



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA MOTIVACION COMO FUNCION  
DE LA DIRECCION

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N T E  
MARIA LUISA BETANZOS RAMIREZ  
WENDY ADRIANA RIVERA ZAMORA



DIRECTOR DE TESIS:

LIC. CARLOS A. PENICHE LARA

REVISOR

LIC. SOTERO MORENO CAMACHO

MEXICO, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1995



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

~~Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.~~

En especial al Departamento de Recursos Humanos  
Fuerza de Trabajo por todo el apoyo, cooperación y asistencia  
prestada durante este tiempo.

MR. JUISSA E

Nuestro más sincero y profundo agradecimiento a todas aquellas personas que formaron parte del esfuerzo para la realización de este trabajo, sin las cuales no hubiera sido posible llevarlo a cabo.

En especial al Departamento de Servicio Social y Bolsa de Trabajo por todo el apoyo, cooperación y paciencia brindados durante este tiempo.

**GRACIAS.**

**MA. LUISA Y WENDY**

A MI MADRE

CON TODO MI CARIÑO Y RESPETO,  
YA QUE SIN ELLA NO HUBIERA  
LLEGADO TAN LEJOS SIENDO LO  
QUE SOY.

CON AMOR.

**MALU**

ESTA OBRA LA DEDICO A MI  
MADRE DE LA CUAL HE  
RECIBIDO SU APOYO SIEMPRE.

EN ESPECIAL A LA MEMORIA  
DE MI ABUELITA LA CUAL DIO  
SIEMPRE TODO POR MI.

A MI FAMILIA GRACIAS.

SIEMPRE CON CARIÑO.

**WENDY**

## INDICE

### INTRODUCCION

### CAPITULO I

1.1. La Obra de Elton Mayo .....	1
1.2. El Trabajo .....	13
1.3. Dirección .....	27
a) Comunicación .....	35
b) Liderazgo .....	38
c) Motivación.....	41

### CAPITULO II

2.1 Motivación .....	44
2.2 Teorías de la Motivación .....	63
a) Teoría X o Tradicional de McGregor .....	63
b) Teoría Y de McGregor .....	66
c) Teoría de la Motivación Humana de Maslow .....	70
d) Teoría de Logro de McClelland .....	73
2.3 El Plan Scanlon .....	75

### CAPITULO III

#### METODOLOGIA

3.1 Planteamiento del Problema .....	84
3.2 Procedimiento .....	86
3.3 Resultados .....	89

CONCLUSIONES .....	92
--------------------	----

APORTACION .....	96
------------------	----

ANEJO .....	98
-------------	----

BIBLIOGRAFIA .....	118
--------------------	-----

## INTRODUCCION

En el presente estudio se investigó como la dirección lleva a cabo la motivación en los trabajadores, desde un punto de vista humanista, tomando como referencia los trabajos de Elton Mayo.

Esta obra caracteriza la operación de la dirección para establecer la relación de ésta con la motivación; describiendo diversas formas de cómo la dirección controla el comportamiento de sus subordinados para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales. A lo largo de periodos más o menos extensos, las actividades de cualquier grupo de trabajo se ven influidas por el dirigente. El clima de cualquier situación laboral no sólo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo, también es importante indicador de la actitud y de los sentimientos del dirigente del grupo.

El trabajo es un actividad que se desempeña, dando como resultado un bien o un servicio que tiene cierto valor de uso y que genera el derecho a una remuneración para satisfacer las necesidades. La dirección tiene que concentrar sus esfuerzos en hacer felices a sus trabajadores. Una es que los trabajadores contentos son más eficientes de modo que unas buenas relaciones humanas entrañan mejores beneficios; así mismo el trabajo puede tener un interés para quien lo realiza ya que establece una cooperación en el proceso productivo y una relación de identificación con el producto resultante, como ya se dijo la dirección tiene la responsabilidad de mantener un clima laboral que fomente la "salud emocional" de sus trabajadores, al mismo tiempo el trabajo puede tener un interés para quien lo realiza ya que establece una cooperación en el proceso productivo y una realización de identificación con el producto resultante.

El trabajo otorga derecho a una remuneración suficiente para cubrir las necesidades de quien lo realiza así como de su familia; además de condiciones adecuadas en el ambiente de trabajo; a participar activamente en la toma de decisiones acerca de la marcha de la empresa en la cual labora; a controlar su proceso de trabajo a través de una organización de las tareas que no eliminen su iniciativa y creatividad y que contribuya a otorgar sentido a su trabajo.

