## 2.2. Teoría de Maslow

Dentro de la ciencia del comportamiento, A. Maslow destaca por sus aportaciones en cuanto al estudio de las necesidades. Según Maslow existe una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas, las cuales agrupa en las siguientes categorías:

Necesidades Fisiológicas

Necesidades de Protección

Necesidades Sociales

Necesidades de Reconocimiento

Necesidades de Auto-realización

Cada una de las necesidades humanas que componen la teoría están examinadas en relación a las otras y están clasificadas dentro

de un predominio jerárquico, por lo tanto, antes de satisfacer B se debe primero satisfacer A. (ver fig. #2)

Maslow propone que las necesidades humanas siguen un predominio jerárquico. Esto quiere decir que la aparición de una necesidad depende de la satisfacción de otro precedente más importante. "El hombre es perpetuamente un animal necesitado".

Maslow desarrolló una jerarquía de necesidades, compuesta de los cinco niveles ya descritos.

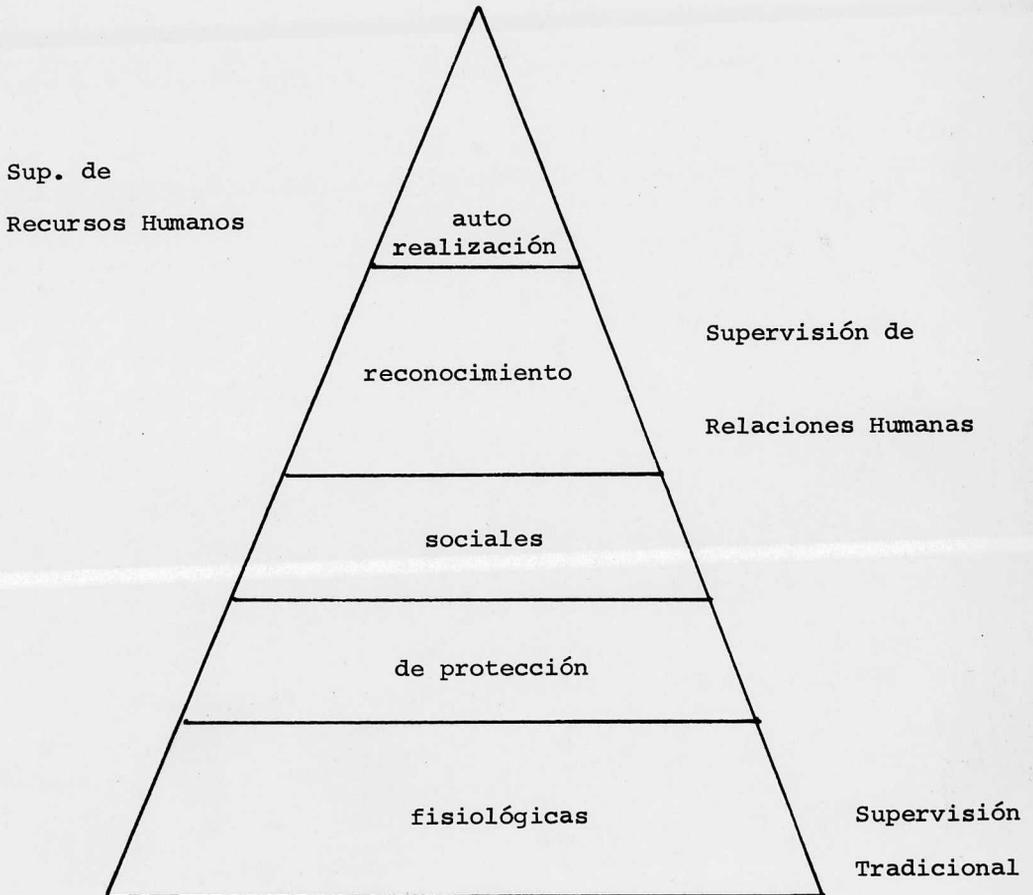
Las dimensiones específicas de necesidades que componen cada uno de los cinco niveles son reunidos por similitudes de descripción, pero más importante es que fueron reunidas por fuerza potencial. Esencialmente la más preponderante necesidad ocupa y hasta cierto punto monopoliza la atención de un individuo, mientras la menos preponderante necesidad es minimizada. "Cuando una necesidad está satisfecha en cierta medida, la próxima preponderante necesidad emerge y tiende a dominar la vida consciente del individuo". (11)

Las necesidades gratificadas de acuerdo con esta teoría, no son motivadores activos del comportamiento.

Douglas Mc Gregor describe cada uno de los cinco niveles de Maslow, simple y concretamente como sigue:

Necesidades Fisiológicas

Figura No. 2



"El hombre es un animal de necesidades. Tan pronto como una de sus necesidades es satisfecha, otra aparece en su lugar. Este proceso es interminable. Empieza desde el nacimiento hasta la muerte". (14)

Las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles dentro de una jerarquía de importancia. En el nivel más bajo pero a la vez predominantemente importante, están las necesidades fisiológicas; por ejemplo, el hombre vive solamente para el pan cuando no hay. Las necesidades de amor, de status, y de reconocimiento son inoperantes; si su estómago está vacío, en lo que va a pensar será en el comer, pero cuando él come regularmente y adecuadamente, el hambre deja de ser una motivación importante. Lo mismo ocurre con otras necesidades fisiológicas del hombre, tales como el descanso, el ejercicio, la habitación y la protección de elementos naturales.

" ¡ Una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento ! " (14) Este es un hecho de profunda significación, que generalmente es ignorado en las investigaciones convencionales de la Dirección de Personal. Considérese su propia necesidad de aire; solamente cuando uno carece de ello, tiene un efecto apreciable de motivación en el comportamiento.

### Necesidades de Protección

Quando las necesidades fisiológicas, están razonablemente satisfechas, las necesidades en el siguiente nivel van a dominar el comportamiento del hombre, motivándolo. Estas son llamadas necesidades de protección. Estas necesidades de protección son contra el peligro, las amenazas y las carencias. Algunas personas se refieren a estas necesidades erróneamente como necesidades de seguridad.

No obstante que un hombre no está en una relación dependiente donde teme la privación arbitraria, no exige la seguridad. La necesidad es por el trato más justo. Cuando él tiene confianza en esto, está más dispuesto a tomar riesgos. Cuando él se siente amenazado o dependiente, su necesidad más grande es por garantías, protección y seguridad. El hecho necesita poco énfasis, porque se puede entender fácilmente que cada empleado industrial o de organización se encuentra dentro de una relación dependiente; entonces, las necesidades de protección pueden tomar una importancia considerable.

Las acciones arbitrarias de la administración, como son: el comportamiento que causa incertidumbre, con respecto a seguir - siendo empleado, o los que reflejan favoritismo o discriminación o políticas que uno no puede predecir, pueden ser motivadores poderosos de necesidades de protección o de seguridad en la relación de empleo -

de todos niveles, desde el trabajador hasta el ejecutivo directivo.

### Necesidades Sociales

Cuando las necesidades fisiológicas del hombre están satisfechas y cuando ya no le preocupa su bienestar físico, sus necesidades sociales se vuelven motivadores importantes en su comportamiento, éstas están referidas a necesidades de pertenencia, de aceptación, de asociación y de aceptación por sus compañeros, de amistad y amor.

La administración sabe ahora de la existencia de estas necesidades; pero generalmente asume erróneamente la idea de que ellas representan un riesgo para la organización. Muchos estudios han demostrado que un grupo coherente, puede bajo ciertas condiciones ser mucho más efectivo que un número igual de individuos trabajando solos para alcanzar las metas del organismo. La administración temiendo de la hostilidad del grupo frente a sus propios objetivos, frecuentemente toma medidas considerables para controlar y dirigir los esfuerzos humanos, que son contrarias a la tendencia natural del ser humano a agruparse.

Cuando las necesidades sociales y tal vez sus necesidades de protección también son frustradas, el ser humano se comporta de manera que tiende a derrotar los objetivos de la organización y se convierte en una persona resistente y poco cooperativa. Pero este

comportamiento es una consecuencia y no una causa.

### Necesidades de Reconocimiento

Arriba de las necesidades sociales -en el sentido que - - ellas no llegan a ser motivadores hasta que los niveles más bajos son razonablemente satisfechos-, están las necesidades de mayor significado para la administración y para el hombre en sí mismo. Ellas son - las necesidades de reconocimiento y son de dos clases:

1. "Aquéllas que se refieren a la propia estima. Necesidades de confianza en sí mismo, de independencia, de éxito, de conocimiento y de capacidad.

2. Aquéllas que se refieren a la reputación personal, - necesidades de status, de reconocimiento, de apreciación y del respeto de sus semejantes". (14)

A diferencia de las necesidades más bajas, éstas son raramente satisfechas, el hombre busca indefinidamente más satisfacción de estas necesidades, una vez que se han vuelto más importantes para él. Pero ellas no tienen importancia aparentemente, hasta que las necesidades sociales, de protección y fisiológicas, están razonablemente satisfechas.

La industria típica, ofrece pocas oportunidades para satisfacer estas necesidades de reconocimiento a la gente que correspon-

de a los niveles más bajos dentro de la jerarquía del organismo. Los métodos convencionales para organizar el trabajo, principalmente en las industrias de producción masiva, da poca importancia a este respecto.

Si las prácticas de la dirección científica hubieran sido deliberadamente calculadas para frustrar estas necesidades, ellas no podrían haber alcanzado su propósito de mejor manera.

#### Necesidades de Auto-realización

Finalmente en la jerarquía de las necesidades del hombre, están lo que podríamos llamar Necesidades de Auto-realización. Estas son las necesidades de realizar las propias potencialidades, para continuar un desarrollo de sí mismo, para ser creativos en el sentido más extenso de la palabra.

Está claro que las condiciones de la vida moderna, dan solamente oportunidades limitadas para estas necesidades relativamente débiles para ser expresadas. La privación que experimenta la mayoría de la gente con respecto a las otras necesidades de menor nivel, dirige sus energías hacia la lucha de satisfacer esas necesidades y las necesidades de actualización permanecen dormidas.

La auto-realización, la resume Maslow de la siguiente manera: "Lo que el hombre puede ser, debe ser". La auto-realiza-

ción es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

Maslow, no ignoraba que hay numerosas excepciones a esta tendencia general, no es necesario que un nivel de necesidades esté completamente satisfecho, antes de que el siguiente nivel surja como más importante. En realidad, la mayoría de las personas de nuestra sociedad, tienden a estar parcialmente satisfechas e insatisfechas en cada nivel. La satisfacción es generalmente mayor en los niveles fisiológicos y de protección y menor en los sociales, de reconocimiento y de auto-realización. (ver fig. #2)

En los Estados Unidos de Norteamérica, existen varias controversias acerca de si las necesidades que están en los niveles más bajos de la jerarquía de Maslow, se pueden considerar como motivadores de trabajo.

La teoría de Maslow, permite conocer de una manera clara la importancia que para cada ser humano tienen las necesidades y como cuando se satisface puede pasar a otro nivel de prioridad, pero lo más importante es que sugiere que, satisfacer las necesidades básicas en el hombre como parte integral de una empresa, permite que éste busque y logre la auto-realización.

Cuando una empresa a través de sus programas y sistemas que desarrolla la Administración de Recursos Humanos, logra

que los miembros integrantes cubran sus necesidades básicas; de seguridad económica, social y de reconocimiento, recibirá respuestas más efectivas que denotarán creatividad y desarrollo personal y colectivo; sin embargo, ésto cae en una idea hipotética que implica una serie de investigaciones profundas y sobre todo, sugiere una labor administrativa de tal magnitud no exactamente en los programas y sistemas, sino en una filosofía de trato a los subordinados, continuada y evaluada constantemente.

### 2.3. Teoría de Frederick Herzberg

Herzberg, desarrolla una teoría de motivación e higiene, que parece haber surgido de una inquietud por el conocimiento de la naturaleza del hombre, sus motivos y sus necesidades. Herzberg, emprendió durante muchos años la recolección de información sobre actitudes en el empleo, a partir de las cuales podría deducirse el comportamiento humano.

Describió que "cuando la gente se siente insatisfecha en sus empleos, está preocupada por el medio ambiente en que trabaja y llamó a esta primera categoría de necesidades: "factores higiénicos", porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial; una segunda categoría de necesidades, la llamó "necesidades motivadoras"; porque parecen ser eficaces para motivar a las personas -

y lograr un rendimiento mayor". (14)

Las investigaciones de Herzberg con más de dos mil contadores e ingenieros de Pittsburgh, tiende a confirmar la existencia de los cinco factores que mencionaremos posteriormente.

Normalmente los factores que contribuyen a la satisfacción y los que contribuyen a la insatisfacción, se encuentran en un continuo basado en esta teoría, un factor que se puede identificar como la fuente de insatisfacción también es una fuente de insatisfacción; por ejemplo: si un empleado está insatisfecho con la duración de las horas de trabajo, mejorando esas condiciones, se le mueve hacia la satisfacción, dentro del continuo; se entienden por igual los factores que contribuyen a la satisfacción, si son quitados, llegan a la insatisfacción.

