

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE QUIMICA



EL INGENIERO QUIMICO HUMANISTA

309

*Ricardo Sergio Molina Uélez*

INGENIERIA QUIMICA

1976



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

CLAS TESIS 1976  
ADQ 112.3  
FECHA \_\_\_\_\_  
PROC 300



**JURADO ASIGNADO:**

<b>PRESIDENTE.</b>	<b>ING.EDUARDO ROJO Y DE REGIL</b>
<b>VOCAL.</b>	<b>ING.SANTOS SOBERON SALGUEIRO</b>
<b>SECRETARIO.</b>	<b>PSIC.PERLA ORTIZ MONASTERIO</b>
<b>1er.SUPLENTE.</b>	<b>ING.JOSE L. PADILLA DE ALBA</b>
<b>2do.SUPLENTE.</b>	<b>Q.ROSA MARTHA FERNANDES V.</b>

Tema desarrollado en la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Nacional Autónoma de México y en - Filtración S.A.

**Sustentante: Ricardo Sergio Molina Vélez .....**

**Asesor del Tema: Ing.Santos Soberón S. ....**

"...Y tratar de dejar  
este mundo, mejor de -  
lo que lo encontramos."

B.P.

Con todo respeto y adoración  
a mis amados padres.

Dr. Jorge Mendiivil Valenzuela.  
(In Memoriam)

Sra. Teófila Vélez de Mendiivil.

Al Sr. Ing. Ulises C. Molina.  
q.e.p.d.

Con cariño y agradecimiento  
al:

Sr. Ing. Ricardo Loyo Hernández.

y a su distinguida esposa

Sra. Aurora M. del Campo de Loyo.



A los señores Ingenieros:

Ing. Guillermo Castrejón Anor.

Ing. José A. García Gallego.

Por sus valiosos consejos en  
mi formación profesional.

A mi Maestro y Director de  
Tesis, por su valiosa dirección.

Ing. Santos Soberón S.

A mis amigos y compañeros y  
en forma muy especial al:  
Ing. Ricardo Lomelí Dapic.

A los sinodales de mi último  
examen en la carrera de  
Ingeniería Química:  
EDUARDO ROJO y de REGIL.  
SANTOS SOBERON SALGUEIRO.  
PERLA ORTIZ MONASTERIO.

## EL INGENIERO QUIMICO HUMANISTA.

### INTRODUCCION.

#### CAPITULO I - TEORIAS SOBRE LA COMUNICACION.

- Generalidades.

#### CAPITULO II - MOTIVACION.

- ¿Porque los Ingenieros Renuncian a su trabajo?
- ¿Qué Motiva al Ingeniero Químico?
- La Motivación como una Filosofía.
- La Dedicación es la Llave del Exito.
- Como el Comportamiento Afecta las Relaciones en el Trabajo.

#### CAPITULO III - LAS BUENAS RELACIONES Y EVALUACION CON LOS EMPLEADOS.

- Actividades Externas.
- El Porque Tener un Buen Sistema de Relaciones Humanas.
- La Participación Progresiva en la Toma de Decisiones como herramienta de Desarrollo.
- Como Administrar y Dirigir Fijando Objetivos.
- ¿Buscamos Culpables o las Causas?

#### CAPITULO IV - LA CREATIVIDAD DEL INGENIERO QUIMICO.

- ¿Qué es la Creatividad?

- Como Podemos Desarrollar una Imaginación -  
Creativa.

- Como acoplarse a un Clima no Creativo.

CAPITULO V - COMUNICACION.

- La Barrera Semántica.

- El Ingeniero Químico y la Comunicación.

- Las Relaciones con los Subordinados.

- La Incomunicación.

- Como Lograr que Nuestro Mensaje Llegue a su  
Objetivo.

CAPITULO VI - EL INGENIERO QUIMICO Y EL LIDERAZGO.

- El Arte y la Ciencia del Liderazgo.

- El Saber Deslindar Responsabilidades.

- El Trabajo en Equipo.

- La Actitud Paternalista.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

## EL INGENIERO QUIMICO HUMANISTA.

### INTRODUCCION.

La experiencia demuestra que los problemas ante los que debe enfrentarse un ingeniero químico no revisten sólo un aspecto técnico, sino que se refieren, las más de las veces, a conflictos humanos. Y la experiencia, por otra parte, subraya el hecho de que los problemas humanos en la industria adquieren mayor profundidad, y ofrecen más difíciles posibilidades de solución, comparadas con aquellos conflictos que derivan simplemente de la técnica.

Consciente de lo anterior, en esta tesis se pretende primeramente dar a conocer al ingeniero químico recién egresado algunas teorías sobre la comunicación, y a su vez, herramientas que le permitan poner en práctica una relación integral ya sea con sus subordinados o superiores. Junto con la presentación de estas herramientas, se tatará de exponer las alternativas más adecuadas para eliminar los obstáculos que se pueden presentar en sus actividades diarias.

El hablar de motivación, su filosofía y los problemas que involucran la carencia de ésta, la forma en que afecta el comportamiento, y su influencia en el éxito de un ingeniero químico son otro punto importante que aquí

se ilustra y puede ayudarlo a un mejor desarrollo como profesionalista.

También se define la creatividad como un medio determinante para encontrar caminos substanciales que permitan el planteamiento y la realización de los objetivos que se verán reflejados en su formación.

Ahora bien, si la dirección de empresas puede definirse como la actividad que pretende lograr resultados justos y eficaces con el trabajo de un grupo humano económico, la dimensión de mando, autoridad o "liderazgo" adquiere un lugar prevalente. De nada sirven las mejores decisiones, técnicamente bien resueltas, por parte de quien dirige, si esas decisiones, al tomar la forma de órdenes, no son aceptadas o seguidas por parte de quienes deben realizarlas. Y hay que reconocer que las técnicas administrativas se manejan frecuentemente desposeídas de su contenido "social", entendiendo aquí el calificativo no en su aspecto asistencial o benéfico, sino en el más profundo sentido del término: ninguna técnica puede lograr resultados si no es aplicada y vivida por grupos humanos; toda técnica adquiere así, en su realización, un aspecto eminentemente social. Si se hace abstracción de esto se corre el peligro, usual por otra parte, de que las órdenes y los planes, dictados o trazados con eficacia técnica, no sean seguidos o aceptados por los que deben ponerlos en práctica.

Esta experiencia (que en la dirección, los problemas -



no son sólo técnicos, sino también fundamentalmente humanos) puede ser fácilmente admitida por cualquier ingeniero químico, pero tal hecho de consenso unánime está necesitado de una sistematización y una fundamentación que clarifique algo que es hasta ahora, simplemente, un bruto y obscuro dato experimental.

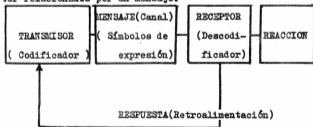
## CAPITULO I .

### TEORIAS SOBRE LA COMUNICACION .

#### - Generalidades.

En todos los tiempos, modernos y antiguos, la comunicación entre los hombres ha sido un tema de preocupación y de suma importancia. La afirmación de que la comunicación es uno de los fenómenos esenciales de la vida social no sólo es evidente, sino trivial. Sin comunicación humana y sin la posibilidad de tal comunicación, sería imposible la vida social. Esto se refiere en particular al proceso del trabajo que está en la raíz de la vida social. Para la gran mayoría de los autores modernos, el hombre emplea aproximadamente un 75% de su tiempo en actividades de comunicación.

La comunicación es un proceso de participación en la que intervienen fundamentalmente un emisor y un receptor relacionados por un mensaje.



La participación es un elemento indispensable para que haya comunicación a través de la respuesta de quien recibe el mensaje, misma que permite la retroalimentación evitando que el proceso quede en una mera información.

El mensaje es el contenido de la transmisión enviada por el emisor a través de cualquiera de los canales - que tenga a su disposición (órganos sensorios, estímulos naturales o culturales).

El receptor es la persona o personas que reciben e interpretan dicho mensaje a través de la descodificación, es pues, la captación del contenido del mensaje.

¿En qué consiste el problema de la comunicación humana?

En el punto en que el sentido común parece satisfecho, afirmando que las personas que hablan unas a otras - se transmiten mutuamente toda clase de información, es decir, se comunican entre sí, que es donde el problema empieza ya que la comunicación humana comprende un problema psicológico que no puede ser despreciado, por extraño que éste pueda ser al punto de vista del sentido común.

¿Hay algo más sencillo en la vida que el hecho de - que digamos a un individuo: "Haz esto.." o "Haz aquello..", y que el individuo, al oír que le decimos, haga lo que le pedimos? Esto es más sencillo y evidente por sí mismo, - que si no se manifiesta la conducta que esperamos en contestación a nuestra palabra, lo cual considerariamos ex =

traordinario y buscaríamos las causas. Precisamente el hecho de que nos pongamos a reflexionar sobre el proceso de la comunicación solo cuando no se obtiene lo deseado, revela lo natural que nos parece el proceso. Sin embargo, hay aquí un problema técnico, psicológico y sociológico de enorme importancia: ¿Cómo se efectúa la comunicación entre las personas.

Shannon identifica tres aspectos en un problema de comunicación:

1.-El Problema Técnico. ¿Que tan exactamente pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación?

2.-El Problema Semántico. ¿Que tan precisamente los símbolos transmitidos conducen a significados deseados?

3.-El Problema de Eficiencia o Psicológico. ¿Que tan efectivamente el significado recibido, afecta la conducta de la forma deseada?

Urbán hace una clasificación de los actos de comunicación en dos categorías: actos que comunican cierta conducta o estado emocional ( Comunicación Conductista ), y actos que comunican ciertos conocimientos o estado mental ( Comunicación Inteligible ).

Los semánticos contemporáneos nos dicen que la diferencia específica del hombre con otras especies esta en la capacidad para inventar y usar signos o símbolos. El proceso del trabajo humano y el de usar signos estan interconectados, por lo que, la comunicación involucra actos,

elementos y problemas que caen dentro del campo de la psicología.

La comunicación humana que transmite conocimientos, estados emocionales y mentales, es la que nos interesa - aquí.

Los hombres se comunican sus experiencias, sus estados emocionales, sus conocimientos y sus estados mentales de diferentes maneras y mediante diversos medios. De aquí nace la controversia sobre cual forma de comunicación es la "verdadera", es decir, cual es una buena comunicación.

La comunicación que funciona por "contagio", es la - que transmite sobre todo el estado emocional de un individuo a otro, es en gran parte la base de la psicología - de las multitudes, y se convierte en una fuerza formidable en ciertos estados emocionales como son el odio, el - pánico, etc.

Pero esto no es todo. ¿No son la música, la pintura y la poesía en cierta medida manifestaciones particulares de esa forma específica de comunicación?

Podemos decir que los que transmiten el mensaje y - los que lo reciben experimentan ciertos estados emocionales; no pudiéndose definir la analogía que exista entre - esos estados. Pues depende del contexto emocional de cada persona

Una persona efectúa una aseveración y otra persona que le escucha la entiende, esto es, experimenta estados -

mentales análogos (No los mismos, ya que eso depende del contexto individual, que varía) a los del autor de la afirmación.

Sin adentrarnos en los detalles de estos complejos procesos, advertimos enseguida la diferencia que hay entre los dos tipos de comunicación analizados.

En la comunicación mediante la música, imágenes, poesía, etc. lo que importa es transmitir emociones a otros. En la otra clase lo que importa es transmitir contenido intelectual, ciertos estados mentales. Esto no implica — que tal comunicación carezca de aspectos emocionales. — Por lo contrario, su propósito puede ser precisamente suscitar cierto estado emocional: amor, odio, temor, ira, etc. Pero el aspecto emocional aquí es siempre secundario en relación con el contenido intelectual, y es transmitido por mediación de este último.

Los actos intelectuales de comunicación pueden ser efectuados por un lenguaje de palabra, un lenguaje fónico o su forma escrita. A diferencia de la comunicación emocional, la comunicación intelectual presupone la comprensión de lo que está siendo comunicado. Es decir, la comunicación intelectual al contrario de la emocional — esta condicionada por el hecho de que las partes de comunicación experimentan estados análogos, y el ideal — que se persigue en este campo es la comunicación más — precisa posible de los estados mentales propios.

La comunicación a nivel emocional se realiza con frecuencia por medio de recursos extralingüísticos, ejemplo: el contagio emocional.

La comunicación intelectual, es decir la comunicación-destinada a transmitir a otros ciertos estados mentales, es una comunicación lingüística por excelencia, y el problema capital aquí es la comprensión análoga por las partes que se comunican, lo cual presupone no solo una referencia común al mismo objeto, sino una referencia común al mismo universo del discurso.

Para entender la función del lenguaje y la esencia de la comunicación, hay que estudiar la conducta y la cooperación humana.

El lenguaje es una forma específica de interacción de por lo menos dos personas; uno que habla, escribe, etc., y otro que escucha, lee, etc. Presupone un grupo organizado - al que pertenecen ambas y del cual han aprendido sus hábitos, costumbres y habilidades.

Gardiner, interpreta la acción de hablar como la cooperación entre dos personas, la que habla y la que escucha. Y al mismo tiempo introduce explícitamente como tercer elemento aquello de que se habla.

De acuerdo con Gardiner un proceso adecuado de la comunicación requiere de cuatro elementos: 1) el que habla o emite la comunicación, 2) el que escucha o recibe la comunicación, 3) la cosa de que se habla, 4) las palabras ha-

bladas, escritas o emitidas. Los dos últimos puntos constituyen el "mensaje".

En la ciencia de la comunicación el silencio es también, un acto significativo pues es una manifestación elocuente; debido a que la falta de ciertos asertos en una situación - definida implica la aprobación de los asertos contrarios, - o por lo menos denota incapacidad o imposibilidad de oponer se a los asertos contrarios.

Los psicólogos sociales dicen que la comunicación consiste en que las partes interesadas intercambian mutuamente - sus papeles con sus interlocutores, se colocan mentalmente - en la posición de éstos y llegan así a entender sus palabras o actos. La comunicación intelectual siempre esta relacionada con la comprensión, con la misma comprensión, por las dos partes, de ciertos enunciados definidos.

La comunicación intelectual basada en la comprensión esta inseparablemente unida con los actos (el hablar, el escribir, etc.). La comunicación consiste en que la persona que produce los signos (fónicos, escritos, etc.) y las personas que los escuchan, leen, etc., los entienden del mismo modo es decir, les dan los mismos significados. Esta es la definición de comunicación de Lundberg cuando dice que "La comunicación puede definirse como la transmisión de los significados por medio de símbolos".

Duckworth reconociendo que los hallazgos de Shannon ---



pueden ser desarrollados para el diseño y la mejora de las comunicaciones en las empresas, sugiere ciertas conclusiones que pueden ser útiles para los gerentes.

1. El riesgo de los errores: la información transmitida a gran velocidad a través de una organización será distorsionada en su transmisión. Para que la información permanezca libre de error, se deberá permitir el tiempo suficiente para su transmisión.

2. La necesidad de la redundancia: No toda la información transmitida es absorbida, por lo tanto es necesario que los mensajes contengan una cierta cantidad de "aislante" mediante la inclusión de información aparentemente innecesaria o "redundante".

3. La fuga de la información: La información se pierde de los sistemas. Los papeles son mal dirigidos o se extravían. Las personas que tenían la información se olvidan de pasarla o dejarla cuando abandonan la organización. La pérdida de la información, como un fenómeno, es inescapable en cualquier sistema, cualquiera que sea su naturaleza. Simplemente se fuga.

4. El control: Ningún sistema puede ser controlado sin una adecuada información sobre él. Para saber que tanta información es necesaria para un control adecuado debemos aplicar los principios de la teoría de la información y el análisis cibernético, temas que se salen del ámbito de este contexto.

Pero dejemos este nivel de mecanismos al que nos conduce Duckworth y regresemos al nivel profundo, al que nos sumergen los psicólogos modernos que han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Que la comunicación es la conducta que produce un intercambio de significados. Es decir que cualquier transmisión que produzca un intercambio de significados entre el transmisor y el receptor es una comunicación.

2. Los procesos de comunicación son en su esencia procesos de influencia en la conducta humana, con el fin de obtener la comprensión, aceptación y una acción positiva. Es decir, que los seres humanos entramos en los procesos de la comunicación para influir o dejarnos influir.

3. Que existen patrones básicos de influencia en la comunicación: el patrón de Control donde la influencia es del emisor; el de Progreso en el cual ambos, el emisor y el receptor tienen su parte de influencia; el de Renuncia en el cual alguien cede parte o totalmente su influencia (ya sea el emisor o el receptor), y el de Defensa en el cual ya sea el emisor o el receptor no desea ejercer, ni responder a influencias.

4. Para que una comunicación sea buena se debe utilizar el patrón que indica la ley de la situación que dice:

"no debemos actuar como deseamos, ni hacer lo que quieren otras personas, sino lo que requiere la situación".

## CAPITULO II .

### MOTIVACION .

- ¿Porque los Ingenieros Renuncian a su Trabajo?

Por lo general las razones por las cuales los ingenieros renuncian a su trabajo, en favor a otro se podrían reducir a cuatro categorías:

1.-Mayores oportunidades de demanda (que consecuentemente, se cree o se espera, traerá mejores compensaciones).

2.-Descontento con el inmediato superior (supervisor)-y/o la compañía.

3.-Deseo por un cambio geográfico que no es posible o probable para un empleado.

4.-Continuar con sus estudios a un grado más avanzado. La búsqueda de mayores oportunidades de demanda pueden ser solamente un disfraz para aquellos que sienten que ha decaído su entusiasmo.

Para combatir este problema, mencionaré diez ideas que pueden evitar que buenos ingenieros renuncien a sus empleos por otros mejores.

1º - Evaluar el trabajo.-Debemos estar seguros que nuestros ingenieros estan desempeñando su papel de acuerdo con sus habilidades. Para esto podríamos hacer un análisis conciente para determinarlo.

2° - Promoción Sistemática.-Establecer un sistema progresivo de promoción y/o avance fijando objetivos o metas a corto plazo.

3° - Dirección y Consejo.-Este aspecto lo considero de mucha importancia, ya que de aquí se derivan muchos factores que influyen para unas buenas relaciones humanas. Sugiero, pues que se tengan sesiones periódicas, al menos una vez por mes, — con el objeto de que conozcamos más al equipo humano con el cual trabajamos y en las cuales se traten problemas de asesoramiento técnico y problemas de tipo personal que pueden en un momento dado influir en el trabajo, fijar metas y los posibles pasos para alcanzarlas.

4° - Fomentar el Profesionalismo.- Dar facilidades para que los ingenieros pertenezcan a una organización profesional a expensas de la compañía. Permitir, así mismo, que asistan a convenciones de diversa índole en un sistema de base rotatorio; esto ayudará a mantener el interés y la actividad en la organización profesional.

5° - Desterrar la Obsolescencia.- Suministrar a los ingenieros información técnica para tenerlos "al día" sobre los conocimientos técnicos que se posean. Esto puede hacerse mediante cursos, sesiones o charlas de información y/o cursos de — adiestramiento. Suscribiéndolos a revistas especializadas — (Ingeniería, Química, Eléctrica, Administración, Dirección, etc) manteniéndolos así al tanto de nuevos avances y tendencias.

6° - Deslindar la Responsabilidad.- Darle seguridad y —

confianza al ingeniero al representar a la compañía en la cual trabaja, no contratando gente inexperta que desprestigiaría a la ingeniería y a la compañía, desde el punto de vista ético.

7° - Tener Buenos Supervisores.-Los ingenieros dedicados a la supervisión deben estar cerca y conocer la labor de los mejores supervisores de la compañía. Hay que seleccionar y evaluar a estos supervisores con gran cuidado y eliminar de dichas labores a las personas que no reúnan los requisitos para el desempeño de esta importante actividad.

8° - Beneficios a Empleados de Alto Rango.-Debemos estar seguros de estar ofreciendo un verdadero y adecuado reconocimiento, así como incentivos a los ingenieros por medio de buenos salarios, autoridad administrativa, nombramientos, etc.

9° - Rotación de Trabajo.-Permitir que los ingenieros con más proyección, tengan oportunidad de rotar en el trabajo. Asignándolos por un periodo de tres a seis meses en un adiestramiento para trabajos no relacionados con la ingeniería, con el objeto de prepararlos en un futuro a trabajos de tipo administrativo.

10° - Fomentar la Expresión.-Siempre que sea posible, motivar y alentar a los ingenieros a que escriban artículos para revistas o que expresen su manera de pensar y sentir dentro y fuera del medio que los rodea, ya sea en el trabajo o fuera de él; La versatilidad fomenta la creatividad.

- ¿Que motiva al Ingeniero Químico?

Los factores motivacionales pertenecientes al medio de trabajo, son igualmente o más importantes que las características personales del ingeniero, tocante a su productividad - (o a la carencia de ella).

Desde el principio del estudio, se observa que el entendimiento de los factores motivacionales es importante en la búsqueda del empleado productivo. La habilidad mental y los conocimientos técnicos son primordiales, pero no con el estímulo de producir; esta productividad potencial nunca se desarrolla completamente.

¿Que es entonces lo que el ingeniero busca en su trabajo?

Una lista de factores que pueden tener un efecto motivacional en un ingeniero seguramente serían: Reconocimiento, responsabilidad, promoción, el trabajo mismo, buena supervisión técnica, buen manejo de los asuntos y administración, buenas relaciones interpersonales, buenas condiciones de trabajo, buen salario y seguridad en el trabajo - desempeñado.

Sicólogos industriales pensaron que todos estos factores operaban de acuerdo a la misma serie de reglas fundamentales. Creo que una buena supervisión técnica o buenas condiciones de trabajo guían a una mayor motivación. Por lo que esto incrementará la productividad.

Igualmente, creo que en unas malas condiciones de trabajo y una supervisión técnica deficiente lleva a una pobre motivación y una baja productividad. Asumo que la presencia del buen aspecto de estos factores fructificará en una alta satisfacción en el trabajo y en la productividad misma y la presencia del aspecto poco favorable llevará entonces a insatisfacciones en ambas cosas.

#### Factores Primarios y Secundarios de la Satisfacción:

Podemos considerar nuestra lista de factores para -- que represente dos distintos aspectos. Cada uno es internamente homogéneo considerando sus efectos en la satisfacción en el trabajo.

Podemos considerar dentro de los factores primarios: el reconocimiento, la responsabilidad, el adelanto (promoción y el valor del trabajo mismo).

El otro aspecto podría llamarse el de los factores secundarios que incluiría: el buen manejo de los asuntos y administración, supervisión técnica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, seguridad en el mismo y salario.

Los factores en estas dos listas afectan la satisfacción en el trabajo de diferentes maneras. Los aspectos negativos de los secundarios guían a una pobre satisfacción en el trabajo. Pero, la presencia de los aspectos más favorables de estos mismos factores no llevan a altos niveles de satisfacción. Cuando mucho, nos llevan a tomar una acti-

tud neutral.

Existe una pequeña evidencia de que los factores secundarios reflejan un efecto poco importante en la productividad. Por otro lado, los factores primarios parecen guiar a altos niveles de satisfacción en el trabajo y tienden a incrementar la productividad. La ausencia de dichos factores (condiciones tales como: poco adelanto, sistemas de pago injusto, falta de responsabilidad o falta de reconocimientos) no llevaron a la insatisfacción, sino más bien a una actitud neutral. En resumen, cada serie de factores siguen fuertemente una sola dirección. Los factores secundarios llevan a un nivel de trabajo con desagrado, abajo de un punto medio y raramente a cualquier sentimiento positivo del mismo.

Los factores primarios, por otro lado, producen sentimientos favorables en el trabajo. El estudio de los factores en cada lista muestran que los primarios poseen características asociadas al trabajo o tarea que se desempeña. Los secundarios intervienen en las condiciones que rodean la situación en el trabajo y no a la tarea por sí misma.

#### - La Motivación como una Filosofía .

¿Que es lo que motiva a hacer un buen trabajo?

¡Motivación humana! ¿Que hay detras de ella?...La respuesta es diferente para cada hombre. Pero en cada caso, para atender que es lo que motiva a la gente a ejecutar bien su



trabajo, es entender como ser un buen supervisor. Para entender las bases de la motivación humana debemos al menos entendernos nosotros mismos. Y el conocerse bien a uno mismo nos conduce a entender y conocer mejor a los demás.

Este es el porque el buen supervisor intenta hacer de sus funciones administrativas una filosofía. El continuamente, en el trabajo y fuera de él, hace un profundo estudio de las metas y necesidades humanas. Fuera del trabajo, las comenta con otras personas que se relacionan con su área-medio y así se norma un criterio más amplio.

Dos conceptos del hombre, ambos fundamentales, dominaron el pensamiento psicológico de los siglos XIX y XX. El primero, una tradición que nace en Locke, pasa por Watson y llega a Skinner, es la teoría de la Motivación Externa o Ambiental, que juzga que la motivación y conducta humana están conformadas principalmente por fuerzas externas. En gran manera una teoría empírica que conduce a las investigaciones sobre las fuerzas y los factores ajenos a la persona, se refiere, por ende, menos a factores internos tales como el pensar, los sentimientos y las experiencias subjetivas.

El segundo concepto es la teoría de la Motivación Nata o Interna. En su forma más moderna se deriva de Kant, sus dos representantes contemporáneos más ampliamente conocidos son Freud y Piaget. Los postulados de esta -

teoría se basan en que el hombre se desenvuelve y desarrolla, fisiológica y psicológicamente a partir de ciertas características biológicas dadas. Los seguidores de esta teoría se concentran, pues, en el desarrollo y refinamiento de las capacidades interiores, principalmente emocionales y cognitivas, que dan origen a ciertos sentimientos, deseos, fantasías, percepciones, actitudes, y pensamientos.

Las investigaciones y prácticas fundamentadas en las teorías ambientales tienden a referirse al control de la conducta suponiendo implícitamente que alguien es controlado y que alguien más controla. Con respecto a la motivación laboral, la pregunta que generalmente se formula es: ¿Cómo puede ser motivado el empleado? A menudo, esto implica que al hacer algo a una persona o su ambiente, otra persona puede lograr que la primera haga lo que se desea o espera de ella.

Las investigaciones y prácticas fundamentadas en las teorías natas tienden a referirse a la comprensión de la conducta y muchas veces a la liberación de la persona, para que se comporte de manera más próxima a sus deseos o para presentarle una mayor posibilidad de elección, lo que, supuestamente le permitirá escoger diferentes caminos, así, la práctica administrativa que en el campo de la motivación laboral se base en la teoría nata buscará entender las propias motivaciones de la persona y crear condiciones para que esta florezca en el ámbito del trabajo con objeto de -

satisfacer lo mismo sus necesidades personales que de la organización.

Hasta ahora, los resultados de los esfuerzos de los ejecutivos para hacer frente a la crisis de la motivación no han sido impresionantes, algunas empresas han intentado llevar las teorías a la práctica con diferentes grados de éxito. Otras han abandonado sus esfuerzos por ser demasiado sencillos para la complejidad de los fenómenos de la organización. Muchas que han intentado aplicar los conceptos han fracasado en su esfuerzo o no han encontrado diferencias significativas en sus actividades de organización u operación. Varias se han quejado de que la participación en la toma de decisiones no es remedio, y de que ninguna de las prácticas basadas en estas teorías ofrecen una cura.

Las nuevas teorías han confrontado a los ejecutivos con la necesidad de distribuir el poder más ampliamente dentro de sus organizaciones, lo cual, a su vez, ha despertado interrogantes tanto respecto al derecho que tiene la gerencia de administrar como respecto a su responsabilidad y autoridad. A pesar de la proliferación de cursos de adiestramiento, los ejecutivos fracasan ahora más que nunca en los aspectos motivacionales de la administración. Por otra parte, su poder se erosiona conforme los métodos antiguos de control y motivación se tornan menos efectivos.

¿ Porqué existe una distancia tan grande entre los problemas, por un lado, y las aplicaciones de la teoría, por el -

otro, La respuesta a tal pregunta es crítica para una so-  
cidad compuesta por organizaciones y para una sociedad -  
que depende para su supervivencia, del funcionamiento efec-  
tivo de las mismas. Hay naturalmente muchas razones. La pri-  
mera de ellas es que los ejecutivos se sienten a menudo -  
poco preparados para la aplicación de estos conceptos. Y -  
muchas veces al sentirlo así, tienen razón. Los administra-  
dores que no han estado expuestos previamente, o lo han es-  
tado de manera ligera a las ciencias conductistas y care-  
cen por lo tanto de una preparación formal, solo pueden -  
adquirir los mínimos conocimientos introductorios en cual-  
quier programa de adiestramiento breve. Nadie esperaría -  
que una persona pudiera diseñar un edificio complejo des-  
pués de un programa de capacitación arquitectónica de una  
semana; ella misma no lo esperaría. No obstante, en el te-  
rreno de la motivación tanto el ejecutivo como las perso-  
nas que lo capacitan esperan que este se convierta en -  
otra persona después de estar sometido a un curso de -  
adiestramiento para la sensibilidad de una semana de dura-  
ción.

Es mas, una cosa es aprender a estar más consciente -  
de los sentimientos propios y otra muy diferente hacer al-  
go respecto a su control, por no hablar del manejo de aque-  
llas fuerzas que afectan los sentimientos de otras perso-  
nas. Si todos los que hubieran pasado por un tratamiento -  
de psicoterapia fueran, por ese mero hecho, expertos tera-

peutas no habría escasez de tales curanderos. La experiencia no basta, también se requiere la preparación dentro de un marco conceptual, y la práctica supervisada del conocimiento. Muchos de entre quienes han esperado más de sí mismos y de las breves experiencias de adiestramiento, quedan por ende desilusionados, a pesar de los beneficios que con frecuencia obtienen.

¿Ayudaría un adiestramiento más prolongado? No mucho por la manera en que ese adiestramiento se imparte actualmente, ya que solo unos cuantos científicos conductistas tienen capacidad para cambiar las organizaciones y, por consiguiente, son pocos los que están en condiciones de enseñar a los ejecutivos como cambiarlas. Aunque gran número de conductistas conocen las teorías, y algunos practican lo que se llama el desarrollo de la organización, no son ellos quienes cambian las organizaciones. Mas bien, las más de las veces ayudan a otros a pensar en diversas alternativas hasta encontrar una solución. Muchos de ellos reúnen grupos de empleados y ejecutivos y les ayudan a superar las barreras de comunicación para encaminarse hacia sus propias soluciones. No obstante, a diferencia de los expertos en mercadotecnia (que elaboran y ejecutan programas mercadotécnicos) y los expertos en control (que instauran sistemas de control financiero) los expertos en conductismo (con excepción de cierto tipo de psicoterapeutas) en sí no son expertos en hacer nada. Así un adiestramiento —

más prolongado resulta cuestionable si no ayuda a que los ejecutivos elaboren métodos de acción.

La segunda razón que explica la brecha entre los problemas y la aplicación de soluciones es que los ejecutivos no tienen suficiente experiencia en una gran variedad de situaciones como para saber aplicar los conceptos de diferentes maneras a diferentes grupos y situaciones. Por ejemplo, un médico encuentra los mismos tipos de enfermedades en diversos pacientes. Y puede tratar la misma enfermedad de diferente manera en diferentes pacientes, según su edad, condición física, intensidad de los síntomas, etc. En cambio, si bien los ejecutivos pueden trabajar en diferentes organizaciones, incluso en diferentes países, tienen una capacitación insuficiente en las ciencias conductistas como para intentar aplicar más de una o dos técnicas en todas las situaciones. No pueden adaptarse a todas las situaciones igualmente bien. Es más, las ciencias del conductismo aun no han desarrollado opciones de tratamiento para cambiar las organizaciones equiparables a los tratamientos con que cuentan los médicos para curar diferentes enfermedades o para atacar la misma enfermedad en diferentes pacientes.