Es por eso que el trabajo debe hacerse lo más interesante y menos rutinario, dando un reconocimiento a lo bien hecho, aumentar la autonomía del trabajador; las promociones deben llevarse a cabo de acuerdo con el rendimiento del trabajador; al mismo tiempo es indispensable conocer las necesidades y motivaciones del personal y tratando de satisfacerlas de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

Sin embargo no existen buenas costumbres directivas que sean igualmente buenas para todos los directivos ni para todos los trabajadores. Algunas personas necesitan más disciplina que comprensión, otras necesitan más reconocimiento que instrucción, algunas necesitan simplemente que se les deje solas y otras necesitan desesperadamente que alguien se fije en ellas. El uso de un mismo grupo de hábitos para dirigir a cada trabajador, independientemente de lo humanos que estos hábitos puedan ser, no mejora de forma apreciable la autoestima ni la eficacia de estos. Y ello por dos razones:

Primera, el tratamiento puede ser inadecuado para muchos;

Segunda, nada es tan claramente falso como tratar a todo el mundo con la misma benevolencia automática y estilizada.

Un director honestamente rudo es probablemente más eficaz a la larga que uno deshonestamente simpático. La indiferencia por el individuo que implica una actitud artificialmente adoptada es más hiriente y más humillante a la larga, que la rigidez que proviene directamente del desprecio.

Por lo anterior se infiere que la motivación es importante en la industria porque incide indirectamente sobre la fase de acción en la conducta, la cual esta regulada por la dirección.

Tal es el caso del Plan Scanlon que sugiere la participación activa del trabajador dentro de la empresa ayudando así a la integración de la misma.

Durante la investigación enfrentamos obstáculos tales como fue primera instancia, la falta de textos actualizados y con un contexto cultural diferente al nuestro. Así como la falta de teorías motivacionales con mayor relación al ámbito laboral.

Además la dificultad para establecer parámetros que identifiquen las necesidades intrínsecas en los trabajadores. Y por último la no implementación de programas de motivación debido a la situación económica, ya que el miedo al desempleo es el mejor reforzador utilizado por las empresas.

La equivocación de algunas empresas al enfrentarse con el problema de las relaciones humanas ha sido su tendencia a tratar con los seres humanos en masa en lugar de individualmente. Sólo el ser humano individual puede responder a lo que la dirección hace, o no hace, por sus trabajadores. Cuando se convierte en uno más de sus anónimos componentes de un gran sistema interpersonal, ningún beneficio puede compensarle de lo que ha perdido: la sensación de ser alguien, de contar para algo, detener una identidad y una importancia en la vida que es todo lo que posee.



# **CAPITULO**

## **I**

## LA OBRA DE ELTON MAYO

El enfoque de las relaciones humanas se basa en el pensamiento de que el administrador que entiende la conducta humana es capaz de lograr que los trabajadores cooperen y que produzcan para que se logren los objetivos de la empresa. En este enfoque la motivación debe ser individual y colectiva estimulada por la preocupación directa acerca de las personas y sus relaciones. El director debe tener mayor confianza en técnicas participativas e individuales así como en los grupos para resolver problemas operacionales.

Los problemas más difíciles en las empresas, involucran a los seres humanos. Los directores necesitan saber todo lo que puedan acerca de porque la gente actúa como lo hace. Varios estudios, empezando por Elton Mayo Burleigh Gardner (citado en Bittel, 1991), han demostrado la influencia controladora que pueden tener las relaciones humanas en cualquier empresa. Mayo, en su famoso experimento en la Hawthorne Works de la Western Electric Company en la década de 1930, demostró indiscutiblemente que el desempeño de los trabajadores se relaciona más con los factores psicológicos y sociales que con el ambiente físico del lugar de trabajo. El optimismo por éste enfoque creció en la década de 1950, cuando se pensó que se podía dar a los directores un recetario de métodos de dirección y liderazgo. La idea era que si se seguían las instrucciones correctas los trabajadores actuarían de la manera deseada, desgraciadamente nunca se cumplió esta promesa en el mundo real.

Investigaciones recientes realizadas por autoridades como Hebert Simon y Chris Argyris (citados en Bittel, 1991) sugieren que los directores deben tener cuidado al aplicar el enfoque de las relaciones humanas. Sus advertencias son: vaya despacio, resuelva primero los problemas técnicos; deje que las personas traten de resolver sus propios problemas y no simplifique en exceso las tareas administrativas, ya que todas son complejas debido a tantos factores -materiales, maquinarias, instrucciones, presiones de tiempo, objetivos conflictivos, relaciones personales- que pueden influir en los resultados de las acciones de un supervisor.

Por esta razón en la obra de Elton Mayo se revisan ciertos aspectos que dieron lugar a la escuela de Relaciones Humanas la cual sirve de fundamento para el presente trabajo puesto que su enfoque está dirigido a la satisfacción del trabajador en su ambiente laboral.

Los rápidos avances efectuados por las ciencias físicas durante el siglo XVII, desviaron la atención científica de los problemas de la interacción humana y no fue hasta los primeros años del siglo XX cuando se aplicó la nueva psicología experimental a los problemas de los escenarios laborales. Uno de los pioneros de este campo (aunque no era un psicólogo) fue Frederick Winslow Taylor (citado en Brown, 1980).