#### Hipótesis

"Algunos factores se satisfacen cuando están presentes, pero no causan insatisfacción cuando están ausentes. Otros factores causan insatisfacción, pero cuando son eliminados, el resultado no es un motivador positivo". (14)

"Hay cinco factores que tienen la tendencia de afectar las actitudes positivas en el trabajo", (14) o los factores que causan satisfacción:

a) Realización o logro

- b) Reconocimiento
- c) El trabajo en sí
- d) Responsabilidad
- e) Progreso

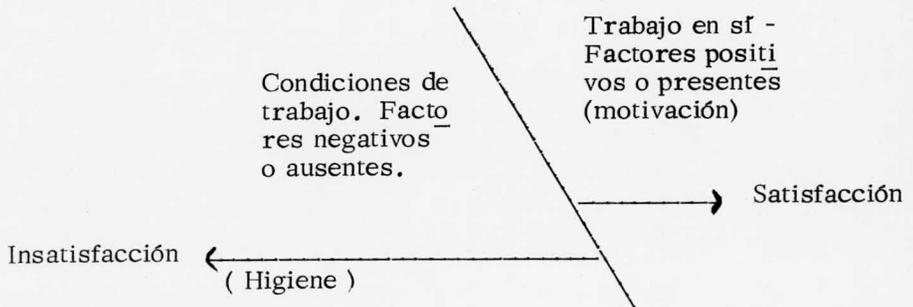
Estos cinco factores, muestran la tendencia de afectar las actitudes del empleo, solamente en una dirección positiva. La ausencia de ellos no muestra necesariamente el resultado de insatisfacción, la presencia de estos factores conduce a incrementar el cumplimiento o la ejecución de trabajos. En el caso de la mayoría de los otros factores, si uno de ellos no está presente, su ausencia causa insatisfacción en el empleado, la presencia de esos factores, no conduce a la satisfacción en el empleado ni mejoras marcadas en el cumplimiento.

"Los factores de insatisfacción, según Herzberg" (14), son once:

1. Sueldo
2. Posibilidad de desarrollo
3. Relaciones interpersonales con los subordinados
4. Relaciones interpersonales con los superiores
5. Relaciones interpersonales con empleados del mismo nivel

6. Supervisión técnica
7. Política de la empresa y la administración
8. Condiciones de trabajo
9. Vida personal
10. Status
11. Seguridad del empleo

El siguiente esquema nos muestra un ejemplo: si las condiciones de trabajo son negativas o ausentes, conducen a la insatisfacción y cuando son presentes conducen a una higiene balanceada en el trabajo; pero también, nos muestra que los factores del trabajo en sí - - mismo, cuando están presentes y positivas conducen a la satisfacción.



La presencia adecuada de los factores higiénicos que son los que enfocan las condiciones de trabajo, parecen esenciales si los empleados van a evitar insatisfacción, frustración, disgustos y cosas -

por el estilo, éstos son los factores que hacen el trabajo tolerable y -  
que nos ayudan a continuar nuestra relación con la empresa. Estos -  
factores, carecen de potencial de motivación.

Los factores que hemos identificado como satisfactores, -  
son descritos como motivadores.

"Herzberg consideró como factores higiénicos, aquellos -  
que no proclaman ningún aumento en la capacidad productiva y que si -  
están presentes, únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del tra-  
bajador". (14)

Como se puede observar, Herzberg ha propuesto una teo-  
ría de satisfacción e insatisfacción, en la cual sugiere factores que co-  
tribuyen a la satisfacción en el trabajo y factores que contribuyen a la  
insatisfacción, los cuales no están ordenados en una continuidad con-  
ceptual, pero son exclusivos mutuamente.

En los estudios de Herzberg, se dice que una persona psi-  
cológicamente sana (con una personalidad madura), tiene dos compro-  
misos con sí mismo:

- "Un compromiso higiénico que requiere de él una bús-  
queda a sus necesidades de protección, así como de sus necesidades -  
primarias.

- Un compromiso motivacional, que requiere un acer-

camiento a sus necesidades de más alto orden". (14)

Los compromisos higiénicos, se refieren a aquellos que nos protegen de los problemas y que nos ayudan a mantenernos en un estado positivo. Los compromisos de motivación, son aquellos que nos impulsan a buscar y establecer nuevos límites psicológicos y nuevos niveles.

Ahora bien, los factores de trabajo que hemos identificado como insatisfactorios, Herzberg los describe como sigue: ellos actúan análogamente a los principios de la higiene médica; no son curativos, sino más bien preventivos. Una presencia adecuada, de los factores higiénicos, parece esencial, si el hombre presenta insatisfacción frustración, etc., y estos son factores que hacen que el trabajo sea tolerable y permiten continuar con la participación en el trabajo.

Los factores de trabajo que identificó como satisfactorios, se encuentran en la naturaleza del hombre y se han descrito como motivadores. Estos son factores intrínsecos que pueden ganarse solamente a través del trabajo. Para un empleado, la motivación hacia el trabajo, depende por un lado, del sistema que se utilice para proveer las necesidades higiénicas a cada uno de los trabajadores, y por otro, del interés de satisfacer las necesidades motivacionales de cada uno. Desde este punto de vista, un administrador trabaja únicamente para -

dar un medio ambiente de trabajo caracterizado por una adecuada comunicación, buenas relaciones interpersonales, una eficiente y honesta administración, una vigilancia sensible y práctica, condiciones de trabajo agradables, status y seguridad. Pero ésto, no significa que una supervisión elevada debe ser construida sobre esfuerzos dirigidos a proveer de oportunidades a las personas, con el objeto de que alcancen un medio ambiente caracterizado por las oportunidades de éxito, reconocimiento, responsabilidad, mejoramiento profesional y una satisfacción en el trabajo mismo. Estos triunfos se alcanzan solamente cuando los integrantes de una organización han tenido la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones dentro de la administración. Actualmente la práctica de la administración da, todavía, énfasis a las relaciones humanas; pero dentro de la forma de control y sistemas de administración tradicional, se puede decir que se ha visto ya un acercamiento mayor a la práctica más realista, tomando en cuenta la participación de los empleados en los programas de trabajo, la cual da resultados más satisfactorios, tanto para el hombre como para la organización.

Una supervisión elevada trabaja para lograr un balance a favor de nuestras necesidades de más alto nivel, nuestro potencial para alcanzar el éxito y nuestra orientación motivacional; sin embargo,

debemos recordar que este es un balance que no implica abandonar la dimensión higiénica, sino más bien usar esta dimensión como un paso hacia las dimensiones de motivación.

Como conclusión se obtiene, que un trabajador logra mayor satisfacción en el trabajo, si éste es tomado en cuenta, esto es, si encuentra que está participando en un número de operaciones en las que él estuviera comprometido. El administrador, entonces logrará que el trabajo se enriquezca notablemente, ya que está demostrado, que aún en los niveles más bajos de una organización, las personas responden de un modo responsable y productivo, a un ambiente de trabajo en que el medio les dé oportunidad de desarrollarse y madurar.

Desde mi punto de vista, Herzberg desarrolla una teoría de motivación con la cual se abarcan todos los factores importantes o significativos para una empresa y los miembros que la integran, pues abarca aspectos de auto-realización o desarrollo como motivadores y lleva a cabo la descripción de otros que no corresponden propiamente a motivos, sino a factores que son indispensables de satisfacer, por que de otro modo, produce la insatisfacción y consecuentemente el bajo interés en otros asuntos de más alto nivel, bajo rendimiento, menor participación y un ambiente inadecuado.

La gente de esta manera, empieza a satisfacer sus nece-

sidades de reconocimiento y auto-realización, al participar en la planeación, organización, motivación y control de sus propias labores.

#### 2.4. Teoría de Chrys Argyris

C. Argyris de la Universidad de Yale, hizo un análisis de supuestos inherentes a la administración y en sus investigaciones encontró, "que el trabajador común es considerado de tener poca habilidad para autodirigirse y autodisciplinarse, además que él prefiere que le digan que debe hacer, en lugar de pensar por sí mismo y cuando tiene ideas, generalmente son poco realistas e ingenuas". (14 Sin embargo, la posición de Argyris esencialmente es que a la personalidad humana no se le ha dado la suficiente oportunidad de madurar en los organismos formales y que el comportamiento de un trabajador está relacionado directamente con la manera que es tratado, o sea, que la posición popular de las capacidades de un trabajador es el resultado de este tipo de manejo administrativo. Argyris, notando la distinción entre la personalidad madura e inmadura, construye una lista de procesos que normalmente ocurren mientras el infante crece o cambia a convertirse en un adolescente y éste a ser un adulto; y cómo el hombre incrementa sus capacidades y efectividad sobre el curso de su vida.

Los procesos son siete y Argyris los explica de la siguiente manera:

2.4.1. "El hombre sano trata de pasar de un estado de pasividad como infante, a un estado de actividad como adulto. Se mueve de un estado donde está estimulado, motivado o disciplinado, hacia otro estado en que es autodeterminado y autoiniciado. Conforme va madurando depende menos de la supervisión para controlarse.

2.4.2. El hombre se mueve como un infante, de un estado de dependencia sobre otros, hacia un estado de adulto de relativa independencia, y finalmente hacia la interdependencia. Es capaz de fijar sus propios caminos y aceptar dependencias sanas.

Como parte de su desarrollo, fija una escala de valores - que vendrá a ser la base de su comportamiento.

2.4.3. El hombre tiende a desarrollarse, siendo capaz de comportarse en pocas formas como un infante e ir hacia un comportamiento en varias formas como un adulto. Prefiere cambiar de estilo y no le agradan las normas rígidas, prefiere desarrollar sus propias maneras para alcanzar sus fines, a estar limitado a la "mejor" forma que rige su organización.

2.4.4. El hombre tiende hacia el desarrollo de lo impredecible, superficial, de interés casual, de corto plazo, como un infante, a intereses más profundos como un adulto. La personalidad madura está caracterizada por una interminable serie de retos y recompensas.

sas que viene de desear hacer algo por sí mismo. Necesita un medio ambiente de trabajo que sea un reto a su capacidad y a su creatividad.

2.4.5. El hombre tiende a desarrollar las perspectivas a corto plazo como un infante -en el cual el presente determina su comportamiento- y hacia perspectivas a más largo plazo como un adulto, - donde su comportamiento se afecta por los hechos pasados y las esperanzas futuras. De este modo, recuerda las frustraciones de la vida en la organización, pero también está dispuesto a hacer grandes sacrificios y posponer gratificaciones por el futuro éxito como un adulto y - como miembro de una organización efectiva.

2.4.6. El hombre tiende a desarrollarse pasando de una posición subordinada en la familia y en la sociedad, aspirando a ocupar una posición igual o superior en referencia a sus semejantes. Estará dispuesto a aceptar la dirección de otros si la percibe legítima; pero - la encontrará ofensiva si la percibe impositiva.

2.4.7. El hombre tiende a desarrollarse desde una falta de conocimiento de sí mismo, como un infante, hacia un conocimiento y un control sobre sí mismo como un adulto. Es sensitivo de su concepto de sí mismo y cauto de su individualidad. Entonces él experimenta con displacer el intento de disminuir su propio valor, así no se puede esperar que él haga el trabajo que uno le antepone, pues debe -

experimentarse a sí mismo en el trabajo". (14)

Argyris afirma, que estos cambios residen en un continuo y que la personalidad se desarrolla a través de este "continuo de inmadurez o madurez.

Cuando analizó las apatías y falta de esfuerzo del trabajador, se preguntó si estos problemas eran consecuencia del balance individual; y afirma, que en muchos casos cuando la gente se incorpora al desarrollo del trabajo, las prácticas administrativas empleadas en las organizaciones no les permiten madurar, ya que les otorgan un mínimo control sobre su medio y muchas veces los estimulan a ser pasivos, dependientes y subordinados; por ello, en los casos de éste tipo de administración, los trabajadores se conducen inmaduramente, lo cual resulta una incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las necesidades de las organizaciones que manejan una administración de este tipo. Por lo tanto, es necesario modificar el modo de administrar el beneficio del organismo y el individuo.

Los supuestos de una organización que requiere que los empleados y otros se comporten de manera que tiendan hacia el lado de la infancia (dentro del continuo de Argyris), usualmente tienen consecuencias negativas para la organización humana y finalmente retardan la efectividad de la organización.

Tales supuestos son reflejados administrativamente en la estructura formal del organismo de mando directo y en el control administrativo por el presupuesto, sistemas de incentivos, inspección, procedimientos de revisión y cosas por el estilo.

Argyris describe los efectos de este punto de vista de administración:

"Los seres humanos sanos (en nuestra cultura), tienden a encontrar dependencia, subordinación y sumisión frustrante, pero - - ellos prefieren ser relativamente independientes, activos, usar muchas de sus habilidades y aspiran a posiciones igual, con o más alto nivel - que sus semejantes. La frustración conduce a regresión, agresión y tensión y éstos a su vez conducen al conflicto (el individuo prefiere irse, pero teme hacerlo); además, se puede mostrar que bajo estas condiciones el individuo tiende a experimentar fracaso psicológico y una - perspectiva a corto plazo". (14)

Lo anterior puede explicar porqué en México un peón tiene una actitud de sumisión, porque vemos que el trato que le dan es el que le dan a un infante y él sólo puede responder de esta manera, a tal punto que sus actitudes se manejan siempre con estas características.

Algunos administradores, dan este tipo de trato a sus subordinados y aseguran que lo hacen porque creen que ellos no pueden - -

responder a otras formas de dirección; pero estos administradores, son aquellos que no han intentado experimentar un trato más elevado, en el que se le permita al empleado comportarse a otro nivel.

El comportamiento de una persona es la respuesta a la forma como es tratado. Si lo tratan a un nivel de infante, responde a un nivel de infante (el caso del peón en México). Si se le trata como un adulto, responderá con el comportamiento de un adulto, o sea, independientemente activo, auto-controlado y consciente de su individualidad.

### 2.5. Teoría de Douglas Mc Gregor

Según Mc Gregor, la organización tradicional con su efecto piramidal, basado principalmente en una estructura jefe-subordinado, en una centralización del proceso de toma de decisiones y en un control externo del trabajo, tiene como fundamento una serie de "supuestos" acerca de la naturaleza y la motivación humana.

Mc Gregor presenta dentro de su teoría, dos tipos ideales de Filosofía Administrativa y Supervisión Ascendente, las cuales describe como teorías "X" y "Y", para evitar confusiones.