Un tercer problema es que muchos ejecutivos temen perder el control sobre sus organizaciones. A pesar de que los ejecutivos alientan a sus empleados a participar en la toma de decisiones que afectan la organización y a re-

resolver los problemas de la misma, e invitan a las personas a que se expresen con mayor libertad, con frecuencia sienten que su posición se ve amenazada. Resultan especialmente vulnerables aquellos ejecutivos cuya meta en la vida ha sido conquistar posiciones de poder y control.

Aunado al temor de perder el control esta el hecho de que un desorbitado número de ejecutivos son particularmente insensibles a los sentimientos. Existen muchos ejecutivos con formación en ingeniería, científica, legal, financiera o contable, raras todas ellas que destacan ostensiblemente la racionalidad cognocitiva y los hechos mensurables o verificables. Las personas con este tipo de formación han sido normalmente entrenadas desde la infancia a reprimir sus sentimientos y a mantener un frente competitivo, agresivo y no emocional. Se les enseña a ser sumamente lógicas y buscan imponer ese tipo de racionalidad en las organizaciones en que se encuentran. Como resultado, sencillamente no entienden el poder de los sentimientos humanos y, con mucha frecuencia, son incapaces de sentir sus propios sentimientos o los de los demás, en la práctica diaria. Son como las personas que tienen mal oído musical y, cuando van a la ópera pueden entender la letra, pero no apreciar la música. Tales ejecutivos están tipificados por el presidente de una compañía que participó en un seminario sobre aspectos psicológicos de la administración. A mitad de la primera conferencia, interrumpió para decir: "Ya se ha dicho más reg

pecto a este tema de lo que pudiera interesarme saber". Te nía razón. Aunque se quedó hasta el final del programa, sencillamente no pudo entender lo que se enseñaba.

Es mas, muchas personas se empeñan en seguir carreras ejecutivas con el fin de obtener poder sobre los demás, como un medio para compensar ineptitudes personales reales o imaginarias, o como reacción a una sensación inconsciente de desamparo. Al ser motivadas de manera neurótica, su persecución perpetua y singular del control las ciega ante sentimientos sutiles lo mismo propios que ajenos.

Una razón más, detras del divorcio entre los problemas y su solución, radica en las actitudes sindicales. Los líderes sindicales también temen cualquier práctica que pueda socavar su poder. La mayoría ha abandonado, desde hace mucho cualquier ideología que proponga otros valores que no sean los salarios, horarios y condiciones laborales. Así, aún cuando los sindicatos no se oponen a los medios innovadores para enfrentarse a los problemas motivacionales, los administradores temen que lo sean y echen marcha atrás.

Todas estas razones, aunadas a la ineficiencia de --- las teorías contemporáneas, explican gran parte de la disparidad entre la teoría y la práctica. Con el tiempo, con conocimientos nuevos y mejores experiencias de adiestramiento, la mayoría de estas habilidades será superada. Pero la realidad es que podía efectuarse un esfuerzo mucho



mas grande del que se realiza hoy en día, incluso con los conocimientos actuales. Obviamente existe otra barrera - mas sutil, que inhibirá la aplicación de cualesquiera de los conocimientos que pudieran alcanzarse. Esta barrera - es un supuesto inconsciente sobre la motivación, aceptado particularmente por los ejecutivos en todo tipo de organizaciones y reforzado por las teorías y estructuras de las mismas.

#### La Importancia de Dirigir.

La propia satisfacción de mandar y dirigir es un estimulante poderoso de la ambición, aunque algunas personas simplemente no les gusta ser dirigidas. Otro incentivo es el reto para alcanzar un puesto, y el deseo de ganarle a la "competencia" o simplemente sobresalir. La satisfacción de estas necesidades ayudan a incrementar la motivación personal.

Estas consideraciones son facetas importantes de la motivación, ya que un ingeniero puede aparentar que está interesado en trabajar como ejecutivo y actuar con cierta diligencia, siendo que, en su interior simplemente este prgionado a esa línea de trabajo estando asociado con personas que él considera intelectualmente inferiores.

Por otro lado tenemos al ejecutivo activo, que tiene un gran apego a su línea de trabajo, porque ahí posee una evidencia tangible de sus esfuerzos. Y la verdadera razón es que esto es mas sencillo para él, de tal forma que pre

fiere los trabajos repetitivos en su campo de acción a encarar la necesidad de hacer el pensamiento creativo.

Dirigir es Motivar.

El truco esta en clasificar estas fuerzas y ser lo su ficientemente sensato y a la vez sensitivo para comprender lo que significan, y predecir sus consecuencias de alguna manera. El ejecutivo por lo general está aislado del medio y las gentes que le rodean, así como, de otros ejecutivos. Esto a la larga complica el problema.

Para la mayoría de los ejecutivos y las personas, las mas grandes satisfacciones se derivan de reconocimientos, responsabilidad, promoción y avance, así como del propio trabajo. Pero esto no significa mucho, hasta que uno evalua estos intangibles. Cada uno debe medirlos por sí mismo. Cada uno tiene sus propias metas. Cada uno debe usar el único instrumento infalible para evaluar, y que es -- nosotros mismos --.

- La Dedicación es la Llave del Exito.

El joven ingeniero debe encararse al enigma de las ca rreras administrativas. Se preguntara: "¿ A donde voy?..... ¿Qué futuro tengo?.....¿Dónde podré ejercer mi máximo esfuerzo para la industria mientras hago lo mejor para mi familia y para mi mismo?"

Este es un punto de larga discusión, para decidir que-

compañía nos proveera del mejor vehículo para nuestra sup<sup>er</sup>ación y donde nuestra contribución será la mayor. Aquí es donde la personalidad de la corporación entra en juego.

Existe una desviación estándar muy alta entre las corporaciones, en lo que a personalidades se refiere. Algunas compañías esperan que el nuevo empleado tenga una ferviente devoción a la organización desde el primer día. Estos tipos de compañía seguidos tienen una disciplina poco elástica. Tiende a atraer a la gente, que trabajará largas y rutinarias horas, sólo por el bien de la compañía.

Otras organizaciones son aparentemente más flexibles. ¡ Ocho horas de trabajo ! El tiempo extra es la excepción y la lealtad es lo principal (en una atmósfera pesada y -- traidora). Para el hombre dinámico, con futuro, esto puede ser frustrante, al empezar una carrera.

Estas compañías existen, y obtienen jugosas ganancias. ¿ Cómo entonces se puede visualizar estas personalidades desde fuera ? Por lo general el primer trabajo es escogido sin pensar, al haber terminado la carrera. Se puede tomar la oferta por el mejor sueldo que le "puedan" dar, aunque el -- trabajo se encuentre lejos de su casa, prefiriendo uno más cercano a ella. A menudo toma el único trabajo que pueda -- conseguir. El punto es, que en esta parte del "juego", se encuentra en una posición harto difícil para poder evaluar -- el reto que se le presenta en su nuevo trabajo o de estudiar algunas otras "ofertas".

Las prestaciones y beneficios para los empleados son muy similares en una compañía u otra. Los planes de pensión son casi iguales. Las razones sociales y marcas dicen en verdad poco e incluso las visitas a éstas, no revelan mucho.

Una manera sencilla de examinar la posición teórica a la vez que su utilidad dentro de un contexto administrativo, es observar la forma en que los procesos administrativos afectan a las personas. Si consideramos al hombre como un organismo que se desenvuelve y madura, un organismo que, idealmente, interactúa activamente con su medio ambiente para alcanzar su ego ideal y, al mismo tiempo, controla con éxito sus impulsos sexuales y agresivos, así como su conciencia o superego, manteniendo una relación eficaz con su organización y su trabajo, entonces podremos advertir fácilmente aquellos aspectos del medio ambiente laboral que inhibe su proceso de adaptación. Podremos observar las maneras en que el cuidado y apoyo son o no proporcionados por la organización, la presencia o ausencia de fomento institucional permite que una persona determine su propia suerte. Tales aspectos pueden contemplarse con mayor facilidad en su forma negativa, es decir, cuando están ausentes o cuando la adaptación no corre con éxito, porque, cuando estos procesos están funcionando bien, la buena marcha de la organización hace difícil que descolleen. Al igual que un médico aprende más de los procesos normales del cuerpo con las en

fermedades y los malos funcionamientos, así cualquier observador del panorama administrativo advertirá un proceso exagerado cuando ve "dolor" o un mal funcionamiento.

El observar dolor no solo puede poner de relieve un proceso, sino también contribuir al surgimiento de una sensación de desamparo. A mí no me ayudaría mucho escuchar un ruido proveniente del motor de mi automóvil si no puedo hacer algo al respecto. Por lo tanto, además de considerar los problemas psicológicos, en este capítulo me gustaría sugerir algunas fórmulas sencillas para enfrentarse a los mismos que pudieran servir a los ejecutivos o administradores. Si se puede reconocer la naturaleza de los problemas a los que tiene que enfrentarse, y cuenta con algunas técnicas que pueda aplicar acordes con su función administrativa y mediante los cuales pueda demostrarse a sí mismo la validez del marco de referencia que estoy presentando, estará en mejor posición tanto para desempeñar su trabajo de modo más eficiente como para considerar con mayor detenimiento otros asuntos y problemas según se perciben desde el mismo marco de referencia.

A pesar de lo que se sabe sobre la fuerza de aquello que no se puede ver fácilmente, la administración como profesión no se ha puesto a la par de otros agentes tóxicos poderosos e invisibles: Los sentimientos. Parece extremadamente difícil captar la idea de que los sentimientos son precipitantes primarios de la conducta y tienen una impor-

tante influencia en la salud y la enfermedad. Incluso hoy - día ante la presencia reciente de algaradas masivas, apatía social, rebelión militante y pruebas similares de desorganización social, tendemos a pensar en términos de provocación externa en lugar de preguntarnos: ¿ Qué siente la gente? - ¿ Porqué se siente así? ¿ Cómo se puede hacer algo mas positivo respecto a tales sentimientos? y lo mismo ocurre - con muchas enfermedades físicas que tienen importantes componentes psicofisiológicos; existen cada vez mas pruebas - que indican que en los males coronarios, e incluso en el - cancer, existen componentes psicológicos muy significativos. Sin embargo, en términos generales, la administración tiende a evitar el reconocimiento de estas poderosas fuerzas - psicológicas.

Aquél a quien le interese saber como afecta su organización a la gente no podrá evitar el impacto que tienen - los sentimientos en la motivación y la salud. Deberá crear para sí un estetoscopio psicológico que le permita escuchar los sentimientos de sus subordinados, y concebir medios para evitar que los sentimientos nocivos provoquen la aparición de síntomas en los individuos de la organización.

La Total Dedicación es la Llave.

La total dedicación significa que el ingeniero ha decidido "entregar" toda su capacidad, talento y fuerza a la disposición de la compañía. El desgano o repugnancia por ha

cer esto ha creado muchos dependientes. Y a esta línea de trabajo solo pertenecen los individualistas y mediocres.

"Dedicación" no implica tenerle amor a la institución o hacer cosas a la manera de la compañía. Tampoco implica que una persona verdaderamente dedicada se convierta en un hombre orquesta. Sino que, "dedicación" significa que el ingeniero tiende o se inclina a identificar sus mejores intereses con los de la compañía a la que pertenece.

La total dedicación implica que el ingeniero no tiene otros intereses profesionales primarios. Bajo este concepto el ingeniero se puede plantear lo siguiente:

"No me dedicaré a hacer cosas superfluas y sin importancia para mi carrera. Y consideraré los alcances que pueda tener. Me trazaré mis propias metas educacionales que madurarán en el intervalo, aproximadamente igual al espacio en el cual sea competente en el momento requerido. Y, así, siempre estaré en una posición competitiva para la siguiente promoción".

\* Más adelante me daré cuenta de que algunos de mis superiores, presentes y futuros querran asistirme en mi desarrollo intelectual y emocional. Me apoyaran en mis intereses con la administración de la compañía. Pero al mismo tiempo, estaré consciente, de que otros superiores o compañeros se encelen de mi desarrollo, ya que esto impedirá mi desenvolvimiento personal y progreso en la compañía. Con esta clase de superiores trataré de convivir, en un tiempo razo-

nable, mientras busque la manera de dejar de ser su subordinado, admitiendo que trataran de frenarme, y que esto le puede pasar a cualquier ingeniero que busca superarse".

El profesional que hace estos análisis, está preparado y sabe que no todas las cosas salen como él planea, pudiendo abandonar el barco que se hunde. Pero la diferencia importante de esta actitud, y "renuncio porque no me han aumentado el sueldo", es evidente.

- Cómo el Comportamiento Afecta las Relaciones en el Trabajo -

Casi todos los ingenieros (especialmente aquellos que son nuevos en la industria) tienen poco entrenamiento en lo que se refiere a relaciones humanas y dinámica de grupos. Como consecuencia, las relaciones en el comportamiento con el medio son pobres.

Por ejemplo, analizaremos lo importante que es el entender las relaciones humanas en el aspecto comportamiento.

Debemos entender, en vez de censurar las líneas que dividen a los ejecutivos potenciales de aquellos que meramente sueñan en un lugar dentro de la "suite" de uno de estos. Así mismo, podremos analizar la fricción no-racional entre el ingeniero práctico y el ingeniero teórico. El ingeniero teórico es un idealista típico. Tiende a ver las -



cosas en un estado perfecto. Visualiza soluciones perfectas a problemas hipotéticos. Por esta razón muchas compañías seleccionan ingenieros que han estado en producción, esperando sacar una ventaja de su experiencia en el "mundo práctico". Pero la realidad es otra, ya que, con este cambio de actividad la visión sobre los problemas que él afrontaba se oscurecerá perdiendo paulatinamente la imagen de estos.

Por otra parte el ingeniero práctico, que generalmente trabaja sin el beneficio del aire acondicionado, con emergencias nocturnas; vive en un mundo donde las consecuencias de un error cometido son palpadas inmediatamente, o peor - que esto, semi-permanentemente visibles. El ingeniero teórico puede reparar el error del día anterior simplemente con un borrador, después de haber dormido plácidamente. Mientras que el ingeniero práctico, generalmente con los ojos irritados por la falta de sueño debe usar un martillo de aire para rectificar sus errores, si los puede rectificar todos. - Así que bajo las circunstancias, en que estos dos tipos de ingenieros tienen el mismo entrenamiento y la misma orientación para resolver un "problema de ingeniería", es difícil que ambos piensen en él de la misma forma. Obviamente - existe un gran campo para el comportamiento ilógico en ambas partes.

Esto viene a que esta de "moda", tanto como para ingenieros y científicos, el admitir que una parte significativa de sus relaciones interpersonales son no-racionales e =

ilógicas. El término de comportamiento ilógico se refiere a las formas varias de la reacción humana dada una situación. Estas reacciones se describen por una serie de frases hechas, tales como: " Esto es una tontería ", " No-cooperativo", "Ambiguo", "Negativo", " Ingenuo " ; y una variedad de otros términos que la gente aplica para recriminar las acciones de otras personas.

Basado en:

- Maslow, A.H.

Motivation and Personality. Harper, N.Y., 1954

- Elton Mayo.

The Human Problems of an Industrial Civilization  
N.Y. Macmillan. 1933

- Douglas Mc Gregor

The Human Side of Enterprise  
N.Y. Mc Graw-Hill. 1960

- Bud Schauerte

Guidelines for Better Management. Gulf Publishing Co.  
1968. 6. 12-15.

## CAPITULO III .

### LAS BUENAS RELACIONES Y EVALUACION CON LOS EMPLEADOS .

#### - Actividades Externas.

Los problemas que se originan con la falacia tácita - del asno se complican aun más por la estructura burocrática de la organización. Una estructura burocrática esta basada en un modelo militar, donde el control de la organización es asumido desde los estratos más bajos hasta los más altos, por quien quiera que esté en la cumbre. En su forma pura es una jerarquía rígida, que sirve de descripciones detalladas de las tareas y tiene objetivos fijos mensurables. Tal estructura exige que todos, en todos los niveles, dependan de los que estan en los niveles superiores. La contratación, los despidos, las promociones, las demociones, las reasignaciones y otras medidas semejantes son prerrogativa de los superiores, que pueden tomar tales decisiones unilateralmente. En breve, la suerte de un subordinado se decide por un lejano "ellos" que con frecuencia ni siquiera conoce (individuos que estan más allá de su influencia por no hablar de su control). Tales circunstancias propician una actitud defensiva cada día más acendrada por parte del subordinado, ya que debe protegerse de ser manipulado y del sentimiento

de desamparo aunado inevitablemente a la dependencia.

Es por esto importante, el hecho de crear un vínculo o eslabón que permita a los superiores acercarse de una forma más estrecha a sus subordinados, olvidando jerarquías - que les permita convivir con "ellos", como una verdadera familia que trata de llegar a una misma meta. Una familia, en la cual, el concepto de "ellos" se convierta en "nosotros" y lograr los objetivos comunes. Para esto, un medio que considero acertado, es el crear un sistema de actividades externas, que tenga la finalidad principal de estrechar los vínculos en la relación humana a todos los niveles, y en las cuales se goce de un agradable esparcimiento, que traerá como consecuencia indudable, una repercusión favorable en la motivación para el trabajo.

A continuación, menciono los tipos de actividades que se pueden desarrollar, divididas en cuatro grupos esencialmente y sus distintos enfoques:

Actividades Sociales.-Creadas con el objeto de romper la relación trivial, el nivel de roll, y buscar una convivencia a un status que más humano; v.g.: bailes de la compañía, cenas mensuales, buffetes, días de campo, etc.

Actividades Culturales.-Enfocadas al esparcimiento, - formación y creatividad de la gente, desde el punto de vista intelectual y cultural, así como de las bellas artes. Por ejemplo: teatro, cine-club, conciertos, exposiciones, festivales folklóricos, debates, etc.

Actividades Deportivas.-Los objetivos que se logran - en este tipo de actividades, están enfocados al trabajo en equipo, que es o puede ser un primer paso para motivar la - unión entre los integrantes de él, y que se reflejará poste- riormente en sus labores. Así, podemos mencionar, la forma- ción de equipos deportivos como: fútbol, beisbol, baloncesto, torneos de boliche, squash, etc.

Actividades de Formación.-Buscan el adaptar al indivi- duo al medio en el cual desempeñará sus labores, integrándo- lo por medio de cursos técnicos en algún idioma, documenta- les, charlas, sesiones, y así lograr que sea un individuo ca- paz para su propio beneficio y el de la compañía.

En todas estas actividades, puede aportar el financia- miento la compañía, y así se lograría que la gente que labo- ra en ella, se desenvuelva en un clima agradable, fuera de - presiones, mejorando las relaciones interpersonales.

- El porque Tener un Buen Sistema de Relaciones  
Humanas.

Para Maslow, de acuerdo a los requerimientos del indivi- duo, tanto fisiológicos como sociales, dependerá de su par- ticular estructura de personalidad, procurando la satisfac- ción, primero de aquellas necesidades que puedan provocar - el desequilibrio de su persona. Maslow establece una jerar- quía que obedece a la siguiente escala:

La primera necesidad básica en la vida, es la necesidad de alimento. La necesidad satisfecha permite conservar la existencia de los seres vivos, la necesidad insatisfecha se manifiesta cuando falta trabajo y por lo tanto falta alimento. En un momento dado esa necesidad insatisfecha por la falta de pan puede llevar a un hombre a conductas agresivas como el robo y el asesinato. Otra forma de presentar una necesidad insatisfecha existe cuando los contratos de trabajo son temporales o bien cuando se niega aumento de ingresos a aquellos que lo requieren. Esta necesidad insatisfecha produce reducción en la eficiencia de trabajo; existe propensión a accidentes; produce trastornos físicos como enfermedades y trastornos mentales como conflictos; produce dificultad para descansar; etc. Hay muchas gentes que pasan los tres últimos meses de su contrato temporal angustiados por la incertidumbre del futuro. Por lo tanto el despedir o no contratar a un individuo tiene trascendencia, ya que estamos estableciendo condiciones propicias para que el individuo asuma conductas anormales.

La segunda necesidad vital es la necesidad de seguridad. Cuando tenemos casa, atención médica oportuna y eficaz, ropa adecuada para el clima, equipo de seguridad, cuando estamos amparados contra la pérdida del trabajo tenemos satisfecha la necesidad de seguridad. Ejemplo: la necesidad psicológica de crear los seguros sociales.

Hay personas que tienen satisfechas sus necesidades -

de seguridad al tener reservas económicas. Por ejemplo: existen personas que viven como limosneros y duermen sobre un colchon de billetes. Por lo tanto el dinero no es una necesidad básica, pero es un elemento para dar satisfacción a muchas de nuestras necesidades. En otras palabras "el dinero es un medio y no un fin". Creer en el más allá para gozar de un lugar placentero después de la muerte, pertenecer a grupos que nos brinden protección, trabajar en un lugar donde existan métodos adecuados de trabajo, elementos de protección y seguridad, lo que nos dá la sensación de descanso y tranquilidad. Cuando existe inseguridad en el trabajo, el individuo trata de compensar la fuerza de la empresa con su fuerza personal. Por lo tanto, cuando existen condiciones de inseguridad el individuo busca agruparse para tener fuerza, protegerse, y enfrentarse al gigante que es la empresa.

El desarrollo tecnológico puede brindarnos seguridad. Por ejemplo: durante el Renacimiento la seguridad se manifiesta frente al sufrimiento, dolor y muerte, que son cosas que no deseamos, y nos consideramos seguros cuando estamos lejos de ella. La necesidad de seguridad satisfecha nos produce tranquilidad, comodidad, descanso y cuando la necesidad no esta satisfecha nos produce pérdidas de eficiencia en el trabajo, falta de sueño, propensión a ataques y temor en sus dos manifestaciones: ataque y huida.

La tercera necesidad es la del dominio, se le llama -

también poder y autoridad. Dominarnos a nosotros mismos (su total dominio) y a los demás, es una necesidad básica. Necesitamos la autoridad en mayor y menor grado para dirigir la -- energía de los demás hacia determinadas metas. No todos tienen esta necesidad en igual intensidad. Cuando algunas personas les disgusta ordenar o mandar directamente, canalizan su necesidad a través de quien sí tiene el poder de hacerlo y en este momento esta persona busca ejercer influencia en las directrices. Cuando esta necesidad de dominio no es satisfecha se produce la frustración y sus efectos que son: envidia, rivalidad o devaluación de la obra ajena. La necesidad de dominio es tan intensa en ciertas personas, que algunos políticos siguen luchando a pesar de tener satisfechas todas sus necesidades, pero les falta la de someter a su autoridad a los demás o de tener cierto grado de influencia, y como ejemplo tenemos a los jefes industriales que solo esperan el infarto cardiaco sentados en su escritorio.

La cuarta necesidad es la de reconocimiento, auto-estimación o aprobación. Esta necesidad consiste en afirmar la personalidad con integridad propia, es decir con independencia de los demás. La necesidad se manifiesta cuando las personas buscan el estímulo, ser admirados, tener notoriedad en el grupo humano, respeto hacia nosotros mismos, prestigio, destacarnos de los demás, superar al prójimo o bien cuando se presenta el fenómeno de racionalización que consiste en la necesidad de que todos debemos tener una ra--



zón y de que nos la concedan, pues parece que estamos empedados en no dar la razón al prójimo. Por ejemplo: cuando un hombre progresa en el trabajo, decimos que lo logró porque era un oportunista con el jefe, en vez de decir era un hombre capaz, que tenía cualidades y la razón necesaria para ascender. La necesidad de aprobación o reconocimiento se manifiesta por ejemplo, cuando a las personas les da gusto salir en los periódicos o cuando salen en una foto, en donde estamos buscando dar satisfacción a nuestra necesidad de reconocimiento. Buscamos tener la certeza de que se nos toma en cuenta, de que somos importantes, de que somos diferentes a los demás, y para esto podemos hacer cosas increíbles. Ejemplo: en la antigüedad, Eróstratos incendió el templo de Efeso solo para darse a notar, es decir, era un hombre frustrado y que tenía insatisfecha su necesidad de reconocimiento. En el trabajo se nos presenta cuando las personas son fanfarronas y nos presumen frecuentemente. En lugar de responder nosotros también presumiendo, debemos entender que esas personas solo necesitan nuestro reconocimiento y nada nos cuesta decirles que traen un traje bonito o que es una muchacha bonita (ya que todos necesitamos de las caricias morales). Por lo tanto no vamos a resolver problemas agrediendo a la gente, sino comprendiéndola y dejándole satisfecha esa necesidad hasta que logre el equilibrio.

Hay gentes que reciben reconocimiento constantemente y siempre se les está considerando como un buen padre, un -

buen amigo, etc; Pero existen personas que por su naturaleza tienen una necesidad muy grande de reconocimiento y aprobación y todo lo que tenemos que hacer es dárselas. Ejemplo: Las mujeres se arreglan muy bien para que las otras mujeres las vean bonitas y por lo tanto están buscando destacarse en ese grupo femenino y buscan su reconocimiento.

La quinta necesidad es la del amor. Dice el escritor André Maurois, que si el hombre hiciera el amor basándose exclusivamente en sus instintos, cometería perrerías; pero cuando el hombre se une a la naturaleza, cuando busca la expresión sensible de lo bello, cuando busca el ideal hecho realidad, en ese momento está haciendo arte, es decir, cuando al instinto agrega sus sentimientos y una forma inteligente de actuar, cuando los canaliza adecuadamente, entonces del amor está haciendo un arte. Ya Ovidio nos había dicho que el arte de amar consistía en saber (y saber es un acto inteligente), buscar, encontrar, saber cautivar, saber conservar.

También el individuo tiene necesidad de darse amor a sí mismo y de dar amor a los demás, ya sea en forma de cariño, amistad, simpatía, etc. Estas formas de amor las damos y recibimos en el trabajo. El recibir y dar cariño y camaradería a los compañeros y jefes, es una forma de dejar satisfechos esta necesidad básica de amor. Ejemplo: el dar amor en forma no inteligente puede perjudicar en vez de beneficiar, por lo tanto hay que canalizarlo adecuadamente y no reprimi-

mirlo.El castigo es un forma de negar amor.Por ejemplo: -- cuando un padre reprime a su hijo usando la fuerza,le esta dando una manifestación de no amor y le esta negando esta satisfacción básica de la vida produciendo así en su hijo una conducta frustrada.Los seres que nos rodean necesitan ser amados y necesitan saber que los amamos.

De todas las necesidades básicas solo una se presenta con mayor intensidad normalmente.Cuando el individuo tiene dos o tres necesidades insatisfechas,una de ellas es la que se presenta con mayor intensidad que las otras.y es hacia la satisfacción de ella,que se canaliza fundamentalmente - la actividad.Una vez satisfecha la necesidad mas apremiante iremos satisfaciendo las demás en forma decreciente.

Existen otras necesidades no vitales que son secundarias y (no son productos de nuestros instintos) que pueden ser creadas,estimuladas y despertadas.Estas necesidades - nos conducen a ciertos movimientos o actitudes que pueden ser físicos,mentales o combinados.Ejemplo:Cuando algo nos tiene en estado de tensión hasta que nos damos cuenta y lo resolvemos.Cuando esas necesidades que debieron ser satisfechas no lo son,provocan un fenómeno llamado frustración. -- Esta es una situación a la que nos enfrentamos cuando nosotros creyendo que tenemos aptitudes o posibilidades de alcanzar algo,no lo logramos.Es una situación general frente a cualquier deseo que no es alcanzado.Pero en el caso de - las necesidades básicas que tratamos de dejar satisfechas,

cuando estas son insatisfechas nos producen una frustración que se traduce en una conducta anormal y que asume - cualquiera de las siguientes cuatro características o bien una combinación de ellas:

**Agresión.**-Que puede ser de palabra, o bien actos de rebeldía o de oposición.

Existe una conducta anormal llamada fijación.

La diferencia entre terquedad y tenacidad es grande. Un individuo puede tener una META CONCRETA Y TENER INTERES EN ALCANZARLA inteligentemente y es por lo tanto ténaz; - pero si no utiliza su inteligencia para alcanzarla y solo quiere llegar en forma fija sin razonar, puede caer en la terquedad que es una forma de fijación. El castigo a los niños o el castigo en el trabajo conduce a la fijación. - Cuando queremos cambiar la conducta de los individuos o los niños usamos premios o castigos, y esto puede ser negativo ya que lo malo se hace hábito. Esta conducta anormal en el trabajo se manifiesta cuando los individuos en forma terca se oponen a cambios de métodos, sistemas, procedimientos, organización, equipo, etc.

Una tercera forma es la regresión, que hace que el individuo frustrado asuma actitudes infantiles. Ejemplo: El mecánico que dá de patadas al auto cuando no logra componerlo.

**Resignación.**-Ante la imposibilidad de lograr las metas el individuo se resigna a no alcanzarlas y puede has-

ta abandonarse a sí mismo. Ejemplo: El alcoholismo.

Todo lo que sucede tiene una causa. Esto mismo existe entre la personalidad y la conducta.

La conducta es el resultado de la personalidad. Todos los individuos poseen personalidad y su manifestación es todo lo que un individuo és, o bien todo lo que de un individuo se ve, se palpa, se siente, etc. Buscamos normalmente - cambiar el afecto es decir la conducta, y lo que se debe - cambiar realmente es la personalidad (la causa) para lo - grar un cambio en la conducta (el afecto). Ejemplo: Si a - un soldador le digo esta haciendo un mal trabajo, lo que debo hacer es educarlo y enseñarlo, lo cual es parte del - desarrollo de su personalidad, para que su conducta resul - te en buenos trabajos de soldadura. Ejemplo: Cuando a una persona tímida se le dice en público que no lo sea, la va - mos a hacer más tímida todavía, por lo tanto establecer y atacar ciertas actitudes dentro de su personalidad para - que el resultado fuera una conducta más atrevida.

En conclusión, cuando tenemos una necesidad satisfecha podemos encontrar una conducta adecuada del individuo dentro del trabajo; y cuando hay individuos con necesidades - insatisfechas tendremos conductas anormales. Por tanto pa - ra resolver adecuadamente problemas de relaciones humanas debemos buscar que dentro del ámbito de trabajo queden sa tisfechas las necesidades que los individuos tienen para que puedan tener conductas adecuadas y normales.

- La Participación Progresiva en la Toma de Decisiones como Herramienta de Desarrollo.

Objetivos:

La razón primordial para conducir una entrevista es el desarrollo del empleado, y este Objetivo puede perderse al comunicar directamente la evaluación, el consejo o la reprimenda.

La idea de que el desarrollo del empleado sea el objetivo de la entrevista, es evidente, cuando se piensa que este objetivo establece un interés común al entrevistador y sus subordinados. Ambos les gustaría que el empleado mejorara en su trabajo, y ambos están de acuerdo en que el jefe puede ayudar a esta mejoría. En el momento en el que el subordinado acepta que el jefe puede ayudarlo, estará en mejor disposición para comentar sus problemas con él. Cuando, por lo contrario, el jefe se comporta como juez de la actuación en el trabajo, los intereses entran en conflicto. El empleado por su parte, quiere impresionar a su jefe en forma favorable, y lo motiva a ocultar sus fallas, por otro lado al entrevistador le gustaría evitar que lo engañaran y se inclinará a discutir aquellas fallas de las que tiene conocimiento. De tal manera, observamos que el factor de interés mutuo estará presente en la entrevista solamente mientras se comentan las cualidades del empleado, y terminará en el momento en el que el entrevistado

tador indique que no está del todo satisfecho.