Taylor llegó a ser Ingeniero en Jefe de la empresa Midvale Iron Works; en esta posición encontró de nuevo que el modo convencional de hacer las cosas era deficiente, y que en la industria, a diferencia del deporte la ineficiencia cuesta dinero. También notó que, en tanto que el director tiene una idea clara de la cantidad de trabajo que puede esperar de una máquina, no posee un conocimiento comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores; evidentemente, si fuese posible estimar cuanto trabajo puede producir un trabajador realmente capaz, en una operación dada, trabajando "como se debe", el dirigente tiene entonces un alcance útil, por medio del cual puede estimar la eficiencia de otros trabajadores al ejecutar el mismo trabajo. Se abre entonces el camino para incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador y la organización científica del trabajo permitiría lograrlo sin un incremento significativo del gasto de energía. Con este objetivo entró en acción partiendo de principios básicos, entre los que destacan:

- 1) Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- 3) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Estos postulados fueron puestos a prueba inicialmente en un experimento efectuado por la Bethlehem Steel Company, de la que Taylor había sido nombrado ingeniero consultor de dirección de empresas.

Encontró que setenta y cinco trabajadores cargaban en furgones de ferrocarril un promedio de 12 1/2 toneladas de lingotes de hierro por cabeza cada día. Después de una observación cuidadosa de la operación, Taylor decidió que era posible que un operario positivamente eficaz manejara de 47 a 48 toneladas por jornada. La dirección de la empresa no estaba de acuerdo con la opinión de Taylor, sin embargo él se dispuso a demostrar la validez de sus opiniones.

Con este propósito, se seleccionó a un operario holandés notable por su fuerza y productividad, ahorrativo con su salario y le preguntó si deseaba ganar más dinero. Al contestar afirmativamente, Taylor le hizo saber que si cumplía exactamente con las instrucciones, obtendría una paga proporcional a la cantidad de trabajo efectuado. No habría discusiones ni réplicas ni tomaría iniciativas, nada, sólo llevar a cabo hasta el mínimo detalle de lo que se le ordenara realizar. Cuando se le dijera que levantara algo, tendría que levantarlo, cuando se le ordenase que caminara, debería caminar, cuando se le indicara que pusiera en el suelo el material obedecería, cuando se le pidiese descargar, lo haría. Al final del día este trabajador cargo 47 toneladas y media de lingotes de hierro, durante los 3 años que permaneció en observación continuó cargando esa cantidad, y obtuvo un aumento del 60 por ciento en su salario. Más tarde los otros

operarios fueron adiestrados en la misma forma, pero se descubrió que, aunque su capacidad productiva subió apreciablemente, sólo un hombre de cada ocho del grupo de setenta y cinco soportaba el esfuerzo de cargar 47 toneladas y media al día. Taylor también aplicó sus métodos para incrementar la eficiencia de los trabajadores que manejaban palas en la función. Recibieron instrucciones de acuerdo con la clase de material traspalado y se les dio incentivos en forma de salarios mayores por incremento de la producción. El primer ingeniero de eficiencia consiguió reducir de 500 a 140 el número de operarios necesarios para cargar furgones, con una elevación de un 60 por ciento en los salarios diarios, y un ahorro para la empresa de unos 75,000 dólares anuales.

Con los cambios realizados Taylor esperó el aumento no sólo de la eficiencia industrial, sino también el nivel de vida y la salud del trabajador, les parecía a muchos de ellos como una forma de explotación, como un medio de incrementar la producción para beneficio de los propietarios. Dado que el éxito de su trabajo se medía, en parte, por el número de trabajadores que podían eliminarse al ser introducidos los nuevos métodos y como el mismo Taylor opinaba que "todos los trabajadores deben tener presente que toda empresa existe, en primera y última instancia, y en todo tiempo, con el propósito de pagar dividendos a sus propietarios", la actitud de los trabajadores difícilmente sorprende. Las investigaciones de Taylor y de su sucesor Frank B. Gilbreth sirvieron de base a lo que se conoce actualmente como "Estudios del Tiempo y Movimiento".

Parecía razonable afirmar que la tesis principal de Taylor era que el máximo bien de la sociedad puede surgir sólo a través de la cooperación de la dirección y los trabajadores en la aplicación de métodos científicos a todos los esfuerzos comunes. Creía verdaderamente que el hombre comenzaba con una cierta cantidad específica de recursos naturales y que el único medio de utilizarlos era a través de la aplicación del esfuerzo humano. Además veía que a mayor esfuerzo, mayor la riqueza del hombre. Para maximizar su producción con un nivel dado de esfuerzo Taylor creía que el método científico tenía que ser aplicado en la selección de trabajadores, selección de puestos, creación de ambiente apropiado, etc., para determinar apropiadamente el trabajo de cada uno. Si bajo estas condiciones el trabajador logra un nivel de excelencia en la producción, debía recompensarse; si el estándar de producción no era obtenido, debía penalizarse. Dándose cuenta de que estos conceptos eran, en la mayoría de los casos contrarios a la práctica común, Taylor pedía una revolución mental tanto por parte de la dirección como de los trabajadores para que pudieran comprender estos principios y cooperar en el "espíritu" del trabajo armonioso a fin de mejorar sus suertes respectivas obtener salarios más altos para el trabajador y un aumento en la producción a menor costo para la dirección.