La teoría "X" supone que la mayoría de las personas, prefieren ser dirigidas, no se interesan por tanto en asumir responsabilidad y lo que desean es adquirir seguridad antes que otra cosa; esta

filosofía va acompañada por la creencia de que las personas están motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza al castigo. Los administradores que aceptan la teoría "X", tratan de supervisar a sus empleados de esta manera y consideran que el control externo, es lo más apropiado, ya que el concepto que tienen de sus subordinados, es que son personas indignas de confianza, irresponsables e inmaduras.

Después de plantearse esta teoría "X". Mc Gregor se preguntó si este concepto del hombre en el trabajo, era correcto y en consecuencia, si las prácticas administrativas basadas en ella, eran correctas.

Basándose en la jerarquía de las necesidades de Maslow, Mc Gregor dedujo "que las suposiciones de la teoría "X" acerca de la naturaleza del hombre son generalmente imprecisas, que los enfoques administrativos que han surgido, no logran motivar a los individuos para que trabajen con la actitud de lograr los objetivos de la organiza- ción". (14)

Mc Gregor analizó, las fuerzas de necesidades dentro de pasos muy específicos y Maslow considera todas ellas como interdependientes y de efecto consecuente.

La administración que impone su control a través de decisiones determinantes, según Mc Gregor constituye un método discutible

para motivar a las personas, porque si las necesidades fisiológicas y - de seguridad están razonablemente satisfechas, las necesidades sociales, de reconocimiento y auto-realización, se convierten en predominantes". (14) Mc Gregor opina también, que la administración necesita prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Mc Gregor desarrolla una teoría sustituta del comportamiento humano, a la cual llama teoría "Y", esta teoría pone en relieve que las personas no son por naturaleza perezosas o indignas de confianza y además señala que el hombre puede seguir una dirección propia, manifestándose creativo en el trabajo, en el caso de que se le motive adecuadamente.

Por lo anterior, el administrador que acepta esta teoría, tiene una tarea especial referida a reparar ese potencial en el hombre, dado que el trabajador convenientemente motivado, logra mejorar sus propias metas, dirigiendo su esfuerzo, hacia los objetivos de la organización. Estos administradores usualmente no estructuran, controlan ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de sus empleados, por el contrario, tratan de ayudarlos a madurar sometiéndolos progresivamente a un menor control. Esto tiene la tendencia de que los empleados alcanzan un adecuado auto-control, considerando que estos son capaces de alcanzar la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento

y auto-realización dentro de la misma organización. Esta tarea del administrador que confía en este ideal de filosofía, se enfrenta a un reto difícil.

Mc Gregor, está de acuerdo en que a la administración le interesa el trabajo de sus empleados, pero piensa que también ésta puede ser llevada de una manera natural, que resulte satisfactoria para la gente, como lo sería un juego agradable; al fin y al cabo el hombre como empleado desarrolla actividades mentales y físicas.

En las organizaciones donde se han desarrollado grupos de trabajo cohesivos, donde las metas de estos grupos son paralelas a las de la organización, se puede lograr un alto nivel de productividad y la gente asiste a trabajar con gusto, porque ese trabajo es evidentemente satisfactorio. Esto es lo que Mc Gregor encontró a través de sus estudios acerca del comportamiento.

En la actualidad muchas organizaciones, practican la teoría "X" que explica Mc Gregor y en consecuencia una gran mayoría de personal son tratadas actualmente como seres humanos inmaduros en sus ambientes de trabajo y desde el punto de vista de Mc Gregor, esto ha traído como consecuencia los problemas en las organizaciones actuales.

### 3. APLICACION DE LAS TEORIAS "X" Y "Y" DE DOUGLAS MC GREGOR EN LA FUNCION DE PERSONAL

#### 3.1. CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

La gráfica de la organización, elaborada desde una serie de puestos, que determina una estructura de responsabilidad y otra de empleos, indica quienes tienen que interaccionarse a base de mandos y obedecer. Una estructura organizacional, representada en organigramas, proporciona la realidad empresarial y por lo tanto, su elaboración es necesaria y convincente; sin embargo, esta gráfica es esencialmente estática; sólo pueden introducirse cambios en ella a base de una reorganización formal de dichas relaciones, pero naturalmente se pueden llevar a cabo algunos ajustes de menor cuantía a los puestos individuales sin tener que afectar la estructura formal, mientras no se verifique la necesidad de cambio.

Un buen administrador, considera que el organigrama es una aproximación relativa a la realidad y con esto no se pretende restarle importancia, sino únicamente reconocer que es evidente que las actividades administrativas, no coinciden exactamente con lo que se expresa en la gráfica y que existen muchas formas de lograr que se hagan las cosas fuera de los canales formales que la organización utiliza

normalmente.

Otro aspecto igualmente claro, es que la autoridad nunca es igual de hecho a la responsabilidad y esto lo podemos ver en un director o gerente que muchas veces tiene que responder por cosas que no puede controlar directamente, aunque tenga derecho formal de hacerlo.

No obstante en el organigrama, las descripciones de los empleos, imprimen un cierto tipo de órdenes. Por esto, algunos administradores piensan que "una gráfica formal de la organización, puede limitar las facultades del administrador, ya que le impide proceder arbitrariamente en las obligaciones que les impone a sus subordinados y en los mandos que les dá; lo mismo sucede cuando requiere de realizar algunos cambios en la organización". (10)

Según la Teoría Tradicional, los seres humanos se comportan como individuos en función de la competencia y de su egoísmo personal, pero en realidad no es así, pues organizan alianzas informales a veces para servir a los fines de la empresa (por ejemplo, los equipos de proyectos), pero otras veces se establecen relaciones de cooperación para obstaculizar los objetivos de la empresa.

Según la Teoría Tradicional, la autoridad tiene que ser igual a la responsabilidad pero en la práctica, ningún administrador ha

poseído una autoridad igual a su responsabilidad y esto nos lleva a la conclusión de que "los seres humanos no se conducen en las organizaciones de la manera que indica la Teoría Administrativa Tradicional".

(11)

Cualquier organización se paralizaría, si todos sus miembros comenzarán a comportarse de acuerdo a lo riguroso con la estructura de responsabilidad y autoridad que determina la gráfica formal de la organización, con su enumeración y descripción de los empleos y -- los controles formales.

### 3.2. LA TEORIA "X", EL PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACION TRADICIONAL

La Teoría "X", explica las consecuencias de una Técnica Administrativa particular; no describe la naturaleza humana aunque -- así se lo propone, porque sus ideas son tan innecesariamente limitadoras que impiden ver las posibilidades de otras prácticas administradoras. Hasta cierto punto, la empresa reconoce que el adulto tiene capacidades para aprender y crecer continuamente; sin embargo, en sus conceptos fundamentales sobre la administración de los recursos humanos, la gerencia parece haber llegado a la conclusión de que el ser humano ordinario está siendo permanentemente obstaculizado en su desa\_



rollo durante los primeros años de la adolescencia. "La teoría "X", se basa en el denominador menos humano: el obrero de una fábrica -- antigua". (11)

La teoría "X" de Mc Gregor, es lo que vendría a ser la Administración Tradicional o una filosofía conservadora.

El comportamiento del administrador que calificaremos dentro de la teoría convencional, plantea: "que con respecto al personal, se maneja bajo un proceso de dirigir sus esfuerzos para motivarlos y controlar sus acciones; tiende a modificar su comportamiento conforme a las necesidades de organización". (14) Sin esta activa intervención, el personal -dicen los administradores- puede convertirse en pasivo y hasta resistente ante las necesidades de la organización; por ello, el personal debe ser de todos modos persuadido, empujado y controlado. Sus actividades, entonces están dirigidas; ésta es la -- tarea del administrador como básicamente maneja, desde el punto de vista convencional a sus subordinados.

El administrador convencional, dice que el hombre común es indolente y trabaja lo menos posible, carece de ambición y le disgustan las responsabilidades; prefiere ser guiado y se muestra indiferente a las necesidades de la organización, es resistente al cambio.

Este punto de vista prevaleció durante muchos años y --

aunque había interés en motivar a los empleados, no se lograba obtener la actitud deseada de los trabajadores, pues el salario, las prestaciones, los servicios y cualquier otro estímulo, los satisfacía solo momentáneamente.

Los investigadores que han confirmado la teoría de la administración conservadora, están seguros de que ésta, no es una consecuencia de la naturaleza inherente del hombre, sino es consecuencia de la administración, supervisión, vigilancia y práctica.

Como resultado de múltiples experiencias e investigaciones, la administración de personal ha dado otro sentido al trato humano dentro de las organizaciones y actualmente la atención se ha centrado en el comportamiento humano.

De esta manera la Administración de Personal, se significa bajo un concepto más correcto, ya que se reconoce como "una técnica administrativa que establece reglas para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de los organismos, de modo que se logren simultáneamente los objetivos de la organización y se satisfagan los más justos y legítimos intereses y aspiraciones de los trabajadores". (5)

### 3.3. LA TEORIA "Y"

Mc Gregor dedujo que 'las suposiciones de la teoría "X", acerca de la naturaleza del hombre, eran imprecisas y que los enfoques administrativos que surgen de ella no logran motivar a los individuos, para que trabajen con el fin de lograr los objetivos de la organización". (11)

Mc Gregor opina también, que la administración necesita prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana y como resultado de esta opinión, desarrolla una teoría que llama la teoría "Y", que postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo, si se le motiva adecuadamente, por lo tanto una tarea especial del administrador, es liberar ese potencial en el hombre; dado que el trabajador convenientemente motivado logra mejorar sus propias metas dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Las ideas que constituyen la teoría "Y", son las siguientes:

1. "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo

(entonces se evitará si es posible).

2. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones; por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las

potencialidades intelectuales del ser humano, están siendo utilizadas - solo en parte". (14)

Estos principios son más dinámicos que los que sostienen la teoría "X", pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento - del ser humano. Las bases de esta teoría "Y", están formuladas en - función del recurso humano y no en función del obrero industrial.

En la teoría "Y", se señalan los límites de la colabora- - ción humana, con los fines de la organización; no son limitaciones de la naturaleza humana las que producen fallas, sino toca a la empresa - descubrir el potencial de los recursos humanos, los que son la solu- - ción a los problemas de la empresa, entonces es responsabilidad abso- - luta de la empresa, el que sus empleados son indiferentes, renuentes - a aceptar responsabilidades, a tener poca iniciativa, poco espíritu de - cooperación. La teoría "Y", culpa a los métodos administrativos en - cuanto a organización y control.

Aunque no están comprobadas las ideas implícitas en la - teoría "Y", son principios más aceptables que los de la teoría "X", e - indudablemente tendrán que perfeccionarse y modificarse a medida que las investigaciones vayan desarrollándose.

Como se señaló, el principio derivado de la teoría "X", - es que la dirección y el control, deben ejercerse por medio del desarro



llo de la autoridad y el principio que se deduce de la teoría "Y", es el de integración, o sea la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Estos dos principios tienen derivaciones profundamente distintas, respecto a la tarea de manejar los recursos humanos; pero parece ser que la teoría "X", está arraigada en las actitudes administrativas.

El concepto de integración de auto-control, supone que "la organización realizará mejor y eficazmente sus objetivos económicos, para lo que es necesario hacer ajustes en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros". (14)

El principio de integración exige que se tomen en cuenta, no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo, siempre y cuando exista un esfuerzo común para buscar una solución integradora, es decir, conjunta de las necesidades individuales y empresariales; sin embargo, como esto ocurre muy pocas veces, la teoría "Y" parece ser poco realista.

Los principios de la teoría "Y", señalan que "si no se lleva a cabo esta integración la empresa se perjudica y que la forma de administrar a base de dirección y control, no estimula al personal, ni

el organismo se beneficia plenamente de sus recursos humanos". (11) Cuando más débil sea la motivación, más bajo será el grado de autodirección y autocontrol personal. En este caso, resultará costoso para la empresa, ya que las ganancias obtenidas no alcanzarán el nivel óptimo.

La integración significa entonces, que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa, para que todos puedan participar de los beneficios; sin embargo, existe la idea de que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la organización; pero de conformidad con los puntos de vista actuales, parece difícil -- que los individuos puedan realizar los objetivos de la empresa al seguir sus metas personales. Al contrario, esto conduciría a conflictos de intereses propios, a la falta de responsabilidad y a la incapacidad de tomar decisiones. Todo esto podrá ocurrir, sino se crean condiciones que permitan a los miembros de la organización, llegar a la conclusión de que la mejor manera de servir a sus intereses personales, es polarizar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Las ideas y teorías respecto a la naturaleza humana, preceden a cualquier innovación en el campo de la Administración de los recursos humanos, en las empresas y por ello no se piensa en desarrollar esfuerzos innovadores hasta que las ideas teóricas preparen el

camino; por ejemplo: los que contienen en la teoría "X" nos permiten visualizar la posibilidad de ciertas formas de organización y orientación de los recursos humanos y así la teoría "Y", abre un campo de posibilidades para nuevas prácticas y orientaciones administrativas. Lógicamente, estas posibilidades no pueden llevarse al campo de la realidad de manera inmediata, como acontece en el desarrollo de nuevas teorías de las ciencias físicas, sobre todo porque pueden ser demasiado costosas o sencillamente porque no pueden descubrirse construyendo una maquinaria precisa. Todas estas ideas deberán someterse a pruebas y sus teorías ensayadas en circunstancias más favorables. De todas maneras, ya existen aplicaciones de la teoría "Y" para las actividades de los administradores de empresas, las cuales pueden ayudar a comprobar y perfeccionar estas ideas o inventarse nuevas técnicas y adquirir habilidad para utilizarlas.