### Actitudes Esenciales:

Aún cuando en la actitud que llamamos de solución de problemas, el objetivo es el desarrollo del empleado, aquí el entrevistador no podrá determinar el área de este desarrollo ya que ello constituiría un diagnóstico y un juicio.

Ello implica que el entrevistador debe limitar su influencia a estimular a su subordinado a que piense, y no a dar soluciones o consejos. Debe estar dispuesto a aceptar todas aquellas ideas sobre el mejoramiento del trabajo - que le presente el subordinado. Su función es descubrir - los intereses de su subordinado para responder a ellos y ayudarlo a evaluarse a sí mismo y su trabajo. Para lograrlo, el entrevistador debe olvidarse de su punto de vista y tratará de verlo como lo hace su subordinado. Si las ideas del subordinado parecen poco prácticas, el entrevistador - debe de explorarlas con más detalle, a través de preguntas para saber más concretamente lo que piensa. La comunicación será deficiente hasta que los antecedentes, las actitudes, y experiencias de cada uno sean comprendidas por ambos.

Cuando el entrevistador percibe que el modo de pensar de su subordinado es ingenuo y carente de madurez, debe estar dispuesto a aceptar que una discusión sobre la - solución de los problemas es la mejor forma de estimularlo hacia el desarrollo.

La conducta a seguir para resolver los problemas - se caracteriza por la exploración y evaluación de una variedad de soluciones. Se inhibe cuando una persona se signte amenazada por una evaluación de sí misma, ya que esto dirige la atención a ella y no a la situación. El comportamiento defensivo surge cuando un individuo trata de - justificar su actitud anterior, ya que una persona cuando esta defendiendo su pasado no va a buscar formas nuevas y mejores de actuar. Si una evaluación se siente amenazadora puede inducir al individuo a una frustración, lo que no solo hace aparecer un comportamiento hostil e infan - til, sino que fomenta la terquedad. Estas características de comportamiento también retrasan la solución de los - problemas ya que son directamente opuestos al pensamien - to racional.

#### Habilidades Requeridas:

Las habilidades requeridas para la solución de los problemas son semejantes a las usadas en técnica no diri gida, ya que el objetivo de la entrevista de solución de problemas es el ir más allá del interés por los senti - mientos del subordinado. Tan pronto como esté listo para discutir la situación de trabajo, si el subordinado no egtá tenso en relación a la entrevista, el entrevistador — podrá hacer preguntas acerca del trabajo. Estas preguntas son dirigidas en tanto que determinan el tema de conver - sación; pero son no-dirigidas en tanto a los comentarios,



puntos de vista o sentimientos que se pueden expresar en relación a ello.

Para contribuir a que el empleado hable libremente, es conveniente que el entrevistador atienda a todas las ideas que el empleado quiera comentar. Repetir las ideas en palabras un poco diferentes es un modo efectivo para que el entrevistador sepa si ha comprendido bien y demuestra así que está interesado en considerar aquellos cambios que son importantes para el empleado. Al considerar las ideas, el entrevistador no tiene que estar de acuerdo ni en desacuerdo con ellas. El comprender y considerar las ideas es una importante posición neutra entre el estar de acuerdo y estar en desacuerdo.

La habilidad en el uso de las preguntas es un modo efectivo para que el entrevistador estimule al subordinado a evaluar sus ideas y sus planes. Estas preguntas no deben de poner al empleado en una situación comprometida, ni subrayar las fallas de un plan. Deben indicar que la persona que escucha quiere comprender plenamente lo que se le dice. El siguiente ejemplo muestra lo que queremos decir por preguntas exploratorias y estimulantes:

¿Podría este plan suyo responder a una situación de emergencia, en caso de que surgiera? ¿Participarían en el plan las otras personas de su nivel? ¿Se podría convencer a sus mismos subordinados a trabajar de acuerdo con el cambio? ¿Que tipo de problemas anticipa en el mercado? ¿Ha -

examinado usted el plan desde el punto de vista de control de calidad?

Las preguntas exploratorias, no amenazantes, son efectivas para lograr que una persona se exprese ampliamente y vea con más claridad; además pueden servir para dirigir la atención a áreas que probablemente no se tomaron en cuenta. Las últimas dos preguntas son ejemplos de técnicas para hacer que se analice una amplia área, mientras que las tres primeras estimulan a un examen más profundo y detallado de un área concreta.

La habilidad para sintetizar sirva para varios fines y la oportunidad para hacer esta síntesis, se presentan varias veces en una entrevista de evaluación. Se pueden usar las síntesis (resúmenes) para lograr los siguientes puntos:

- A.-Repetiendo lo que se ha dicho hasta ese momento en una forma nueva y en relación a un contexto más amplio.
- B.-Demostrando que el entrevistador comprende las ideas expresadas hasta el momento de hacer el resumen.
- C.-Facilitando la comunicación al crear oportunidades de comprobar y refinar ideas.
- D.-Separando lo que se ha dicho del contenido no explorado, que falta por explicar, lo que lleva en forma natural a que se exponga el resto del problema.

El uso efectivo de las pausas es una de las habilidades más sutiles del entrevistador. Las ideas necesitan

pensarse, y si el entrevistador interrumpe al que habla, interfiere en su tren de pensamiento. Esperando pacientemente, le da al subordinado la oportunidad de explorar y valorar sin sentir la presión del tiempo. Esta interacción está en contraste con la entrevista tipo encuesta, en la que el objetivo es hacer que el entrevistado caiga en con tradiciones o errores.

#### Motivación del Subordinado:

Si un subordinado está en libertad de analizar su trabajo, la posibilidad de usar su influencia para mejoras que se pueden llevar a cabo, estará inmediatamente motiva do a pensar en forma constructiva y no destructiva. El pensamiento constructivo es tanto maduro como responsa - ble. El problema de lograr la aceptación de cambios no - existe, ya que la persona no solamente aprueba, sino que - acepta sus propias conclusiones. Los problemas brindan - una oportunidad de explorar lo desconocido y sus solucio nes llevan a nuevas experiencias. El sólo planteamiento - de un problema llevará a un grupo de personas a partici - par en una animada discusión tendiente a resolverlo.

#### Fuentes de Satisfacción en el Trabajo:

Al volver a examinar y evaluar el trabajo podran - surgir ciertos cambios, ya que siempre hay aspectos del - mismo que proporcionan más satisfacción que otros. Esto - significa que el problema de cómo desarrollar al máximo los aspectos más atractivos y minimizar los menos interg

santes serán un tópico de interés mutuo para el supervisor y para el subordinado.

Una vez que el tópico de conversación es el trabajo, se hará notar que existen cuatro formas diferentes para mejorar la satisfacción en el mismo. Ellas son:

A.-El trabajo mismo se reorganiza, amplía, subdivide, o se distribuye en forma distinta.

B.-El subordinado cambia la percepción que tiene del puesto y el significado de los diferentes aspectos del mismo.

C.-La comprensión que tiene el supervisor de los problemas del trabajo aumenta, de tal manera que se relaciona - en una forma diferente con sus subordinados, les da ayuda en la forma que la necesitan y se mejora la comunicación.

D.-Se crea la oportunidad para resolver problemas que son del grupo, ya que lo que atañe a un subordinado puede aplicarse a otros.

#### Resultados Favorables y Desfavorables:

Si la satisfacción en el trabajo puede buscarse de distintas formas, se puede tener la seguridad que habrá mejoras para cada empleado. Si no surgen espontáneamente soluciones en este sentido, el entrevistador a través de sus preguntas puede estimular la exploración de distintas áreas. Una vez que se han visto diversas alternativas, se pueden seleccionar las más adecuadas en función de su interés y aplicabilidad. Si el objetivo es experimentar y mejorar las cosas en algún modo que coincide con los deseos

del empleado,entoces hay muchas posibilidades de lograr un cambio en dode se desea.

Sin embargo,para lograr la mejoría en el área en — donde el empleado desea,es necesario que su jefe sacrifi que su derecho de determinar cual área sea la que cambie. Puede suceder que ambos estén de acuerdo en el cambio pe ro como el entrevistador debe de usar la técnica no-dirigi da,debe estar dispuesto a dejar de imponer su punto de vista,con el objeto de obtener la aceptación del cambio po parte del subordinado.

#### Ventajas de la Actitud de Solución de Problemas:

Una de las vetajas de adoptar una actitud de solu — cionar problemas es el hecho de que a ambos participan — tes da una buena oportunidad para aprender y comunicarse. La actitud de solución de problemas le ofrece al entre — vistador la oportunidad de aprender,ya que estimula la — comunicación ascendente.Sin embargo,también crea un clima para hacer decisiones y cambios de alto calibre,ya que — reúne los puntos de vista y las ideas de las personas — que tienen experiencias suplementarias.La resistencia al cambio,es una experiencia frecuente y casi siempre es un obstáculo al progreso,pero la actitud de solución de pro — blemas no sólo suprime los orígenes de la resitencia, — sino que también estimula al cambio.

La actitud del entrevistador más conveniente para — estimular las habilidades comentadas anteriormente,sería

aquella en que se tiene un respeto total al criterio de - que los planes, las decisiones, y las ideas son aceptables. Es una actitud que coloca los intereses mutuos sobre los intereses personales, y ello implica que un buen entrevistador respeta la habilidad de sus subordinados para resolver problemas. Una oportunidad favorable para explorar el trabajo con un supervisor comprensivo y con experiencia, puede estimular nuevas ideas y conducir a un mayor interés en el mismo, así como, a mejorar el uso de las habilidades del individuo. Supone que el cambio, es una parte esencial en el trabajo y que la participación en el cambio es indispensable para un desarrollo sano.

#### Consideraciones Importantes en una Entrevista:

Cuando se llama a un subordinado para entrevistarlo, este llega generalmente a la defensiva, esperando una reprimenda o al menos cautelosamente. Por eso es importante aclarar que no se trata de una reprimenda, sino de una plática acerca de su trabajo, como lo ha sentido y como siente que lo ha desempeñado. Sin embargo, no deje saber exactamente lo que busca. Tranquilícelo, pero no le dé pautas de respuesta.

Es indispensable como ya se indicó, que tal entrevista se desarrolle en forma no-dirigida, esto es, limitándose a guiar la conversación hacia las áreas que le interesan y obteniendo todo el material del entrevistado. Esto es esencial, porque es aquél quien debe ser consciente -

del contenido de la entrevista.

Es probable que el entrevistado omita algún tema importante o que aporte datos que no coincidan con los que usted tenga. En el primer caso, pregunta usted acerca de - lo mencionado en el segundo, cuando está en la CIMA de la entrevista haga saber que no coinciden sus datos con las afirmaciones del entrevistado y pregunta usted cual puede ser la razón de esto.

Para que esta técnica se desarrolle normalmente es importante que usted se limite a analizar y comprender o a señalar discrepancias. No juzgue ni critique. Haga sentir al entrevistado que está usted de su lado.

Aunque tenga usted bastante información acerca de - la conducta del subordinado, deje que sea él quien vaya - dando el material. Guíelo en los casos en que no lo obtenga espontáneamente.

En el proceso de la entrevista el entrevistador debe tener en mente:

1. No ser destructivo. Ser constructivo.

a) Una lista detallada de defectos hecha por el jefe produce una experiencia irritante y desalentadora.

b) Nada justifica debilitar la moral del hombre. SU - DIGNIDAD debe ser respetada.

2. Enfocar el futuro.

Pensar en un plan de acción para canalizar y aprovechar en beneficio mutuo, la experiencia de posibles erro-

res. Un desempeño insatisfactorio ó algún incidente desgraciado no tiene por que perseguir a un hombre durante toda su vida.

3. Ser receptivo a nuevas habilidades para efectuar la entrevista.

La habilidad para entrevistar se adquiere solamente con la práctica. No obstante se logrará una mejoría en este sentido, observando con realismo las sesiones de entrevista efectuadas con mente crítica y lo más inmediato posible después de cada entrevista.

4. Evitar crear la sensación de Jefe-Subordinado.

a) Provocar o inducir una situación en la que dos cabezas resuelvan juntas un problema de mutuo interés.

b) Hablar con libertad de tópicos que ni suenan a adulación o lisonja ni den lugar a posibles resentimientos.

c) El entrevistador ha de tener un deseo real de ayudar al subordinado a desarrollarse y a progresar.

#### Entrevista de Evaluación:

Definición.-Entrevista de evaluación es la que se realiza periódicamente entre el subordinado y su inmediato superior, con el objeto de que el primero sea consciente de la forma cómo ha venido desarrollando su trabajo, de sus cualidades y defectos en su puesto y posibilidades de desarrollo. En otras palabras: Que sepa en donde está.

1. Principio Fundamental:

Proporcionar al empleado las condiciones para que pua



da ayudarse a sí mismo.

## 2. Objetivos:

-Hacer reflexionar al entrevistado sobre su situación actual. Todos estamos interesados en saber lo que estamos haciendo. Debemos tener en cuenta que:

a) Este conocimiento aclara la atmósfera de su situación.

b) Un subordinado sobresaliente y que desea superarse ansía confirmar con su jefe la imagen que se tiene de su actuación.

c) Si el subordinado sabe que ha sido evaluado por su jefe, lo normal es que esté impaciente por obtener el informe de parte de él.

-Mostrarle reconocimiento por su actuación.

Demos por asentado que el RECONOCIMIENTO PERSONAL es una de las fuerzas de motivación más poderosas.

-Mejorar su desempeño.

Esto se obtiene al proporcionar las oportunidades de -revisar los objetivos establecidos y los resultados obtenidos, uno por uno y en conjunto.

Esto es particularmente constructivo si el subordinado ha participado en la fijación de metas y estándares de -desempeño.

-Lograr que el jefe adquiriera una mejor comprensión de lo que esta haciendo el subordinado.

a) El cuidado de los esfuerzos al evaluar no son sufi

cientes para obtener una respuesta total acerca de lo que hace funcionar al subordinado.

b) Es de gran valor si el subordinado tiene oportunidad de:

I. Explicar las razones de ciertos resultados.

II. Indicar sus motivaciones.

III. Adelantar sugerencias.

c) Será más efectiva la entrevista en este sentido si el jefe llega a ella lleno de provisiones, a la vez que con mente abierta.

-Mejorar la relación Jefe-Subordinado.

Esto se logra con la discusión franca en ambos sentidos y cuando las dos partes tienen la meta común de ese mejoramiento.

-Señalar acción específica.

Debe intentarse y señalarse metas específicas de desempeño futuro y planes para mejoramiento personal.

Tratar de definir los medios posibles y adecuados para lograr esas metas.

-Que la entrevista le motive.

3.-Actitud del Evaluador:

Es fundamental para una entrevista de evaluación de la actuación aún en el caso de que el evaluado haya llegado al puesto máximo que puede alcanzar, es posible que si se le sabe estimular y alentar hará todavía un trabajo mejor.

El espíritu de esta entrevista es de cooperación y co

dialidad. Se trata de una plática en la que ambos colaboran y así alcanzan fines comunes.

Después de lograr un clima de confianza adecuado pídale al sujeto que haga un análisis completo de su puesto, con las cualidades y responsabilidades que exija. Confronte datos, guíe la exposición.

Pídale que analice su propia actuación y la compare con los requisitos de su puesto.

Pídale que resuma sus cualidades y deficiencias y, basándose en ello dejelo elaborar un inventario de metas, realista, que implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado; pídale también una fecha razonable para su cumplimiento.

Fije usted una fecha para realizar una nueva entrevista en la que se analicen los frutos de la presente.

En aquellos casos en que se realice la entrevista de evaluación con objeto de preparar al empleado para ascender, debe pedirse que analice el puesto inmediato superior, y en función de él, resuma sus cualidades y deficiencias. Por lo demás la entrevista lleva un desarrollo semejante.

Algunos beneficios obtenidos mediante la entrevista de evaluación del desempeño son:

- Mejora la comunicación. Se produce un común acuerdo entre jefe y subordinado, ambos hablarán el mismo idioma en lo que se refiere a deberes y responsabilidades del em -

pleado.

- Permita al empleado explicar anomalías y confusiones - que pueden producir un concepto equivocado de su actuación.
- Se siente también más satisfecho. Sabe que se interesan por su trabajo y su futuro.
- Se convierte en un importante factor para motivar a los empleados.
- Permite preparar nuevos candidatos a puestos más importantes que quizás de otro modo fueran difíciles de ocupar.

#### GUIA DE LA ENTREVISTA PARA EVALUACION.

- A. Reunir toda la información disponible.
- B. Hacer cita con el entrevistado.
- C. Después de estudiar el caso individual hacer un plan para la entrevista.
  - I.- Establecer un clima adecuado tratando al entrevistado con naturalidad.
  - II.- Establecer los objetivos de la entrevista y la duración aproximada.
  - III.- Status quo en su trabajo.
  - IV.- Analizar lo dicho. Porque se ha sentido así. Dejar claro cuales son sus puntos fuertes y débiles en su puesto actual.

V.-Buscar soluciones viables.

VI.-Conclusión y plan concreto a seguir.

VII.-Fijar fechas para metas y fecha para próxima entrevista.

VIII.-Dar un mensaje de apoyo y reconocimiento.

D. Hacer un análisis de cómo se llevó a cabo la entrevista.

E. Hacer un reporte escrito de las conclusiones de la entrevista.

F. Observar al entrevistado en los meses siguientes.

G. Asegurarse de llevar a cabo lo que se le haya prometido.

H. Realizar la siguiente entrevista en la fecha fijada.

NOTA: Es muy importante considerar la DIGNIDAD del entrevistado en todo momento, tener claros los datos y anticipar que habrá momentos difíciles durante la entrevista; pero que él puede dar soluciones mejores que las del jefe.

- Cómo Administrar y Dirigir Fijando Objetivos.

Nos damos cuenta de que no es tarea fácil integrar las metas y objetivos de todos los individuos con las metas de la organización. Pero no es una tarea imposible. Un enfoque a este problema, que se ha usado exitosamente en algunas organizaciones, es un proceso llamado Administración por Objetivos (APO).

Básicamente, la APO es:

Un proceso por el que el administrador superior y el administrador subordinado de una empresa, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las zonas principales de responsabilidad de un individuo en función de los resultados que se esperan de él, y emplean estas mediciones como guía para realizar la unidad y fijar la contribución de cada uno de sus miembros.

En algunos casos, este proceso se ha realizado exitosamente mas allá del nivel administrativo para incluir a los empleados por hora. Numerosas compañías, inclusive la Non-Linear Systems Inc. y la Union Carbide, han logrado éxitos importantes en la ampliación de la responsabilidad y la participación por parte del individuo en la planeación del trabajo en los niveles inferiores de la organización. El concepto se basa en una filosofía de la administración que pone el acento en una integración entre el control externo (por los administradores) y el autocon

trol (por los subordinados).Puede aplicarse a cualquier administrador o individuo,independientemente de su nivel o función,y a cualquier empresa,independientemente de su tamaño.El funcionamiento fluido de este sistema es un acuerdo entre un administrador y su subordinado acerca de las metas de rendimiento,para él o para su grupo,durante un periodo establecido de tiempo.Estas metas pueden poner de relieve las variables de producción o las variables - interventoras,o una combinación de ambas.Lo importante es que las metas se establezcan conjuntamente y se esté de acuerdo con ellas de antemano.Sigue a esto un análisis del rendimiento del subordinado en relación con las metas aceptadas al final del período de tiempo.Tanto el superior como el subordinado participan en este análisis o en cualquier otra evaluación que se efectúe.Se ha descubierto que los objetivos que son formulados con cada una de las personas que participan,parecen obtener mayor aceptación que los impuestos por alguien que forme parte de la autoridad en la organización.La consulta y la participación en este campo crean por lo general un riesgo personal en el logro del objetivo formulado para aquellos que verdaderamente ejecutan la tarea.

Previamente el establecimiento de objetivos individuales,las metas comunes de la organización entera debe aclararse y,en este momento,deben hacerse los cambios adecuados en la estructura de la organización: cambios en

nombramientos, deberes, relaciones, autoridad, responsabilidad, alcance del control, etc.

A lo largo del periodo de tiempo, debe compararse lo que ha de lograr la organización entera con lo que está logrando; deben hacerse los ajustes necesarios y descartarse las metas inadecuadas. Al final del periodo de tiempo se efectúa un último análisis conjunto de objetivos y rendimiento. Si existe discrepancia entre uno y otros, se inician esfuerzos para determinar los pasos que han de darse para superar estos problemas. Esto prepara el camino para la determinación de objetivos para el siguiente período.

Sin embargo, debemos considerar que el hombre psicológico que se adapta e interactúa, que se desarrolla y madura y que busca dominar su propia suerte, choca repetidamente contra aquellos procesos y prácticas administrativas. La mala adaptación del hombre a los procesos administrativos es particularmente evidente en las técnicas administrativas más comunes. Entre las más generalizadas, y por lo tanto este aserto, se cuenta la administración — por objetivos. El paso del escenario donde se desarrolla la vida del individuo a la práctica de una técnica administrativa es el cambio abrupto de una dimensión de la persona a una única dimensión de la organización. Estos cambios abruptos nos permiten ejemplificar diferentes aspectos del individuo y de la organización y, con ello, com



probar la coexistencia, validez y utilidad de la teoría del hombre psicológico.

A pesar del hecho de que el concepto de la APO ya se ha convertido en parte integral del proceso administrativo, la APO típica perpetúa e intensifica la hostilidad, el resentimiento y la desconfianza entre el gerente y sus subordinados. En realidad, como se practica actualmente se trata sólo de ingeniería industrial bajo un nombre nuevo, fundamentada en una psicología estulta, aplicada a los niveles administrativos superiores y con las mismas resistencias.

Evidentemente, en algún punto entre el concepto de la APO y su implementación algo ha salido mal. Junto con una evaluación del rendimiento se pretende seguir la tradición de Frederick Taylor que postula un proceso administrativo más racional, es decir, qué personas deberán hacer cosas, quién habrá de tener el control efectivo y cómo se relacionará directamente la compensación con los logros individuales. El proceso de la APO es, esencialmente, un intento por ser justo y razonable, por predecir el rendimiento y juzgarlo más cuidadosamente y, supuestamente, por dar a los individuos la oportunidad de automotivarse al establecer ellos mismos sus propios objetivos.

Desde luego, la tentativa de esclarecer las obligaciones de cada trabajo y de medir el rendimiento con base a las propias metas del individuo parece bastante lógica.

Asimismo, la preocupación por hacer que tanto el superior como el subordinado consideren los mismos puntos al revisar el rendimiento del subordinado es evidentemente sensato. Y el esfuerzo por llegar a un acuerdo común respecto a lo que constituye la tarea del subordinado es extremadamente deseable.

Empero, al igual que la mayoría de las racionalizaciones siguen los lineamientos de Taylor, la APO como proceso es uno de los sueños administrativos más grandes - pues no toma en cuenta, convenientemente, los componentes emocionales más profundos de la motivación.

En esta parte se indicará como la Administración - por Objetivos, tal y como se practica actualmente en la mayoría de las organizaciones, es autodestructiva y sólo sirve para aumentar las presiones sobre el individuo.

En virtud de que la APO está íntimamente relacionada con la evaluación y la revisión del rendimiento, consideraré a ambas como una práctica cuya intención es:

Medir y juzgar el rendimiento.

Relacionar el rendimiento individual con los objetivos de la organización.

Esclarecer tanto la tarea a realizarse como lo que se se espera con su realización.

Fomentar una mayor competencia y el desarrollo del subordinado.

Mejorar la comunicación entre superior y subordinado.

Servir de base en los juicios respecto a salario y -  
promoción.

Estimular la motivación del subordinado.

Servir como medio para control e integración de la —  
organización.

De acuerdo con las corrientes contemporaneas, el pro  
ceso ideal deb seguir cinco pasos:(1) Pláticas individua  
les con el superior sobre la descripción que hace el sub  
ordinado de su propio trabajo,(2) Establecimiento de me-  
tas de rendimiento a corto plazo,(3) Reuniones con el su  
perior para hablar del progreso alcanzado en la obtención  
de las metas,(4) Determinación de puntos de control para  
medir el progreso y,(5) Conversación entre superior y -  
subordinado,al finalizar un periodo definido para corro-  
borar los resultados de los esfuerzos de este último.En  
la práctica ideal,este proceso se desarrolla ante un fou  
do de contactos más frecuentes,incluso diarios,y está se  
parado de la revisión de salarios;sin embargo,en la prác  
tica real existen múltiples problemas:

No importa que tan detallada sea la descripción de  
una tarea,esencialmente será estática,es decir,sólo una  
serie de aseveraciones.Así,cuanto más compleja la tarea  
y cuanto más flexible deba ser el hombre que la desempe-  
ña,tanto menor la posibilidad de que cualquier asevera-  
ción rígida de los elementos que componen el trabajo con  
cuerden con lo que hace.Por ende,mientras más se elève un

hombre dentro de la organización y mientras más variado y sutil sea su trabajo, tanto más difícil será definir los objetivos que representen algo más que una fracción de su actividad.

Con las metas y descripciones preestablecidas se puede dar poca importancia a las áreas de influencia abiertas al individuo, pero no incorporadas a la descripción o los objetivos de su trabajo. Se refiere aquí a aquellas actividades creativas espontáneas que un ejecutivo innovador puede optar por hacer, o a aquellas tareas que un ejecutivo responsable considera deben hacerse. A medida que nos dirigimos a una sociedad de servicios, donde las tareas están menos definidas, pero donde el servicio espontáneo y la responsabilidad auto-asumida son cruciales, lo anterior es imperativo.

La mayoría de las descripciones de las tareas están limitadas a lo que un hombre hace en su trabajo. Ello significa que no consideran adecuadamente la creciente interdependencia de las tareas administrativas dentro de las organizaciones, limitación que adquiere cada día más importancia conforme se entiende mejor el impacto de los factores sociales y organizacionales en el rendimiento individual. Cuanto más dependa la eficiencia de un hombre en lo que hacen otros tanto menos responsabilidad tendrá en el resultado de sus esfuerzos.

Si un objetivo primordial de la revisión del rendi -

miento es dar consejos al subordinado, la evaluación debe considerar y tomar en cuenta la situación global en la que el superior y el subordinado operan. Además, debe tomar en cuenta la relación entre la tarea del subordinado y otras tareas, y no verla únicamente como algo aislado. Al dar consejos, el propósito primero es ayudar al subordinado a aprender a negociar el sistema. Pero, hasta donde se sabe, en la mayoría de las charlas y formas de evaluación no tienen cabida los informes y el registro de tales conversaciones.

La determinación y evolución de los objetivos se realizan en un periodo demasiado corto como para que se tome en cuenta la interacción adecuada entre los diferentes niveles de una organización. Esto milita en contra de las oportunidades de los compañeros, tanto de la misma unidad de trabajo como de unidades complementarias, para trabajar unidos con objeto de elaborar metas para una integración máxima. Por ende, lo mismo la fijación de objetivos que la evaluación del rendimiento apenas si contribuyen al desarrollo del trabajo en equipo y a un autotrol organizacional más efectivo.

Aunada a estos problemas está la dificultad que experimentan los superiores cuando emprenden alguna evaluación. Douglas McGregor escribió que la razón principal por la que fracasaban las evaluaciones era que los superiores no estaban conformes con hacer las veces de Dios em

tiendo juicios sobre la valía de otro hombre. Equiparó la experiencia de los superiores a la de la inspección de productos sobre la línea de ensamble, y dijo que esta repulsa surgía ante la idea de ser inhumano. Para enfrentarse a tal problema, McGregor recomendó que el individuo determinara sus propias metas, las corroborara con su superior y utilizara la sesión de evaluación como un medio para recibir consejos. Así, el superior haría las veces de consejero para ayudar al subordinado a alcanzar sus propias metas en lugar de actuar como un inspector de productos deshumanizado.

Algunas observaciones nos llevan a pensar que los administradores definen su evaluación de otros, como un acto agresivo y hostil que inconscientemente les hace sentir que están lastimando o destruyendo a otra persona. La circunstancia de la evaluación, por tanto, da origen a poderosos y paralizantes sentimientos de culpa, que hacen extremadamente difícil para la mayoría de los ejecutivos criticar constructivamente a los subordinados.

Sea como fuere, cuanto más complejos y difíciles el proceso de evaluación y la determinación y evaluación de objetivos, tanto más imperiosa la necesidad de objetividad. Esta es una petición vana. Toda organización es un sistema social, una red de relaciones interpersonales. Un hombre que puede estar realizando una excelente labor según los estándares de la evaluación de objetivos, puede fracasar

sar totalmente como compañero, subordinado, superior o colega. Es común decir que son más las personas que no son - ascendidas por motivos personales que por ineptitud técnica.

Es más, dado que cada subordinado representa una parte de los esfuerzos de su superior por alcanzar sus propias metas, inevitablemente se evaluará que tan bien trabaja - con su superior y cómo lo ayuda a satisfacer sus necesidades. Un elemento definitivamente subjetivo interviene necesariamente en toda experiencia de evaluación y de fijación de objetivos.

Pero la petición de objetividad resulta vana por otra razón. Cuanto mayor la importancia concedida a la medición y a la cuantificación, tanto mayor la probabilidad de que los elementos sutiles, incommensurables de la tarea, - sean sacrificados. La calidad del rendimiento, por ende, pierde a menudo ante la cuantificación.

Un ejemplo. Una presregiada fábrica que produce artículos de alta calidad y está respaldada por su reputación de considerar a sus clientes y darles buen servicio, ha ingstituido un programa de APO. Esta muy bien elaborado, y ha - contribuido enormemente a esclarecer tanto los objetivos individuales como el rendimiento de la organización. Es - componente importante del estilo administrativo profesional de la compañía, mismo que ha propiciado el notable crecimiento de la empresa.

Sin embargo, se ha puesto en marcha un proceso interg  
sante y destructivo a fin de cuentas. Los administradores  
empiezan a preocuparse porque ahora cuando preguntan por  
que no se ha hecho algo, escuchan la respuesta: "Eso no se  
cuenta entre mis objetivos". Se quejan además de que el -  
servicio que se presta a los clientes está deteriorándose.  
El vago objetivo "mejorar el servicio a los clientes" es  
practicamente imposible de medir. Por consiguiente, exis-  
te una marcada concentración en aquellos subobjetivos que  
sí pueden medirse. Así, el tiempo por cliente, la cantidad -  
de llamadas de los clientes y otras medidas semejantes son  
utilizadas como guías para juzgar el rendimiento. Mientras  
menor sea el tiempo por cliente y menor el número de lla-  
madas, tanto mejor estará alcanzando los objetivos el ge-  
rente que atiende al público. Está reduciendo los costos,  
aumentando las utilidades y matando el negocio. Peor aún,  
se odia a sí mismos

La mayoría de los gerentes de esta organización se  
unieron a ella debido a su reputación de ofrecer alta ca-  
lidad y buen servicio. Quieren fabricar productos buenos y  
lograr la constante admiración de sus clientes, así como  
ser motivo de envidia dentro de su industria. Cuando no -  
operan a un nivel tan elevado, se sienten culpables; se en-  
fadan consigo mismos y con la compañía. Sienten que podrían  
estar trabajando con alguien que, como todo mundo sabe, cuen-  
ta con un control de calidad poco rígido y no podría dar-



le menos importancia el servicio.