Taylor frecuentemente afirmaba que la dirección era negligente en la organización de sus funciones -que en la actua-

alidad ponía la carga de métodos y producción sobre los trabajadores, sin tomar para sí ninguna responsabilidad inmediata. Taylor creía que ésto era erróneo la dirección debía efectuar el trabajo para el cual estaba mejor capacitado -planificación, organización, organización, control, de terminación de métodos de trabajo y similares- y no dejarlo en manos de los trabajadores. Estimaba que más del 50% del trabajo de los trabajadores debería ser efectuado por la dirección, incurriendo así en una función de planificación altamente centralizada con supervisores especializados (funcionales). Creía que sólo a través de esta aplicación integral se podrían servir mejor los intereses de la dirección y del trabajo. En estas condiciones de cooperación armoniosa, el énfasis sería en aumentar el total y no el tamaño relativo de la parte específica de un individuo con un aumento resultante de la producción, ventas, oportunidades de trabajo, salarios, utilidades y el bienestar general (Taylor, citado en George, 1990).

Lo que para los estudiosos modernos es más notable en estos primeros trabajos, no es tanto su contenido específico, como los supuestos en que se fundan. Es claro que los psicólogos y los expertos en eficiencia de este periodo aceptan las actitudes de la dirección de empresas que surgen en las primeras etapas de la Revolución Industrial y éstas tienden a formar el fondo de todas sus investigaciones. Cada experimento se apoyaba en el supuesto tácito de que la naturaleza humana posee ciertas propiedades fijas, que determinan que la mayoría de los hombres encuentran desagradable el trabajo, sean naturalmente perezosos y sólo los muevan el miedo y la codicia (lo que ahora se llama "pan o garrote") y que hagan siempre el menor trabajo posible, por el mayor salario. Porque el hombre económico -esa extraña perversión de la naturaleza, ideada por los fisiócratas y responsable de este cuadro- es una criatura racional que usa su razón ante todo para calcular con exactitud cuanta satisfacción puede obtener con un mínimo de esfuerzo, o en último de los casos, qué grado de incomodidad puede evitar. "Satisfacción" no significa orgullo por las propias tareas o el sentimiento de haber realizado algo, ni siquiera expresa la consideración de los demás, se refiere al dinero.

Los seres humanos no son máquinas en ningún sentido significativo de la palabra, ni basta tampoco un buen medio ambiente para hacerlos felices sin más. En realidad, cualquier proposición que el cuadro contenga se refiere sólo a las condiciones peculiares de ciertos países altamente industrializados en el siglo XIX comienzos del XX. Con todo, es posible afirmar con bastante certidumbre que la dirección de la mayoría de las empresas se sustenta en estos anticuados supuestos. La mayoría de los problemas que el psicólogo del trabajo se plantea suele reducirse, por ejemplo, a la invención de pruebas para seleccionar al hombre más adecuado para cierta labor; a averiguar si trabaja con la máxima eficacia y hasta que punto lo afectan la temperatura, la iluminación, la humedad y el ruido en el local. Cuales son las causas de la fatiga, y como pueden eliminarse o controlarse por medio de intervalos de descanso; cuales son los efectos del fastidio al realizar una tarea monótona y así por el estilo.

Es útil insistir en que dichas cuestiones son importantes, y que tales investigaciones, en la forma en que se llevan a cabo, producen a menudo resultados válidos y útiles, mientras el panorama general no se altere; sin embargo se altera en frecuencia como Elton Mayo descubrió en sus investigaciones en la planta Hawthorne. El trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependientes solamente de su estado de salud física y de las condiciones buenas o malas que lo circundan. Es un ser humano incluido en un grupo de trabajo. Por ejemplo, no tiene caso elegir por medio de la técnica más irreprochable al "hombre más adecuado para el trabajo", si no puede mantener relaciones amistosas con sus compañeros. La buena iluminación y las instalaciones de calefacción sirven poco si las relaciones entre los trabajadores y la dirección son insatisfactorias. El énfasis en la psicología de trabajo se ha desplazado del estudio de los individuos aislados y del medio ambiente, a la consideración de estados de ánimo y motivaciones. En la actualidad resulta claro que el factor más importante que determina la producción es la actitud emocional del operario hacia su trabajo y sus compañeros. "Ningún grupo puede actuar con eficiencia si falta el concierto; ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza; ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes e intereses comunes". Estas palabras de Edmund Burke (citado en Brown, 1980), político del siglo XVIII, contienen la clave que debe regir toda la moderna investigación en la psicología del trabajo.