"La integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales, no es una finalidad realista" (11) y así lo señala Douglas Mc Gregor, únicamente se trata de adoptar este principio, para llegar a un grado de integración, en que el individuo pueda conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización y al decir eficacia, queremos significar, que de esta manera, una persona

encontrará mayores satisfacciones en el trabajo, que experimentará - constantemente estímulos para desarrollar sus capacidades, sus conocimientos, su habilidad y su ingenio de maneras distintas , las que van a coadyuvar con el éxito de la empresa.

Douglas Mc Gregor, al proponer la teoría "Y", no supone de ninguna manera una blandura administrativa, sino que da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo - en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización "en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos". Si este compromiso no es vigoroso se logrará solo un pequeño margen de autodirección y autocontrol, por lo que será necesario un volúmen considerable de influencia exterior. Si el compromiso es profundo, saldrán sobrando muchos de los controles externos, convencionales, ya que éstos no tendrán razón de ser. Las tácticas de los administradores, mucho influyen en la fuerza de este compromiso.

Douglas Mc Gregor a través de la teoría "Y", muestra la posibilidad de ir prescindiendo paulatinamente de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso de luchar por los objetivos de la organización y sus ideas acerca de esto, subrayan la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos y consiguientemente la posibilidad de que la alta gerencia, pueda encontrar medios de - - -

influencia para lograrlo.

"Las ideas de la teoría "Y", no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias".

Desde la base de planeación, se debe invitar a un subordinado a aceptar la responsabilidad de sus propias actividades. En el desarrollo de la administración convencional, los objetivos son ideados y determinados en las altas esferas de la organización para ser impuestos a los subordinados, porque se da por aceptado que sólo en los altos niveles se tiene el amplio reconocimiento necesario para planear; hasta cierto punto esto es verdad, sólo hay una diferencia importante entre el tipo de planeación según el cual un grupo central determina minuciosamente lo que va a hacer cada división o departamento y el tipo según el cual el grupo central comunica los objetivos generales considerados de conveniencia para la organización y encarga cada unidad la determinación de lo que puede hacerse para cumplir con ese fin.

La consideración teórica más importante que se deriva de la teoría "Y", es que la aceptación de responsabilidades (de auto-dirección y auto-control), está relacionada con la dedicación a los objetivos de la empresa. Muy pocas veces se logra una dedicación positiva cuando se imponen los objetivos desde fuera, lo único que se logra en -

este caso, es una aceptación pasiva; la indiferencia o la resistencia. -  
Estas serán las reacciones más probables.

La teoría "Y", indica que "un aspecto necesario en la pl  
neación administrativa es una mayor o menor participación común en -  
la determinación de los objetivos al discutir las metas, el administra-  
dor debe adoptar una actitud de ayuda y compañerismo, más que de je-  
fe autoritario". (11) Lo que le debe interesar básicamente es ayudar  
a sus subordinados a planear su propio trabajo de tal manera que se -  
logren al mismo tiempo los objetivos personales y los de la organiza--  
ción y sólo impondrá su autoridad cuando resulte absolutamente neces  
ario.

Algunas veces el subordinado proyectará objetivos dema-  
siado elevados y en este caso el administrador puede darle un consejo  
sensato, pero muchas veces será conveniente permitirle aprender, don  
de está lo exagerado o poco realista de su plan.

El punto más importante en relación con la administra- -  
ción por integración y auto-control, es que constituye una estrategia -  
de administrar a la gente. Los administradores que se han propuesto  
impulsar esta estrategia de integración y auto-control, dicen que es -  
una tarea demasiado larga y que es mucho más rápido entregar al su--  
bordinado una lista de las obligaciones a su cargo y ponerlo al tanto de

lo que tiene que hacer en el período siguiente. Pero cuando se considera la estrategia como una forma de administrar que requiere menos órdenes a los subordinados y que ayuda a una mayor competencia ejecutiva, las demoras pareceran perfectamente naturales.

Vamos a comparar la estrategia de una administración - por integración y auto-control, con otra más conocida en que se utilizan valoraciones de la actuación como sería la utilización de calificación - de méritos. En una empresa donde se utiliza esta última estrategia, - generalmente se caracteriza porque la gerencia tiene que decir a los - subordinados lo que deben hacer y juzgar su actuación, premiándolos o castigándolos. Los detalles de esta estrategia, varían según la em- - presa y el objeto de los programas de evaluación de méritos, no es só- lo sistematizar el control del comportamiento de los empleados, sino - también controlar el proceder de los superiores, ya que se tiene la - - convicción de que un programa de evaluaciones obligaría al jefe a ha- - cer frente a los problemas que plantean los subordinados con su actua- ción deficiente y a resolverlos.

Esta valoración de actuaciones, además de servir de guía orientadora para la administración de los salarios y de proporcionar - alguna ayuda para la colocación y admisión de nuevo personal, contri- - buye a satisfacer las necesidades de orden y sistematización que expe-

rimentan los planeadores de la empresa y proporcionan a la gerencia - la tranquilidad de saber que cada miembro de la organización, tiene la manera de saber cuales son sus obligaciones.

Estas ventajas suponen el peligro que los administradores creen que las descripciones en cuestión, reflejan verdaderamente la - realidad.

El desarrollo de evaluación logra diversos objetivos, que se utilizan en la administración de sueldos, en la promoción, traslado, destitución y despido de empleados y en ello hay dificultades, pues la - diferencia de criterios nunca se ha podido solucionar, como tampoco - se ha logrado eliminar prejuicios y puntos de vista personales de los - que realizan las evaluaciones.

Por lo tanto, es posible establecer diferencias minuciosas entre los individuos, pero sin una relación adecuada con la verdadera - realidad. Otro aspecto que se debe considerar, es el hecho de que - "el proceder de cualquier persona, depende en grado considerable de - cómo está dirigida y puede ocurrir que una persona con un poco de li-- bertad, funcione más creativamente que bajo una supervisión detallada y minuciosa y entonces hasta los criterios más objetivos que se apli- - quen, proporcionarán una base para juzgar al jefe y no al empleado". -

La evaluación tiene una intención motivadora, porque se tiene la idea de que diciéndole a un individuo cuáles son los defectos de su proceder, se contribuye de manera eficaz a hacer que cambie, pero esto puede ocurrir solamente en el caso que acepte la crítica negativa y esté de acuerdo con ella y ésto es difícil que suceda. En cambio un subordinado que está evaluando su actuación, respecto a determinadas metas que se marcó a sí mismo, plantea una situación diferente y puede esperarse una motivación y estimulación eficaz lo que representa que la estrategia de la administración por integración y auto-control, es mucho más apropiada y tiene más probabilidades de obtener mayores efectos de desarrollo, aprendizaje y actuación en el empleo.

La teoría "X" y "Y" de Mc Gregor, ha tenido un gran impacto sobre el campo de Administración de Personal no solamente en los Estados Unidos, sino en todo el mundo. Pero cuando uno revisa empíricamente las estrategias que emplean los administradores en la actualidad, se encuentra que ellos han tratado de abandonar las formas tradicionales de la administración y no han logrado adoptar los puntos básicos que nos presenta Mc Gregor en su teoría "Y".

¿A qué se debe esta anomalía?

Es probable que se debe al rechazo de las ideas de Mc Gregor o también puede ser una mala interpretación de los que Mc

Gregor expone en su teoría.

Hoy día se puede considerar que la administración de personal, se interesa cada vez más en el aspecto humano de las empresas y dan mayor énfasis a las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

Desde el punto de vista de Mc Gregor, un administrador elevado, no trabaja para hacer sentir a la gente importante, eficiente o querida, sino que dá a la gente oportunidades para que experimenten estos sentimientos.

La participación por ejemplo, es usada para que la calidad del trabajo crezca, no para promover que los empleados se sientan "bien". Ciertamente si esta calidad se incrementa, los sentimientos de bienestar serán experimentados por todos los integrantes de la organización.

En principio un Administrador de Recursos Humanos, debe partir de lo siguiente:

- El personal no es por naturaleza pasivo o resistente a las necesidades de la organización y si se comporta como tal, ello simplemente es el resultado de sus experiencias en otras organizaciones con una administración convencional.

- Que la motivación, el potencial de desarrollo, la capa

cidad para asumir responsabilidades, la disposición para lograr metas a través de la organización, se presenta indiscutiblemente en el personal. La administración no se lo dá; en consecuencia, es responsabilidad del administrador hacer posible que el personal reconozca y desarrolle esas características humanas para ellos mismos y consecuentemente para la propia organización.

- Que una tarea esencial de la administración, es arreglar las condiciones de la organización y los métodos o sistemas de operación, por medio de los cuales el personal puede alcanzar sus propios objetivos, dirigiendo sus propios esfuerzos a través de los fines de la organización". (11)

En síntesis, esta filosofía administrativa, basada en una adecuada búsqueda de la naturaleza humana, es necesaria en la administración de los recursos humanos.

Al analizar los diferentes tipos de estrategias que se utilizan dentro de las organizaciones, incluyendo la de relaciones humanas, parece ser que los administradores tienden a satisfacer los intereses de la organización, así como los del individuo y la experiencia indica que generalmente estos están en conflicto, por lo que los administradores buscan de una u otra manera coordinarlos y con ello satisfacer los objetivos generales de la organización; pero a diferencia de estas --

estrategias, la de recursos humanos radica en que los intereses del -  
empleado y los intereses de la empresa, son interdependientes, es de-  
cir que para lograr uno, se debe lograr el otro y viceversa. Aquí se  
comprende lo complejo y difícil que es decidir adoptar una táctica, o -  
filosofía en la cual se base la administración de personal.

#### 4. TACTICAS PARA LA APLICACION DE LA TEORIA DE DOUGLAS - MC. GREGOR EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Las teorías de motivación enunciadas en este trabajo, han introducido modificaciones fundamentales en la administración de los recursos humanos de las empresas, durante el último cuarto de siglo y han mostrado todas ellas la importancia que tiene el elemento humano y en consecuencia cambios esenciales en los procedimientos administrativos. Los aspectos humanos se han convertido en el interés esencial para el administrador y por lo tanto han surgido tácticas que eran desconocidas hace treinta años. Las organizaciones o empresas han adoptado un sistema de valores mucho más humanitarios, tratando de dar a los empleados un trato más equitativo. Con esta nueva visión el administrador ha logrado considerablemente disminuir el grado de dificultades con las que se enfrenta en la organización, proporcionando al empleado un ambiente de trabajo más seguro y agradable.

Los cambios se introdujeron durante los decenios de 1930 y 1940, fueron esencialmente acomodaciones al poder mayor de la clase trabajadora organizada y a las presiones de la opinión pública.

Parte del movimiento representó una tendencia hacia el abandono de las tácticas duras; pero claramente se vió que las interpretaciones estratégicas iniciales que acompañaron el punto de vista

de las relaciones humanas eran tan ingenuas y simples como las que - caracterizaron las primeras etapas de la educación progresista. Hoy llegamos a la conclusión de que abandonar el control sin más ni más, - que la aplicación de la autoridad no es la solución viable del problema del autoritarismo. La democracia industrial, no puede consistir en - permitir a todo el mundo que tome decisiones en cualquier terreno. - La salud industrial no se produce automáticamente con la eliminación - del descontento, del desacuerdo o de los conflictos declarados.

Actualmente las empresas han reconquistado su prestigio y poder. Además aunque no se han realizado avances trascendentales, se han logrado nuevas estrategias administrativas, que no se parecen - a las que calificamos como convencionales.

El nuevo saber acerca de la conducta humana, en muchos aspectos especializados, ha permitido formular generalizaciones que - constituyen un principio para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos.

Douglas Mc Gregor, al desarrollar las bases o principios de su teoría "Y", se refiere a un estilo de administrar a la gente y señala que las tácticas se desarrollan de conformidad con las circunstancias, es decir, que los administradores que gusten de las ideas implícitas en la teoría "Y", inventarán sus propias tácticas, siempre y cuando

tengan una idea clara de la estrategia necesaria; pero desde su punto de vista si un administrador coincide con los principios de la teoría "X", no podrá aplicar la administración por integración de objetivos, cualesquiera que sean las técnicas o formas que se le presenten.

Los instrumentos para organizar esta filosofía administrativa, son las actitudes y conceptos sobre las personas y sobre la función ejecutiva, no sobre los manuales ni las formas.

Una de las estrategias ejecutivas, cuya finalidad es estimular la integración, es la fijación de objetivos, que caen dentro de un programa al cual se le denomina como Administración por Objetivos, el cual no debe basarse en formas y procedimientos standardizados, porque seguramente impedirán el desarrollo de la Administración por Integración y Auto-control.

Cuando se tiene interés por explorar los valores potenciales de la fijación por objetivos, lo que deberá hacer un administrador, será buscar la manera de que la alta gerencia examine sus ideas, considere las consecuencias de su estrategia actual y las compare con otras.

El desarrollo de la Administración por Integración y Auto-control, comienza con un individuo que arbitra su propia estrategia y descubre su valor. Los subordinados no tardarán en seguir su ejemplo

y así empezarán a hacer preguntas y tratarse de explicar la idea de su propia iniciativa. Dados los primeros pasos por un ejecutivo próximo a otros de más altos niveles de la organización, la idea se expandirá - más rápidamente; el desarrollo puede empezar a cualquier nivel.

Implantar una estrategia por integración y auto-control, - se dice puede consumir mucho tiempo, porque no se pueden determinar claramente las funciones, ni llegar a un acuerdo sobre las responsabilidades de un subordinado en unos cuantos minutos y no es posible establecer fácilmente las metas convenientes sin que ocurran discusiones previas. Parece ser más rápido entregar al subordinado una relación burocrática de las obligaciones de su cargo y ponerle al tanto de lo que tiene que hacer durante el período siguiente; sin embargo, cualquier - nueva estrategia, trae consigo demoras y aplazamientos naturales.