El mismo problema existe respecto al desarrollo del personal, que es otro objetivo vago y difícil de medir en comparación con aquellos subobjetivos que sí pueden medirse. Si es consultado, todo gerente puede dar el nombre de un joven que sería su sucesor en potencia, especialmente cuando su promoción depende de que así se haga; sin embargo, ninguno tiene tiempo suficiente o piensa realmente que se le paga por ello, para adiestrar consistentemente al joven. De igual manera, tampoco hay forma de que en esa organización se mida que tan bien está capacitando un gerente a otro.

Todos los problemas de los objetivos y evaluaciones esbozados en el ejemplo anterior indican que la APO no funciona bien a pesar de lo que piensen algunas empresas respecto a sus programas. La causa detrás de todo esto es que la APO pasa completamente por alto el punto humano.

A fin de ver cómo se pasa por alto tal punto, sigamos el proceso de APO típico. Siempre la alta gerencia fija su objetivo empresarial para el año siguiente; puede hacerlo en términos de utilidades sobre la inversión, ventas, producción, crecimiento y otros factores que es factible medir.

Dentro de este marco de referencia, a todo gerente que reporte a un superior se le puede preguntar con cuánto contribuirán sus unidades al logro del objetivo, o pe-

dir que establezca sus propios objetivos relativamente - independientes del objetivo de la empresa. Si se le da li bertad para determinar sus propios objetivos, se espera - que éstos sean mayores que los que se habían establecido para el año anterior. Usualmente, la posibilidad de elec - ción que tiene cada uno de los gerentes está limitada a su opción en una parte de las actividades de la organiza - ción, o al mejoramiento de una estadística específica. En algunos casos también puede incluir la obtención de capa - citación o conocimientos específicos.

Después de que un gerente ha decidido cuales eran - las metas de su unidad y cuenta con la aprobación de su superior, estas se convierten en sus objetivos. Supuesta - mente, se ha comprometido en algo que quiere hacer; y será el responsable. De ahí en adelante, está sujeto a que lo - hostiguen con su propio petardo.

Ahora bien, reexaminemos el proceso detenidamente: to - do el método se fundamenta en una perspectiva a corto - plazo, de orientación egocéntrica, y en una psicología de recompensa - castigo. El proceso de APO típico coloca al gerente en una situación semejante a la de la rata en el laberinto que puede elegir entre dos alternativas única - mente.

El investigador que deja a la rata en el laberinto supone que la rata quiere la recompensa del alimento; si no puede suponerlo, mata de hambre a la rata para estar -

seguro de que ésta quiere la comida.

La Administración por Objetivos difiere meramente - en que permite que el propio hombre escoja su carnada de entre una gama de elecciones limitada. Después de hacerlo, el proceso de la APO presupone que (1) Trabajaré ardua - mente por alcanzarla, (2) Será impulsado de manera interna debido a su compromiso y (3) Se hará responsable ante su organización de conseguirla.

En justicia a la mayoría de los administradores debe decirse que ciertamente lo intentan, pero no sin un - creciente resentimiento y pesar por sentirse como ratas dentro de un laberinto, culpa por no prestar atención a - aquellas partes del trabajo que no se encuentran dentro de sus objetivos y resistencia pasiva ante la presión - por tener metas cada vez más elevadas.

En conclusión, los procesos de la Administración por Objetivos y la evaluación de rendimiento, tal y como se - practica normalmente, son esencialmente autodestructivos a la larga, porque se fundamentan en una psicología de re - compensa - castigo, que sirve para intensificar la presión sobre el individuo mientras que en la realidad sólo le - proporcionan una posibilidad de elección de objetivos - muy limitada. Estos procesos pueden mejorarse con el exa - men de las suposiciones psicológicas implícitas, con su - extensión para incluir la evaluación del grupo y la eva - luación de los superiores efectuada por los subordinados,

y con la consideración de los objetivos personales del individuo en primer término. Estas prácticas exigen un alto grado de estándares éticos y responsabilidad personal dentro de la organización.

El uso de los mencionados procesos de evaluación disminuiría el sentir, por parte del superior, de que la evaluación es un acto hostil y destructivo. Aunque él y sus subordinados tendrían que juzgar el rendimiento individual de estos últimos, el juicio se formaría en un contexto de consideraciones continuas en torno a las necesidades personales y a la revaloración de las realidades de la organización y del ambiente.

Al no tener que estar constantemente a la defensiva o consciente del interés genuino de la organización por permitirle alcanzar sus objetivos personales, así como los de la organización, un administrador tendría mayor libertad para medirse ante lo que debe hacerse. Como contaría con muchos marcos de referencia adicionales, en el establecimiento de objetivos tanto horizontales como verticales ya no tendría que verse, al ser evaluado (atacado, enjuiciado), como un individuo aislado contra un sistema. Es más encontraría infinidad de maneras para aportar sus propias ideas y diferentes métodos para ejercer influencia hacia arriba y horizontalmente.

Así mismo, en este contexto el administrador podría formular preguntas y preocuparse por los aspectos cuali-

tativos del rendimiento. Así él, sus colegas y sus superiores podrían actuar juntos para resolver esos problemas - sin la barrera de tener que considerar únicamente estas - dísticas. Un proceso continuo de intercambio contrarestaría el problema de la descripción estática del trabajo, y proporcionaría infinidad de salidas para la información necesaria sobre el rendimiento y las actividades conjuntas.

En tal clima, las relaciones laborales se convertirían en redes dinámicas para la realización tanto personal como de la organización. No puede considerarse como - el menor de los logros incidentales derivados de tales - arreglos el que los problemas tendrían mayor oportunidad de ser resueltos espontáneamente en los niveles más bajos, lo cual liberaría simultáneamente a los superiores de la - carga de pasarle el muerto a otro, y del peso de ser los - portadores de la hostilidad.

- ¿Buscamos Culpables o las Causas?

El buen ingeniero es también un detective eficiente. Invierte mucho de su tiempo rastreando errores y buscando a los culpables. A menudo, encuentra a ambos, y usualmente - procede a "aplicar la ley" para castigar al culpable.

Pero estos grandes esfuerzos para descubrir al "criminal" y castigarlo, nos muestra que el trabajo no se está

realizando bien. La razón es que muchos errores y violaciones a las reglas llevan consigo enfermedades, abstencionismo y accidentes, revelando que algo anda mal en la dirección. Quite un síntoma, y mientras más tiempo perduren las tensiones ocultas, otro aparecerá.

¿Esto significa que el ingeniero debe detener la búsqueda de errores y culpables? Si y no. Obviamente no puede permitir desperdicios, un pobre control de calidad y duplicidad de esfuerzos. Pero no debería limitarse a realizar un trabajo de detective y pensar en forma diferente con respecto a los culpables y su culpa.

Si los errores, accidentes y otros hechos similares son síntomas, entonces, la pregunta más importante que se plantea es ¿ Por que ocurren? Solo tomando en cuenta el " Por que " puede él efectivamente prevenir que sucedan. Es difícil que exista sólo una causa para un solo hecho. La mayoría de las veces ocurre debido a la fuerza de muchos factores que actúan al mismo tiempo. La primera tarea del administrador es buscar las causas y cómo interactúan para producir un comportamiento indeseable.

El trabajo no es sencillo. Los factores más importantes del comportamiento son los sentimientos humanos, algunos de ellos son tan sutiles que los individuos, por sí mismos, no se han dado cuenta de ellos. Sentimientos de enojo, que son muy difíciles de sobrellevar y que la gente oculta para sí al igual que para otros. Para complicar -

más las cosas la gente, algunas veces, tiene gran dificultad en conducirse con esos sentimientos inconscientes de enojo, y la única forma de deshacerse de ellos es lastimándose de alguna manera.

El ingeniero vive este fenómeno en su medio, y actúa como si no existiera. Mantiene la posición de seguir buscando a los culpables asumiendo que si él los castigara suficientemente, sus problemas desaparecerán. Esto en cierta medida tiene validez. Pero si fuera todo lo válido que nos gustaría, las prisiones estarían vacías de reincidentes.

Quando un ingeniero encuentra una situación en que la gente se esta dañando, ya sea física o psicológicamente, de manera que les cuesta dinero o "status" (dañando la organización al mismo tiempo), lo obliga a ver las cosas con más profundidad.

"¿Que es lo que esta haciendo que esta persona o estas personas se enojen?"

"¿Por que tienen que expresar su enojo de esta manera?"

Las respuestas pueden ser no muy claras y rápidas de contestar; pero hay que buscarlas.

Mejor que esperar que los "crímenes" ocurran, el ingeniero pudiera tender a encontrar las pistas hacia la dificultad potencial. Muchas de ellas son obvias. Aquí se presentan algunas situaciones típicas de dirigencia en las -

que se producen o reflejan sentimientos de enojo:

- El tratar de crear una imagen familiar dentro de la empresa ignorando los conflictos y problemas que existen - habitualmente, ocultandolos bajo una falsa sonrisa y la premisa de "Somos una familia feliz".
- "Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar"..... Esto implica que cada actividad está perfectamente definida, se ha hecho un análisis de tiempos y movimientos para cada tarea asignada, y todo el mundo se siente como una máquina. Este sistema rígido de operación se aproxima al proceso idóneo para un ingeniero industrial, pero ciertamente, es la locura para las personas que están dentro de él. La finalidad básica de este sistema es ejercer un control de tallado y rígido sobre la gente, de tal manera que sus sentimientos nunca se interpongan.

Mientras que el orden y el sistemas son obviamente necesarios, con exageración conduce al fracaso, ya que la gente no sólo pierde su flexibilidad, sino que también al estar sobrecontrolada tienden a sentirse como animales en cautiverio.

- Otra situación que se presenta, es cuando algunos ingenieros en su posición de directores fallan al asumir el liderazgo, ya que habiendo realizado ciertos aspectos que corresponden a su puesto, después los abandona. Esto sucede por varias razones; ya que el ingeniero, a ciertas responsabilidades, como es el ejercer su autoridad con forma exce-





siva sobre sus subordinados lo cual le puede producir temor, con las debidas consecuencias. O mostrar una actitud agresiva y sentirse culpable por esto. Por otro lado puede sentirse incapaz para supervisar a otros adecuadamente, con la consecuencia de una acumulación excesiva de trabajo por no saber incluir a su gente.

- Tres Pasos para una Buena Dirección;

1. Una retroalimentación de los logros factibles que son responsabilidad del subordinado con el fin de discutirlos, y compararlos contra sus propias observaciones y experiencias con el objeto de proteger su reputación, reconociendo los efectos de enojo y tomando las medidas adecuadas para las tensiones.

2. Apoyar los esfuerzos del subordinado para corregir la situación. Esto consiste en examinar con él, las diferentes alternativas en las que puede actuar, permitiendo que la gente exprese sus sentimientos y su opinión acerca del trabajo y en referencia a sí mismo, respaldándolo en los momentos difíciles que pueden surgir en el ejercicio de autoridad.

3. Si no puede hacer el trabajo de dirección, teniendo un apoyo razonable, entonces ambos, él y la organización deberían mejor asignarle otra tarea. Pero como el antecedente es importante, a pesar de un extenso programa de capacitación en los negocios, industria y el Estado, muchos empresarios todavía no conocen la importancia que significa el a

poyo de los subordinados. Y como resultado de esto muchos de ellos fracasan al iniciarse apenas en estas actividades.

Estos tres pasos sugeridos, nos guían a pensar verdaderamente en lo importante que es el factor humano, y - la posición que nosotros enemos en un momento dado como dirigentes. Ya que, el encontrar las causas que producen in satisfacciones, pueden provenir de nuestra actitud y forma de mando; siendo nosotros, en muchos casos, los culpables de éstas anomalías y no nuestros subordinados.

Basado en:

-Fean, R.A.

Evaluation Interview. McGraw-Hill. 1958

-G. Strauss.

The Human Problems of Management.

Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1967.

-Douglas Mc Gregor.

"An Uneasy Look at Performance Appraisal."

Harvard Business Review (mayo-junio 1957) p.89

-Argyris, Chris.

Personality and Organization.

Harper & Bras, N Y. 1957.

-Hughes L. Charles.

Fijación de Objetivos. Editora Técnica Mexicana 1971

## CAPITULO IV .

### LA CREATIVIDAD DEL INGENIERO QUIMICO.

- ¿Que es la Creatividad?

El pensamiento creativo es el proceso que nos permi  
te interpretar un problema en nuestra mente en forma cla  
ra, por medio de herramientas intangibles como la imagina  
ción, visualización, suposición, reflexión profunda, contem-  
plación, etc., originando o desarrollando una idea, concep-  
to, solución o materializando algo nuevo que se aleja de  
las normas convencionales. Esto implica más una actitud -  
de estudio y reflexión que una acción directa.

En otras palabras, para obtener algo nuevo o diferen  
te una persona debe descubrir diferentes combinaciones y  
aplicaciones hasta entonces desconocidas para él. Esta -  
combinación puede incluir un plan definido, un mecanismo,  
una ley fundamental ó un cambio o efecto que puede ser a  
tribuido a un cierto tamaño, forma, color, capacidad, etc. -  
Por lo tanto, la creatividad es el resultado de una combi  
nación de procesos o atributos, que eran desconocidos al -  
al que los creó.

#### La persona Creativa.

¿ Podríamos definir como una persona creativa a a -  
quella que tiene una capacidad poco común, para hacer in\_

novaciones o cambios?

Muchas personas lo ven como un negativista, inconforme, un individualista que tiene poco interés en las cosas, a menos que sean un producto de su empeño e imaginación. El prototipo perfecto es aquel individuo que frecuenta cafés bohemios, a los que asisten gentes de éste tipo, como lo son idealistas, pintores, poetas y músicos. El estereotipo más sofisticado correspondería a personas como Da Vinci, Beethoven, Poe; y específicamente dentro de la ciencia "genios creativos" como Einstein y Newton.

El hecho es, que este tipo de gente puede resumir nuestro concepto de la creatividad, pero hay otro aspecto de la creatividad que la gente a menudo considera, como sería la agrupación de esfuerzos innovadores en todos los campos, usando y tomando las ideas de los otros como bloques para la construcción de un edificio que creará una mentalidad más abierta.

#### Cualidades de la Persona Creativa.

No hay un estereotipo claro, que defina la creatividad; no obstante, existen algunas similitudes en todo este tipo de personas.

Todas exhiben una gran curiosidad intelectual, y en cuanto a su inteligencia, es bastante elevada, pero es importante entender que la inteligencia presenta muchas facetas, debido a que se desenvuelve mejor en unas áreas que en otras y viceversa. Por ejemplo, los escritores mues

tran una marcada inteligencia verbal ( habilidad para resumir y construir relaciones verbales e ideas ) mientras que los científicos poseen una mayor capacidad para interpretar "especialmente" complicados conceptos matemáticos. Tienen capacidad para discernir y observar desde diferentes puntos de vista. Están alertas, y pueden concentrar su atención en forma apropiada. También poseen una mentalidad amplia para asimilar información, lo que les permite combinarla, asociarla y extrapolarla para resolver problemas que engloban creatividad. Son sensibles a su complejidad psicológica, estando prevenidos tienen pocos mecanismos de represión o supresión ( bloqueos mentales ) en su actitud.

Siendo intelectualmente bien dotados, también corresponden emocionalmente, v.g., son tolerantes para con la gente con ideas diferentes ( tolerancia a la ambigüedad ). Hacen poco esfuerzo por reprimir inconformes o problemas presentados en la búsqueda de una solución.

Presentan generalmente síntomas de una niñez infeliz.

Se conocen a sí mismos, en el sentido en el que fácilmente ven y reaccionan a los componentes de su personalidad, mostrando una mayor percepción a sus características psicológicas propias.

En los test psicológicos, la mayoría de ellos, muestran una tendencia hacia la introversión, pero aquellos -

Siendo la esencia de estas cualidades :

1. Un alto nivel de inteligencia.
2. Disposición a nuevas experiencias.
3. Libre de inhibiciones y pensamientos estereotipados.
4. Sensibilidad estética.
5. Flexibilidad en el pensamiento y materia.
6. Independencia para pensar y actuar.
7. Gusto por crear.
8. Predisposición ilimitada apra buscar soluciones a nuevos retos.

- Cómo Podemos Desarrollar una Imaginación Creativa.

Asumiendo que se ha desarrollado una consciencia de los obstáculos que impiden la creatividad (Sentimientos de inseguridad,conformidad,incapacidad de usar libremente la percepción y evaluación del inconsciente,ocupacionalismo)y los medios para combatirlos;que consisten en la aplicación de técnicas bassdas en nuevas ideas.

El Dr.Alex Osborn,considerado como uno de los pione -  
ros en educación creativa,divide el proceso creativo en -  
las siguientes fases:

- Orientación.Aislar el problema y organización.
- Preparación.Selección del material importante.
- Análisis.Buscar posibles soluciones.
- Maduración.El tiempo necesario para que la mente sinteti

ze el problema y las soluciones.

- Evaluación. Atar los cabos sueltos, verificando las soluciones a través de pruebas más avanzadas, y evaluar.

No debemos engañarnos por la aparente simplicidad de este procedimiento. Es lo suficientemente simple para ser efectivo, pero ciertamente no es algo sistemático. No hay un sustituto para el trabajo que está involucrado en el uso de ésta fórmula. De hecho la creación de nuevas ideas siempre requerirá un gran esfuerzo mental. Quizá, - por esto a menudo, se dice que la creatividad es "laboriosa". Thomas A. Edison en alguna ocasión comentó que: "La creatividad tiene un 90 % de transpiración y un 10 % de inspiración".

Agregando que, mientras el acercamiento a la fórmula es el producto de una considerable cantidad de pensamiento y experiencia, esto no es infalible; ya que probablemente se pueden encontrar mejores técnicas en una base individual. Esto es, que algunos pueden trabajar mejor por medio de un estudio más profundo y su aplicación, donde los encontrará.

Finalmente, se debe estar preparado para cualquier - contratiempo inesperado que pueda surgir durante el proceso creativo, como son anomalías y negativismos. Ahora veremos un poco más de cerca los pasos creativos anteriormente:

- Orientación. Trate de definir y limitar la magnitud del

problema. Primeramente olvídense de ideas específicas. De preferencia defina con claridad su problema y sus objetivos. Es importante no desilusionarse por problemas que aparentemente no tienen una posible solución: Lo difícil lo hacemos inmediatamente, lo imposible tarda un poquito — más.

- Preparación. Defina y organice su material y conocimientos que involucren el problema. Esto aparentemente es lo más difícil del proceso creativo por el empleo del esfuerzo mental necesitado. No se puede ser superficial en este paso y esperar una solución creativa.

Dirija su búsqueda hacia un panorama más amplio, utilizando toda la información disponible, incluyendo hasta la más insignificante de su problema. Se podrá agotar, entonces, cada posibilidad, de lo cual requerirá una considerable autodisciplina.

La exploración y la preparación deben continuar hasta que el material y la información de conocidos han sido revisados. Entonces su información debe ser clasificada — de acuerdo a una base lógica para utilizarla posteriormente para referencia y evaluación.

- Análisis. Digiera toda la información recopilada, analizando y organizando su contenido en una forma práctica. Esto es, poniendo todo por escrito, sistemáticamente para una rápida referencia. El siguiente paso es depurar la información, ya que en esta masa informativa que se ha acu-



mulado, están contenidas las claves que revelarán el camino correcto para una solución creativa del problema.

La búsqueda de ideas, puede involucrar aportaciones individuales, de grupo o ambas. Para lograrlo, se pueden seguir estas cuatro reglas básicas:

1.- Las críticas de las ideas de otros (en situaciones de grupo) están prohibidas hasta que la sesión de aportación de ideas, ha concluido.

2.- Todas las ideas serán consideradas sin importar lo irreal o ridículo que éstas parezcan en ese momento.

3.- La mayor aportación de ideas es mejor, y debe ser una contribución de todos.

4.- La combinación y mejoramiento de todas las ideas presentadas, es deseable. En otras palabras, los miembros del grupo intercambian ideas con el fin de mejorarlas.

- Maduración. Después de que todos los pasos anteriores han sido completados, se debe dar algo de tiempo para madurar la posible solución.

La tormenta de ideas ha cesado, y es necesario que transcurre un tiempo en el cual se debe evitar conscientemente pensar en el problema. La mente humana es complicada y los psicólogos no comprenden por qué este período de tiempo es beneficioso, pero la investigación ha demostrado que es esencial.

- Evaluación. El paso más importante, ya que aquí es donde

se sacan las conclusiones, después de haber madurado la idea. La parte final, el producto creativo de la mente.

Otras Sugerencias:

1. Haga una cuidadosa evaluación de su personalidad.

¿Incluye en ésta, algunos de los obstáculos mencionados - previamente, y de ser así en que nivel?

2. Desarrolle su interés siguiendo líneas creativas, en actividades como música, pintura, y aquellas actividades - en las que pueda sentir que esta desarrollando su talento. Existe una gran posibilidad de que estas actividades creativas, en un momento dado, repercutan en el trabajo.

3. Obtenga ideas, en conversaciones con amigos, buena literatura y una gran variedad de fuentes que sirvan para este propósito. En otras palabras, amplíe su horizonte, utilizando todas las fuentes que pueda aprovechar.

4. Haga bastante ejercicio mental que requiera de pensamiento profundo, como acertijos, y en juegos en los que intervenga la mecánica y las matemáticas.

5. Busque la respuesta a un problema específico cada día, considerando todas las posibles soluciones, sin importar lo tontas que puedan parecer en ese momento. Empezando con ideas que puedan ayudarlo en el trabajo o en el hogar.

6. Inicie un "registro de ideas" aplicables en el trabajo y en su casa.

7. Reserve diariamente un poco de tiempo para que sus

pensamientos fluyan. Seleccione una hora específica, y de preferencia un lugar aislado para su "tiempo de quietud".

8. Favorezca un flujo continuo de ideas, aprovechando la discusión en grupos cada vez que tenga oportunidad.

9. Trate de pensar en las diferentes soluciones a todos los problemas en su trabajo como ingeniero y fuera de él. Ya que sacar ideas es un hábito formativo.

- Como Acoplarse a un Clima No-Creativo.

Ahora presento el caso del joven ingeniero, con brillante imaginación, creativo. Ha trabajado en una compañía donde se emplean a cientos de personas. Y durante este tiempo, ha desarrollado y alimentado su habilidad para crear hasta un alto nivel. Esto es lo que él cree, es una gran cualidad en la que tiene un enorme potencial para contribuir al progreso de la organización. Pero piensa que su talento está siendo desaprovechado, llegando a pensar que la organización es rígida, autocrática, poco tolerante y hasta cierto punto tradicionalista. Reaccionando así negativamente a ciertas respuestas que él recibe a cambio por sus sugerencias, como por ejemplo: "Ya lo hemos hecho así, y no ha funcionado". "Eso cuesta mucho dinero". "Suena bien, pero no tenemos tiempo para probarlo".

Por lo que él cree que su talento no es reconocido y mucho menos, utilizado. El, como muchos otros, es un indi-

viduo creativo, en un clima no-creativo. Tiene la necesidad de ser productivo, liberando así su energía creativa y obtener cierto reconocimiento; pero estas necesidades se encuentran obstaculizadas, produciendo en él frustración. Por lo tanto, mientras más piensa en el problema, más frustraciones obtiene.

¿ Que puede hacer ? Existen muchas alternativas, pero el escoger, no siempre se hace a un nivel consciente. Esto es, que el individuo a menudo elige alternativas sin analizarlas; para después sorprenderse de las consecuencias e implicaciones conforme estas se van descubriendo. Consideremos ahora algunas alternativas que se toman en cuenta con mayor frecuencia:

1. No hacer nada. Puede permanecer impasible a la situación sin hacer algún intento para alterarla, ajustando se a ella. Puede aceptar el problema estoicamente y es probable que empiecen a gustarle sus dificultades, convirtiéndose en martir. Esta alternativa con seguridad no lo guiará a la solución adecuada del problema.

2. Renunciar. Si el conflicto es lo suficientemente serio o grave, y no encuentra la manera de resolverlo, puede escoger el renunciar a la situación completamente, abandonar la organización. Puede retirarse o, si no percibe buenos ingresos, buscar otro empleo.

En una sociedad democrática, se es afortunado por tener esta alternativa abierta, y quizá pueda así resolver

su problema. A menudo, encuentra que la nueva organización le brinda un clima similar a la anterior, y puede ser, quizá, menos estimulante que la antigua. De esto, que el retirarse tenga pocas posibilidades de resolverle el problema.

3. Agresión. Puede vengarse del sistema que le ha puesto obstáculos a sus necesidades. Puede "pelear contra ellos" en formas muy variadas y disfrazadas. Se puede volver sarcástico y cínico. Puede proyectar la culpa a su jefe. Puede inventar conceptos ingeniosos que desvirtúen las metas de la organización.

Puede llegar a odiar el sistema, no obstante que su odio pueda ser o no aparente. El expresar esta hostilidad puede servir para aliviar un poco su frustración; por ejemplo: permitirle "que libere un poco de vapor". Pero — mientras que esto puede aliviar su frustración temporalmente, con seguridad esta alternativa a la larga no es adecuada. No importa que tan adecuado él exprese su hostilidad, el problema seguirá sin solución y puede complicarse.

4. Temor. Puede desarrollar ciertos temores específicos, o víctima de una descontrolada ansiedad. Si esto sucede, hay muchos mecanismos psicológicos de defensa que pueden ayudarlo a mantener la integridad y eficiencia de su ego, por ejemplo, podría razonar lo siguiente: "Al menos trate". Esta organización no está preparada para nuevas ideas. La

declinaron pero estan pensando en ella.No saben como a -  
provechar a la gente positiva".

Puede encerrarse en sí mismo y evitar exponerse a -  
futuros conflictos,ya sea,rehusándose a aportar ideas o  
negar identificarse con proyectos creativos.Si él logra  
progresar dentro de la organización,encontrará mayor fa-  
cilidad para aislarse evitando más frustraciones.Todo es  
to empleando su tiempo,en tareas de papeleo y administra-  
ción trivial.

5. Otros Ego-Mecanismos de Defensa.Otros escapes que  
se usan comunmente incluyen:introversión,inhibición,re -  
presión,supresión,regresión,desplazamiento,compensación,  
etc.Estos pueden ser usados consciente o inconscientemen-  
te para reducir la ansiedad del ingeniero.Puede estudiar  
escultura,puede empezar a pintar,puede escribir poesías  
u ocuparse en otras actividades creativas que le permitan  
canalizar y liberar su talento y energía.

Puede ser orillado a aceptar un cambio o una susti-  
tución de sus metas comprometiendose con la realidad de  
bajar su nivel de aspiraciones y aceptando hasta donde -  
él cree posible que "Esta haciendo lo mejor que puede".

Todos los individuos utilizan estos mecanismos en -  
alguna proporción.Pero siempre que son llevados demasia-  
do lejos,estos producen más problemas de los que pueden  
resolver.Estos mecanismos pueden en cierta forma ayudar-  
le a su moral,pero su producción creativa dentro de la -

organización, permanecerá a un bajo nivel. Y el problema - aún existe.

6. Solucionar el Problema en Forma Constructiva. Otra alternativa es atacar el problema en forma constructiva. Los ego-mecanismos de defensa mencionados anteriormente, operan ampliamente al nivel del inconsciente. Si el pudiera analizarse a sí mismo, objetivamente, podría determinar que tanto emplea estos mecanismos. Entonces, una vez expuestos, tendrían menos valor para él, pudiendo buscar así una alternativa más constructiva.

El probablemente encontrará como alternativa más efectiva, el tomar una acción más constructiva que resuelva el problema. Sus acciones podrán dirigirse en una o en ambas direcciones: A) Puede trabajar para mejorar el clima. B) Esforzarse para mejorar él mismo.

Exploremos que pueden involucrar las alternativas - que se han mencionado:

A) Mejoramiento del Clima. ¿Puede un joven ingeniero hacer que la situación sea más receptiva a sus ideas creativas? Las evidencias prueban que puede hacerlo. Pero seguramente es poco realista suponer que estas ideas creativas tengan un mejor efecto y provoquen un cambio dentro de la organización de un día para otro. Como siempre, la perseverancia, la planeación y aprovechamiento de los recursos disponibles, pueden favorecer un clima más receptivo. Esto es principalmente una proposición a largo

plazo.

Una cierta cantidad de entrenamiento de abajo hacia arriba es posible. Esto es, que un subordinado, puede a menudo influenciar a su jefe, en la medida en la que éste, después de un período de tiempo, pueda comprender, aceptar y estimular el esfuerzo creativo.

El ingeniero puede trabajar y estimular a otros innovadores. Y puede ajustar un ejemplo para probar que algunas de sus nuevas ideas, actualmente están o pueden funcionar, e interesar a otras personas de la organización - del proceso creativo, del cual ha hablado con ellos, enviando literatura, y exponiéndoles otros estímulos.

Puede encontrar efectivo el introducir sus ideas en forma disfrazada, poniéndolas en práctica a pequeña escala, conforme se presenten las necesidades. Su talento será utilizado sin aprobación oficial, pero si las ideas resultan, ellos las reconocerán después de los beneficios que estas traigan. Esto, de hecho, se hace a menudo con éxito. Se ha sabido también que esto causa problemas para los innovadores que muestran demasiada iniciativa. Si la barrera es inicialmente administrativa, el ingeniero puede influenciar el establecimiento de nuevos procedimientos, canales y métodos rutinarios de recuperación para las innovaciones. Esto proporciona los medios para facilitar el reconocimiento y la aplicación de ideas.

Claro que cambiar el clima cuesta trabajo, toma tiempo



po y esfuerzo.No obstante,si el ingeniero esta dispuesto a perder el tiempo necesario para planear su estrategia, su perseverancia y planeación le reedituarian en una recom pensa;en la medida en la que sea más realista dicha es - trategia.

El éxito genera más éxito.Mientras más cambios hay en el clima más posibilidades habrá para cambiarlo así, él debe esperar que sus logros iniciales sean graduales y discontinuos.Sin embargo,el ingeniero antes de arries- garse en una campaña de cambio organizacional,necesita - conocer ambos lados del problema (el de la compañía y el suyo).Es posible que el clima de la organización sea más tolerante de lo que él cree,ya que frecuentemente ,no es lo que se sugiere,sino cómo se sugiere,y esto requerirá hacer algunos cambios.

B)Mejoramiento de Sí Mismo.Una de las cosas que el in- geniero puede hacer es el mejorarse él mismo y aceptar - la situación tal cual es.Esto no significa que se dé por vencido,sino que afronte las realidades de la corpora - ción.Probablemente "filosofará"(racionalizará)acerca de las infortunadas limitaciones del sistema,y quizá acepta- rá ciertas normas,las que,buenas o malas,son necesarias para su superación personal.

Puede aplicar otros valores al trabajo duro y a la perseverancia,y quizá también se de cuenta de que final- mente no es el individuo más creativo del mundo.Encuen =

tra, a pesar de su sorpresa, que existen otras personas en la misma organización con gran capacidad intelectual y gran talento creativo. Esto, en el interior, no debe deteriorar su ambición, sino que debe circunscribirlo en los límites realistas.

El cambiarse a sí mismo, lo llevará a encontrar la posibilidad de agudizar su propia habilidad creativa. Aún en la mente más imaginativa hay espacio para la superación. Algunos experimentos han mostrado que la eficiencia en el proceso creativo puede ser incrementada con una práctica y un entendimiento propio.

Otro camino por el que el ingeniero puede cambiarse así mismo, es el desarrollar su habilidad para vender sus ideas, no importando que tan grande es su inteligencia y su talento sean, así como las ideas que el produzca, su habilidad no será usada a menos de que pueda poner sus ideas en práctica. Y esto requiere la venta de las mismas.