En el primer tercio del siglo XX, los seguidores de la administración científica vieron a las empresas desde un punto de vista mecanicista y al trabajador como un elemento del sistema racional y como un factor maximizador de utilidades.

Las condiciones para el experimento de Hawthorne provienen de estudios anteriores basados en los principios de la administración científica.

En la planta Hawthorne de la Western Electric Company, en colaboración con el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council), se inició un estudio para determinar la relación entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los trabajadores en términos de producción. Los métodos de investigación utilizados son de calidad además de incluir grupos de control, pero el experimento no mostró relación alguna entre la intensidad de iluminación y la tasa de producción ya que los supuestos en que se apoyan estos experimentos son los de la psicología del trabajo, de acuerdo a Taylor, Gilbreth, y seguidores (citados en Brown, 1980), se llegó a la conjetura de que el trabajador debe estudiarse como una unidad aislada, que de alguna manera semeja a una máquina cuya eficiencia puede medirse científicamente y los principales factores que afectan su eficiencia son los movimientos inútiles en el trabajo, la fatiga como un estado físico-químico corporal debido a la acumulación de productos de desecho y finalmente los inconvenientes del medio físico, como son la falta de luz, la calefacción inadecuada, el exceso de humedad. de hecho cuando los ingenieros intervinieron en el

experimento y redujeron la iluminación en el salón experimental en lugar de disminuir la producción, como se previó aumentando también en el grupo control, el experimento demostró que existen otras variables, además de las condiciones físicas, que pueden afectar a la producción. Tal vez algunos aspectos psicológicos y sociológicos tienen una influencia importante no solo en la motivación del trabajador y su actitud, sino sobre la producción en este punto, Elton Mayo y sus colegas de Harvard E.J. Roethlisberg y T.N. Whitehead (citados en Brown, 1980), fueron llamados por la empresa para ayudar a establecer, con los propósitos experimentales controles más rígidos y aislar las variables que intervenían.

Así dio inicio el movimiento de las Relaciones Humanas en las empresas con la investigación de Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Los antecedentes del experimento Hawthorne proporcionan un panorama interesante de la transición de la administración científica hacia el naciente movimiento de las Relaciones Humanas.

Dicho movimiento vislumbró la empresa como un sistema social cuyos miembros están influenciados por las interrelaciones entre los grupos y cuyos individuos son motivados por una compleja jerarquía de necesidades. Aunque los seguidores de esta corriente reconocen la importancia de las necesidades económicas, recalcan las necesidades sociales así como la motivación básica de los miembros de la empresa.

Los trabajos desarrollados por Elton Mayo (citado en Camacho, 1991) vinieron a ser la respuesta a una serie de problemáticas acerca de la motivación del ser humano a las que el enfoque de la administración científica dejaba sin respuesta. En efecto, "Las falacias inherentes en las primeras suposiciones de la administración científica empezaron a ser demasiado evidentes; las verdaderas complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la administración científica llegó a tener un número creciente de fracasos".

Ello era consecuencia del tipo de suposiciones que el enfoque de la administración científica había considerado en torno a la motivación del ser humano. Dichas suposiciones eran por un lado, considerar "que el trabajador debe ser estudiado como una unidad aislada, semejante... a una máquina cuya eficiencia eran los movimientos inútiles... al hacer el trabajo, la fatiga y ... los inconvenientes del medio físico". Por otro lado, se consideraba a "la motivación de las personas... como un problema acerca de lo que hay que darle a una persona y cuánto para que se decida a realizar un trabajo que la empresa le pide.

En este entorno es importante tener en cuenta que los trabajos de Mayo se orientaron a tratar el problema de la motivación del trabajador en la empresa -si consideramos a ésta sistemáticamente- en el nivel operativo. Así pues, bajo esta perspectiva, él afirmaba que en los trabajadores existía una tendencia a

conglomerarse en grupos -a los que llamo informales- con el fin de llenar un hueco en sus vidas, y que este hueco resultaba de necesidad básica de cooperación y camaradería, el cual habían ignorado las empresas industriales.

Estos grupos informales, no contemplados en las estructuras organizacionales podrían ejercer un empuje más poderoso en la motivación de los trabajadores que toda la fuerza combinada del dinero, disciplina y hasta la misma seguridad de no ser despedidos del trabajo. De hecho, "la idea de Mayo se basaba en la consideración de que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva".

Esto dio pie a que quedara bien sentado el hecho de que los importantes estímulos que afectaban la satisfacción de los trabajadores y su motivación para trabajar no procedían de la propia empresa, esto es, no eran parte de los incentivos que manejaba la empresa. Estos estímulos surgían de la propia situación social que vivían los trabajadores en la empresa y que el propio trabajo creaba y modificaba. Surgían "de la interacción entre los trabajadores, sin que la empresa pudiera controlar dichos factores motivantes más que muy limitadamente".