La Administración por Integración y Auto-control, puede adoptar muchas formas. El administrador tendrá para ello, que considerar las características de la organización y determinar el mejor plan para sus metas.

Douglas Mc Gregor, al desarrollar su teoría, dice que - gran parte del trabajo de un gerente consiste, en resolver problemas y que la adopción de tácticas ejecutivas y una amplia gama de otras actividades, deben incluir tomar de decisiones por grupo. Por una parte,

esto permite una conveniente motivación en los miembros que integran una empresa y por el otro, permite a los ejecutivos obtener propuestas de utilidad.

En las investigaciones llevadas a cabo, dentro de la industria, se ha demostrado "que la satisfacción de los subordinados, se incrementa cuando éstos influyen en aspectos específicos de decisiones" (ver por ejemplo, Bachman, Smith and Slesinger, 1966 y Ithornstein, - Fisch and Benedict 1968). Tanto directores como subordinados, se influyen mutuamente cuando se da acceso a la gente a mostrar sus capacidades. Es importante anotar que un incremento de influencia positiva en los niveles más bajos, es cuando los subordinados perciben ésta, de sus directores y reconocen que proviene de su habilidad, a su vez los subordinados, pueden funcionar más eficientemente.

March y Simon (1958), ha sido explícito en su teoría de organizaciones y él dice que "la dirección participativa, puede ser vista en un ardid para permitir la participación en el hecho de tomar decisiones, como una manera de expandir la influencia de escalones más bajos en la organización". (13)

Lickert (1961), ha descrito en su modelo Link-pin para organizaciones como esta, dando a los subordinados mayor influencia por medio de la comunicación, cada nivel organizacional con cada uno

de los otros y así la organización total se vuelve más participativa a través de la información que viaja más directamente hacia donde se necesita y todos los niveles ganan más poder de operar con el aumento de la interacción.

Mc Gregor, señala que para que "de buenos resultados la actividad de un equipo, hay que emplearlo en tareas apropiadas que pueden realizarse en conjunto". (9) Las decisiones que hay que tomar, no siempre son necesarias ni están muchas veces determinadas por las reglas y procedimientos y entonces, la toma de decisiones en equipos de trabajo, está condicionada por número de factores; por ejemplo, la comprensión, el acuerdo mutuo y la identificación, comunicaciones sinceras, la confianza mutua y el apoyo. Además, debe existir una buena dirección que permita administrar adecuadamente las diferencias humanas y tal vez uno de los principales factores, sería un uso selectivo del equipo. Esto es un aspecto muy importante y por último, mucho depende para los resultados que el conjunto de las capacidades de sus miembros, respondan a los requisitos tecnológicos de su tarea en el caso de que esos miembros integren un sistema técnico. Esto significa que los talentos se requieren, ya que si éstos son distintos a los que necesita un equipo de trabajo, se tendrá más dificultad en llegar a conclusiones más satisfactorias. (13)

Dentro de las teorías de métodos de toma de decisiones - en grupos, se dice que "la manera en que la influencia puede ser distribuida en una organización, depende de las maneras en las cuales los - grupos frente a frente toman decisiones". (13)

Aunque los grupos pueden variar considerablemente, hay tres estilos de tomar decisiones que surgen con más frecuencia:

- 1) Decisiones hechas por una sola persona o una minoría.
- 2) Decisiones basadas en la habilidad de una mayoría para dominar una minoría.
- 3) Decisiones basadas en el apoyo y acuerdo del grupo - total después del debate y discusión (consentimiento).

Aunque es difícil obtener estos patrones de tomar decisiones en su forma pura aún bajo condiciones de laboratorio controlados - en estudios llevados a cabo por científicos del comportamiento, indican que cada uno tiene un resultado diferente en el funcionamiento del grupo.

Generalmente se da poca atención a las ventajas de las decisiones hechas por grupos. La razón es que pensamos que las decisiones hechas por una sola persona o por pocas personas son mejores, pero tal vez este criterio se debe a que no todos los administradores o directores están preparados para encauzar un equipo de trabajo en es-

tas actividades, pero ellos podrían sacar provecho del conocimiento específico de la gente y permite utilizar los recursos humanos que poseen latente en ellos un desarrollo de sus capacidades y habilidades.

Vamos a comparar la toma de decisiones por mayoría y por consentimiento y dedicaremos la mayor parte de este capítulo, a la manera de examinar un proceso de ayudar o impedir el consentimiento del grupo.

#### Voto por mayoría

En las decisiones hechas por un subgrupo de la minoría (que es el método más común en la vida cotidiana), son las menos efectivas en usar los recursos de los miembros y obtener el compromiso para llegar a decisiones de alta calidad. Las decisiones hechas por una persona o por un subgrupo de la minoría, muchas veces son bienvenidas cuando los integrantes encuentran la lucha tan llena de tensión y al parecer insoluble que prefieren un asunto resuelto, que la solución propuesta en sí. Cuando el número de miembros que está contribuyendo a una decisión es pequeño, la decisión final depende de los recursos limitados por la poca gente que integra ese grupo. Cuando los problemas son complejos y no pueden ser resueltos por decisiones secuenciales simples, la minoría se muestra menos positivo que el grupo total, porque normalmente éstos no están tan fértiles en recursos como el --

grupo total y porque la exploración y estimulación mutua, faltan entre esta minoría. La inferioridad de tomar decisiones por una minoría, es especialmente evidente en organizaciones complejas, en donde las tareas centrales de la organización, no pueden ser llevadas a cabo por un grupo pequeño.

La decisión por voto de mayoría, es familiar a todos. La toma de decisiones de la minoría depende de los esfuerzos combinados, procesados por la interacción y los recursos de esos individuos. Mientras más recursos estén introducidos en la discusión, se observa que algunos recursos están desperdiciados, sobre todo cuando se usa el voto por mayoría. Si no hay una discusión amplia donde se descubran las alternativas de ciertas gentes, no se puede conocer si la decisión que se ha tomado es la más adecuada; algunos recursos en este caso, no están siendo usados para la decisión.

Cuando una tarea requiere el apoyo de cada miembro del grupo y cuando falta el apoyo y se presenta el sabotaje por uno o más miembros, puede dañar seriamente el propósito y la decisión de voto por mayoría puede ser peligrosa. Al mismo tiempo, cuando se necesita el compromiso de todos, el voto de mayoría puede servir muy bien.

Consentimiento

El consentimiento de grupo, es un método de tomar decisiones en el que todos los participantes contribuyen y todos comparten la decisión final. Una decisión se finaliza si no está entendido por casi todos los miembros, por tal motivo el consentimiento es difícil y a veces imposible de obtener. Requiere una habilidad bastante avanzada en comunicación, en entrenamiento de conflictos, pues el consentimiento no quiere decir voto unánime, ni quiere decir que todos estén de acuerdo, significa que todos pueden explicar la cuestión para indicar que la entiendan, que todos tienen la oportunidad de descubrir sus opiniones sobre la cuestión que los que todavía no están de acuerdo o tienen dudas, están dispuestos a experimentar con la decisión por un determinado período de tiempo. "El consentimiento es una condición en la cual cada miembro está dispuesto a seguir sin sabotear la decisión". Esto no quiere decir que la decisión representa la preferencia de cada persona, sino que un número suficiente de gente, está de acuerdo para llevarlo a cabo, mientras que los otros entienden lo que pasa y no lo van a obstruir.

El consentimiento, probablemente es la forma de tomar decisiones menos utilizadas. Aunque normalmente resulta una decisión más fértil en recursos; sin embargo, no está designada para evitar conflictos o sobreponer la resistencia del grupo en principio y ya

que en ella se descubre el conflicto profundo y las expresiones obvias - de resistencias surgidas durante las discusiones, muchos piensan que son razones suficientes para descartar el consentimiento por considerarse impráctico o imposible; sin embargo, estamos convencidos que muchas decisiones pueden ser hechas con más eficiencia si los miembros del grupo pueden ser estimulados e inspirados en el uso de sus re cursos durante el proceso de tomar decisiones.

#### 4.1. UNA INVESTIGACION PRACTICA DE LA TOMA DE DECISIONES POR GRUPO

La investigación práctica de esta tesis, se refiere a la - participación de las gentes dentro de un equipo de trabajo y para ello - se utilizó un ejercicio para grupos pequeños, cuya tarea es tomar deci siones con consentimiento. Con esto, se busca demostrar si los re-- cursos humanos pueden ser usados o dejar de ser usados. La aplica-- ción de estos ejercicios, no incluye un análisis de la actitud de las per sonas que integraron cada uno de los grupos; aunque, se considera que la participación en la toma de decisiones por grupo, tiende a sensibili-- zar y motivar a los individuos.

#### HIPOTESIS

La resolución de problemas que requieren toma de deci--

siones ejecutados por un equipo de trabajo, tiene más éxito que el resultado obtenido del trabajo individual.

En principio se pretendían aplicar tres diferentes ejercicios; el primero conocido como el ejercicio NASA, que fué inventado por Jay Hall (13) con la ayuda de expertos de The National Aeronautics and Space Administration. Hall (1971), describe un rango considerable de experiencia con el ejercicio.

Un segundo ejercicio, acerca de quejas de negros en Estados Unidos y un tercero, que trata del prestigio de profesiones en los Estados Unidos; sin embargo, no fué posible tomar en cuenta los resultados de los tres ejercicios, ya que los dos últimos fueron tratados con mucha dificultad, básicamente debido a que éstos están íntimamente ligados con la cultura, por lo que únicamente se llevó a cabo la aplicación y calificación del ejercicio de la NASA a los cuatro grupos. (Ver anexo #1)

No se consideró en este caso, la variable de edad, sino se buscaron grupos de personas que por alguna razón se han visto involucrados en trabajos de equipo. La preparación escolar, tampoco fué requisito para lograr homogeneidad; sin embargo, si se trató de reunir a dos grupos con características de intereses similares y dos heterogéneos, que ayuda a comprobar nuestra hipótesis.

## CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS

El ejercicio se aplicó a cuatro grupos campuestos de seis miembros cada uno.

El Grupo "A", estuvo integrado por personas que han venido desempeñando funciones de oficina en equipo, desde hace aproximadamente seis meses; por tanto, están acostumbrados a la colaboración y participación de tareas de conjunto. Este, se integró por dos sujetos femeninos y cuatro masculinos.

El Grupo "B", estuvo integrado por maestros de primaria pertenecientes a un mismo sector escolar. Este, se integró por cuatro sujetos femeninos y dos masculinos.

El Grupo "C", estuvo compuesto por personas de diverso tipo de empleos. Este, se integró por tres sujetos femeninos y tres masculinos.

El Grupo "D", por profesionistas de distintas carreras. Este, se integró por tres sujetos femeninos y tres masculinos.

Aunque señalamos que no se tomó en cuenta la variable de edad, todos los participantes fluctuaban entre los veinte y treinta años.

NOTA: Los anexos que en lo sucesivo menciono, se encuentran al final de este capítulo.

## INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO.

- 1) Se reunió al grupo en un lugar adecuado.
- 2) Se les explicó el motivo de esta práctica, para despertar su interés.
- 3) Se entregó a cada participante, una hoja impresa, donde venía descrito el ejercicio. (ver anexo #1)
- 4) Se les dió la consigna de que en la primera parte del ejercicio, trabajarían individualmente y deberían contestar en la columna de respuestas. Se les dió diez minutos para realizarlo.
- 5) Cuando todos finalizaron, cada uno de ellos dió sus respuestas a un miembro del grupo que fué elegido como secretario y se anotaron los datos que calificaban el ejercicio. (Como ejemplo, ver anexo #3)
- 6) Se le entregó al grupo una sola hoja del mismo ejercicio y una hoja de conceptos e instrucciones para trabajar en equipo, dándole la siguiente consigna: "Ahora, en grupo contestarán el mismo ejercicio y lo anotarán en la columna de respuestas". "Tienen 45 minutos para trabajar". (ver anexo #2)

## OBSERVACIONES

Para la realización de la primera parte del ejercicio, o sea el trabajo individual, se respetó en todos los casos el tiempo estipulado y cada uno de los grupos terminó de resolver su ejercicio sin dificultad; sin embargo, el trabajo de grupo en los cuatro casos, no terminó de resolverlo dentro de los 45 minutos y por ello se les dió una tolerancia de 10 minutos.

El aplicador, no interviene después de haber dado las instrucciones para resolver los ejercicios.

## El Manejo de los Datos

Las calificaciones obtenidas del trabajo realizado por cada individuo en forma independiente, así como el del grupo, se vaciaron en el diseño original de la forma y se utilizó una por cada grupo, los que se clasificaron como "A", "B", "C" y "D".

En la forma donde aparecen dichas calificaciones, existe un renglón para las calificaciones individuales de los seis elementos que integran el grupo y un renglón para la calificación de grupo. (Ver anexos 3, 4, 5 y 6)

Las calificaciones individuales, fueron sumadas horizontalmente - como se puede observar - y se promediaron entre seis, (porque seis son los integrantes del grupo). Esta es una forma de dar una

calificación de grupo en el ordenamiento de los artículos. En realidad el promedio obtenido de las respuestas individuales, no nos es representativo. Las observaciones más objetivas de estas respuestas, se pueden considerar mejor, si sencillamente se cuentan los aciertos que tuvo cada grupo en relación a las respuestas correctas y así con cada individuo. El anexo #7 nos muestra una tabla en la que se indica, cuántos aciertos obtuvieron cada individuo y cada grupo.

De dicha tabla podemos hacer algunas observaciones:

En el Grupo "A", se encuentra que dos sujetos igualaron el número de aciertos que obtuvo el grupo.

En el Grupo "B", se encontró que sólo un sujeto igualó, el número de aciertos que obtuvo el grupo.