Realmente es un infortunio, el que mucha gente creativa nunca pueda explotar su potencial debido a la falta de habilidad para persuadir a otros del valor de sus ideas. A menudo, esta gente no puede presentar sus ideas de modo que sean lo suficientemente atractivas para guiar su atención a ellas, o comunicarlas de la forma adecuada para que sean entendidas. Debe recordar que las nuevas ideas significan cambio, y ese tipo de gente se resiste a él. Así que, el hecho de tener nuevas ideas no implica --

que su problema esta resuelto, sino que, hasta que él haga el trabajo de la "venta" motivará a sus superiores a aceptar el cambio.

La Venta de Ideas. Casi todos los innovadores con seguridad aceptarán la premisa. ¿Pero y esto qué? ¿Cómo vendemos las ideas? La respuesta obvia a esta pregunta, es que las ideas deben ser aceptadas o rechazadas por su propio mérito. Como dice el dicho: "Si la idea te las buenas, se venderá sola".

Desafortunadamente, siendo la gente como es, no podríamos tomar la respuesta como realista. El mérito, por supuesto, es unidimensional en la aceptación de la idea. En suma, existen muchos factores psicológicos que juegan un papel importante en la venta de ideas. Examinemos algunas de las principales técnicas psicológicas que han sido útiles.

1. Algunas personas tienden a aceptar ideas que les permitan ir "sobre ruedas". Si se muestra que "todo el mundo lo esta haciendo", particularmente los competidores, la idea tendrá una mayor oportunidad de ser aceptada.

2. La gente apoya aquello que ayude a crear y más cuando esta ha participado en la idea, por lo que la aceptará con mayor facilidad. El ingeniero, entonces, hará bien en invitar a la gente a participar en el desarrollo inicial de la innovación, lo que hará que les sea familiar y común con ella.

3. Las proposiciones hechas para contribuir al aprovechamiento de pesos y centavos, tienden a ser aprobadas. Algunas de las ideas del individuo, por supuesto, contribuirán al avance de la ciencia o la humanidad. Paralelamente al valor científico de la idea, es deseable que "pese" el motivo de aprovechamiento como una razón para buscar la aprobación.

4. Un nuevo procedimiento, tiene posibilidad de ser aceptado, si representa solo un pequeño cambio del método presente o pasado, de hacer el negocio. Las similitudes entre la nueva forma y la antigua deben ser claras, si no demuestran que la innovación representa un cambio drástico con respecto al método antiguo.

5. En ocasiones cuando la situación es desesperada, puede surgir una nueva idea como la única alternativa, y con seguridad será aprobada.

6. La aceptación a menudo depende de la magnitud en la cantidad de "sentido común" involucrado en la proposición. Esto implica el tener sencillez; y es aplicable a políticos, vendedores e ingenieros por igual. Por ejemplo: Un candidato político puede alcanzar gran popularidad entre la gente humilde y sencilla por tener un hoyo en la suela de su zapato.

7. El nuevo procedimiento tendrá una mejor oportunidad de ser aceptado, si la proposición involucra probarlo en un sistema piloto, antes de integrarlo al sistema en general.

La proposición del ingeniero bien podría estipularlo, y si tiene éxito, ponerlo en práctica.

Esta técnica es buena por dos razones. La primera, es que puede probar o desaprobar el valor de la idea; segunda, la gente de la organización se familiariza con ella en la práctica de la misma y conlga con ella antes de ser instituida. Esto implica seguridad y nos lleva a lo que se denomina el "afecto del halo", que es un entusiasmo adicional, manifestado por el grupo que gana reconocimiento por participar en el experimento.

8.-Las juntas directivas propician una mejor aceptación, y por ende, la aprobación de una idea, si pueden ejercer su autoridad en decidir y añadir algunos detalles adicionales al proyecto. Si su decisión involucra solo un "si" o un "no", (aprobar o desaprobar) su aprobación es menos provechosa que si tuvieran uno o dos detalles que discutir en adición al "si" y al "no". Por ejemplo: El ingeniero pide a la junta directiva que no solo decida si acepta su proposición, sino que también la fecha en la que esta se va a llevar a cabo.

9.-Muchas ideas mueren o se pierden debido a que su presentación les falta brillo, son incompletas y dejan muchas cosas sin explicación. Si la idea esta sometida al grupo que hará las decisiones, es deseable que se haga una presentación lucida del tema. Esto podría implicar el organizar y repetir el mismo, hasta el punto en el que parezca

espontáneo y lógico.

La preparación exitosa y el uso de ayudas visuales junto con un atractivo reporte o folleto, podrán mostrar una mayor validez en lo que se expone.

10. Existe gente que da más valor a lo que está escrito. La proposición y el material preparado, parecen acarrear una mayor autoridad y fuerza, que si el material es reproducido mecánicamente (en el momento). Por ejemplo: El ingeniero puede tener su proposición ya escrita, para su distribución antes o durante la junta en la que la discutirá.

11. La "venta sutil" es, a menudo, efectiva para grupos sofisticados. La técnica trabaja bien de acuerdo al punto 9 mencionado anteriormente, en particular cuando existe — cierta resistencia anticipada a la idea. Ejemplo: El ingeniero presenta su idea al grupo, enumerando las ventajas de su proposición. Como el grupo conoce con probabilidad — las desventajas, entonces él discute estas con detalle; y pone en claro como las ventajas "pesan" más que las desventajas. Comprende que sería un error, el no evaluar los dos puntos de vista con un grupo de estas características.

12. El añadir "valor" a la proposición es un punto importante que puede estar dado por ciertos datos; v.g. cotizaciones, libros, estadísticas y otros. El ingeniero no encontrará problema alguno al seleccionar estos datos para e-

laborar su reporte.

13. El uso de la primera persona en plural es válido en la discusión, desarrollo y aplicación de la idea. El dar el crédito a otros, especialmente a aquellos que tienen autoridad en la aprobación de la idea, a menudo da buenos resultados. Por ejemplo: El ingeniero en la presentación, puede aludir que en la discusión de un problema con el presidente de la junta, éste estimuló toda la idea y que ciertas personas ayudaron con su asistencia al apoyo de la misma.

14. Este principio es paradójico con respecto a la técnica número 1, ya que involucra el asentar cierto valor en el hecho de que la idea en particular es novedosa y quizá represente una ventaja competitiva por esa razón. Ejemplo: "Por supuesto que esto no se ha probado antes, pero si queremos seguir siendo los líderes, en vez de los seguidores, esto es algo en lo que podríamos esperar, ya que estamos a la vanguardia si lo hacemos ahora".

15. Las ideas tienden a poseer un valor adicional si se identifican con personas de conocida reputación o grupos que tengan una autoridad organizacional y técnica. Esta clase de identificación implica que ciertas personas cuyas opiniones son respetadas y son un soporte para la idea.

16. Los ejecutivos generalmente se encuentran más receptivos a las nuevas ideas a ciertas horas del día, por lo -

que es mejor presentar la proposición después de las diez de la mañana o después de una buena comida. Cuando el ejecutivo tiene hambre, esto es antes de la comida, es la peor hora. Esto, por supuesto, varía de acuerdo al individuo en particular o al grupo al que se le presente la idea. (vivencia personal).

17. Una proposición tendrá mayor posibilidad de ser aceptada si se toman en cuenta los beneficios secundarios que esta aportará. El mayor énfasis, por supuesto, caerá sobre los beneficios primarios que son los que nos llevarán a los resultados inmediatos. Pero aún así, los beneficios secundarios y los que son a largo plazo deben ser enunciados.

Un método específico para medir la efectividad o la economía de la idea, debe acompañar a la proposición. Por ejemplo: La idea del ingeniero no solo salvará "X" número de pesos este año, sino que, a la larga, asegurará un mantenimiento más regular del equipo y mejorará la moral de los operadores.

18. La gente por lo general desconfía de aquello que no entiende. (ni tampoco puede controlar, guiar o utilizar esto que no entiende). Por lo que, el ingeniero debe asegurarse de que sus proposiciones sean entendidas por las personas que las autorizaran. Deberán poseer amplio conocimiento, conceptos, y variables que estén involucrados en la idea. Esta "transfusión" de entendimiento será algunas



veces difícil para el ingeniero, pero pagará grandes dividendos. Significa, quizás, el tener una sesión que refresque los conocimientos en matemáticas de su jefe o un pequeño curso en reacciones catalíticas para la junta directiva.

19. Si el ingeniero puede asegurar "un total apoyo" de un alto ejecutivo, éste hará la publicidad adecuada y los demás por influencia encontrarán el mérito a la nueva idea evitando así la negación de la misma.

Investigaciones psicológicas han probado éstas y otras técnicas las cuales han demostrado efectividad en muchas situaciones. El ingeniero probablemente aceptará la validez de éstas, pero quizá se pregunte, si es honesto hacer éstas cosas. ¿Qué principios éticos están involucrados? ¿No es esta una manera de manipular a la gente? ¿No son éstas Políticas Maquiavélicas? ¿Cuales son los peligros inherentes al usar estas técnicas?

Estas prácticas han sido usadas en el pasado por el hombre sin escrúpulos que ha deseado ser persuasivo a cualquier costo. Estas son poderosas herramientas y deben ser manejadas con precaución. Se pueden usar positivamente, donde se puedan aplicar con sinceridad y honestidad.

La cuestión ética de usar estas técnicas o no, pueden parecer ambiguas a la cuestión de usar pólvora ya que como mencioné son herramientas poderosas. El valor ético no depende de la herramienta, sino en los motivos de quien las usa.

En conclusión, sabiendo que el ingeniero ha alcanzado el éxito en el mejoramiento del clima y de sí mismo, es probable que encuentre que el clima es aún tenso. Existen ventajas a la resistencia. Debe estar consciente de que algunas veces los climas son tensos por buenas razones, y las ideas generadas en un clima adverso, pueden ser mejores, que aquellas que han sido vendidas fácilmente. Cuando las ideas se llevan a cabo probarán entonces la efectividad reflejada en el Trabajo.

El ingeniero debe comprender que su desarrollo y mejoramiento requieren un cambio. El cambiar probablemente será difícil para el ingeniero, así como lo es para la organización. Los innovadores, a menudo, se frustran debido a que demandan un cambio en otras personas, mientras que, ellos mismos rehusan a hacerlo. Si el ingeniero puede aplicar a otros, su patrón de autodesarrollo será, en efecto, menos arduo.

## CAPITULO V .

### COMUNICACION .

#### - La Barrera Semántica.

Esta se deriva del problema consistente en que los símbolos transmitidos transporten precisamente el significado deseado.

La palabra, ya sea hablada o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, ya es un - obstáculo para lograr una comunicación efectiva. No es posible detenerse a explicar en que sentido se está usando cada palabra.

La deformación del contenido del símbolo (o sea del significado de la palabra) puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características psicológicas transitorias o permanentes.

La comunicación puede ser recibida en forma bastante diferente de la que se ha intentado. La palabra utilidades puede representar para el ingeniero una medida - del éxito y un rédito merecido por una compañía; mientras que para el empleado puede representar algunos de -

Los fondos que debería haber recibido en forma de mayo - res salarios.

La diferencia del significado en este caso está en las personas y no en las palabras. Ahora echemos un vistazo a algunos de los problemas causados por la "barrera - semántica":

Limitación de Palabras. Esto quiere decir que las palabras son finitas. Están limitadas en número y significado; aun así las palabras deben ser arregladas y usadas de cierta forma para transmitir los conceptos y mensajes - acerca de un número infinito de cosas. Sin embargo, el lenguaje no encierra un significado propio, esto es, que alcanza significado solo cuando una palabra se ha dicho y alguien ha reaccionado a ella.

Por lo que el significado no existe en las palabras sino como se mencionó antes, en las personas. De aquí que se sugiera que la exposición de ideas abstractas se exprese a través de un medio no abstracto de comunicación.

Imperfección del Lenguaje. Las definiciones son esenciales si la comunicación es inteligible. Los semánticos - modernos sienten que son muy originales cuando repiten - la perogrullada en su propia y complicada terminología. Pero definitivamente es más placentero y fácil de decir simplemente que la "verdad esta siendo defendida", que el indicar el significado preciso de tales términos usando palabras menos abstractas o ilustraciones específicas.

Todo lenguaje es imperfecto debido a que las palabras, en la terminología de los semánticos modernos, son sólo signos o símbolos para la experiencia del locutor o de los objetos o situaciones de las que habla. Pero si nos situáramos con la predisposición psicológica de la otra persona ( el que ama hace esto con referencia a su amada, y el lector de poesía con las cuartillas que tiene frente a él ) estaremos mejor equipados para entender a otros, y de ser nosotros entendidos.

Los Significados de "Significado". Le digo a alguien que no sabe el francés: Donnez-moi mon chapeau, s'il vous plait. Su única reacción es contestar: "No le entiendo usted". Repito lo mismo en inglés: Give me my hat, please, y el mismo individuo sonrío y me entrega el sombrero. Comprendió el significado de lo que yo había dicho.

Y siempre es así cuando nos encontramos con signos y con situaciones-signo: esta situación se presenta sólo cuando las personas que se comunican entienden del mismo modo el significado del signo en cuestión.

El problema del significado aparece en una situación signo o, para emplear una formulación diferente y más sencilla, en el proceso de la comunicación humana, ya que ese proceso, si dejamos a un lado la cuestión de la telepatía y otras formas de supuesta comunicación "directa", consiste en transmitir pensamientos, emociones, etc., por medio de signos, es un proceso de producción de situación

nes-signo. Cuando hablo, escribo, pongo signos en una carretera u opero las señales luminosas en los cruces de calles, trazo mapas o planos, pongo en frascos el marbete de "veneno", coso charreteras a uniformes, izo banderas de señales, etc., uso en cada caso ciertos signos con fines de comunicación (hasta un monólogo mental es, como sabemos, un diálogo en forma enmascarada), y en cada uno -- los casos establezco una situación-signo. En consecuencia surge el problema del significado en cada uno de dichos casos.

Ya se ha dicho que signo y significado forman una unidad que sólo por abstracción se divide en partes o aspectos. No hay signo sin significado (ya que hasta un signo auténtico que por alguna razón no es comprendido -- por ejm, porque no se entiende el lenguaje en cuestión -- no es otra cosa que un objeto o suceso material, una mancha de tinta un sonido, etc.); y significados "por sí mismos", sin un signo-vehículo, no existen más que en las mentes de metafísicos incurables. De ahí que un análisis del signo, si se realiza como es debido, esto es, un análisis de la situación-signo, un análisis de la comunicación por medio de signos, deba tener en cuenta el signo como un todo, como una unidad de signo-vehículo material (sonido, imagen, rasgos convencionales, etc.) y significado. Al discutir la definición y la tipología de los signos, dimos por supuesta esa unidad; aunque de vez en cuando nos hemos referido

al aspecto semántico de los signos, nos referimos a él - como a algo dado y evidente.No es éste el mejor método - pero es inevitable en todos los casos en que nos encontramos con una interrelación mutua o con una estrecha - conexión entre los aspectos o elementos del fenómeno que se investiga.Ya es hora de colmar ese vacío, pues de otro modo tanto el análisis del signo como, en consecuencia, el análisis del proceso de la comunicación, resultarían perjudicados.Tanto más cuanto que el problema del significado es extremadamente importante(en vista de la importancia y la frecuencia de las situaciones-signo en la vida social, sino por otras razones), y además no carece de ambigüedad ni es bien entendido universalmente;- por lo contrario, es excepcionalmente complicado y difícil.

También señalaré aquí los límites de mi interés e - indicaré las cuestiones importantes que me propongo analizar y las que dejaré a un lado.

C.K. Ogden e I.A. Richards dedicaron en otro tiempo al problema del significado una monografía titulada *The Meaning of Meaning*, en la que investigan en qué sentidos se emplea realmente la palabra "significado" en la bibliografía sobre la materia(principalmente en la filosófica). Su capítulo VIII presenta muestras de los diferentes significados de "significado" y revela que el uso real está marcado por un caos "no soñado en nuestra filosofía", -

aunque son precisamente filósofos los principales responsables de la situación existente en ese respecto. Para poner fin a esa logomaquia no del todo edificante, los autores decidieron poner de manifiesto los sentidos de la palabra "significado" que están en uso real. Por consiguiente, en el capítulo IX demuestran que hay 16 grupos de significados de dicha palabra. y que algunos de los grupos comprenden significados adicionales, secundarios. En total, demostraron la existencia de 23 significados adicionales y diferentes de "significado", algunos de ellos muy alejados entre sí. Surgen preguntas: ¿Agota la materia su lista? ¿No aparecen otros significados de aquella palabra? ¿No es posible concebir aún otros significados?.

Esas cuestiones son ciertamente importantes e interesantes desde algunos puntos de vista. Pero no nos interesa una lista completa de los usos posibles de la palabra "significado" en el lenguaje ordinario y en el uso científico. Además, difícilmente sería posible compilar semejante lista absoluta (en vista de los diferentes usos de la palabra "significado" en los diferentes lenguajes étnicos) ni de una manera rígida (en vista de los incesantes procesos de desarrollo dentro de los lenguajes). Nos interesa cierto grupo especial de usos de la palabra: el grupo que se refiere a la interpretación del "significado" en relación con la función del signo en el proceso -



de la comunicación, función que hace posible el paso de - la esfera del pensamiento subjetivo acerca de algo a la - esfera de la transmisión intersubjetiva de dichos pensa - mientos de modo que sean comprendidos por las partes inte - resadas. Si decimos, en términos más generales y sin ningun a pretensión de precisión, que el significado es simple - mente aquello por lo cual un objeto material ordinario, - una propiedad de tal objeto o un acontecimiento se convier - ten en signo, es decir, que el significado es un elemento de la situación-signo o del proceso de la comunicación, - entonces - como veremos después - no eliminamos toda la - ambigüedad de la palabra de marras; pero la restringimos - considerablemente. Esta restricción es importante por dos - razones: primero, nos salva de laboriosos análisis semán - ticos que exceden el campo de las cuestiones en que esta - mos interesados; y segundo, nos permite esbozar más estric - tamente el alcance de nuestra investigación positiva.

Por tanto, nos interesan todavía los significados y - no un significado definido de "significado". Pero el punto esencial es que, buscando una precisión máxima de semejan - tes significados, pondremos fin al verbalismo y la logoma - quia vacíos, y podremos repetir, con Ogden y Richards, su lema, tomado de G.C. Lewis: "Una discusión verbal puede - ser importante o carecer de importancia, pero es convenien - te darse cuenta por lo menos de que es verbal."

La ambigüedad de la palabra "significado", aun en ese

campo restringido, es explicada, primero, por la multilateralidad objetiva de la situación-signo, que incluye esa función del signo que llamamos significado; y segundo, por la diversidad de aspectos que nosotros, como analistas de la situación-signo, extraemos de la situación-signo planteando diversas cuestiones relativas a procesos reales - cuestiones condicionadas por la concentración, debida a razones prácticas o teóricas, de nuestra atención sobre éste o aquel aspecto de los procesos. Esta cooperación de factores objetivos y subjetivos origina la ambigüedad en cuestión.

Un ejemplo de esto fué lo que le sucedió a Alfred Korzyvski, psicólogo y semántico, quien llevo un problema de este tipo al editor de una revista en Nueva York: "El lenguaje es muy engañoso. Las palabras no significan lo que uno cree. Cuando una muchacha dice que - Estas yendo demasiado lejos - lo que ella realmente quiere expresar es que - Te estas acercando demasiado -. Entonces, ¿Que es lo que estas palabras significan? ¿Es -demasiado lejos- verdaderamente -demasiado cerca- ?".

Ahora que hemos aclarado el problema semántico, ¿Que es lo que se puede hacer para mejorar el arte de escuchar? Mucho, si se toma el tiempo y el esfuerzo para elaborar un plan a largo plazo, un programa sistemático de autodesarrollo siguiendo los puntos que enunciamos a continuación:

1.Trabaje en su Vocabulario.Esto le ayudará a determinar rápidamente cuando el interlocutor a deteriorado una palabra o un concepto.Una forma para desarrollar un buen vocabulario es el leer buena literatura en el área de humanidades-filosofía,psicología,libros clásicos y ensayos, etc.(supuestamente debemos poseer una buena cantidad de palabras técnicas,conceptos y lenguaje comun).

Cuando usted encuentre una palabra que no entienda, vea su significado en un buen diccionario.Escríbala con su definición varias veces para que esta se afirme en su memoria.Al mismo tiempo piense en otras oraciones,analogías o conceptos en los cuales la palabra pueda ser usada.

Cheque si el escritor ha usado la palabra con propiedad.Al mismo tiempo determine si su significado es literal o de uso comun.Trate de pensar en otras situaciones en las cuales la palabra pueda ser facilmente deteriorada,o usada comunmente.

El leer buena literatura no es un método rapido como el de usar buenos libros que enseñen el vocabulario, pero es mucho más interesante y educacional.También las palabras escritas en libros y artículos tienen un mayor significado ya que encierran conceptos,ideas,etc.Tales palabras deben adoptarse a su léxico.

2.Busque Significados Ocultos.Cuando uno escucha a alguien que habla,analice la craga emocional de las palag

bras, esto es, las palabras pueden llevar una intención negativa para usted y una intención positiva para el interlocutor. Cuando tal palabra o palabras le suenen mal, pregúntese como encajaron en el contexto del objetivo de su interlocutor: "Esta utilizando esa palabra en forma correcta". Y si no, "¿Que es lo que él realmente entiende por eso?".

Y recuerde, que usted piensa cuatro veces más rápido que lo que el interlocutor esta hablando. Así que usted tiene tiempo para hacer rápidas evaluaciones. Pero el hacerlo bien requiere concentración, práctica y un pensamiento claro y objetivo.

3. Analice las Comparaciones Ilógicas. Un producto del pensamiento poco profundo es la comparación ilógica. En muchas ocasiones hemos oído comparaciones ilógicas tales como: "Esa es una gran unidad de proceso". ¿Que tan grande? El interlocutor y el que escucha pueden tener una idea completamente distinta de lo que constituye una gran unidad de proceso. O la afirmación "Las válvulas XYZ estan ahora muy escasas". ¿Esto infiere que algunas han sido fabricadas nada más? O significa que tendremos que esperar un mes, o significa que las válvulas XYZ deben ser ordenadas al mayorista.

Otro ejemplo: "La compañía tuvo un gran progreso en 1960". ¿Progreso en qué? Y concerniente a qué? Estas son comparaciones ilógicas, y se debe uno acostumbrar a escu-

charlas, porque se hacen muy a menudo en discursos, charlas, reportes, etc., por hábito (como reflejo condicionado) y se pueden sacar conclusiones incorrectas.

Desafortunadamente, los reportes y discursos técnicos no siempre evitan comparaciones ilógicas. Hemos escuchado afirmaciones como esta: "Hemos usado la alquilación por 5 años y es un proceso excelente". La inferencia es que la alquilación es un buen proceso porque "nosotros" la usamos.

#### -El ingeniero Químico y la Comunicación.

Casi la mitad de las medidas sugeridas por los ingenieros a los empresarios dan por resultado una reacción negativa. De aquí que exista una gran necesidad para los ingenieros de como aprender a hacer un buen trabajo en la venta de ideas, para que los directivos les den a los ingenieros una mejor retroalimentación en sus ideas, y para agilizar más el sistema organizacional.

El lograr un contacto personal más estrecho entre los ingenieros y los directivos es una de las mayores sugerencias para mejorar la comunicación ingeniero-directivo. Existe casi una creencia unánime de que los directivos deben estar ligados a los proyectos en los cuales el ingeniero esté involucrado.

#### Cuatro Maneras de Mejorar la Comunicación:

1. Mejorar el Flujo de Información. Esto encierra los principales problemas de comunicación:

- Las decisiones de alto nivel son hechas sin comunicar a las personas que son responsables de llevarlas a cabo.
- Las decisiones provenientes de altos niveles sin una explicación de los factores que llevaron a tomarlas pueden perturbar y conducir a una actitud negativa en la transmisión de la información a escalones inferiores.
- La información programada muy a menudo no alcanza a los individuos afectados en el tiempo adecuado para que encuentren su participación personal en el programa.
- La definición incorrecta o inadecuada de los problemas conduce a la pérdida de tiempo, tomando cursos equivocados en la acción.
- Debido al fracaso en la comunicación, mucho del trabajo innecesario, o trabajo enfocado hacia una dirección equivocada es ejecutado a la "perfección".

2. Autoridad contra Responsabilidad. Uno de los factores más grandes en el funcionamiento sutil de una organización es que la autoridad de los ingenieros para tomar decisiones sea definida claramente y comunicada a él...y que su autoridad sea comensurada a la cantidad de responsabilidad que posee.

3. Acumulación de Información Técnica. El viejo problema de mantener la información y literatura involucra una ambivalencia de querer mantenerla a mano, pero sin que

esto conduzca a tener problemas de acumulación, lo que llevaría a que alguien se dedique a clasificar y tener esta información accesible para el ingeniero.

4. Flujo de Información e Interferencia. La "interferencia" más grande en el flujo de información es la falta de la -intercomunicación apropiada entre departamentos.

5. Obstáculos de la Comunicación. Así mismo debemos conocer ciertos obstáculos que interfieren en la transmisión de -la información:

- "El segundo en el mando sirve como un filtro por el -cual las palabras deban pasar. Aun así esto puede ser efectivo, ya que esta persona comunicará sólo lo que él quiere que el superior oiga".

- "Muchos directivos y superiores guardan escrupulosamente cierta información "confidencial". Ya que si la distribuyeran, sentirían, que sus subordinados alcanzarían un status igual al de ellos".

- "Dos empleados que compiten por un puesto superior pueden también conservar información para ellos mismos. Sienten que esto añadirá su reputación y perjudicará a sus rivales".

- "Debido al temperamento, ignorancia o innadvertencia, un directivo puede comportarse de tal forma que desanime a -sus subordinados intimidándolos a acercarse a él. O si se encuentra disponible, puede insistir en hablar en vez de -escuchar".

- "El directivo puede desear que su departamento y él se vean bien. Puede cubrir la debilidad de su departamento y sugerir que existen ciertas deficiencias en el departamento de otro directivo".

Una vez expuestos los principales obstáculos de la comunicación, el ingeniero puede poner en marcha un plan para agilizar la comunicación dentro de la empresa de acuerdo a los siguientes puntos:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Diagramas de Comunicación.          | 12. Tableros de Información.              |
| 2. -Contacto Personal.                 | 13. Relaciones Sociales.                  |
| 3. Juntas de Staff.                    | 14. Premiar Buenas Ideas.                 |
| 4. Memos de Información.               | 15. Visitas Familiares.                   |
| 5. Comites.                            | 16. Análisis del Sentir de los Empleados. |
| 6. Grupos de Discusión.                | 17. Sesiones de Retroalimentación.        |
| 7. Asambleas Generales de Información. | 18. Buzones de Sugerencias.               |
| 8. Programas de Entrenamiento.         | 19. Otros Canales.                        |
| 9. Programas de Orientación.           |   |
| 10. Correspondencia.                   |   |
| 11. Circulares y Revistas.             |   |

- Las Relaciones con los Subordinados.

Para desarrollar y aplicar con éxito las técnicas de buenas relaciones humanas, es indispensable, considerar que los individuos tienen puntos de vista que en muchas oca -



siones difieren cuando observan un mismo objeto, un mismo hecho, un mismo individuo o grupo de individuos. Por su puesto esto es válido también, cuando los observadores son nosotros mismos.

Cuando un mismo objeto es visto desde puntos diferentes, pueden establecerse diferentes juicios acerca de él, y aun cuando parezcan contradictorios pueden no serlo, sin consideramos que la verdad en general está formada por varias verdades particulares.

Si todos tenemos un punto de vista, propio o adaptado y de acuerdo con lo que los psicólogos llaman fenómeno de racionalización, tratamos de tener razón pero no consideramos que los demás también tienen su punto de vista y que puede ser correcto; si no lo respetamos o no lo consideramos, nuestras comunicaciones y nuestras relaciones humanas serán difíciles.

Puestos de Observación Diferentes.—Los puestos de observación dependen de la situación del individuo en el medio y de los factores que integran su carácter.

Un mismo objeto origina diferentes puntos de vista en las personas en función a la relación que existe entre ese objeto y los observadores. Así, por ejemplo, un toro mecánico antiguo para el propietario de una fábrica, puede representar también el primer equipo que adquirió y con el cual inició sus actividades de producción: aquello que le permitió ganar su primer peso, y en consecuencia, si está encariñado con el toro, le será difícil aceptar

que debe jubilarlo y que debe venderlo casi como chata -  
rra para obtener su valor final o de rescate, puesto que  
aun produce. Para el contador, este equipo representará un  
problema, puesto que habiendole aplicado todas las depre-  
ciaciones anuales que correspondían, ya no le es posible  
depreciarlo más y sin embargo, puede observar en la tarje-  
ta de costos de mantenimiento, que no es económico conser-  
var un equipo que origina frecuentes y elevados costos -  
por reparaciones. Para el jefe de producción, ese torno, no  
obstante que periódicamente está inactivo, puede signifi-  
car aquello que lo ayuda a cumplir con sus cuotas de pro-  
ducción por un lado; pero por el otro, es el patito feo -  
que al descomponerse le obliga a buscar otra actividad -  
transitoria para el operador, ya que si no lo hace, tendrá  
un operario inactivo que relajará la disciplina del ta-  
ller. Para el tornero, su maquina representa el motivo por  
el cual son solicitados sus servicios y además su fuente  
de trabajo, el elemento del que recibe durante 8 horas -  
diarias, señales a las que habrá que enviar respuesta. El  
mecánico de mantenimiento probablemente pensará que no  
vale la pena desarrollar su esfuerzo en la reparación de  
un equipo que eternamente se seguirá descomponiendo; sen-  
tirá aversión por el torno, ya que mientras esté funcio-  
nando, adecuadamente, nadie recordará que es gracias a sus  
servicios, pero cuando llegue a presentarse la falla, inme-  
diatamente será requerido y le será exigido o solicitado

que realice su trabajo con gran velocidad y en que las - operaciones de reparación sea de buena calidad.

Todos estos puntos de vista deber ser conocidos y - tomados en consideración cuando se presente la ocasión - de decidir entre hacer una reparación sumamente completa que equivalga a la reconstrucción o en dar de baja el tor no. Y también deben ser tomados en cuenta los diferentes puntos de vista al hacer la comunicación de la decisión tomada, al grupo interesado o particularmente a los individuos relacionados con el torno y en consecuencia con - la decisión.

Pero es evidente que el punto de vista de un contador ordenado, sistemático, frío y objetivo, será totalmente diferente de un contador esclavo del instante, el cual di fícilmente hace evaluaciones y máxime si siendo subjetivo da valor al cariño que algunas personas pueden sentir por el torno. Por eso afirmamos que las posiciones de observación dependen de la situación del individuo en el - medio y de su carácter.

Transmisión del Punto de Vista Propio. Existen puestos de observación que no son accesibles a todos los individuos y entonces, los que no pueden mirar directamente, si desean observar, tendrán que hacerlo a través de los - que tienen puntos de vista propios. Es decir, existen seres que tienen puntos de vista propios y otros que carecen - de ellos. A la ligera, generalizando, se puede afirmar que

los que poseen puntos de vista propios, son grupos minoritarios que asumen actitudes directivas y que, quienes no los tienen, son las grandes mayorías, casi sin criterio propio. Sin embargo, debemos profundizar, para darnos cuenta de que el que tiene un punto de vista se lo transmitirá a sí mismo y lo cederá o no a los demás, dependiendo de las circunstancias y de su propia forma de ser.