Sustentado lo anterior, la prescripción que Mayo proponía era: "Cultivar una mejor comunicación, de modo que la dirección y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con naturalidad". Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar la cooperación de sus subordinados. De hecho, lo que se buscaba era la formación de una especie de liderazgo frente a los trabajadores que pudieran tener a su cargo, cosa que constituya una divergencia total de la imagen existente, que vea al trabajador como simple subordinado del patrón.

Basados en lo anterior es factible percatarse de la existencia de un énfasis sobre los aspectos emotivos, no planeados, no racionales que han venido influyendo en el comportamiento organizacional, lo cual no implica que la búsqueda en la maximización de resultados haya sido dejada de lado sino más bien es el reconocimiento de que la linealidad en la búsqueda de la optimización de resultados trató de orientar estos elementos emotivos, considerando para tal, la importancia de la comunicación y el liderazgo informal.

La administración había funcionado bajo una política en la cual se esperaba que los trabajadores aceptaran incuestionablemente la disciplina laboral e intercambiaran su tedio y aislamiento por dinero. Sustentando en esto Mayo dedujo que la administración había contado con ciertas suposiciones básicas respecto a la índole del trabajador que distorsionaban la naturaleza del ser humano: "el trabajador se consideraba evidentemente sin



aspiración a la dignidad, sin un deseo natural para trabajar, en cooperación o con diligencia, a menos que se le obligara a ello y sin renuencia alguna a un trabajo agotador y tedioso. Su única motivación era evidentemente el deseo de hacer tanto dinero como pudiera a cambio de tan poco trabajo como le fuera posible.

Mayo (citado en Camacho, 1991) denominó tales suposiciones "hipótesis de la chusma" a las cuales dedicó la mayor parte de sus años de madurez atacándolas como falsas, ineficaces y destructivas:

Falsas, porque hacían generar la idea de trabajadores irresponsables siendo que sólo una minoría merecía ser calificada como tal.

Ineficaces, porque redundaban sólo en una producción restringida y otras formas de oposición y resistencia a la dirección.

Destructivas, porque muchas personas eran llevadas directamente a una anomia desvitalizadora. (Anomia, actitud distorsionada hacia la vida en lo que todo lo que se puede hacer es someterse y aceptar la vida carente de sentido, insegura y hasta degradante en cierto modo). (Citado en Camacho, 1991).

El organismo humano, según lo veía Mayo, simplemente no estaba preparado para sobrevivir muy bien en un ambiente que hacía poca distinción entre él y la máquina. "El resultado de esta indiferencia masiva provocaba la necesidad individual de pertenecer y ser apreciado, [si este requisito no se cumplía se experimentaba]... apatía, descuido y un creciente número de proscritos que gravitaban sobre la sociedad, solo porque no encontraban un nicho donde ocultarse".

Es importante señalar que lo anterior daba fuerza al ideal de Mayo de que los directivos inevitablemente dejarían de seguir trabajando según la hipótesis de la "chusma", si se podía poner al descubierto la falsedad, lo que traería como consecuencia, el poder romper con la creencia de lo inevitable de la anomia. Una vez logrado esto, la creciente indiferencia de los trabajadores hacia sus actividades podría marchar en sentido inverso. Sin embargo, lo que se necesitaba para alcanzar esto, era el reconocimiento de que los hombres poseían un hambre natural de asociaciones íntimas entre sí en el trabajo y que cuando la misma organización del trabajo desalentaba esto, las propias metas administrativas se verían inevitablemente obstaculizadas. Por lo que en vez de tratar de refrenar el instinto innato a formar grupos la dirección debería alentarlos y, lo que es más, "los directivos deberían procurar congraciarse con estos grupos, mostrando un activo y genuino interés hacia cada miembro individual y concediendo al grupo una razonable participación en el control de su propio trabajo". Esto sin duda permitiría la existencia de una mejor comunicación y sin duda la posibilidad de superar los problemas que frenaban la búsqueda de la optimización para el logro de resultados.

Sin embargo, Mayo (citado en Camacho, 1991) reconocía que esto no podría lograrse por un simple deseo o mandato. Ningún ejecutivo podría firmar un edicto obligado a que en lo sucesivo todo supervisor mostrara una genuina preocupación por cada uno de sus subordinados, tampoco existía ninguna fórmula lo suficientemente probada que pudiera servir de norma o como receta de cocina, para convencer a todo trabajador de que la dirección se preocupaba en realidad por él y que lo respetaba. Es en este punto en particular donde Mouzelis (citado en Camacho, 1991) señala, que si bien "... con la administración científica las formas seguidas para incentivar al trabajador dejaban claramente al descubierto la manipulación que de éste se hacía, en cambio ... [el enfoque] de las relaciones humanas, manejó de forma velada esta misma situación tratando de hacer creer [sic] al trabajador su preocupación por la satisfacción de sus necesidades afectivas, al igual que la económicas". Sin embargo a pesar de esto, "Mayo y sus seguidores previeron no sólo la utilidad de hacer la supervisión más tolerante, sino a la vez mostraron el suficiente respeto por la propia madurez del trabajador para conferirle cierto grado de autoridad sobre sus propias operaciones.