En el Grupo "C", dos sujetos mejoraron el número de aciertos que obtuvo el grupo.

En el Grupo "D", el número de aciertos fué más alto en relación a los de cada sujeto.

Decíamos con anterioridad que considerar la calificación promediada de las respuestas dadas por cada uno de los individuos, no nos es muy representativa; sin embargo, los psicólogos que llevan a cabo este tipo de ejercicio, usualmente observan los aciertos que por votación o promedio, como le hemos llamado, se obtuvieron y los com\_

paran con los aciertos del grupo. Así cabe mostrar cuál sería el resultado de esta comparación.

	Aciertos por votación	Aciertos por grupo
Grupo "A"	3	4
Grupo "B"	4	5
Grupo "C"	5	7
Grupo "D"	2	4

Se advierte claramente que los aciertos alcanzados por el equipo, fueron más altos que el obtenido del promedio de las calificaciones en el trabajo individual.

Como se puede ver la forma de calificar el ejercicio, es muy sencilla y es por ello que se utilizó un razonamiento diferente con el objeto de observar desde otro punto de vista los resultados obtenidos. Esto se refiere a que se analizó las desviaciones generales entre la calificación correcta y la que dieron; así mismo, se dió un peso de importancia a las respuestas para poder llegar a conocer con más exactitud los resultados. Vamos a explicar cómo se llevó a cabo este análisis:

Refiriéndonos al primer razonamiento, se llegó a una forma muy sencilla de observar las desviaciones generales, a través de la siguiente fórmula:

Calificación total =

$$C.P. + P.D. + (M.d. \times N.M.d.) + (Mi.d. \times N.Mi.d.) - N.A.$$

Antes de desglosar esta fórmula, diremos que, observando el número de aciertos de los individuos dados en el anexo #3, se puede lograr ver que tan lejos estaban del acierto; es decir, debido a que los números que tenemos son lugares, y considerando que las calificaciones correctas son lugares también, podemos conocer que tan lejos estaban de sus lugares, para lo cual se restó la calificación dada por cada uno de los individuos y de los grupos, de la calificación real o correcta. Esto nos lleva a las desviaciones generales. Para la aplicación de la fórmula también se dividieron nuestros objetos o artículos en tres partes iguales; que serían: del número 1 al 5 en importancia, del número 6 al 10 y del número 11 al 15. Puede parecer una consideración arbitraria, pero si pensamos que en las instrucciones del ejercicio se dice muy claramente, que la elección de los artículos en el orden correcto, permitirá la supervivencia y entonces, no puede ser rechazada la idea de dar una importancia del 50% a los primeros cinco artículos; de un 35%, a los siguientes cinco artículos; y de un 15%, a los últimos cinco artículos. Este razonamiento, es el que nos llevó a las ponderaciones, las que se hicieron tomando como valor total el número 1, es decir, como decíamos que tenga el 50% de impor-

tancia por ejemplo en la primera parte del experimento, entonces multiplicamos por .5 (Ver anexos #13, 14 y 15) En las tablas, la calificación ponderada en cada uno de los grupos nos indica que los más bajos números, o de otra manera los que obtuvieron menor calificación fueron los de más éxito. Ahora bien, para obtener ésto, se localizó en las formas de los anexos 3, 4, 5 y 6, los artículos del 1 al 5 y se observó en cada uno de ellos cuál fué la calificación que dieron los individuos y el grupo y la resta de ésto, nos representa la desviación y así se manifiesta en las tablas.

Las desviaciones generales presentadas en los anexos 8,-- 9, 10 y 11, nos muestra una manera diferente de llegar a las desviaciones. En ésta se respetó el orden de los artículos dados en la forma original que se utilizó para el vaciado de los datos (por ejemplo, ver anexo #3). La resta entonces, de la calificación dada por el grupo al artículo, menos la calificación real o correcta; aparece en los anexos de las desviaciones generales, del 1 al 15 como se puede observar y en este caso también, los números de menor calificación fueron los de más éxito.

Después de haber dado las explicaciones de cómo se llegó al razonamiento de la fórmula, daremos el desglose:

Calificación total =

$$\frac{C.P. + P.D. + (M.d. \times N.M.d.) + (Mi.d. \times N.Mi.d.)}{N.A.}$$

C.P. = Calificación Ponderada (la que se dió a cada una de las tres partes iguales, con su peso de importancia, del 50, 35 y 15 por ciento)

P.D. = Promedio de Desviaciones

M.d. = La Máxima Desviación

N.M.d.= El Número de la Máxima Desviación

Mi.d. = La Míñima Desviación

N.Mi.d.= El Número de la Míñima Desviación

N.A. = El Número de Aciertos

Las Desviaciones Generales (anexos #8, 9, 10 y 11), nos indican que tan lejos estaban del acierto, como ya lo mencionamos, no sólo en lo que se refiere a individuos sino también al grupo y de éstas se deducen, o se pueden obtener el promedio de las desviaciones, la máxima desviación, el número de la máxima desviación, la mínima desviación y el número de la mínima desviación. Esto se obtuvo como sigue:

El promedio de las desviaciones es igual a la suma de las desviaciones, dividido entre 15 (quince son los artículos a ordenar)

La máxima desviación (M.d.), se buscó entre las desviaciones obtenidas de los individuos y de los grupos.

El número de la máxima desviación (N.M.d.), significa - cuántas veces esta máxima desviación, se encontró entre las desviaciones generales.

La mínima desviación (Mid), se buscó entre las desviaciones generales.

El número de la mínima desviación (NMid), significa cuántas veces se encontró la mínima desviación.

De esta manera se explican cada uno de los símbolos presentados en la fórmula y los resultados de la aplicación de ésta, la damos a continuación, diciendo que:

S = Sujeto

CT = Calificación Total

G = Grupo

$$\text{Calificación Total} = \text{C.P.} + \text{P.D.} + (\text{M.d.} \times \text{N.M.d.}) + (\text{Mi.d.} \times \text{N.Mi.d.}) \\ - \text{N.A.}$$

## GRUPO "A"

$$\text{S (1)} \quad \text{C.T.} = 22.95 + 4.13 + (12 \times 1) + (0 \times 2) - 1 = 38.08$$

$$\text{S (2)} \quad \text{C.T.} = 13.0 + 2.93 + (8 \times 1) + (0 \times 2) - 2 = 21.93$$

$$\text{S (3)} \quad \text{C.T.} = 7.75 + 2.0 + (7 \times 1) + (0 \times 4) - 4 = 12.75$$

$$\text{S (4)} \quad \text{C.T.} = 10.95 + 2.66 + (10 \times 1) + (0 \times 4) - 4 = 19.61$$

$$\text{S (5)} \quad \text{C.T.} = 12.60 + 2.93 + (12 \times 1) + (0 \times 3) - 3 = 24.53$$

$$\text{S (6)} \quad \text{C.T.} = 9.70 + 2.26 + (9 \times 2) + (0 \times 2) - 2 = 27.96$$

$$\text{G} \quad \text{C.T.} = 6.10 + 1.60 + (6 \times 1) + (0 \times 4) - 4 = 9.70$$

## GRUPO "B"

$$\text{S (1)} \quad \text{C.T.} = 7.80 + 1.73 + (7 \times 1) + (0 \times 5) - 5 = 11.53$$

$$\text{S (2)} \quad \text{C.T.} = 8.70 + 2.13 + (6 \times 1) + (0 \times 4) - 4 = 12.83$$

$$\text{S (3)} \quad \text{C.T.} = 9.80 + 2.66 + (11 \times 1) + (0 \times 3) - 3 = 20.46$$

$$\text{S (4)} \quad \text{C.T.} = 8.30 + 2.0 + (5 \times 1) + (0 \times 3) - 3 = 12.30$$

$$\text{S (5)} \quad \text{C.T.} = 6.90 + 1.46 + (5 \times 1) + (0 \times 4) - 4 = 9.36$$

$$\text{S (6)} \quad \text{C.T.} = 20.75 + 4.66 + (11 \times 1) + (1 \times 1) - 0 = 37.41$$

$$\text{G} \quad \text{C.T.} = 7.70 + 1.46 + (4 \times 2) + (0 \times 5) - 5 = 12.16$$

## GRUPO "C"

$$S (1) \quad C.T.= 11.60 + 2.66 + ( 9 \times 1) + (0 \times 1) - 1 = 22.26$$

$$S (2) \quad C.T.= 5.30 + 1.46 + ( 7 \times 1) + (0 \times 10) - 10 = 3.76$$

$$S (3) \quad C.T.= 4.40 + 1.33 + ( 4 \times 3) + (0 \times 9) - 9 = 8.73$$

$$S (4) \quad C.T.= 10.20 + 2.40 + ( 7 \times 2) + (0 \times 3) - 3 = 23.60$$

$$S (5) \quad C.T.= 12.30 + 2.53 + ( 9 \times 1) + (0 \times 5) - 5 = 18.83$$

$$S (6) \quad C.T.= 4.75 + 1.26 + ( 9 \times 1) + (0 \times 7) - 7 = 8.01$$

$$G \quad C.T.= 6.10 + 1.66 + ( 7 \times 1) + ( 0 \times 7) - 7 = 7.76$$

## GRUPO "D"

$$S (1) \quad C.T.= 10.15 + 2.53 + (13 \times 1) + (0 \times 2) - 2 = 23.68$$

$$S (2) \quad C.T.= 18.5 + 3.60 + (10 \times 2) + (0 \times 1) - 1 = 41.10$$

$$S (3) \quad C.T.= 11.15 + 2.80 + ( 9 \times 1) + (0 \times 2) - 2 = 20.95$$

$$S (4) \quad C.T.= 13.90 + 3.33 + (10 \times 1) + (0 \times 2) - 2 = 25.23$$

$$S (5) \quad C.T.= 10.70 + 2.13 + ( 6 \times 1) + (0 \times 2) - 2 = 16.83$$

$$S (6) \quad C.T.= 9.55 + 2.40 + ( 9 \times 1) + (0 \times 3) - 3 = 17.95$$

$$G \quad C.T.= 10.25 + 2.40 + ( 9 \times 1) + (0 \times 4) - 4 = 17.65$$

Considerando que la calificación más baja, es la mejor - haremos algunas observaciones de los resultados obtenidos de la calificación total de cada uno de los grupos:

El Grupo "A", mostró que el trabajo realizado en equipo fué el de la más baja puntuación en relación a los individuos y por tanto en este caso, tuvo más éxito.

El Grupo "B", indica que sólo un sujeto mejoró la calificación del trabajo de equipo.

El Grupo "C", muestra también, que un sujeto mejoró la calificación del equipo.

El Grupo "D", muestra que el equipo es el mejor en relación al resto de los trabajos individuales.

Si comparamos las observaciones hechas con anterioridad, referidas a la tabla de aciertos (ver pág. 106) y los resultados de esta calificación total, podemos concluir que en la mayoría de los casos el trabajo en equipo tiene más éxito que cada uno de los individuos para - solucionar problemas.

Esta prueba únicamente trata de mostrar que el trabajo - de toma de decisiones en grupo, es más exitosa que el resultado individual, aunque en la vida práctica cada persona piensa que su opinión, - es la mejor.

Perdido en la Luna

Anexo #1

Instrucciones: Usted es miembro de un equipo espacial originalmente citado, de concurrir con la nave principal sobre la superficie alumbrada de la luna. Sin embargo, a causa de fallas mecánicas, su nave ha sido forzada a aterrizar en un lugar a 200 millas del punto citado. Durante el aterrizaje escabroso, mucho del equipo a bordo, ha sido dañado y sobrevivir depende en llegar a la nave principal y los artículos - - que no fueron dañados más críticos, tienen que ser escogidos para el viaje de 200 millas. A continuación, es una lista encontrarán los quin ce artículos, todavía intactos y sin dañar después del aterrizaje. Su tarea es de colocarlos según la importancia para su equipo, para que lleguen al punto citado.

Marca el artículo más importante con el número 1, el segundo en importancia, con el número 2 y así sucesivamente hasta llegar al número 15 para lo menos importante.

- \_\_\_\_\_ Caja de Cerillos
- \_\_\_\_\_ Comida concentrada
- \_\_\_\_\_ Cincuenta pies de cuerda de nylon
- \_\_\_\_\_ Seda de paracaídas
- \_\_\_\_\_ Unidad portátil de energía solar
- \_\_\_\_\_ Dos pistolas, calibre 45
- \_\_\_\_\_ Una caja de leche deshidratada, marca Pet
- \_\_\_\_\_ Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno
- \_\_\_\_\_ Mapa estelar
- \_\_\_\_\_ Balsa de inflación automática
- \_\_\_\_\_ Brújula magnética
- \_\_\_\_\_ Cinco galones de agua

\_\_\_\_\_ Señales luminosas

\_\_\_\_\_ Botiquín provisto de jeringas

\_\_\_\_\_ Receptor - Transmisor FM de potencia solar

## Instrucciones de Decisiones de Grupo

El concenso general es un proceso de decisión para hacer uso completo de los recursos humanos disponibles, para resolver conflictos creativamente. El concenso general es difícil de alcanzar, ya que no se puede esperar que se presenten todas las condiciones, o la aprobación completa de todos. La unanimidad completa, por lo tanto no es la meta, pues esta es raramente alcanzada. Cada individuo debe aceptar las condiciones del grupo en base a la lógica y capacidad. Cuando todos los miembros del grupo puedan sentir de esta manera, han llegado al concenso general definido aquí, y el juicio puede llegar a ser una decisión de grupo. Esto significa, que una sola persona puede bloquear al grupo si lo cree necesario; al mismo tiempo, él debe usar esta opción en el mejor sentido de reciprocidad.