Formas Usuales de Transmisión.—La transmisión puede efectuarse deformando la realidad por falta de objetividad, por exageración o por ensoñación.

Los puntos de vista pueden cederse en forma de leyes de escuelas científicas, de tesis filosóficas, políticas y sociales, encarnando todo ello en una objetividad profunda y en una actividad fría y perseverante.

Existe otra forma de transmisión que es hecha para conducir para lograr el movimiento y una gran actividad en los seres que rodean a quien transmite para ser seguidos, para lograr objetivos sociales.

Los puntos de vista, aun cuando se transmitan adecuadamente, pueden ser adaptados o rechazados por otras personas y para ello ahora nos ocuparemos de la adopción de puntos de vista ajenos ya que no pueden adaptarse con facilidad a lo nuevo y además porque desconfían de ello.

Existen seres, con puntos de vista tan precisos y reducidos que no pueden ver la existencia de otros puntos de vista diferentes al suyo y en consecuencia son impenetra-

bles a otros argumentos, llegando a rechazar en muchas ocasiones hasta la evidencia.

Los sujetos dominantes y combativos, más que obligar a los demás a la realización de ciertas acciones, pretenden imponerles su voluntad, sus decisiones y sus puntos de vista. Estarán listos para polemizar o combatir cuando alguien trate de hacerlos adoptar un punto de vista que no sea el suyo. Es más, tratarán siempre de encontrar un punto de vista diferente al suyo para que exista combate y en muchas ocasiones, aun cuando entienden el punto de vista diferente, no lo aceptarán exteriormente, porque ello daría fin a la polémica.

Autonomía de Puntos de Vista. Algunos tipos caracterológicos hacen propios los puntos de vista ajenos con relativa facilidad y en consecuencia es fácil convencerlos. Estos individuos son identificables porque los escuchamos repetir con frecuencia charlas ajenas. En cambio existen hombres que por tener independencia de criterio, difícilmente adoptan puntos de vista diferentes a los suyos.

Objetividad y Subjetividad de Puntos de Vista. "Aunque todas nuestras ideas vengan de fuera, los sentimientos que las juzgan están dentro de nosotros y solamente por ellos conocemos la conveniencia o el desacuerdo que existe entre nosotros y las cosas que debemos buscar o rehuir", escribió Juan Jacobo Rousseau.

Existen discrepancias profundas entre los pensadores

que consideraran que el punto de vista depende fundamentalmente de la intimidad psíquica de cada individuo y entre aquellos otros que opinan que el medio existe con independencia de como lo vea cada individuo.

Nosotros reconocemos, que la verdad no dependen de como la ve un hombre, de como la sienta o de como la entienda; pero comprendemos que los puntos de vista dependeran de la forma de ser del individuo y que, por lo tanto, aun que estén equivocados, deberemos conocerlos para hacerlos converger en la ruta que lleva el conocimiento de la realidad. El conocer puntos de vista diferentes, sabiendo además que la diferencia está basada en que son vistas por individuos que tienen formas de ser distintas, nos permite comprender mejor a los hombres y entendernos mejor con ellos. Conociendo puntos de vista diferentes, nos formaremos conceptos claros y completos, pudiendo ser moderados en las relaciones humanas al conciliar puntos de vista correctos, aparentemente antagónicos, puesto que comprendemos que son partes diferentes que sumadas forman un todo. En el caso de que verdaderamente sean irreconciliables los puntos de vista el conocer sus orígenes nos permitirá evitar el que los individuos que lo sostienen choquen frontalmente.

Puntos de Vista que Deben Considerarse para Establecer un Juicio.—Cuando una persona desea conocer su propia proporción o la de los demás, debe considerar como se ve -

ella misma, cómo quisiera verse, cómo la verán los demás y cómo ve ella a los demás.

Puntos de Vista de Individuos con Campos de Ciencia Estrechos y Amplios.—La atención de los individuos estrechos es intensa, pero limitada a una pequeña área y cambia totalmente cuando su atención cae sobre otro objeto, en — cambio, la atención de los individuos amplios, abarca va — rios objetos a la vez, pero con mucha menor intensidad que la de los estrechos.

Hay casos, como el control de calidad, que en algunos aspectos de inspección requiere individuos con campo de — conciencia estrechos, pero que en otros, como la evaluación de resultados a partir de la calidad de los productos, es necesario que los individuos posean un campo de conciencia amplio. Por ello, no podremos afirmar en forma absoluta que una determinada magnitud del campo es mejor que otra. Sin embargo la diferencia de magnitud origina distintos pun — tos de vista, originados por la forma de ser de los indivi — duos que se mencionan a continuación:

Los estrechos observaran los detalles, los supervisarán, los valoran y los corrigen. Cuando presentan un informe este es abundante en detalles pero pobre en la aprecia — ción del conjunto. En cambio las personas amplias prestan poca atención a los detalles y cuando juzgan un trabajo, lo hacen en función de la impresión general que les causa. El ingeniero de campo de conciencia amplia, informará muy po —

co acerca de los detalles del trabajo observado, pero sus comentarios globales sobre el mismo serán muy extensos.

Los puntos de vista del estrecho dan mayor valor a lo más difícil pues son severos con la facilidad. Son des confiados de lo natural, de lo espontáneo. Son vigorosos, no porque necesariamente sean fuertes, sino porque son con centrados. Son categóricos, precisos y bien definidos.

Los puntos de vista del amplio, son más naturales. Este tipo de personas buscan la facilidad y puesto que no tienen el recato, ni la paciencia del estrecho, dejan a éste las correcciones, las repeticiones y la afinación de sus - puntos de vista. Para la persona de campo de conciencia am plia nada debe ni puede ser definido con perfección. Sus - opiniones están en constante evolución.

Debido a la concentración del estrecho, sus puntos de vista se repiten. Los puntos de vista de las personas am plias difícilmente se repiten verdaderamente, pues emplean pocas fórmulas ya que su amplitud les facilita concebir - la dinámica, es decir las situaciones cambiantes que dan - origen a nuevas situaciones y que lo que fué verdad ayer, hoy puede ser falso y en consecuencia, ante situaciones si milares sus puntos de vista son parecidos y a la vez dife rentes, porque jamás serán idénticos.

Existen personas colocadas en puestos de observación muy altos, tanto que su panorámica será muy amplia. En el - caso de una batalla, esa posición será adecuada para loca-



lizar en ella el mando, puesto que podrá observar con facilidad el movimiento de sus propias fuerzas y las del enemigo, pudiendo en consecuencia realizar una dirección acertada si se tiene capacidad para ello, pero en cambio desconocerá detalladamente los puntos de vista de los soldados de primera línea, que aún cuando más estrechos y más reducidos, tienen un valor fundamental para determinado tipo de acciones. Este campo es más intenso y más preciso, menos amplio, pero no por ello menos importante.

Los excesos, del amplio podrán representarse por un panorama demasiado general que no precisa nada y del estrecho serían detalles tan aislados que no ofrecen ninguna imagen, en ambos casos será difícil establecer buenos juicios.

Uno de los puntos importantes en las relaciones con los subordinados es precisamente la instrucción en el trabajo. De aquí que se acentue la importancia del ingeniero como instructor.

Conviene recordar que todo organismo, la empresa y el hombre mismo está cambiando constantemente. Nuestro trabajo diario se va modificando poco a poco, cuando no radicalmente. Esta dinámica sitúa al ingeniero como un hombre clave para la reeducación de los grupos de trabajo. Su responsabilidad es precisa en este sentido.

Cualquier cambio deberá ser transmitido por el ingeniero a la fuerza de trabajo que constituye el grupo bajo

su autoridad directa.

El ingeniero es quien debe indicar a sus subordinados como afrontar el cambio y enseñarlos a adaptarse a él. Enseñarlos eficientemente y en el menor tiempo posible.

El mayor o menor desajuste que origina cualquier cambio en el trabajo, debe ser superado en el plazo más breve posible. Para lograr este requerimiento, el ingeniero dependerá en alto grado de su capacidad como instructor. Además la función instructora debe entenderse y aplicarse como algo permanente, como una actividad diaria y no debe descuidarse.

Los Métodos de Enseñanza.—El ingeniero actúa como un instructor formal o como un instructor informal. Este segundo caso es el más frecuente.

La razón de ello se comprendería mejor a la luz de numerosos puntos de vista, complejos en su conjunto e inestables en su interacción. Las necesidades de formación de personal que se dan en cualquier organismo se admiten también como un serio problema de nuestro tiempo y de nuestro medio.

Es difícil resolver el planteamiento de una sociedad en desarrollo, por cuanto a su demanda de mano de obra calificada, especializada y técnica, al ritmo adecuado a su velocidad de desarrollo.

Ello explica la conveniencia de aprovechar al máximo

los recursos disponibles para formar a ese personal requerido y casi siempre escaso.

El ingeniero es una persona de singular importancia y para lograrlo no puede darse el lujo de perder el tiempo sin poner en práctica su capacidad como instructor lo más eficientemente posible. La empresa día a día se convence más de ello y es ésta la causa de que la tecnificación de la enseñanza se acentúe en medios laborales.

La enseñanza improvisada está perdiendo aceptación - y sólo se admite cuando es imposible evitarla. Ahora bien, la tecnificación de la enseñanza se entiende a la luz de los métodos adecuados para ejercerla. Los métodos varían, tanto como las necesidades educativas lo hacen convenientemente. En mucho, su eficiencia descansa en el grado de adaptabilidad que soporta. Un método rígido implica riesgos excesivos.

Es decir, un ingeniero debe elegir el método más adecuado a la naturaleza de los conocimientos que debe transmitir, a las características personales de los educandos, a los requerimientos de profundización en la materia objeto de la enseñanza, a las exigencias de celeridad requeridas en la formación, a los recursos con los cuales cuenta para apoyar didácticamente su programa y, en fin, a una serie de factores que actúan como determinantes y que deben ser ponderados adecuadamente para garantizar en lo posible los mejores resultados.

Los métodos de formación preferidos, deben de ser aquellos que permitan al educando participar activa, dinámica y efectivamente, en el desarrollo de las clases teóricas y de las teórico prácticas. Además, debe darse a los métodos un carácter lo más aproximado posible a la realidad del trabajo, para lo cual es conveniente aplicar un 50% de la formación práctica en el puesto propiamente dicho, para permitir la familiarización del educando con el ambiente específico del trabajo, así como para dotarlo de el ritmo y la habilidad requeridos por la ocupación respectiva.

La enseñanza teórica, incluyendo las materias de cultura general, quedará referida a las necesidades de la educación formal prevista. Las materias técnicas y los conocimientos relacionados con el trabajo práctico deben integrarse en la formación práctica. Esto obliga a adoptar disposiciones que garanticen una supervisión técnica sistemática de los educandos y obliga también a utilizar material auxiliar de instrucción (didáctico) para facilitar el proceso formativo.

A continuación incluimos una lista que nos permite, de manera muy objetiva, localizar algunos tipos de cursos muy característicos y, al mismo tiempo, precisar hacia quién están dirigidos y cual es su objeto típico.

**APRENDIZAJE.-** Dirigido principalmente a adolescentes, tiene por finalidad la formación de trabajadores ap-

tos para ejercer ocupaciones calificadas.

**HABILITACION.-** Destinado a adolescentes y adultos,- con el fin de capacitarlos para ejercer una ocupación se mi calificada.

**COMPLEMENTACION.-** Aplicable a trabajadores adultos y a ingenieros poco preparados para corregir deficiencias profesionales en quienes ejercen ocupaciones calificadas y de supervisión.

**PERFECCIONAMIENTO O PROMOCION.-** Referido a trabajado res calificados y altamente calificados, con el objeto de prepararlos para ocupar puestos de nivel superior al que ocupan.

**ESPECIALIZACION.-** Utilizable en los casos de trabajado res altamente calificados y técnicos que requieren a similar una técnica específica en su ocupación.

**COOPERACION TECNICA A EMPRESAS.-** Se refiere a profeg sionistas, técnicos, supervisores y trabajadores altamente calificados, con el fin de que participen en los progra - mas de formación que se instituyan en la empresa.

**NIVELACION PREVIA.-** Adecuado para trabajadores de - instrucción básica insuficiente, para formarlos como tra - bajadores semi calificados.

**FORMACION ACELERADA.-** Corresponde a los casos de a - dultos sin ningún conocimiento de la ocupación, con la - finalidad de formarlos como trabajadores semi califica - dos.

INFORMACION Y DIVULGACION.- Se destina a todos los empleados y trabajadores, con el objeto de interesarlos - en la formación del personal o completar la acción desarrollada a través de cursos de formación.

La Formación del Personal en las Empresas. Cada empresa requiere un planteamiento que le sea propio, en materia de formación de personal, para que satisfaga racional y adecuadamente sus necesidades específicas.

Por otra parte, la importancia de esta función, hace necesario que se identifique a una dependencia o a un individuo en particular, como responsable directo de la función. De no hacerse así, se diluye la responsabilidad y la función se vuelve inoperante.

Conviene recordar aquí, que la formación de personal debe ser una actividad sistemática, aplicable a la empresa en su totalidad y, permanente.

Por ello, la dependencia o el ingeniero responsable de la función, deberá:

- a) Proponer las políticas de formación.
- b) Estructurar los planes y programas de formación y supervisar su funcionamiento.
- c) Formar al personal docente (instructores).
- d) Supervisar la formación impartida dentro de la empresa.
- e) Establecer y mantener registros sobre el adelanto de los educandos.

- f) Vigilar que se utilicen los métodos de formación aprobados.
- g) Realizar investigaciones y estudios, a efecto de cuidar que la información sea eficaz y actualizada.

- La Incomunicación.

Es natural que entre los elementos del proceso surjan obstáculos, llamados barreras por los psicólogos, que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva.

Estas barreras pueden ser de distintas clases:

- a) Barreras semánticas;
- b) Barreras físicas;
- c) Barreras fisiológicas;
- d) Barreras psicológicas;
- e) Barreras administrativas.

Las Barreras Semánticas. Ya mencionada con amplitud en el inicio de este capítulo.

Las Barreras Físicas. Se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje.

Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc., según el medio transmisor o receptor que se use.

Las Barreras Fisiológicas.Independientemente de que el mensaje se transmita por la parte que lo emite a través de un aparato (telefónico, telégrafo, radio, televisión, cinta magnética, etc.), o directamente, los defectos de pronunciación de quien habla; del oído en quien escucha; de atención visual en quien lee, son frecuentemente motivo de equívocos que deforman la comunicación.

Las Barreras Psicológicas. Todos los hombres son distintos. Tienen diferente personalidad, porque nacen con distintas potencialidades que constituyen su temperamento, y en su vida tienen diferentes experiencias que conforman su carácter. Esta diferente personalidad da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, llamada "marco de referencia o filtro individual", que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso.

Las principales barreras psicológicas que deforman un mensaje son:

El Agrado o Desagrado. Las necesidades y las experiencias del receptor tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que ve y oye. Ciertos "mensajes" que no se quieren aceptar, son reprimidos; otros ampliados. Algunos otros surgen de la nada, como los "defectos" que se encuentran en las personas que no son gratas.

La Tendencia a Valorar. Aprobar o desaprobado los juicios del transmisor, según el propio cuadro de valores -



del receptor, obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe.

Los Valores Emocionales. Estos bloquean a los racionales y comprensibles, cuando el ambiente de la comunicación está impregnado de los primeros.

Los Prejuicios sobre determinadas palabras, como "comunismo", "imperialismo", etc.

Las Barreras Administrativas. La organización y el funcionamiento mismo de las organizaciones administrativas provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación. Las más importantes son:

- En la Comunicación Horizontal.-

La Competencia Desleal. En competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus superiores, es frecuente que algunos ingenieros oculten información a otro ingeniero de su mismo nivel, para que la actuación de éste desmerezca.

Cuando dos ingenieros son posibles candidatos a un mismo puesto superior, en caso de quedarse vacante, se puede plantear un dilema entre ellos de cooperación o competencia desleal.

- En la Comunicación Ascendente.-

El Deseo de Agradar y el Temor al Castigo. El deseo natural de agradar o el temor al castigo, hacen que se oculte o se deforme al superior información sobre faltas

o hechos desagradables.

Los Problemas de Rango. En un esfuerzo por mantener su posición superior y para racinar su escaso tiempo, el ingeniero puede aislarse de sus subordinados levantando barreras.

Puede llegar a hacerse necesario que para hablarle se haya de conseguir anticipadamente una cita, que se lleve la ropa adecuada o que se tenga que pasar por el escrutinio de una secretaria oficiosa, para dirigirle una modesta pregunta al jefe.

- En la Comunicación Descendente.-

Los Secretos del Puesto. El ingeniero, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no está "libre" de comunicar a uno de sus subordinados todo lo que sabe acerca de un asunto particular. Como resultado, sufre la calidad de la comunicación.

El Deseo de Quedar Bien. El deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación descendente.

Muchos subordinados son muy sensibles a todos los caprichos del jefe y buscan anticiparse a sus deseos, incluso antes de que los mismos sean expresados. Si el jefe declara: "me gustaría ver en orden la oficina", el subordinado manda lavar los pisos, pintar las paredes y barnizar los muebles.

Restar Importancia a las Ordenes. Otro tipo común de

deformación descendente es la tendencia a "restar importancia a las órdenes", y esto provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, o bien se atengan a la letra y no al espíritu.

Un tan pronto como pueda, para el ingeniero puede significar "inmediatamente"; para el subordinado, "no es urgente, lo dejaré para después".

Tiempo. Se presenta generalmente en las empresas que trabajan en turnos. Los empleados de los diversos turnos tienen tan poca oportunidad de contacto, que entre ellos no se producen comunicaciones ni de tipo formal ni informal. No pueden avisarse las condiciones en que dejan el equipo, recomendaciones para concluir un trabajo de oficina, intercambio de experiencias del trabajo, etc.

Lugar. Cuando las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, la comunicación entre sus miembros tropieza con obstáculos naturales debidos a la separación espacial.

Divisiones de la Estructura. Entre las distintas divisiones de la estructura orgánica, también surgen obstáculos de comunicación entre órganos cuyas actividades no son afines o conexas, como el caso de órganos asesores y de línea, etc., o entre los grupos informales compuestos de individuos, de profesiones u ocupaciones que tienen diferentes sistemas de valores. Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación, que frecuentemente son im-

posibles de traspasar.

Los contadores, por ejemplo, pueden no comprender las actitudes del grupo de vendedores hacia los asuntos fiscales, así como los abogados pueden no estar en posibilidad de comprender las actitudes de los ejecutivos hacia los reglamentos gubernamentales. Las diferencias en experiencias y en el desarrollo de las "personalidades ocupacionales", pueden en esta forma tener profundos efectos sobre la comunicación dentro de la organización.

Del análisis del proceso de la comunicación se puede concluir que las barreras que producen la incomunicación consisten de los siguientes hechos y tendencias:

**Barreras Semánticas.** Las palabras tienen significados diferentes.

**Barreras Físicas.** Los aparatos para transmitir mensajes son falibles.

**Barreras Fisiológicas.** Los hombres que intervienen en una comunicación pueden tener defectos fisiológicos.

**Barreras Psicológicas.** Las personas tienen percepciones diferentes y limitadas del mundo exterior. Los humanos interpretan el mundo exterior de acuerdo con su personalidad. La producción de los símbolos que expresan el mensaje está sujeta a la capacidad del transmisor.

Las mismas palabras significan cosas diferentes para personas distintas.

El receptor de un mensaje está sometido a las si --

güentes tendencias:

- a) No registrar lo desagradable;
- b) Ver y oír lo que se desea;
- c) Resistirse a aceptar información que contradice lo que ya se sabe;
- d) Evaluar la fuente y el mensaje;
- e) Dejarse influir por el estado emocional;
- f) Formarse prejuicios sobre determinadas palabras;
- g) Desconocer el "marco de referencia" del interlocutor

Barreras Administrativas. La competencia desleal por un ascenso entre ingenieros del mismo nivel aparece como defecto en el comportamiento administrativo.

En la Comunicación Ascendente por:

- a) El deseo de agradar o el temor al castigo;
- b) El rango del superior.

En la Comunicación Descendente por:

- a) Los secretos del nivel del puesto;
- b) El deseo del subordinado de quedar bien;
- c) La tendencia a restar importancia a las órdenes.

Las diferencias de tiempo y lugar de ejecución de - las diversas labores y las divisiones de la estructura - administrativa separan a los empleados.

Los grupos informales tienen diferentes sistemas de valores.

- Cómo Lograr que Nuestro Mensaje Llegue a su Obje-

tivo.

- Utilizar la retroalimentación, o sea, comprobar nuestra propia actuación.

En las comunicaciones humanas se emplea este principio de retroalimentación sin darse cuenta de ello.

Incluso en las conversaciones intascendentes se está constantemente al tanto de cualquier indicio que muestre si se está siendo comprendido. El buen maestro está siempre interesado por la reacción de sus alumnos. Si le parece que están confundidos o soñolientos, sabe que sus explicaciones no están surtiendo ningún efecto. También el buen ingeniero se da cuenta de la necesidad de determinar las reacciones de sus subordinados respecto a lo que está intentando comunicarles.

#### Medios:

a) Observación. En una situación cara a cara se puede observar al interlocutor y juzgar su respuesta por el conjunto de su comportamiento: postura, expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión, ademanes, etc;

b) Comprobar la recepción. El transmisor del mensaje debe cerciorarse de que el mensaje que transmite es el que realmente está siendo recibido.

Es común que se pida al receptor, por ejemplo, que repita una orden entera, con sus propias palabras o que simplemente responda "comprendido", aunque esto último no ga

rantiza la recepción fiel del mensaje;

c) Preferencia por comunicaciones cara a cara. Las comunicaciones cara a cara tienen la ventaja de proporcionar una retroalimentación inmediata.

Cuando sea necesario, puede confirmarse el mensaje por escrito.

Es el caso de las actas de las reuniones, que son comunicaciones cara a cara, y queda constancia escrita de los acuerdos.

- Ser sensible al medio que recibe el mensaje. Si la interpretación del mensaje está influida por el "marco de referencia" personal de quien lo recibe, conviene tener presente ese marco desde el momento de emitirlo, especialmente cuando la retroalimentación no puede ser inmediata o fácil.

Medios:

a) Ajuste la forma de expresar el mensaje a la personalidad del receptor y refiéralo a las necesidades de éste;

b) Presente la información de modo que interese al receptor, o mezcle información que a él interese.

Esta fórmula es la razón por la que las publicaciones destinadas a los empleados contienen secciones que se refieren a su propio medio de actividades e intereses;

c) Considere si sus palabras pueden tener algún significado "especialmente deformado" en el receptor, como -

las palabras "con prejuicio"(comunismo o imperialismo) o con "significado ocupacional"(argot de mecánicos, albañiles, etc.).

- Ser oportuno al enviar el mensaje. La oportunidad al enviar el mensaje tiene analogía con el concepto de "ruido" en ingeniería de las comunicaciones. Cuando la mente del receptor está distraída por ruidos psicológicos, se puede desfigurar el mensaje. Una de las maneras de limitar la cantidad de ruido o deformación es comunicar el mensaje antes de que entren en juego otras creencias o actitudes.

- El uso de símbolos. El mensaje se expresa en símbolos, que pueden ser palabras habladas, escritas o señales. En todo caso, éstos deben ser fáciles de entender, inteligibles. El lenguaje debe ser sencillo y directo.

- Utilizar adecuada redundancia. Esto quiere decir que la información esté contenida de tal manera en el mensaje, que si alguna de las palabras o alguna frase es mal entendida, hay en la comunicación otros elementos que pueden expresar la idea completa.

- Emplear canales múltiples. La mayor parte de las barreras administrativas se refieren a la obstrucción de los canales. Sin romper la estructura de las líneas de mando o pasar por alto los conductos formales, es posible utilizar distintos canales para transmitir información.

**Medios:**



a) Comunicación masiva. Existe cierto tipo de información que además de ser transmitida por los conductos jerárquicos normales, puede serlo por la publicación de la empresa, a través del tablero de avisos, de circulares, de magnavoces, de folletos, etc.

Para utilizar la comunicación masiva, es recomendable:

Avisar a los ingenieros de rango más elevado antes de dirigir cualquier mensaje a los niveles más bajos.

Invitar al supervisor inmediato a que añada unas cuantas palabras al mensaje formal, para completarlo.

Alentar a los subordinados a que hagan preguntas a su jefe inmediato.

Estas recomendaciones conservan la ventaja de la uniformidad del mensaje, al mismo tiempo que mantienen el rango del ingeniero y alientan la retroalimentación por parte de los subordinados;

b) Contactos personales. Los ingenieros de los niveles superiores deben crear y aprovechar ocasiones de tener contacto personal con los empleados, asistiendo a banquetes de aniversario, competencias deportivas internas, y en general a eventos informales, así como dirigir cartas personales de felicitación por cumpleaños, por nacimiento de un hijo, etc;

c) Grupos informales. Los grupos informales pueden ser aprovechados como conducto adicional para transmitir

información.

### La Comunicación Serial.

Se entiende por comunicación serial dentro de un organismo aquella que es transmitida a través de los diferentes niveles de autoridad, si es formal, o a través de varios "mediadores" si es informal o si se trata de comunicaciones horizontales.

El mensaje que el director de la empresa transmite en forma oral a sus subdirectores para que éstos lo hagan llegar hasta los empleados a través de toda la cadena de mando, o el rumor que circula dentro del organismo, son ejemplos de comunicaciones seriales.

La comunicación serial se caracteriza porque lo que transmite el "mediador", más que el mensaje mismo, es su "interpretación" del mensaje, de modo que la información original va siendo deformada en cada etapa de la serie, hasta llegar al último receptor un mensaje distinto, por distorsionado, del mensaje original.

Las causas de la deformación pueden agruparse en tres categorías:

- a) Motivos de los transmisores;
- b) Suposiciones de los transmisores;
- c) Tendencias en la transmisión serial.

Motivos de los Transmisores.-

El "mediador" de un mensaje puede deformarlo por tres motivos:

El deseo de simplificar el mensaje. Es molesto y engorroso transmitir mensajes detallados. A menudo los simplifica inconscientemente el mensajero antes de transmitirlo. Los detalles que ya conocemos o que suponemos que conocen nuestros receptores, son los que más frecuentemente se omiten.

El deseo de transmitir un mensaje "sensato". Existe cierta resistencia a transmitir un mensaje que parezca incoherente, ilógico o incompleto. El transmisor se siente inclinado a "darle sentido" antes de pasarlo a la siguiente persona.

El deseo de hacer que la transmisión del mensaje no resulte desagradable. Como se vió anteriormente, el deseo de agradar y el temor al castigo deforman la comunicación ascendente.

#### Suposiciones de los Transmisores.-

Además de los motivos del transmisor serial, debemos considerar sus suposiciones, particularmente las que hace con respecto a sus comunicaciones. Si algunas de tales suposiciones son falsas y los demás no están al tanto de que él piensa así, su comunicación puede verse adversamente afectada.

La suposición de que las palabras se usan sólo en un sentido. Al estudiar las barreras semánticas, se vió que una misma palabra puede tener varios significados. Cuando el transmisor de la comunicación supone que el re

ceptor le va a dar a las palabras el mismo significado - con que él las usa, se está provocando una distorsión.

La "intención" con que sea dicha una frase puede - darle al mensaje un contenido distinto al del significado gramatical de sus palabras. Por ejemplo la intención - irónica de un jefe que para criticar a un empleado que - ha fallado, le dice: "muy bonito Sr. Pérez. Usted sí que lo ha hecho bien". En este caso, la intención de la frase es contraria al significado de las palabras empleadas.

La suposición de que las inferencias se distinguan - siempre de las observaciones. En el texto de un mensaje, muchas veces es difícil distinguir entre lo que se "sabe" y lo que únicamente se "infiere". Cuando el transmisor ha ce sólo una inferencia y el receptor la toma como hecho, fácilmente el mensaje es deformado.

Es el caso del empleado que dice: "Creo que el jefe no vendrá hoy; ayer se sintió mal", y el receptor lo repi te así: "El jefe no vendrá hoy porque está enfermo". El - tercer receptor podría repetir: "Van a operar al jefe por que está muy enfermo". Y así sucesivamente, hasta que al - guien comunica la "muerte" del jefe.

Tendencias en la Transmisión Serial.-

"El empleo de las palabras en un único sentido y la confusión inferencia-observación, así como los ya mencio- nados motivos de los transmisores, contribuyen indudable- mente en una escala importante a las dificultades y peli

gros que acechan a una transmisión serial. Su efecto tiende a manifestarse mediante tres tendencias: omisión, deformación y adición".

Se omiten detalles. La ley del menor esfuerzo al transmitir un mensaje hace que se omitan los detalles. Los detalles que más difícilmente se omiten son los siguientes:

Aquellos detalles que el transmisor quería o esperaba oír.

Aquellos detalles que "tienen sentido" para el transmisor.

Aquellos detalles que le parecieron importantes al transmisor.

Aquellos detalles que, por diferentes e inexplicables razones, se fijaron en el transmisor: aspectos que le parecieron particularmente extraños o poco comunes, aquellos que tenían un significado especial para él, etc.

Se alteran los detalles. La alteración de los detalles se hace generalmente en forma inconsciente y obedece al deseo de simplificar, aclarar o explicar el mensaje. Los detalles más susceptibles de alteración son los que se encuentran menos definidos o las calificaciones. Las inferencias tienden a convertirse en hechos.

Se agregan detalles. La tendencia a agregar detalles se debe a que el transmisor desea cubrir las omisiones que cree encontrar en el mensaje con objeto de hacerlo -

más sensato.

#### Correctivos.-

El profesor Haney sugiere entre otras cosas, las siguientes técnicas: "Con bastante dosis de lugar común, de sentido común, pero de uso poco común".

#### En la transmisión:

Dar los detalles en orden. Aquí recomienda el profesor:

La información organizada es más fácil de comprender y de recordar. Elegir una secuencia (cronológica, espacial, deductiva, inductiva, etc.) apropiada al contenido y ser consecuente con ella.

Reducir la velocidad de las transmisiones orales. Esto permite eliminar barreras fisiológicas de quien habla o de quien escucha y da mayor oportunidad de asimilar la información.

Simplificar el Mensaje. Si el que origina el mensaje lo simplifica, dará menos oportunidad de hacerlo al mediador.

Usar medios duales cuando sea posible. Repetir el mensaje por otro medio de comunicación es útil. Confirmar - por escrito la orden dada oralmente; escribir una carta - confirmando una conversación telefónica; ayudas audiovisuales en las reuniones, etc.

Poner de relieve lo que es importante. El que origina un mensaje sabe qué es lo más importante. Para asegu -

rarse que los receptores le darán la misma importancia, se recomienda destacar los puntos más importantes, las frases que atraen la atención al hablar, etc.

Reducir el número de eslabones de la cadena. Cuando la comunicación sea formal debe tenerse cuidado al aplicar esta medida, para no salvar conductos formales.

En la recepción:

Tomar notas. En los experimentos del profesor Haney - menos del 5 % de los transmisores tomaron notas. En los casos en los que se tomaron, las versiones finales fueron más completas y precisas.

Estar atento a la deformación. El receptor no debe estar seguro de que sabe lo que quiso decir el transmisor; debe interrogar, aclarar, etc.

Distinguir entre inferencia y observación. Al transmitir el mensaje debe expresarse con claridad lo que es un hecho comprobado y lo que es una simple inferencia.

Basado en:

-Ogden, C.K. Richards, I.A.