Basados en lo anterior se evidencian -a nuestro juicio- las características únicas del ser humano y "... la necesidad [y conveniencia] de estudiar las complejidades de la motivación humana en vez de confiar meramente en suposiciones sencillas acerca de la naturaleza del hombre", como lo contemplaba el enfoque de la administración científica.

Los estudios de Hawthorne se mencionan con frecuencia, debido a su alcance, su significado, su contenido y su diseño. Constituyen un modelo interesante. Aunque esos experimentos se llevaron a cabo hace años, el transcurso del tiempo les ha dado cierto matiz de clasicismo. En opinión de los autores, representan el programa más significativo de investigaciones que se ha emprendido, para mostrar la enorme complejidad del problema de la producción en relación con la eficiencia. Los estudios de Hawthorne, llevados a cabo durante un periodo de 12 años en los talleres localizados en Hawthorne de la Western Electric Company, comenzaron en 1927.

Para poder comprender cómo pudieron pasar esos estudios de un tipo de experimento a otro, sin las conclusiones obligadas ni el ritmo forzado de tantos otros estudios de este campo, solamente tenemos que citar las palabras de Elton Mayo (citado en Blum, 1989), profesor de investigaciones industriales de la Universidad de Harvard y director principal de los estudios de Hawthorne. Por lo común, las investigaciones de este tipo son imposibles, debido al convencionalismo poco apropiado de que las instituciones dedicadas a las investigaciones industriales "se espera que se ganen el sustento" o "se ganen el derecho de permanencia". En efecto, esto significa que cualquier institución que viva al día, se verá a soportar la futilidad de la repetición interminable de un descubrimiento anterior. No es posible seguir las cuestiones interesantes, las grandes oportunidades; deben negarse por igual, a fin de que el grupo pueda "realizar otro

trabajo". Esta confusión de la investigación con la búsqueda comercial no puede prosperar nunca: su único efecto es el de disgustar a los jóvenes inteligentes que, en esa forma, se ven obligados a abandonar la indignación conducente al conocimiento humano.

La serie de experimentos que constituyen los estudios de Hawthorne son significativos, porque los responsables del trabajo pudieron investigar las variables dependientes descubiertas en la experimentación humana, sobre todo entre los trabajadores. Por lo común, las suposiciones que se hacen respecto a las variables independientes cierran la posibilidad de que se obtengan descubrimientos válidos. Probablemente los resultados más significativos de esos estudios sean el hecho de que los trabajadores se ven afectados por factores exteriores a su trabajo hasta un punto todavía mayor que la influencia de los factores del trabajo mismo y que se organizan en grupos sociales informales. Esas organizaciones predominaban sobre las obrero-patronales y determinaban la producción hasta un grado semejante al de los cambios en la naturaleza del ambiente de trabajo. Pasar por alto los factores "exteriores al trabajo" y las agrupaciones propias de los trabajadores, ha hecho que en muchos estudios realizados por la dirección se llegue a conclusiones erróneas.

Aunque los estudios de Hawthorne no deben considerarse como la perfección misma o incluso como un modelo, representan, de todos modos, un mejoramiento sobre los demás trabajos que se han realizado en el campo. Los estudios de Hawthorne revelan la completa interrelación de los diversos problemas y demuestran que los cambios en el ambiente de trabajo, las pausas de reposo, las horas de trabajo, las horas semanales de trabajo, la fatiga, la monotonía, los incentivos, las actitudes de los trabajadores, las organizaciones formales e informales de los mismos y las relaciones entre los patrones y los trabajadores, tienen entre sí las relaciones muy estrechas. Tratarlas como si fueran separadas equivale a incorporar cierta artificialidad que las hace irreal.

Los estudios de Hawthorne pueden dividirse convenientemente en cinco partes principales, una de las cuales tiene dos subdivisiones. Cada parte se deriva de los precedentes. En muchos aspectos, cada una de ellas se sigue lógicamente de la anterior; pero nadie hubiera podido predecir la naturaleza compleja de los descubrimientos o las ramificaciones de los procedimientos experimentales, a partir de los comienzos simples y poco pretenciosos. Los cinco estudios se denominan:

1. Experimentos sobre iluminación.
2. Sala de pruebas de ensamblaje de relays.
  - a) Segunda sala de pruebas de ensamblaje de relays.
  - b) Sala de pruebas de divisiones de mica.
3. Programas de entrevistas masivas.
4. Sala de observación de alambrado de circuitos.
5. Consejería personal.