Aquí hay algunas guías para alcanzar el concenso general:

1. Evite discutir sus puntos de vista. Presente su posición tan lúcida y lógicamente como sea posible, pero escuche las reacciones de los otros miembros y considérelas cuidadosamente antes que apoye su punto de vista.
2. No crea que alguien debe ganar y alguien debe perder, cuando la discusión llega a un empate. Al contrario busque las alternativas más propias para todas las partes.
3. No cambie su opinión simplemente para evitar un conflicto y llegar a la armonía y la concordia. Cuando la concordia parece venir muy rápida y fácilmente, dude. Explore las razones y asegúrese de que cada uno acepta la solución por similitud básica o razones complementarias. Admita sólo posiciones o razones que tengan fundamentos objetivos y lógicos.
4. Evite las técnicas que reduzcan los conflictos; tales como, mayoría de votos, promedios y pactos. Cuando un miembro en desacuerdo finalmente acepta, no piense que él debe ser compensado aceptando su decisión en otra discusión posterior.
5. Las diferencias de opiniones son naturales y esperadas. Búsquese-

las y trate de reunir a todos en el proceso de decisión. Los desacuerdos pueden ayudar la decisión de grupo porque con una gran cantidad de información y opiniones, hay una oportunidad más grande de que el grupo llegue a las soluciones más adecuadas.

ITEMS	Calif. Co-rect.	CALIFICACION INDIVIDUAL						Sumas de Calif. Individuales	Promedio del Grupo en la Pba. Individual	Calificación del Grupo
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
GRUPO "A"										
Caja de cerillos	15	9	13	15	15	15	14	81	13.5	14
Comida concentrada	4	2	2	6	7	3	3	23	3.8	5
Cincuenta pies de cuerda de nylon	6	4	10	7	12	4	15	52	8.6	6
Seda de paracaídas	8	10	14	9	11	12	9	63	12.5	10
Unidad portátil de energía solar	13	13	9	8	8	6	11	55	9.1	7
Dos pistolas, calibre 45	11	15	15	13	14	14	12	83	13.8	15
Una caja de leche deshidratada, marca Pet	12	8	12	5	13	13	13	64	10.4	11
Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno	1	12	1	1	1	1	1	17	2.8	1
Mapa estelar	3	5	7	3	2	5	4	26	4.2	3
Bolsa de inflación automática	9	3	11	10	9	11	10	54	9	12
Brújula Magnética	14	11	6	12	4	2	5	40	6.6	13
Cinco galones de agua	2	14	3	2	3	7	2	31	5.1	2
Señales luminosas	10	6	5	14	6	10	6	47	7.8	8
Botiquín provisto de jeringas	7	7	8	11	10	8	8	52	8.6	9
Receptor-Transmisor FM de energía solar	5	1	4	4	5	9	7	30	5	4

ITEMS	Cali- fic. Co- rrect	CALIFICACION INDIVIDUAL						Sumas de Calific. Individua- les	Promedio del Grupo en la Pba. Individual	Calificación del Grupo
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
GRUPO "B"										
Caja de cerillos	15	15	14	9	11	15	9	73	12.1	15
Comida concentrada	4	3	6	5	3	3	7	27	4.5	6
Cincuenta pies de cuerda de nylon	6	9	7	6	4	6	14	46	7.6	5
Seda de paracaídas	8	10	12	13	12	10	13	70	11.6	4
Unidad portátil de energía solar	13	11	11	12	15	11	5	65	10.8	12
Dos pistolas, calibre 45	11	6	15	15	7	12	14	69	11.5	13
Una caja de leche deshidratada, marca Pet	12	12	10	14	9	9	10	64	10.6	9
Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno	1	1	1	1	1	1	4	9	1.5	1
Mapa estelar	3	4	3	4	5	5	2	23	3.8	7
Bolsa de inflación automática	9	8	13	11	14	14	15	75	12.5	11
Brújula Magnética	14	13	9	3	13	13	3	54	9	14
Cinco galones de agua	2	2	2	2	2	2	6	16	2.6	2
Señales luminosas	10	7	4	8	10	7	8	44	7.3	10
Botiquín provisto de jeringas	7	14	8	10	8	8	11	59	9.8	8
Receptor-Transmisor FM de energía solar	5	5	5	7	6	4	1	31	5.1	3

ITEMS	Califico- correct	CALIFICACION INDIVIDUAL						Sumas de Calific. Individua- les	Promedio del Grupo en la Pba. Individual	Calificaci6n del Grupo
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
GRUPO "C"										
Caja de cerillos	15	11	15	15	15	14	15	85	4.1	15
Comida concentrada	4	2	4	4	5	3	4	22	3.6	4
Cincuenta pies de cuerda de nylon	6	8	6	6	10	7	6	43	7.1	6
Seda de paracaidas	8	12	8	11	9	8	8	56	9.3	11
Unidad portatil de energia solar	13	4	9	9	6	9	12	49	8.1	8
Dos pistolas, calibre 45	11	13	11	14	11	11	11	71	11.8	12
Una caja de leche deshidratada, marca Pet	12	14	13	8	13	12	13	73	12.1	14
Dos tanques de oxigeno de 100 libras cada uno	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Mapa estelar	3	7	3	3	2	4	2	21	3.5	3
Bolsa de inflacion automatica	9	5	14	13	14	13	7	66	11	13
Brújula Magnética	14	15	7	12	7	5	5	51	8.5	7
Cinco galones de agua	2	3	2	2	3	2	3	15	2.5	2
Señales luminosas	10	9	10	10	8	6	9	52	8.6	9
Botiquin provisto de jeringas	7	10	12	7	12	10	10	61	10.1	10
Receptor-Transmisor FM de energia solar	5	6	5	5	4	15	5	40	6.6	5

GRUPO "D"	ITEMS	Calific. Co-rrec.	CALIFICACION INDIVIDUAL						Calific. Individuales	del Grupo en la Pba. Individual	Calificación del Grupo
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
	Caja de cerillos	15	13	13	14	15	13	15	83	13.8	15
	Comida concentrada	4	6	2	3	7	5	3	26	4.2	3
	Cincuenta pies de cuerda de nylon	6	8	7	12	11	9	9	56	9.3	6
	Seda de paracaidas	8	9	9	11	10	14	10	63	12.5	9
	Unidad portátil de energía solar	13	10	5	7	3	8	4	37	6.1	12
	Dos pistolas, calibre 45	11	12	12	13	14	12	14	77	12.8	14
	Una caja de leche deshidratada, marca Pet	12	14	3	10	9	11	11	58	9.6	8
	Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno	1	2	11	1	2	3	1	20	3.3	1
	Mapa estelar	3	3	4	4	1	2	5	19	3.1	4
	Bolsa de inflación automática	9	15	8	8	12	6	12	61	10.1	11
	Brújula Magnética	14	1	14	5	6	15	8	49	8.1	5
	Cinco galones de agua	2	5	1	2	4	4	2	18	3	2
	Señales luminosas	10	11	6	9	8	10	13	57	9.5	7
	Botiquín provisto de jeringas	7	7	10	15	13	7	6	58	9.6	13
	Receptor-Transmisor FM de energía solar	5	4	15	6	5	1	7	38	6.2	10

## ACIERTOS OBTENIDOS DEL TRABAJO INDIVIDUAL Y DE GRUPO

123

Grupo "A"Sujetos

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Grupo
1	2	4	4	3	2	4

NAGrupo "B"Sujetos

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Grupo
5	4	3	3	4	0	5

NAGrupo "C"Sujetos

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Grupo
1	10	9	3	5	7	7

NAGrupo "D"Sujetos

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Grupo
2	1	2	2	2	3	4

NA

## DES VIACIONES GENERALES

Anexo # 8

 $1, X_i - X_i R$ 

SUIJETOS

GRUPO "A"

124

I T E M S	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	GRUPO
	1	6	2	0	0	0	1
2	2	2	2	3	1	1	1
3	2	4	1	6	2	9	0
4	2	6	1	3	4	1	2
5	0	4	5	5	7	2	6
6	4	4	2	3	3	1	4
7	4	0	7	1	1	1	1
8	11	0	0	0	0	0	0
9	2	4	0	1	2	1	0
10	6	2	1	0	2	1	3
11	3	8	2	10	12	9	1
12	12	1	0	1	5	0	0
13	4	5	4	4	0	4	2
14	0	1	4	3	1	1	2
15	4	1	1	0	4	2	1
Desviaciones	62	44	30	40	44	34	24
$PD = \frac{W}{15}$	4.13	2.93	2	2.66	2.93	2.26	1.60
Md =	.12	8	7	10	12	9	6
NMd =	1	1	1	1	1	2	1
Mid =	0	0	0	0	0	0	0
NMid =	2	2	4	4	3	2	4

DES VIACIONES GENERALES

Anexo # 9

GRUPO "B"  
125

I T E M S	1Xi-XiR	SUIETOS						GRUPO
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	GRUPO	
1	0	1	6	4	0	6	0	
2	1	2	1	1	1	3	2	
3	3	1	0	2	0	8	1	
4	2	4	5	4	2	5	4	
5	2	2	1	2	2	8	1	
6	5	4	4	4	1	3	2	
7	0	2	2	3	3	2	3	
8	0	0	0	0	0	3	0	
9	1	0	1	2	2	1	4	
10	1	4	2	5	5	6	2	
11	1	5	11	1	1	11	0	
12	0	0	0	0	0	4	0	
13	3	6	2	0	3	2	0	
14	7	1	3	1	1	4	1	
15	0	0	2	1	1	4	2	
Desviaciones	Σ 26	32	40	30	22	70	22	
PD = $\frac{\sum W}{15}$	1.73	2.13	2.66	2	1.46	4.66	1.46	
Md =	7	6	11	5	5	11	4	
NMd =	1	1	1	1	1	1	2	
Mid =	0	0	0	0	0	1	0	
NMid =	5	4	3	3	4	1	5	

DESVIACIONES GENERALES

GRUPO "C"  
126

I T E M S	1Xi-XiR	SUIETOS						GRUPO
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	GRUPO	
1	4	0	0	0	1	0	0	
2	2	0	0	1	1	0	0	
3	2	0	0	4	1	0	0	
4	4	0	3	1	0	0	3	
5	9	4	4	7	4	1	5	
6	2	0	3	0	0	0	1	
7	2	1	4	1	0	1	2	
8	0	0	0	0	0	0	0	
9	4	0	0	1	1	1	0	
10	4	5	4	5	4	2	3	
11	1	7	2	7	9	9	7	
12	1	0	0	1	0	1	0	
13	1	0	0	2	4	1	1	
14	3	5	0	5	3	3	3	
15	1	0	0	1	10	0	0	
Desviaciones	40	22	20	36	38	19	25	
PD = $\frac{\sum}{15}$	2.66	1.46	1.33	2.40	2.53	1.26	1.66	
Md =	9	7	4	7	9	9	7	
NMd =	1	1	3	2	1	1	1	
Mid =	0	0	0	0	0	0	0	
NMid =	1	10	9	3	5	7	7	

## DES VIACIONES GENERALES

Anexo # 11

GRUPO "D"  
127

I T E M S	SUJETOS						GRUPO
	1, Xi - XiR	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	2	2	1	0	2	0	0
2	2	2	1	3	1	1	1
3	2	1	6	5	3	3	0
4	1	1	3	2	6	2	1
5	3	8	6	10	5	9	1
6	1	1	2	3	1	3	3
7	2	9	2	3	1	1	4
8	1	10	0	1	2	0	0
9	0	1	1	2	1	2	1
10	6	1	1	3	3	3	2
11	13	0	9	8	1	6	9
12	3	1	0	2	2	0	0
13	1	4	1	2	0	3	3
14	0	3	8	6	0	1	6
15	1	10	1	0	4	2	5
Desviaciones	38	54	42	50	32	36	36
PD = $\frac{\sum M}{15}$	2.53	3.60	2.80	3.33	2.13	2.40	2.40
Md =	13	10	9	10	6	9	9
NMd =	1	2	1	1	1	1	1
Mid =	0	0	0	0	0	0	0
NMid =	2	1	2	2	2	3	4

CALIFICACION PONDERADA

GRUPO "A"

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	TOS (4)	(5)	(6)	Grupo
1	11	0	0	0	0	0	0
2	12	1	0	1	5	0	0
3	2	4	0	1	2	1	0
4	2	2	2	3	1	1	1
5	4	1	1	0	4	2	1
<b>Σ</b>	31	8	3	5	12	4	2
C.P.	15.5	4.0	1.5	2.5	6.0	2.0	1.0

50%

Peso de Imp.

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	TOS (4)	(5)	(6)	Grupo
6	2	4	1	6	2	9	0
7	0	1	4	3	1	1	2
8	2	6	1	3	4	1	2
9	6	2	1	0	2	1	3
10	4	5	4	4	0	4	2
<b>Σ</b>	14	18	11	16	9	16	9
C.P.	4.90	6.30	3.85	5.60	3.15	5.60	3.15

35%

Peso de Im'.

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	TOS (4)	(5)	(6)	Grupo
11	4	4	2	3	3	1	4
12	4	0	7	1	1	1	1
13	0	4	5	5	7	2	6
14	3	8	2	10	12	9	1
15	6	2	0	0	0	1	1
<b>Σ</b>	13	17	18	16	19	23	14
C.P.	2.55	2.70	2.40	2.85	3.45	2.10	1.95

15%

Peso de Imp.

<b>Σ</b>	C.P.	22.95	13.00	7.75	10.95	12.60	9.70	6.10
----------	------	-------	-------	------	-------	-------	------	------

## CALIFICACION PONDERADA

## GRUPO "B"

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	ETOS (4)	(5)	(6)	Grupo
1	0	0	0	0	0	3	0
2	0	0	0	0	0	4	0
3	1	0	1	2	2	1	4
4	1	2	1	1	1	3	2
5	0	0	2	1	1	4	2
$\Sigma$	2	2	4	4	4	15	8
C.P.	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	7.5	4.0

50%

Peso de Imp.