The Meaning of Meaning.

London. 1953 Routledge & Kegan Paul.

-Adam Schaff.

Introducción a la Semántica.

Fondo de Cultura Económica. México 1966.

-Miguel F. Duhalde Krauss.

Técnicas de Comunicación Administrativa.

U.N.A.M. México 1970.

-Kenneth H. Blanchard & Paul Hersey.

La Administración y el Comportamiento Humano.

Editora Técnica.México 1971.

-Dr. Eric Berne.

Juegos en que Participamos.

Editorial Diana, S.A.México.1975.



## CAPITULO VI .

### EL INGENIERO QUIMICO Y EL LIDERAZGO .

#### - El Arte y la Ciencia del Liderazgo.

En la tarea de dirección de la empresa, el hombre es importante por todos lados. El hombre es, en último término, la finalidad de la empresa. También puede ser pacíficamente admitido que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa. Pero es además, en primer término, el motor de cuanto en ella pueda hacerse. El hombre es decisivo para la empresa, pues, no sólo por razones de justicia - (de finalidad ética) sino también por razones de mera eficacia.

De todos los recursos con que se cuenta en la empresa, el humano es el más rico y el más productivo, y, aunque sólo fuera por eso, sería el recurso al que el ingeniero debería prestarle la mayor importancia. En 1962, en Estados Unidos, cada hora-hombre (simple medida de tiempo) requería en la industria 12 KW-hora (medida de trabajo); y un KW-hora puede equiparse a 13 horas-hombre (también medida de trabajo). Esto quiere decir que el esfuerzo de un hombre-potenciado por la técnica industrial moderna equivale, en realidad, al trabajo efectuado por 156 hombres hace 200 años. Cada ingeniero en la empresa, aun en la más peque

Ha, tiene ahora un ejército muy numeroso bajo su mando, con la diferencia radical de que ni él ostenta una graduación militar ni son soldados los que están a sus órdenes.

Se afirma hoy, desde el portavoz de muchas ideologías, que el empresario es un explotador de hombres. Y nada hay más diametralmente opuesto a la realidad. Puede decirse - por el contrario, que, si padece algún defecto endémico el empresario actual, es justamente el de sacar poco partido al recurso más importante con que cuenta. Por que pretende, respaldado por una técnica desposeída de contenido social, explotar al hombre en lo que éste tiene de máquina - o a lo sumo de energía bruta, dejando a un lado lo humano mismo del hombre que es aquello por lo que se dice que el hombre es el recurso más productivo de cuantos la empresa posee.

A la luz de lo anterior, la dirección de empresas se convierte en dirección de hombres. Aunque la preocupación del ingeniero: esté ahora en las líneas de su capacitación técnica, habrá que afirmar, sin miedo al error, que su problema máximo reside en su capacitación como "líder" de hombres. Y el adquirir esa capacidad será siempre más difícil que la adquisición de la simple capacidad técnica. De todas las actividades que pueden ejercerse en el mundo, la más complicada y difícil es la de dirigir hombres; y esto, aun cuando el ingeniero considere que, por intuición y dotes personales, es la más sencilla de las tareas ante las

que debe diariamente encararse. Lo complicado en una empresa moderna siguen siendo los hombres, y no las computadoras electrónicas.

El dirigir hombres, para obtener de ellos resultados justos y eficaces, es un modo específico y particular de obrar en el mundo. Y tiene por ello un proceso particular y específico no asimilable, "strico censu", a ninguna otra actividad humana.

En términos conceptuales absolutos, el hombre actúa en el mundo sólo de tres modos: a la manera de la técnica, a la manera del diálogo, y a la manera de la dirección. - Cualquier actividad, de las muchas que el hombre puede llevar a cabo en su obrar en el mundo, puede quedar englobada dentro de estos tres géneros de actuación.

#### La Actuación a la Manera de la Técnica.

La técnica puede definirse, de modo sucinto pero esencial, como la actividad que el hombre realiza para modificar un objeto. En ella, el hombre se enfrenta con un objeto-cosa, planta o animal-, y opera sobre él modificándolo. El objeto es inerte, dócil a la presión del hombre que lo trabaja. Es cierto que el objeto posee sus propias leyes intrínsecas, a las que debemos acoplarnos, si queremos obtener de él algún resultado práctico. Pero estas leyes son sinérgicas, permanentes e inmutables; y, justo por ello, una vez conocidas, se puede operar sobre el objeto fácilmente, acoplándolo sin obstáculo a lo que se quiere de él. Se puede

hacer de un trozo de metal, con un grado preciso de resistencia y un punto fijo de densidad, un marco para una ventana, una pieza de una máquina, un flotador o una pata de mesa. Y en esa situación se mantiene dócilmente.

#### La Actuación a la Manera del Diálogo.

También de un modo sucinto y esencial, podemos definir el diálogo como la relación que el hombre mantiene con un sujeto sin modificarlo. El hombre, cuando actúa a la manera del diálogo, se enfrenta no con algo (un objeto inerte), sino con alguien, esto es, con otro hombre, con otra persona, que tiene, como él su propia autonomía y su propia intimidad inalienable. Por ello la finalidad del diálogo es la simple interrelación entre sujeto y sujeto; se trata de la comunicación, pero no de la modificación, sea mutua, sea unilateral.

#### La Actuación a la Manera de Dirección.

Paralelamente a la técnica y al diálogo, la dirección podría definirse como la actividad de un hombre que pretende la modificación de un sujeto.

La dirección se asemeja al diálogo, por lo que se comporta de la relación de un sujeto con otro. Pero se asemeja a la técnica porque no es una relación de simple comunicación, sino de estricta modificación. Sin embargo, lo importante aquí es subrayar que la dirección no consiste en la modificación de un objeto pasivo e inerte, dócil a la operación del hombre, sino de un sujeto autónomo y li -

bre, que no puede dejar de ser sujeto, y por ende, no puede -en el sentido físico del verbo- ni perder ni renunciar a su autonomía e independencia. No se escapa a la contradicción teórica de esta actividad. Porque la modificación -que lleva consigo por parte de lo modificado una relación de dependencia- debe lograrse de alguien que es independiente y como tal ha de mantenerse en el proceso y resultado de la modificación misma. Y de la contradicción teórica deriva justamente la dificultad práctica, porque, en cierto modo, la dirección de hombres es una operación dialéctica, contradictoria.

Del carácter dialéctico encontrado en la actividad directiva se desprenden dos riesgos prácticos, que provocan una tensión bipolar a la hora de dirigir: El confundir la dirección con el diálogo o confundirla con la técnica.

a) Cuando confundimos la dirección con el diálogo, consideramos al sujeto que debemos dirigir como autónomo y libre, pero sin obtener resultado alguno de él. Cuando el ingeniero se relaciona con el subordinado a la manera exclusiva del diálogo, el resultado es el descontrol: cada uno se siente autorizado a hacer lo que quiere.

En el análisis de muchos casos de falta de autoridad y de desobediencia en la empresa se han detectado frecuentemente fallas de comunicación. Los subordinados no hacen lo que deben hacer porque no se les comunica con -

claridad su cometido. De ahí el énfasis que en la actualidad se ha puesto en los sistemas de comunicación, en contra de los cuales, considerados en sí mismos, nada hay que decir, fuera de su perfección o imperfección técnica. Pero, como sucede siempre que se coloca el acento con excesiva fuerza en un sólo punto, el error se comete cuando se pretende sustituir el mando o la autoridad con sistemas técnicos de comunicación. Este error no puede corregirse sólo en la línea de la práctica, porque deriva de una defectuosa idea de la naturaleza humana: se piensa que basta con que un hombre sepa lo que tiene que hacer (comunicación) para que lo haga (obediencia). Este concepto socrático (y utópico) del hombre acarrea serias dificultades en los procesos de comunicación y de mando porque, ante una falta de autoridad (que es justo lo mismo que falta de obediencia), se trata de corregir el problema clarificado en el sistema comunicativo cuando realmente la problemática radica en una debilidad de la autoridad o de la obediencia.

Es cierto que para que haya dirección debe haber diálogo o intercomunicación; pero la dirección no consiste en el sólo diálogo! Pueden coexistir simultáneamente en la misma empresa, una perfecta comunicación y un perfecto descontrol.

b) El segundo riesgo que lleva inviscerado la dirección es confundirla con la técnica. Este es, sin duda, el modo más usual de dirigir. El dirigir a la manera de la técnica es

olvidar que estamos modificando hombres-autónomos y li - bres- y considerarlos como objetos.

Si dirigimos al modo del diálogo no obtenemos resul - tados. Pero la dirección a la manera de la técnica, bien - que pueda obtener resultados eficaces momentáneos, llega a provocar necesariamente la rebelión o la resistencia - pasiva (peor que la actitud activa, por ser más difícil - mente detectable), de un hombre, de un sujeto que se rebe - la o se resiste a ser tratado como objeto. Como es éste, decimos, el modo más usual de dirección, requiere de nues - tra parte un análisis más detenido.

#### Parámetros que Determinan el Estilo de Mando.

Pese a que es inútil, en este terreno, manejar porcen - tajes o cifras determinadas (poco de lo que se refiere - al hombre puede cuantificarse), existen ciertos paráme - tros indicativos que impulsan en la práctica hacia un - centramiento en el hombre o hacia un centramiento en el área y, la tarea, que regulan la eficacia de uno u otro sistema. Es interesante, por ejemplo, considerar la mayor o menor capacidad del individuo que debe desempeñar el tra - bajo: en el caso de los más incapaces, el darles la tarea diseñada y programada puede tener ventajas sobre una mo - tivación vacía (en el terreno técnico), pues siempre hay que poner límites al adagio, más falso que verdadero, del "querer es poder"; ha de tenerse en cuenta, también, en la alternativa de centrarnos en el hombre o hacerlo en la -

tarea, el tiempo dentro del que esperamos los resultados: si éstos se pretenden a cortísimo plazo, el adiestramiento en el trabajo -diseño y enseñanza- para que rinda de inmediato, suele ser más importante que la aceptación y motivación con respecto a los objetivos; del mismo modo hay que considerar si la tarea es eminentemente técnica o implica un elevado índice de creatividad, si el trabajo es repetitivo o versátil, etc.

Con independencia de los parámetros detallados arriba, debemos fijarnos en especial, primero, en qué nivel de la empresa se mueve la persona que estamos dirigiendo; y, segundo, el carácter fundamental de ella.

Con referencia al primer punto -el nivel de la empresa- puede asegurarse que es un error dirigir centrándose en la tarea, dentro del ámbito de los niveles superiores de la empresa. Como éstos niveles son siempre los más importantes y decisivos, todo lo que digamos a continuación hasta el final de este estudio se referirá precisamente a ellos. El dirigir a personas que se ocupan de los trabajos de máximo nivel centrándose en la tarea de ellas será, sin duda, un error. Tales hombres han de ser capaces por sí mismos; han de tener un horizonte o visión a largo plazo; su trabajo será eminentemente creativo y versátil. Concurrerán en ellos, pues, todas las condiciones que aconsejan un centramiento en el hombre, más que en la tarea. Si lo hacemos al contrario, perderemos la posibilidad de desarrollar sus ca



pacidades; su visión se reducirá a los estrechos límites de la tarea encomendada; su ideal se convertirá en sistematizar rutinariamente sus actividades, para poderla encajar dentro de la burocrática seguridad de un manual; tendrá más cuidado en cumplir las reglas del manual -escrito o imaginado, impuesto por otro o por él mismo- que en alcanzar los objetivos que su trabajo persigue; procurará más proceder de un modo técnicamente "intachable" que obtener resultados reales y cuantificables; se diluirá así la versatilidad e iniciativa que han de ir aparejadas al hombre de decisiones y de creación. Para citar un ejemplo minúsculo, pero frecuente, sería erróneo medir el trabajo de un eficiente ingeniero por su horario antes que por sus resultados.

En lo que respecta al segundo punto -el carácter fundamental de la persona que debe ser dirigida- también pueden darse algunas indicaciones orientadoras acerca del estilo de mando que ha de ser utilizado. La ingeniería tiene muchas relaciones vinculatorias con la pedagogía, y pueden hacerse con los subordinados clasificaciones -que, como toda clasificación, fácilmente caen en conceptuales y arbitrarias- paralelas a las que podrían efectuarse con los alumnos.

El ingeniero sabe saber -y debe descubrir- que hay determinado tipo de hombres que necesitan ser conducidos mediante órdenes precisas, bien detalladas, a las que ellos

por carácter o por temperamento, se ajusten fiel y ciegamente. Es el tipo de trabajador que, cuando era estudiante, resultaba incapaz de resolver una serie de problemas si el profesor no le enseñaba antes el procedimiento. Hay otro tipo de hombres que no tienen otro incentivo que su sueldo, porque les interesa más su sueldo que su trabajo. Es posible que, de joven, se preocupase más por obtener buenas calificaciones que por aprender verdaderamente. Por último, hay un tipo caracteriológico de hombres que consideran el trabajo como un reto, un campo de autorrealización, un potenciador de su impulso creativo. El estar atento a esta clasificación -que es, insisto, simplemente orientadora constituye una buena guía para el ingeniero a fin de saber cómo manejar a su personal. Poco podrá lograr con el primero si no se centra en su tarea; mientras que tendrá un amplio espacio para promover y motivar al tercero, si lo impulsa como hombre y no como simple ejecutor de trabajos diseñados de antemano.

No convendría terminar este punto sin hacer referencia a otras condiciones que, aún siendo meramente circunstanciales, pueden revestir un carácter decisivo. La ingeniería centrada en el hombre no es tan importante para un ingeniero que se ha hecho en la empresa (y que es, por ende, conocido en su valer y dotes personales) cuanto en un ingeniero que se incrusta en la empresa por nombramiento, y debe ganarse la razonable confianza, como hombre más

que como técnico, de sus nuevos subordinados. De igual manera, interviene aquí el hecho del grado de conocimiento del ingeniero en determinados sistemas técnicos (ventas, producción, etc.) característicos y específicos de la empresa en que trabaja. Cuando los que están bajo su mando conocen más de lo suyo que él mismo -y debe tenerse la -sinceridad de reconocerlo- será perjudicial el que quiera ganarse la confianza en la línea técnica, en lugar de aprovecharse de su capacidad conductora de hombres. Para delegar en otro lo que no se sabe, es necesario saber -dirigir al otro, aunque no se sepa lo que el otro debe hacer.

#### - El Saber Deslindar Responsabilidades.

El delegar responsabilidades involucra una serie de factores muy importantes que están relacionados al estilo de mando y la toma de decisiones. Por lo que este punto se encuentra íntimamente relacionado con el liderazgo mencionado anteriormente.

La gráfica nos presenta el "continuum" o gama del posible comportamiento de liderazgo que se le ofrece al ingeniero. Cada tipo de acción se nos presenta en relación con el grado de autoridad ejercido por el jefe y el grado de libertad de que disfrutaban sus subordinados en el proceso de toma de decisiones. Las acciones que apare-

cen en la extrema izquierda son típicas del ingeniero - que conserva un alto grado de control para sí mismo; mientras que las que aparecen en la extrema derecha son típicas del ingeniero que cede una gran porción de su control. Ninguno de los extremos es absoluto; la autoridad y la libertad siempre tienen límites.

Observemos ahora más detalladamente cada uno de los tipos de comportamiento que se nos presentan a lo largo - de este "continuum" o gama.

En este caso el ingeniero identifica un problema, considera las diversas soluciones posibles, elige una de ellas y comunica su decisión a los subordinados para que la pongan en práctica. Puede que tenga en cuenta lo que él cree que sus subordinados pensarán o sentirán con respecto a su decisión, o puede que no considere tal aspecto; en cualquier caso, el ingeniero no ofrece a sus subordinados la oportunidad de participar directamente en el proceso - de toma de decisiones. Puede que se emplee, o que esté implícita, una real imposición de la solución o puede ser - que tal imposición no exista.

El ingeniero vende su decisión.

En este caso, como en el anterior, el ingeniero tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla simplemente, toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten. Al hacer esto, de hecho,

reconoce la posibilidad de que exista alguna resistencia entre aquellos que serán afectados por la decisión y pretenden reducir la resistencia indicando, por ejemplo, lo que los empleados ganarán debido a la decisión.

El ingeniero presenta sus ideas y solicita preguntas.

En este caso el ingeniero ha llegado a una decisión, y pretende que sus ideas sean aceptadas y ofrece a sus subordinados una oportunidad de conseguir una explicación más completa de su manera de pensar y sus intenciones. Después de presentar sus ideas, solicita preguntas, a fin de que se comprenda mejor lo que se pretende lograr. Este "estira y afloja" permite también al ingeniero y a sus subordinados explorar más cuidadosamente las implicaciones de la decisión.

El ingeniero toma una decisión tentativa que puede ser cambiada.

Esta clase de comportamiento permite que los subordinados tengan alguna influencia en la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe. Antes de hacer la decisión en firme, el ingeniero presenta su propuesta de solución para aquellos que serán afectados por la misma ofrezcan sus puntos de vista. De hecho dice: "Me gustaría escuchar lo que Uds. tengan que decir sobre este plan. Apreciaré sus francos comentarios, pero me reservo la decisión final".

El ingeniero presenta el problema, obtiene sugerencias, y entonces toma la decisión.

Hasta este momento el ingeniero siempre se presentaba ante su grupo con una solución propia ya tomada. No sucede así en este caso. Los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del ingeniero consiste en la identificación del problema.

La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema que el ingeniero puede considerar. El propósito es aprovecharse de los conocimientos y experiencia de aquellos que están "en primera línea de batalla". El ingeniero, después, elige la solución que considera mejor de entre la más amplia lista de soluciones posibles, obtenida mediante la colaboración del ingeniero y sus subordinados.

El ingeniero define los límites y solicita que el grupo tome la decisión.

En éste momento el ingeniero transmite al grupo, (en el que probablemente él está incluido como miembro), el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe de tomarse la decisión.

El ingeniero permite al grupo que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos.

Esto representa un grado extremo de libertad del grupo, que sólo aparece ocasionalmente en organizaciones for

males; como por ejemplo, en muchos grupos de investigación. En éste caso el equipo de ingenieros se encarga de la identificación y diagnóstico del problema, desarrolla soluciones y alternativas para resolverlo y decide sobre una o más de tales soluciones-alternativas. Las únicas limitaciones que la organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior del jefe del equipo. Si el jefe participa en el proceso de toma de decisión, pretende hacerlo sin ejercer una autoridad mayor que la de cualquier otro miembro del grupo. El se compromete de antemano a ayudar a poner en práctica cualquier decisión que el grupo tome.

#### Preguntas Clave.

Como aparece en la gama o "continuum" representado en la gráfica, existe una serie de formas posibles en las que el ingeniero puede relacionarse con el grupo o los individuos bajo sus supervisión. En la extrema izquierda de la gráfica el énfasis radica en el ingeniero - lo que a éste interesa, su manera de ver las cosas, lo que éste siente con respecto a las mismas. Sin embargo, a medida que nos desplazamos hacia aquel extremo del "continuum" centrado en el subordinado, el foco se centra más y más en los subordinados, - lo que a estos les interesa, su manera de mirar las cosas y su forma de sentir con respecto a las mismas.

Cuando observamos la dirección de empresas de esta

forma, aparecen una serie de preguntas. Tomemos cuatro que tienen una especial importancia.

¿Puede un jefe liberarse de su responsabilidad delegando a otro?

Nuestra opinión es que el ingeniero debe esperar a que su superior le considere responsable de la calidad de las decisiones tomadas, incluso cuando tales decisiones en la práctica hayan sido tomadas por el grupo. Por tanto, cuando delega autoridad para tomar decisiones en sus subordinados, deberá estar preparado para aceptar el tipo de riesgo de que se trate. La delegación no es la forma de "pasar el problema" a otro. Debería también destacarse que el grado de libertad que el jefe otorga a sus subordinados no puede ser mayor que la libertad que él mismo ha recibido de sus superiores.

¿Debería el ingeniero cooperar con sus subordinados, una vez que ha delegado responsabilidad en ellos?

El ingeniero debe considerar esta cuestión cuidadosamente, y decidir el papel que él quiere desempeñar antes de decidir el papel que el grupo tendrá. Debe preguntarse si su presencia perjudicará o facilitará el proceso de resolución de problemas. Puede ser que haya ocasiones en las que debería dejar que el grupo resuelva el problema por sí mismo; sin embargo, lo más típico es que el jefe tenga ideas útiles que aportar y por tanto debería actuar como un miembro más del grupo. En este último caso -



es muy importante que haga saber claramente al grupo que él considera que su papel es el de un miembro más del grupo y no la autoridad del mismo.

¿Qué importancia tiene que el grupo reconozca la clase de liderazgo que el jefe está ejerciendo?

Es muy importante. Muchos problemas de relación entre jefe y subordinados ocurren porque el jefe no es capaz de dejar clara la forma en que piensa ejercer su autoridad. Si, por ejemplo, él pretende de hecho tomar por sí mismo una determinada decisión, pero el grupo de subordinados recibe la impresión de que él les ha delegado autoridad en tal materia, lo más probable es que aparezcan sentimientos de considerable confusión y resentimiento. También pueden surgir problemas cuando el jefe utiliza una fachada "democrática" para ocultar el hecho que él ha tomado ya la decisión y espera que el grupo la acepte como propia. El intento de "hacerles pensar que la idea fué suya" encierra un gran riesgo. Se podría opinar que es muy importante que el ingeniero sea sincero y claro a la hora de escribir que autoridad se reserva para sí mismo, y que papel quiere que sus subordinados desempeñen en la resolución de un problema determinado.

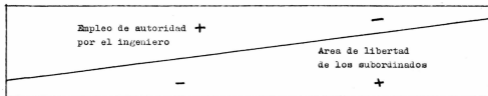
¿Podemos juzgar hasta qué punto un ingeniero es "democrático" por el número de decisiones que sus subordinados toman?

El mero número de decisiones no es un índice adecuado

GAMA DE COMPORTAMIENTO EN EL LIDERAZGO.

Liderazgo centrado  
en el jefe

Liderazgo Centrado  
en los subordinados



↑  
El ingeniero  
toma la deci-  
sión y la co-  
munica.

↑  
El ingeniero  
"vende la de-  
cisión.  
PERSUADE

↑  
El ingeniero  
presenta sus  
ideas y soli-  
cita pregun-  
tas.  
CONSULTA

↑  
El ingeniero  
presenta una  
decisión ten-  
tativa, que  
puede ser -  
cambiada.  
ACEPTA

↑  
El ingeniero  
presenta el  
problema, re-  
cibe, sugeren-  
cias y toma  
la decisión.  
ACEPTA

↑  
El ingeniero  
define los  
límites y so-  
licita que  
el grupo to-  
me la deci-  
sión.

↑  
El ingeniero  
permite que  
los subordi-  
nados funcio-  
nen dentro  
de los lími-  
tes estable-  
cidos por el  
superior.

DELEGA

do del grado de libertad que disfruta el grupo subordinado. De mayor importancia es la relevancia de las decisiones que el jefe confía a sus subordinados. Obviamente, una decisión sobre cómo situar las mesas es de un tipo completamente distinto que una decisión con respecto a la introducción de un nuevo equipo de proceso. Incluso cuando les concedamos la más amplia libertad para resolver el primer problema, el grupo no sentirá ninguna sensación especial de responsabilidad; sin embargo, si un jefe permite que el grupo decida algún aspecto de la instalación del equipo, incluso dentro de límites bastante estrechos, esto indicaría un mayor grado de confianza en ellos por su parte.

#### - El Trabajo en Equipo.

Un grupo es una asociación de personas que tienen conciencia o no de su formación. En algunas empresas es obligatoria la formación de grupos ya que un grupo crea derechos y obligaciones. Un grupo, aunque sea informal, poco a poco va creando derechos y reglas. El nacimiento de un nuevo grupo puede ser favorable o desfavorable a nuestros propios intereses o a los de la empresa. Muchas veces la conciencia del grupo hace que cambie la actitud de un individuo, y así mismo la solidaridad del grupo, cuando no se le maneja correctamente, puede oponerse a las directrices del plan.

Un individuo al formar parte de un grupo no solo reacciona frente a otros individuos, sino que reacciona también porque siente formar parte de ese grupo. Si este grupo le está permitiendo satisfacer alguna necesidad en especial, esto puede influir en el cambio de su actitud. El individuo al asumir una actitud dentro del grupo, la asume en forma diferente a como la haría en condiciones de individualidad. Ejemplo: Es muy diferente nuestra reacción ante un paisaje bello cuando vamos solos, que cuando vamos en grupo excursionando. En los grupos, generalmente son las necesidades e intereses de los integrantes del grupo mismo, los que generan los objetivos. Es decir, las gentes concurren al grupo en función de diferentes motivos como por ejemplo: Personas que buscan protección, satisfacción, proyección, servir, convivir, distraerse, etc. Los objetivos del grupo estarán en función de las necesidades e intereses de los propios integrantes.

En la medida que los intereses del individuo se traslapan con los intereses del grupo, esta será una zona de equilibrio entre los dos, y a medida que existan más zonas de traslape, un grupo quedará mejor integrado y será más difícil su desaparición.

El que existan necesidades y objetivos comunes facilitan la duración de la existencia de un grupo.

### Dinámica.

La dinámica es un conjunto de fuerzas que actúan so-

bre el grupo y que producen o frenan movimientos dentro del mismo. Estas fuerzas van dirigidas a presionar o desarrollar al grupo, y por lo tanto, producen movimientos o actividades del mismo o bien lo frenan.

Esta dinámica tiene dos aspectos: uno interno del grupo y otro exterior al propio grupo. Si consideramos que los objetivos internos de cada uno son comunes y paralelos y no existen fuerzas que se oponen, éstas serán fuerzas que se sumen para producir ciertos objetivos de tipo grupal. Si los objetivos chocan entre sí, estas fuerzas se contrarrestan y se piensa que dentro del grupo existen fuerzas positivas y negativas. Las fuerzas positivas nos van a impulsar para alcanzar mejor los objetivos y las negativas son las que van a contrarrestar la energía potencial que existen dentro del grupo y que le van a impedir alcanzar adecuadamente sus objetivos. Ejemplo: Hay personas que llegan a un grupo con entusiasmo al cual van a comunicar a los demás, haciendo que se creen nuevos entusiasmos; pero si en el grupo imperan los pesimistas, el resultado de todo el grupo será pesimista. Ejemplo: Existen personas que no llegan a un grupo para ver que pueden obtener de él sino para dar algo al grupo. Estas personas tienen un grado superior de madurez social. La educación, la cultura, la facilidad de conducir al grupo, la buena o mala educación, etc, nos van a establecer la nueva dinámica de ese grupo. Ejemplo: Una mala comunicación dentro del grupo va a pro-

vocar chismes, mientras que una buena comunicación va a lograr una dinámica más acelerada del grupo. Pueden existir individuos que lleguen al grupo con sus defectos y los reflejen sobre el mismo, mientras que hay individuos que llegan al grupo a encontrar satisfacción a sus propias necesidades, es decir, buscan su seguridad, poder, comisión, reconocimiento, etc. Ejemplo: Algunas muchachas que se inscriben en el Club de Solteronas Disponibles. Cuando estamos en un grupo cuyos objetivos son afines a los nuestros particulares, tendremos éxito en ese grupo y viceversa.

Existen también fuerzas que desde el exterior presionan al grupo y que éste acepta o rechaza; estas fuerzas dependen del medio ambiente, de otros grupos, de los valores que existen en el exterior del grupo, etc.

Dentro del trabajo existen también grupos que han sido originados por la organización formal de la empresa, o por relaciones naturales. Las relaciones en el trabajo van a originar la formación de grupos. Las relaciones serán naturales o sociales cuando por ejemplo, dentro de la planta - dos personas hablan de fútbol.

Lo anterior genera dos tipos de grupos: los primarios y los secundarios, y son generados dentro del ámbito de las relaciones naturales o sociales.

Por otra parte, existen dos tipos de relaciones: las técnicas y las sociotécnicas. Las técnicas son aquellas que se realizan de individuo a individuo y están condicio

nadas sólo por la relación en el trabajo. Existen algunas acciones de los individuos en las que se mezclan tanto - la necesidad formal del trabajo como del tipo social, y - estas son las relaciones sociotécnicas. Ejemplo: Cuando - todo un departamento tiende a obtener o alcanzar una meta de producción o de puntualidad.

Cuando un individuo contraría las metas del grupo, crea un conflicto dentro del grupo y como no lo pueden - eliminar, se producen situaciones difíciles en la empresa. En el caso de las organizaciones de tipo sociotécnicas, el grupo busca agredir a ese individuo y asume algunas - actitudes de antipatía y repulsión. Las relaciones naturales sociales generan la formación de dos tipos de grupos como ya se dijo anteriormente. Los primarios son grupos - pequeños que no pasan de doce personas y que se basan en sistemas de cohesión cimentados en una comunicación muy estricta y en verse cara a cara. Ejemplo: Pelotón de once soldados o la novena de beisbol. Cuando estos grupos crecen se disgregan. Estos grupos surgen en forma espontánea y natural por intereses comunes. Los grupos secundarios - son mucho más grandes y pueden estar formados por diferentes grupos primarios. Ejemplo: Las diferentes células vivas que forman organismos y en donde cada célula tiene vida propia y que en un momento dado actúan en forma - conjunta. Estos grupos tienen dentro de la empresa miembros de diferentes departamentos, pero su denominador es

mún son los objetivos e intereses comunes.

Cuando varias metas particulares se supeditan a una meta suprema, se dice que se tiende a la integración del grupo y es fundamental que se respete la independencia de estos grupos. Dentro de estos grupos se tiene una propia dinámica en donde se tiende a la integración y a la desintegración. Cuando las metas de todos los grupos y de los individuos conducen a acciones conjuntas, en este momento pueden alcanzarse metas comunes.

#### El Grupo y su Organización.

En cualquier lugar donde se reúnan dos personas o más de inmediato van a surgir de manera espontánea una serie de relaciones interpersonales de simpatía, de antipatía, identificación de caracteres, dirección, subordinación etc.

Las relaciones espontáneas íntimas, se caracterizan en estar formadas por pequeños núcleos más o menos cambiantes, más o menos visibles, pero cargados de vida, de realismo y actividad. A estos pequeños núcleos es a los que llamamos "grupos de trabajos", o grupos informales.

De esta manera vemos que en la empresa moderna, que es un vivo ejemplo donde estas relaciones se pueden propiciar de una manera efectiva, todos los miembros de la misma forman y pertenecen a un grupo, desde los directores y vicepresidentes siguiendo por toda la escala organizacional hasta llegar a los mozos.



En un principio, la empresa reúne bajo un mismo techo a individuos a quienes une la necesidad de trabajar. Fuera de esta necesidad, nada es común entre ellos, sin embargo, con el tiempo acabarán formando un verdadero núcleo social. Todo esto se debe a que existe en el hombre ciertas necesidades puramente humanas que a toda costa debe satisfacer y entre ellas se destaca la necesidad de pertenencia.

Hablando de esta, diremos que el ser humano para poder sobrevivir necesita, salvo raras excepciones, de aliarse. Requiere vivir dentro de una comunidad y no solo eso, sino que necesita sentir que pertenece a ese grupo en — que se desenvuelve y que además se le acepte en su seno; le es imprescindible emocionalmente, darse cuenta de que se le estima en el grupo. Esto sucede cuando en el trabajo el hombre busca la confianza de sus compañeros y practica con ellos, no solo de tópicos de trabajo sino que comenta con ellos aspectos y hechos de su propia vida y escucha con interés los recíprocos que a él le relatan; esta cumpliendo con esta necesidad, quiere ser estimado, quiere que no se le considere un simple ejecutor de otra parte del trabajo total; quiere en una palabra, ser una persona estimada en su grupo.