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	ETOS (4)	(5)	(6)	Grupo
6	3	1	0	2	0	8	1
7	7	1	3	1	1	4	1
8	2	4	5	4	2	5	4
9	1	4	2	5	5	6	2
10	3	6	2	0	3	2	0
$\Sigma$	16	16	12	12	11	25	8
C.P.	5.60	5.60	4.20	4.20	3.85	8.75	2.80

35%

Peso de Imp.

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	ETOS (4)	(5)	(6)	Grupo
11	5	4	4	4	1	3	2
12	0	2	2	3	3	2	3
13	2	2	1	2	2	8	1
14	1	5	11	1	1	11	0
15	0	1	6	4	0	6	0
$\Sigma$	8	14	24	14	7	30	6
C.P.	1.20	2.10	3.60	2.10	1.5	4.50	.90

15%

Peso de Imp.

$\Sigma$ C.P.	7.80	8.70	9.80	8.30	6.90	20.75	7.70
---------------	------	------	------	------	------	-------	------

## CALIFICACION PONDERADA

## GRUPO "C"

Items	(1)	(2)	SUJETOS		(5)	(6)	Grupo
			(3)	(4)			
1	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	1	0	1	0
3	4	0	0	1	1	1	0
4	2	0	0	1	1	0	0
5	1	0	0	1	10	0	0
<b>M</b>	8	0	0	4	12	2	0
C.P.	4.0	.0	.0	2.0	6.0	1.0	.0

50%  
Peso de Imp.

Items	(1)	(2)	SUJETOS		(5)	(6)	Grupo
			(3)	(4)			
6	2	0	0	4	1	0	0
7	3	5	0	5	3	3	3
8	4	0	3	1	0	0	3
9	4	5	4	5	4	2	4
10	1	0	0	2	4	1	1
<b>M</b>	14	10	7	17	12	6	11
C.P.	4.90	3.50	2.45	5.95	4.20	2.10	3.85

35%  
Peso de Imp.

Items	(1)	(2)	SUJETOS		(5)	(6)	Grupo
			(3)	(4)			
11	2	0	3	0	0	0	1
12	2	1	4	1	0	1	2
13	9	4	4	7	4	1	5
14	1	7	2	7	9	9	7
15	4	0	0	0	1	0	0
<b>M</b>	18	12	13	15	14	11	15
C.P.	2.70	1.80	1.95	2.25	2.10	1.65	2.25

15%  
Peso de Imp.

<b>M</b> C.P.	11.60	5.30	4.40	10.20	12.30	4.75	6.10
---------------	-------	------	------	-------	-------	------	------

## CALIFICACION PONDERADA

## GRUPO "D"

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	(4)	(5)	(6)	Grupo
1	1	10	0	1	2	0	0
2	3	1	0	2	2	0	0
3	0	1	1	2	1	2	1
4	2	2	1	3	1	1	1
5	1	10	1	0	4	2	5
<b>Σ</b>	7	24	3	8	10	5	7
C.P.	3.5	12.0	1.5	4.0	5.0	2.5	3.5

50%Peso de Imp.

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	(4)	(5)	(6)	Grupo
6	2	1	6	5	3	3	0
7	0	3	8	6	0	1	6
8	1	1	3	2	6	2	1
9	6	1	1	3	3	3	2
10	1	4	1	2	0	3	3
<b>Σ</b>	10	10	19	18	12	12	12
C.P.	3.5	3.5	6.65	6.30	4.20	4.20	4.20

35%Peso de Imp.

Items	(1)	(2)	SUJETOS (3)	(4)	(5)	(6)	Grupo
11	1	1	2	3	1	3	3
12	2	9	2	3	1	1	4
13	3	8	6	10	5	9	1
14	13	0	9	8	1	6	9
15	2	2	1	0	2	0	0
<b>Σ</b>	21	20	20	24	10	19	17
C.P.	3.15	3.00	3.00	3.60	1.5	2.85	2.55

15%Peso de Imp.

<b>Σ</b> C.P.	10.15	18.5	11.15	13.90	10.70	9.55	10.25
---------------	-------	------	-------	-------	-------	------	-------

## CONCLUSIONES

La tesis se hizo en base a una revisión, tanto de los conceptos más importantes relacionados con la Administración de Personal como algunas teorías básicas de la Motivación que nos permite obtener un panorama de la función de un Administrador dentro de las organizaciones. Siendo una función tan compleja y significativa, consideramos que el psicólogo tiene un basto campo de trabajo dentro de las organizaciones, tanto en el sector privado como en el sector público. Por mi experiencia, he podido detectar lo novedoso que podría resultar para los Administradores y particularmente para el psicólogo que se conozcan estas teorías; con el objeto de que se puedan llevar a cabo investigaciones en estos marcos teóricos, para que sean fundamentados a través de los procesos de experimentación con el fin de que comprueben su vigencia y lo práctico que resultaría su aplicación a nuestra cultura.

En términos generales, la Administración nunca ha sido considerada como una ciencia, pero la importancia que actualmente ha adquirido dentro de las organizaciones, nos indica que es un campo que debe ser atendido desde un punto de vista científico. Aquéllos que han intentado vincular los estudios de la motivación dentro de las organizaciones, por necesidad han tenido que trabajar en un nivel teórico y para establecer principios generales, la experiencia significa una tarea -

ardua, pues la realidad de una empresa a otra, cambia; por lo que me he preocupado en señalar enunciados para que otras personas puedan comprobar la eficiencia de estos conceptos teóricos.

El estudio de la motivación en las organizaciones, resulta básico, porque se deben entender las características de los sujetos que la integren, así como el medio ambiente en que se desenvuelven, de otra manera no sería posible lograr una motivación adecuada de la conducta.

Lo anterior nos indica, que la función de un Administrador tiene una importancia primordial para las organizaciones, principalmente porque de él depende unificar los criterios relacionados con la Administración y siendo su función desarrollada adecuadamente, puede influir al logro de un sólo estilo de vida en las organizaciones; además, los sistemas que utilizan en las fases de ingreso, desarrollo y egreso, será determinante en la regulación del elemento humano, esto significa que el Administrador de Personal debe desarrollar un programa y políticas específicos de la organización a la que pertenezca.

Un Administrador, debe conocer diferentes tácticas y entender que en la mayoría de los casos es necesario crear una propia.

Sin la debida comprensión de las motivaciones de todos y cada uno de los individuos que integran una organización, difícilmente

se logra coadyuvar en objetivos comunes; esto me llevó a considerar la utilidad de los principios teóricos de Douglas Mc Gregor, que con su teoría "X" y "Y", nos permite concientizar nuestras actitudes con unos y con otros empleados, pues tanto tendemos a tratar flexiblemente a aquellos que muestran iniciativa y capacidad, como rígidamente a aquellos que no parecen haber despertado sus inquietudes y habilidades por tanto pudiera ser factible, que nuestro trato varíe en la práctica.

Los principios teóricos que propone la filosofía de Douglas Mc Gregor, comprenden el verdadero sentido de lo que en la actualidad llamamos, "Los Recursos Humanos en la Administración", que a diferencia del concepto que también se maneja en la actualidad y se conoce como Relaciones Humanas, entiende al hombre como un ser capaz de desarrollar sus propias potencialidades, siempre y cuando se encuentre convenientemente motivado. Esta idea muestra una diferencia sutil, pero clara y propositiva, pues en las relaciones humanas los subordinados son tratados con respeto y se les considera un elemento importante dentro de la organización, pero no se aceptan aunque sus capacidades e iniciativa pueden ser la base del éxito. Los recursos humanos en las macro-organizaciones deben tener un alto grado de participación, porque con ello se pueden lograr resultados óptimos.

La administración de recursos humanos, requiere de - -

prácticas basadas en una comprensión profunda de la naturaleza del hombre y de su motivación, con la única intención de dirigir esos esfuerzos hacia los objetivos que se fijan en la organización, pero no debemos olvidar que los individuos desean contribuir efectiva y creativamente a los logros de ellos, permitiéndoles ejercitar su iniciativa, responsabilidad y habilidades. Entonces el administrador elevado, debe intentar descubrir y despertar los recursos de sus subordinados; estar dispuesto a compartir, a escuchar y a considerar aquellos planteamientos que expresen razones de valor y permitir la participación en la planeación, alternativas y soluciones de los problemas que surgen del trabajo.

Si aceptamos que a todos nos satisface sentirnos participativos, estaremos de acuerdo en aceptar que de esta manera se logran mejores actitudes en el trabajo.

La parte práctica de esta tesis, muestra que los equipos observados tienen una tendencia a resolver mejor los problemas en equipo que individualmente y con esto la participación permite una conveniente motivación; además, permite obtener propuestas de utilidad, despertar la colaboración y enriquecer la iniciativa de las personas. Sin embargo, esto sólo es una parte a considerar en la dirección personal, porque un administrador debe penetrar en todos los niveles

de necesidades que manifiesta la personalidad de sus empleados, así - como los equipos y conocer ampliamente su ambiente, la maquinaria o equipo, los espacios, los recursos financieros, las políticas de sueldos y salarios, la línea de autoridad, etc. Todo esto le permitirá elegir una estrategia propia a sus circunstancias, a su realidad y no dejar se influenciar por otras que no puedan encajar con las características de su equipo de trabajo; "guiarse por esquemas ajenos, daría como resultado un retraso y probablemente una táctica inoperante."

Cuanto esta tesis fué iniciada, hubo la intención de llegar a considerar una táctica o estrategia que nos permitiera como modelo, facilitar el ejercicio de esa función tan importante que es la Administración de los Recursos Humanos, pero al revisar las teorías de la - - motivación, donde las experiencias vividas por esos investigadores, - cuyos principios han sido puestos en práctica de una u otra manera, pu do cambiar ese interés por uno más acorde con la función administrativa de personal y es, que de ninguna manera podemos imaginar un recetario de tácticas, entre las cuales podemos elegir la que más nos agrade, o la que más se acomode a nuestra situación de trabajo. Un administrador elevado, debe encontrar su propia estrategia, ponerla en - - práctica y evaluarla. Esto no quiere decir que los trabajos de otros - investigadores, o de los que aquí se han mencionado, sean inútiles, por

el contrario ellos pueden ayudarnos a conocer todo lo que hasta ahora se ha puesto en práctica, sus resultados, cuáles han sido sus errores, cuáles sus aciertos (dentro de sus circunstancias), porqué y en qué medida esas experiencias pueden sernos útiles; pero lo que será básico y definitivo para un administrador, será la filosofía que adopte y en ella deberá confiar, pero debe recordar que al encauzar su labor conforme a esa filosofía, estará determinando una manera de trato que traerá -- consecuencias en la organización.

Los principios filosóficos de Mc Gregor, pueden ser limitativos porque no presentan proposiciones basadas en investigaciones - llevadas a cabo en grandes organizaciones, sino únicamente refiere experiencias en algunas de reducido personal, así como múltiples opiniones de administradores interesados en el aspecto humano de las empresas.

## BIBLIOGRAFIA

1. Argyris, Chris                      PERSONALITY AND ORGANIZATION  
Ed. Harper,  
New York, 1957
2. Arias Galicia, Fernando            ADMINISTRACION DE RECURSOS HU-  
MANOS  
Ed. Trillas. Bibl. de Ciencias de la  
Administración.  
México, 1976
3. Díaz Guerrero, Rogelio            CALIFICACION DE LA PRUEBA SO--  
BRE MOTIVACION DEL LOGRO, --  
TAMBIEN LLAMADA DE MOTIVA - -  
CION A LA SUPERACION  
(versión mimeografiada)
4. Duhalt Krauss, Miguel            LA ADMINISTRACION DE PERSONAL  
EN EL SECTOR PUBLICO  
"Un enfoque sistemática" Tomo I  
(versión mimeografiada)  
Instituto de Administración Pública
5. Duhalt Krauss, Miguel            NOTAS SOBRE ADMINISTRACION DE  
PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO  
Ed. Fac. de Ciencias Polfticas y So-  
ciales (version mimeografiada)
6. Hersey P., Blanchard y            LA ADMINISTRACION Y EL COMPOR-  
Kenneth H.                            TAMIENTO HUMANO  
Ed. Técnica, S.A. 1a. ed. Méx. 1972
7. Herzberg, Frederick                WORK AND THE NATURE OF MAN  
Ed. World Publishing  
New York, 1966
8. Maslow, Abraham H.                MOTIVATION AND PERSONALITY  
Ed. Harper  
New York, 1954

9. Mc Gregor, Douglas EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL  
Ed. Diana 1a. ed., 2a. imp.  
México, 1971
10. Mc Gregor, Douglas EL ASPECTO HUMANO DE LAS EM-  
PRESAS  
Ed. Diana 1a. ed. 3a. imp.  
México, 1971
11. Pigors, Paul y Myers, Charles LA ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Un punto de vista y un método  
Ed. Continental, S.A. 3a. ed.  
México, 1971
12. Rodil Urrego, Florencio y Mendoza Trejo, Francisco (coordinadores) LECTURAS SOBRE ORGANIZACION  
Ed. Trillas. Bibl. de Ciencias de la  
Administración  
Mexico, 1975
13. Schmuck, Richard A. y Runkel, Philip J. HANDBOOK OF ORGANIZATION  
DEVELOPMENT IN SCHOOLS  
Ed. National Press Books  
USA, 1972
14. Sergiovanni, Thomas J. y Starratt, Robert EMERGING PATTERNS OF SUPERVI-  
SION HUMAN PERSPECTIVES  
Ed. Mc Graw-Hiull New York, 1971
15. Skinner, B.F. CIENCIA Y CONDUCTA HUMANA  
Tomo III  
Barcelona, 1974