Esta necesidad es tan fuerte, que se comprobó durante la Segunda Guerra Mundial, que el individuo de comportamiento heroico lo era así, más por lealtad y espíritu —

de servir a su grupo, a su unidad, que por los ideales patrióticos o de la causa.

#### Necesidades de Status.

El hombre no solo necesita sentirse aceptado y estar seguro de que así sea, sino que además necesita tener cierto prestigio dentro del grupo. En otras palabras, se verá impedido a hacer sobresalir algún aspecto de su personalidad. Una o alguna de sus características personales o alguna de sus capacidades deberán tener preponderancia sobre las del grupo y el singularizarse, de esta manera, adquirirá Status. El Status constituye una posición dentro del grupo que tiene deberes y privilegios plenamente reconocidos dentro de las jerarquías naturales del grupo.

En este aspecto cabe aclarar, que entre nuestras sociedades o grupos existe el Status adscrito, adquirido y el heredado.

También la necesidad de trabajar en equipo, pone en contacto e identifica a las personas que desempeñan determinadas labores, por este motivo han de comunicarse resultados de trabajo, rendirse reportes, solicitarse asesorías, etc., además de que el hecho de que otras personas se dediquen a la misma labor o a una similar, hace que existan entre ellas muchas cosas comunes, lo que a la postre se encargará de crear lazos interpersonales.

Cuando un nuevo empleado llega al trabajo, se encuentra indeciso sobre la manera de actuar. Cuestiones tan sin

ples como saber si es necesario avisar al jefe de todas las salidas que se hagan de la oficina, o hasta qué límite puede uno conversar con un compañero, cosas que le abruman y le mantienen confuso.

Los espacios físicos, también propician la formación de grupos, pues lógicamente, personas que tienen que estar durante toda la jornada frente a frente por razón de limitación de flujo de materiales o atención de máquinas o labores complementarias, forzosamente tendrán que dar como resultado, simpatías o antipatías. Pero también en este caso el grupo formado a la fuerza por un espacio determinado, puede ayudar a la resolución de problemas planteados por el mismo trabajo, ya que en ese grupo siempre va a haber un trabajador que es más antiguo que todos los demás y cuando está bien coordinado, es decir, que se llevan bien, el flujo de trabajo va a ser fácil y eficiente, además de que las comunicaciones mejoran notablemente y se ha notado que en este tipo de grupo la motivación para el trabajo es más fuerte.

También la afinidad propicia la formación de grupos. Es muy frecuente ver que elementos tales como la antigüedad, la edad, la procedencia escolar, etc.; reúnen y aglutinan a personas en razón de las características comunes que tienen entre sí.

#### Evolución del Grupo.

Las relaciones interpersonales iniciadas y propicia

das entre personas por alguna de las condiciones ya enumeradas y que en un principio sólo se refirieron a cuestiones de trabajo, poco a poco van rebasando estas limitaciones y se comienza a programar otras actividades completamente diferentes y ya en la órbita extra-labor.

Así vemos que el grupo se reúne para excursionar, para celebrar festividades y para toda clase de actividades sociales y además de eso, cuando surge una dificultad, ya no son uno o dos los que dan la solución, sino que ésta es sometida a la deliberación de todo el grupo. A partir de este momento el grupo ha quedado organizado, y también a partir de ese momento el grupo tendrá sus propias leyes y su individualidad estará perfectamente definida.

También es entonces, cuando los miembros comienzan a sentir orgullo de pertenecer al grupo, o sea el espíritu de grupo. Esta es la forma en que los grupos adquieren una organización sólida que, como dijimos, está formada por normas no escritas y hábitos que son muy difíciles de cambiar.

Todo grupo tiene jefes. Esta jefatura que también puede llamarse "liderazgo", "el poder", "el control", o la influencia, puede ser permanente hasta cierto límite o temporal.

Hablando de jefes o líderes diremos que el liderazgo entre adultos no es considerado ya como cualidad que permite el dominio lineal del grupo en el grupo de trabajo,

el liderazgo es considerado ya como una función del mismo, y sus tres elementos son: a) La capacidad de procurar un nivel eficaz de funcionamiento, es decir, la utilización de los materiales disponibles para lograr los fines del grupo en lo particular. b) La capacidad de provocar la cohesión del grupo, es decir, la habilidad para unir al grupo y relacionar a los miembros del mismo emocionalmente entre sí o con la tarea común. c) La capacidad para mantener la estabilidad, es decir, la fuerza que resiste la alteración o la frustración.

#### Operación del Grupo.

1.-El grupo reúne a individuos y por consiguiente se forma una nueva fuerza. Es obvio que de la reunión de esfuerzos e impulsos, surge una energía colectiva superior al alcance de cada uno de sus componentes considerados aisladamente.

2.-Uniformiza la manera de pensar y de actuar, creando un ambiente colectivo y estableciendo la personalidad del grupo de manera bien definida.

3.-Otorga satisfacciones sociales a sus miembros (amistad, reconocimiento, prestigio, comprensión, ayuda, etc.) y crea un sentido de adhesión y lealtad de parte de cada miembro para con el grupo.

4.-Establece objetivos y medios comunes e identifica a sus miembros uno con otros, reforzando así los vínculos entre ellos.

### Reglas del Grupo.

Una vez que el grupo se consolida, por el hecho mismo de su consolidación perfecciona sus características y pasa a ser un organismo social que tiene, impone y obedece reglas.

También los grupos tienen reglas que facilitan el trabajo. En los grupos cada miembro del mismo, es un vigilante celoso que cuida que todos se apeguen a las reglas y costumbres del grupo y si alguno viola esas normas, de inmediato es sancionado por el resto.

Por lo demás, los miembros de un grupo se apegan voluntariamente a sus normas, en primer lugar porque tienen intereses comunes y porque el grupo cuenta con medios propios de castigo. El ostracismo o la "ley del hielo" es uno de los medios más eficaces con que los grupos disciplinan a sus miembros. Otras veces se acude a procedimientos más directos: "alguien" puede hacer llegar a la superioridad informes sobre los errores que comete el "descarrilado".

### El Rango de los Grupos.

Así como ya vimos que entre los individuos que forman un grupo hay diferencias de posición entre unos y otros, así también entre los grupos hay rangos. Por ejemplo el grupo de secretarías tendrá más rango que el de las mecanógrafas; el de jefes de sección que el de supervisores, etc.

Los horarios también establecen rangos en los grupos. Los obreros entran a las siete a.m. y los empleados a las ocho a.m.

El hecho de tener que usar determinada vestimenta también es acusativo de un rango determinado.

#### Conclusión.

Hemos analizado, aunque sea de manera somera, ese conglomerado social llamado grupo.

A pesar de que las direcciones de las empresas se encargan de delimitar funciones, deberes y obligaciones, el grupo en sí no obedece a esta delimitación. El grupo tiene su vida misma y sus normas propias, y además, no aparece en ninguna de las cartas organizativas de las empresas.

Por todo lo que hemos visto, las personas buscan pertenecer a un grupo y crear también nuevos grupos. Parece que existe un afán de buscar satisfactores que no se pueden encontrar directamente en el trabajo, tales como compañerismo y protección.

Los grupos informales tienen su propia vida, sus formas habituales de hacer las cosas y sus jerarquías. No es posible hacer caso omiso de ellos, ni ignorarlos. Por el contrario, una buena administración de personal deberá hacer lo posible por entenderlos, orientarlos y cuidar de su conservación para fines positivos en beneficio de la empresa y de sus componentes. Es por esto importante que el ingeniero conozca las cualidades de su equipo de trabajo.

- La Actitud Paternalista.

De acuerdo con el Dr. Levinson, la primera meta del ingeniero es aplicar principios psicológicos para entender las necesidades de los empleados y después, encontrar los caminos que encajen en las necesidades de la compañía y - también las del empleado a una meta común. Una relación de negocios no puede ser efectiva o satisfactoria para ningún partido si esta basada puramente en el "comercio". Si la dirección dice: "Te voy a pagar X pesos y voy a exprimirte todo lo que pueda", entonces el empleado esta limitado a decir: "De acuerdo, entonces yo te daré por X pesos, la menor cantidad de trabajo que pueda". Esta es la naturaleza del "comercio". Pero esta no es la única forma en que la dirección y los empleados se relacionen, y ciertamente no es el mejor medio, sin embargo existe comunmente.

Este es un avance que va a estar en contraste con la forma en que el ingeniero escucha o se comunica con sus empleados. En muchas ocasiones, el ingeniero tiene que tomar una posición receptiva hacia los problemas del subordinado y escucharlos pacientemente aunque no se puede hacer nada por ellos. Sin embargo, el simple hecho de escuchar los motiva la moral y la productividad por un corto tiempo, hasta que se manifiesta en forma obvia que no se ha hecho nada al respecto.

La caja de sugerencias, por sí misma, es similarmente -



inefectiva."El negocio, guste o no, es muy similar a una familia". Dice el Dr. Levinson. "Si la única forma en la que - nosotros podemos comunicarnos con nuestra familia es a través de un tablero de información o una caja de sugerencias, no cabe duda que estamos en problemas".

Para analizar en una forma más objetiva cuales son los problemas más inmediatos que se suscitan por una actitud paternalista, podemos tomar como ejemplo la situación que impera en una empresa familiar, en la que nosotros como ingenieros químicos, somos, en muchas ocasiones espectadores de dicha situación.

El conflicto psicológico fundamental de los negocios familiares es la rivalidad, que se complica con los sentimientos de culpa cuando involucra a más de un miembro de la familia. La rivalidad puede ser vivida por el fundador aunque no haya parientes en el negocio, cuando él, inconscientemente, siente justificada o injustificadamente que sus subordinados lo amenazan con quitarle su centro de poder. Consideremos el siguiente ejemplo:

Un empresario, cuya organización produce equipo científico y lleva su nombre, ha creado una empresa de reconocido prestigio dentro de los mercados internacionales, y ha expresado su deseo de que su compañía sea conocida en todo el mundo por su contribución social. Nuestro hombre ha atraído a muchos jóvenes prometiéndoles un ascenso rápido, pero ha sentado las bases de su fracaso al comisionar-

les tareas para después dejarlos solos, sin el apoyo adecuado de la organización. Se entromete en la toma de decisiones de los jóvenes, y equilibra su conducta recurriendo a medios paternalistas. (La compañía concede a sus empleados mayor número de prestaciones que cualquier otra). Esta técnica enoja a sus subordinados, primero por lo que él les hace y después consigo mismos, por ser hostiles con un hombre tan amable. Al final de cuentas, los hace sentir inadecuados. De tal suerte, aunque logra que la gente acepte la responsabilidad y ocupe puestos ejecutivos, con su conducta se asegura de que nunca tendrá un rival.

Los conflictos creados por la rivalidad entre miembros de una familia, entre padres e hijos, entre hermanos y entre ejecutivos y otros familiares, tienen un efecto destructivo crónico sobre la directiva. Por tanto, los miembros de la familia que forman parte del negocio deben encarar el impacto que estas relaciones ejercen, así como aprender a enfrentárseles no sólo por su propia salud emocional, sino también por el bienestar del negocio.

Como se ha indicado, para el fundador el negocio es un instrumento, una extensión de sí mismo. De aquí que surjan problemas cuando tiene que abandonar a su bebé, su amante, su instrumento, su fuente de poder social o cualesquiera de las cosas que el negocio signifique para él. Por lo común tiene gran dificultad para delegar autoridad, y usualmente se niega a retirarse a pesar de que insisten

tenente promete que lo hará. Esta conducta implica ciertas cosas para la relación entre padre e hijo. Aunque el fundador desea conscientemente pasar su negocio a su propio hijo, y también quiere que éste llegue a la cima, inconscientemente siente que dejar el negocio sería como perder su masculinidad.

Al mismo tiempo, y también inconscientemente, necesita continuar demostrando su propia competencia, es decir, conscientemente debe asegurarse de que sólo él es lo suficientemente competente para lograr que "su" organización tenga éxito. Inconscientemente el padre no quiere que su hijo gane, que se lleve su combinación de bebé y amante y que lo desbanque de su posición cimera. Estas emociones en conflicto ocasionan que el padre se comporte de una manera inexplicable y contradictoria, llevando a aquellos que están próximos a él a pensar que aunque por una parte quiere que el negocio tenga éxito, por la otra, está dispuesto a hacerlo fracasar.

Los sentimientos de rivalidad del hijo son reflejo de los del padre. El hijo, naturalmente, espera tener cada vez mayor responsabilidad conforme su madurez aumenta y lo mismo que libertad para actuar responsablemente por cuenta propia. Empero, se siente frustrado con las intrusionas de su padre, sus promesas rotas respecto a su retiro y su autoengrandecimiento. El hijo resiente que se le limite a un papel infantil, siempre el muchachito ante los -

ojos de su padre, con el consecuente desprecio, condescendencia y falta de confianza que, en tal situación, frecuentemente caracterizan la actitud del padre. El hijo resiente también el depender del padre para su nivel de ingresos, muchas veces, para su nombramiento, cargo, promoción y otros gajes usuales de un ejecutivo. La conducta exéntrica e impredecible del padre, cuando se trata de estos asuntos, hace que su dependencia resulte más desagradable.

Algunos de estos hombres que a pesar de ocupar la presidencia de sus respectivas empresas, continúan siendo víctimas de sus padres, los cuales permanecen como presidentes del consejo y ejecutivos máximos.

"¿Por qué no me permites crecer?". Por lo regular, los padres e hijos, pero especialmente estos últimos, se ven terriblemente afectados por estos conflictos; los padres consideran que los hijos son desagradecidos y desconsiderados, y los hijos se muestran hostiles hacia el padre y a la vez tienen sentimientos de culpa por su hostilidad. El padre tiene la sensación de que el hijo no será lo suficientemente hombre como para dirigir el negocio, mas intenta ocultarle tal sentimiento. El hijo anhela la oportunidad para dirigirlo y aguarda impacientemente tras bambalinas, aunque con lealtad, su lugar en la palestra, después de que otros que trabajan en organizaciones no familiares tienen ya responsabilidad ejecutiva.

Si la presión se torna tan crítica para el hijo que

llega a pensar en abandonar el negocio, se siente desleal y al mismo tiempo, teme perder la oportunidad que sería suya si pudiera esperar un poco más. Postpone pues la satisfacción y el placer anticipados, aunque con cada retraso - su ira, decepción, frustración y tensión aumentan. El siguiente caso es el de una situación típica:

Matthew Anderson, hombre que fundó un famoso negocio de recuperación de metales, tiene dos hijos, Juan, el mayor, es su sucesor lógico, pero Anderson le ha dado poca libertad para actuar de manera independiente señalando que, a pesar de su preparación limitada, él (el padre) ha creado el negocio e intuitivamente sabe más acerca de como operar lo con éxito. Aunque ha dicho a Juan que quiere que sea su socio, trata a Juan más como un sirviente que como un ejecutivo, mucho menos como a un sucesor. Anderson le paga al hijo mayor un salario exiguo, esgrimiendo siempre el pretexto de que no debe esperar más dinero porque algún día heredará el negocio; le concede esporádicamente algunos aumentos mínimos, sin reconocer jamás la necesidad que Juan tiene de sostener a su familia de acuerdo con su posición dentro de la empresa.

En una ocasión que Juan protestó y solicitó mayor responsabilidad y mayores ingresos, su padre dió a Enrique, el segundo hijo, un puesto de vicepresidente y un ingreso superior.

Cuando Enrique pidió más libertad y responsabilidad,

Anderson se volvió hacia Juan y le hizo presidente (sólo de nombre). El padre, como presidente del consejo y ejecutivo máximo, continuó detrás de los actos de Juan, excluyó a Enrique de las reuniones (lo cual, naturalmente, aumentó los sentimientos de culpa de Juan), y le dijo a Juan que Enrique "no servía para nada" y que no podía dirigir el negocio.

Posteriormente, cuando Juan quiso desarrollar aspectos nuevos del negocio para evitar las fluctuaciones del mercado de metales, su padre vetó sus ideas diciendo: "Esto es lo que conocemos y a esto es a lo que nos vamos a dedicar". No pudo ver los posibles efectos destructivos de los ciclos del mercado sobre los gastos fijos, ni los posibles estragos de los plásticos y otros materiales - más baratos sobre el negocio de los metales recuperados. El resultado fué que las utilidades disminuyeron y el negocio se tornó más vulnerable a la competencia tanto interna como externa. Cuando Juan hablaba al respecto con su padre obtenía la siguiente respuesta: "Tú qué sabes, - todavía estás muy verde, yo pasé por la Depresión". Una vez más, Anderson se volvió hacia Enrique haciendo que la oveja negra se tornara blanca y viceversa. Enfadado, Juan decidió abandonar el negocio, pero su madre le dijo: "No puedes abandonar a tu padre, él te necesita". Anderson lo acusó de desagradecido y ofreció retirarse, como lo hiciera varias veces antes.

A pesar de su dolor, Juan no podía liberarse de su padre. (Sólo un ingrato abandonaría a su padre, se decía a sí mismo). Igualmente estaba consciente de que si se iba no podría competir contra su padre porque ello lo destruiría. Juan no quiso tampoco, entrar en un negocio desconocido. - Desde entonces, mientras permanece en el negocio, Juan ha explorado algunas oportunidades; sin embargo, en todos los casos su padre lo ha limitado. Por ejemplo, en una ocasión, cuando Juan quiso pedir un préstamo para una operación, Anderson le dijo a los banqueros que su hijo no era responsable. Hoy en día Juan ha alcanzado la edad media, y el y su padre continúan luchando. De hecho, Juan pregunta: "¿ Por qué no me dejas crecer?" y su padre responde: "Yo soy el único hombre aquí. Debes quedarte conmigo y ser mi muchachito".

"Esta destruyendo el negocio". El hijo, naturalmente, también tiene intensos sentimientos de rivalidad e igualmente estos pueden dar por resultado una feroz competencia con el padre y un rechazo hostil o una dependencia abyecta. En ocasiones, la competencia puede conducir a una coalición manipuladora con la madre en contra del padre. Consideremos el siguiente caso:

Bill Margate, recientemente egresado de una escuela de Administración, sabía que ingresaría al negocio de componentes electrónicos de su padre. Sin embargo, decidió que primero debería adquirir alguna experiencia en otra parte,

por lo que pasó cuatro años trabajando en una gran empresa manufacturera. Con base en su preparación y experiencia, se dió cuenta de qué tan poco sofisticado era su padre en la dirección de su negocio, así que se empeñó en mostrarle cómo debería administrarse profesionalmente una empresa.

Margate, según Bill, no puede hacer nada bien, al menos de acuerdo a los libros que él ha leído y que su padre ni siquiera ha oído mencionar. Bill critica frecuentemente a su padre, mostrándole que tan ignorante es. Cuando Margate llama a su hijo "verde", Bill responde: "He olvidado más sobre la administración de un negocio de lo que tu podrías saber jamás".

La madre de Bill también tiene que ver en el negocio; ha estado al lado de su esposo durante muchos años, aunque su relación deja mucho que desear. La señora Margate adora a su hijo, se queja con él de su esposo y alienta a Bill en los ataques contra su padre. Cuando Bill emprendió varias operaciones que fracasaron, disculpó los fracasos alegando que habían sido ocasionados por la interferencia del padre. No obstante, siempre que la batalla entre padre e hijo alcanza un punto álgido, la señora Margate cambia de aliado y apoya a su marido. Así que Margate padre cuenta con un aliado cuando las cartas están sobre la mesa, aunque le cueste constantes golpes el llegar a tal punto.



La lucha por el negocio se ha vuelto sorda, y conforme Margate padre ha ido envejeciendo los ataques de su hijo han empezado a dejarle huella. Bill le ha sugerido que tome unas vacaciones largas, pero Margate rechaza la idea porque teme lo que podría pasar cuando no estuviera presente. Por eso mismo, no permite que Bill firme los cheques de la compañía.

Ahora Margate está senil, y las críticas de Bill continúan incluso en público. "Está destruyendo el negocio" comenta. No obstante, Bill no puede tomar medidas adecuadas para retirar a su padre (aunque actualmente es incompetente) debido a sus sentimientos de culpa por sus incesantes ataques. Ello literalmente destruiría a su padre, y Bill no puede hacerlo.

"En realidad, el viejo lo construyó". El problema para el hijo es realmente agudo cuando se hace cargo de la empresa si es que esto llega a ocurrir. Con frecuencia, los conceptos administrativos del padre se han tornado obsoletos. Muy probablemente la organización ha ido más allá de la capacidad del fundador para controlarla eficientemente, aunque este hombre haya sido un estrella cuya imaginación creatividad o inquietud son prácticamente imposibles de emular. Tal vez fué incluso una figura carismática, con la que se identificaron los empleados e incluso el público.

Cualquiera que sea la combinación de factores, es probable que el hijo tenga que hacerse cargo de una organiza

ción con muchas debilidades ocultas detras de la poderosa fachada del dirigente que partió. Por estas razones, infinidad de negocios, después de la gestión de sus fundadores, se deshacen, son pirateados o se fusionan con otras organizaciones. La Ford Motor Co. es un ejemplo que viene al caso, pues después de la muerte de Henry Ford fué necesario organizar una gerencia totalmente nueva. Henry Ford II se enfrentó a la desagradable tarea de tener que regenerar una empresa que parecía tener potencial para un éxito constante, pero que, según algunos, podía caer fácilmente en la banarrota.

Mientras el hijo actúa para reparar las debilidades dejadas por su padre en la organización, está sujeto a las críticas de aquellas personas que, envidiosas de su posición están esperando que tropiece; "Saben" que él no es tan bueno como el fundador. Si le va menos bien que al padre, no importa si las condiciones económicas son desfavorables o existen otras causas, se le acusa de haber tirado por la borda una oportunidad que otros podían haber aprovechado. El vástago no puede ganar. Si se hace cargo de una empresa que tiene éxito, e incluso se hace que tenga mucho más éxito del que nadie hubiera imaginado, los observadores lo pasan por alto y regresan al tema de su ineptitud. Dicen: "¿Qué esperaban? Después de todo, hay que ver con cuánto empezó".

En conclusión es muy difícil enfrentarse a la proble

nática de un negocio familiar. Sin embargo, ello no quiere decir que por esto tenga que soportarse. No tiene sentido hervir de ira y culpabilidad, puesto que la irritación crónica no es sino autoflajelación. No resuelve ningún problema; sólo aumenta la ira y la hostilidad y prepara el camino para la explosión, la recriminación y el deterioro de las relaciones.

Un miembro de la familia puede hacer algo para solucionar tales problemas, como puede hacerlo para solucionar cualquier otro. Si las medidas lógicas para resolver los problemas no funcionan, y continúa sintiéndose ligado a la organización, entonces su problema es, en gran medida, psicológico. Para liberarse y poder elegir lo que quiere hacer, debe hablar de sus sentimientos con su rival en la organización, cosa que se logra mejor ante la presencia de una tercera persona neutral (¿Nosotros?). En ocasiones es necesario una colaboración profesional. Esto reduce considerablemente la intensidad de las emociones generadas por el problema, de suerte que el miembro de la familia puede ver las alternativas posibles con mayor claridad y tomar sus decisiones más libremente. Esto es mejor que los años de agitación que generalmente acompañan a tales problemas, a menos que, naturalmente, el rival tenga que expiar su culpa y continúe castigándose. En este caso, es su problema y no necesariamente el del negocio familiar.

Basado en:

-Douglas Mc.Gregor.

Leadership And Motivation.

Boston:MIT Press 1966

-E.P. Hollander.

In Leadership And Interpersonal Behavior.

Holt,Reinehart & Winston Inc.,N.Y. 1966.

-Seymour Tilles.

"Survival Strategies For Family Firms".

European Business (abril 1970),p. 9.

## CONCLUSIONES.

1.- Durante mucho tiempo la teoría de la administración se ha caracterizado por una búsqueda de universales: Una preocupación por llegar a los elementos esenciales a todas las organizaciones. El descubrimiento de dichos elementos comunes es necesario, pero no proporciona verdaderamente a los ingenieros químicos "principios" que puedan aplicarse con éxito universalmente.

2.- Por otra parte, la teoría y práctica administrativas en torno a la motivación laboral se basan necesariamente en hipótesis generales sobre la motivación. Todas presuponen una teoría de la personalidad, una concepción sobre la organización laboral, y las características del trabajo. A mi entender, muchas de las teorías y prácticas que hoy se aplican, no están convenientemente fundamentadas en una teoría de la personalidad seria, y no toman en cuenta la necesidad de diferenciar la estructura con su organización de las personas que la componen, para satisfacer las necesidades definidas por tal teoría de la personalidad.

3.- Los procesos de la administración por objetivos y la evaluación del rendimiento, tal y como se practican normalmente son esencialmente deshumanizantes a corto plazo, porque parten de una psicología de recompensa-castigo que sirve para intensificar la presión sobre el individuo, mientras que en realidad le proporciona una margen de participación creativa

muy limitada.

En resumen, dos cosas aparecen implícitas en la tesis - básica que se ha desarrollado. La primera es que el ingeniero que tiene éxito es aquel que es claramente consciente - de aquellas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión; entiende también a los individuos y al grupo con el que se relaciona, a la compañía y el más amplio medio social en el cual él actúa. Y, ciertamente, es capaz de estimar la capacidad de sus subordinados para desarrollarse.

Pero esta estabilidad, o capacidad de comprender, no es bastante; lo que nos lleva a la segunda de las implicaciones. El ingeniero que tiene éxito es aquel que es capaz de comportarse adecuadamente de acuerdo con aquellas percepciones suyas. Si se requiere de dirección, es capaz de dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, es capaz de proporcionar tal libertad.

Así pues, el ingeniero que tiene gente a su cargo y - tiene éxito no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquel que tiene un buen record de evaluación acertada de aquellas fuerzas que determinan qué comportamiento sería el más acertado por su parte en un momento dado; y un buen record de haber sido capaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio. Al ser a la vez profundo en su comprensión y flexible, es mucho menos probable -

del liderazgo son un dilema.

4.- Si se analiza el programa de formación de un ingeniero químico es evidente, el enfoque eminentemente técnico de la carrera, a pesar de que la realidad exige una formación más completa y equilibrada, ya que el aspecto humano se diluye o se opaca al transcurrir el tiempo, si un -- gran porcentaje de los ingenieros químicos se dedican a la dirección de empresas y a la producción, es conveniente que tengan una preparación adecuada.

Por lo cual me permito sugerir concretamente lo siguiente:

Apoiado en lo anterior y por lo que se ha expresado a lo largo de la tesis se ve la urgencia de dar al ingeniero químico una capacitación dentro de su formación profesional que incluya los siguientes aspectos:

- Teorías de las Motivaciones.
- Teorías y Técnicas del Liderazgo.
- Teoría y Práctica de la Toma de Decisiones.
- Desarrollo y Aprovechamiento de Recursos Humanos -- dentro de la Empresa.
- Relaciones Intra e Intergrupales.
- Ética Profesional.

La materia de relaciones humanas se dá como optativa y un semestre, pero dada su importancia debería ser obligatoria, y aún más, que se dieran cursos especializados sobre estos tópicos a las personas que deseen profundizar más en la

materia.

Ha sido mi intención en esta tesis proporcionar un mapa conceptual que pueda ser útil en la aplicación de las ciencias del comportamiento. El valor que tiene un sistema de este tipo, no está en cambiar el conocimiento de una persona, sino que aparece cuando se aplica en cambiar el comportamiento de una persona en su trabajo con otras personas.



BIBLIOGRAFIA.

- 1.- OTTO KLINBERG.  
PSICOLOGIA SOCIAL.  
Fondo de Cultura Económica. México 1963.
- 2.- KENNETH H. BLANCHARD & PAUL HERSEY.  
LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.  
Editora Técnica. México 1971.
- 3.- WARREN G. BENNIS.  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.  
Fondo Educativo Interamericano S.A. México 1973.
- 4.- IRVING SMITH KOGAN.  
PUBLIC RELATIONS.  
Alexander Hamilton Institute. N.Y. 1966.
- 5.- MIGUEL F. DUHALT KRAUSS.  
TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA.  
U.N.A.M. México 1970.
- 6.- FRED T. ALLEN.  
WAYS TO IMPROVE EMPLOYEE COMMUNICATIONS.  
Mex-Am Review. Noviembre 1975. p. 40-41.
- 7.- ADAM SCHAFF.  
INTRODUCCION A LA SEMANTICA.  
Fondo de Cultura Económica. México 1966.
- 8.- NORMAN R.F. MAIER.  
PRINCIPLES OF HUMAN RELATIONS.  
John Wiley & Sons Inc. N.Y. 1956.

- 9.- MASLOW, A.H.  
 MOTIVATION AND PERSONALITY.  
 Harper, N.Y. 1954.
- 10.- MAXINE H. HISHOP.  
 SUPERVISION DINAMICA.  
 Editora Técnica. México 1971.
- 11.- EUD SCHAUERTE.  
 GUIDELINES FOR BETTER MANAGEMENT.  
 Gulf Publishing Co. 1968. 6. 12-15.
- 12.- FEAN, R.A.  
 EVALUATION INTERVIEW.  
 McGraw-Hill. 1958.
- 13.- DOUGLAS MC GREGOR.  
 "AN UNEASY LOOK AT PERFORMANCE APPRAISAL."  
 Harvard Business Review (mayo-junio 1957). p.89.
- 14.- CHARLES L. HUGHES.  
 FIJACION DE OBJETIVOS.  
 Editora Técnica. México 1971.
- 15.- G. STRAUSS.  
 THE HUMAN PROBLEMS OF MANAGEMENT.  
 Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1967.
- 16.- APUNTES DE LA MATERIA DE RELACIONES HUMANAS.  
 ING. SANTOS SOBERON SALGUEIRO.
- 17.- ARGYRIS, CHRIS.  
 PERSONALITY AND ORGANIZATION.  
 Harper & Bras, N.L. 1957.

- 18.- DON G. MITCHEL.  
LA CLAVE DEL EXITO EN LA ADMINISTRACION.  
Editora Técnica. México 1971.
- 19.- OGDEN, C.K. RICHARDS, I.A.  
THE MEANING OF MEANING.  
London.1953 Routledge & Kegan Paul.
- 20.- ELTON MAYO.  
THE HUMAN PROBLEMS OF AN INDUSTRIAL CIVILIZATION.  
The Macmillan Company N.Y. 1933.
- 21.- ERIC BERNE.  
JUEGOS EN QUE PARTICIPAMOS.  
Editorial Diana, S.A. México. 1975.
- 22.- SEYMOUR TILLES.  
"SURVIVAL STRATEGIES FOR FAMILY FIRMS".  
European Business (abril 1970) p.9.
- 23.- HARRY LEVINSON.  
ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS.  
Cambridge Mass.,Harvard University Press. 1972.
- 24.- DOUGLAS MC.GREGOR.  
HUMAN SIDE OF ENTERPRISE.  
Mc Graw Hill Publishing Co., N.Y. 1960.
- 25.- DOUGLAS MC.GREGOR.  
LEADERSHIP AND MOTIVATION.  
Boston:MIT Press 1966.
- 26.- E.P. HOLLANDER.  
IN LEADERSHIP AND INTERPERSONAL BEHAVIOR.

Holt,Reinehart & Winston Inc.,N.Y. 1966.

27.- FREDERICK TAYLOR WINSLOW.

"PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT".

Harper & Row.N.Y. 1947.