(VER ANEXO I PAG.98)

Hay razones por las cuales esta serie de estudios merece un estudio cuidadoso. Aunque dichos estudios son antiguos cuando se comparan con la literatura actual, siguen siendo tan oportunos en la actualidad como cuando se realizaron. Muchos de sus resultados tienden a redescubrirse y, en muchos casos, los datos más modernos no son tan adecuados -por ejemplo, en cuanto a la importancia de las actitudes de los trabajadores y la existencia de grupos informales de trabajadores y sus controles sobre la producción. Asimismo, la relación de las horas semanales de trabajo con la producción y el hecho de que un acortamiento de la semana de trabajo no da necesariamente como resultado una disminución de la producción normal, son datos sumamente actuales. Del mismo modo, es preciso mencionar que el aumentar los incentivos financieros no hace necesariamente que se incremente la producción.

La idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva. De todos los factores humanos que afectan el comportamiento de los trabajadores más poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales. Por tanto, Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían al mismo tiempo satisfacer los requisitos subjetivos de los trabajadores con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo. Con este nuevo énfasis en las relaciones humanas la empresa asumió una dimensión social, en adición a su aspecto económico.

En el término de 10 años se señalaba el trabajo de Mayo para apoyar la afirmación de que los problemas de cada individuo era tan importante en la operación efectiva de la empresa que cualquier director que se preciaba de serlo, debería estar interesado en las relaciones humanas de su personal.

La investigación de veinte años que Mayo y sus colegas condujeron fue el estudio más comprensivo que se haya hecho para evaluar las actitudes y reacciones de un grupo de trabajadores, en el medio ambiente fabril. Encontró que los trabajadores en una empresa constituyen una cultura propia que puede ser observada y analizada. También encontró que para ser efectiva, la administración debe reconocer que el trabajo efectuado por cada individuo debe satisfacer su personal requisito de productividad de la empresa. Esto enfatizó Mayo, implica que la Dirección debe asumir un nuevo papel en sus relaciones con los trabajadores, debe desarrollar un nuevo concepto de autoridad y de derecho de mando, debe ayudar a crear un nuevo orden social basado en la actitud cooperativa del individuo y el sistema de una organización y una comunicación coordinadas. De ahí en adelante, la Dirección estaría basada en el concepto sociológico del esfuerzo de grupo.

Como resultado de la obra de Mayo, los complejos industriales se encuentran habitados por científicos del comportamiento, consejeros de personal, habilitadores de sensibilidad, dinamistas de grupos y psicólogos industriales entre otros, cada

uno de ellos tratando de satisfacer la demanda de la administración para crear una situación de trabajo conducente a la máxima productividad a largo plazo.

Como resultado de estos estudios, Mayo propuso el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura y desarrolló una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo de grupo. A través de su obra, se agregó una nueva dimensión a los entonces existentes conceptos administrativos, que para ser eficiente, el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

Como resultado, sabemos en la actualidad, entre otras cosas, que la actuación del trabajador está relacionada con factores tanto físicos, como psicológicos y sociológicos; que los trabajadores desarrollan sus propias normas o estándares de producción; que el status, las satisfacciones sociales y otros factores similares afectan la satisfacción que el trabajador recibe de su puesto y por tanto, a la producción; y que los grupos informales de trabajo desarrollan sus propios conceptos con respecto a lo que debe hacerse por la empresa, lo que un trabajador debe decir a su director, y que acción debe tomarse contra aquellos trabajadores que producen más de la cuenta. En otras palabras esta escuela levantó el velo psicológico que hasta entonces había oscurecido al trabajador y confundido a los administradores con respecto a la selección de la mejor supervisión (Mayo, citado en George, 1990).

## EL TRABAJO

Es común escuchar en las empresas la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que produzca más". Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que mecanizar; generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más fáciles se destaca la "motivación hacia el trabajo"; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta espontánea y naturalmente y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. Se trata de convertir al trabajo en un fin, sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr satisfactores. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no se puede pensar que todo el mundo va a considerar un fin en sí mismo; por lo contrario se debe conocer cuales son los objetivos de las personas que pueden lograrse a través de un medio: el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor; es común caer en el error de que un trabajador motivado produce más. A fin de cuentas muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Empero la motivación es uno de los elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo de la fuerza de trabajo.

La labor del director es obtener resultados a través del personal. Para alcanzar esta meta, debe contratar a las personas idóneas y formales para que realicen determinadas tareas específicas dentro de la empresa. además de esto, tiene la responsabilidad de lograr que el trabajador coopere entre sí y coordine sus esfuerzos para alcanzar las metas. Esta parte del trabajo motivador del director nunca termina. Constantemente debe esforzarse por obtener un mejor trabajo de equipo. Si se hace esto, no logrará obtener la máxima productividad a pesar del hecho de que puede tener lo mejores trabajadores a su servicio. Un grupo de estrellas carente de esfuerzo de equipo será derrotado por un grupo de medianías que operen como equipo.

Hay algunas cosas específicas que el director puede hacer para inspirar el trabajo de equipo, pero a menos que las condiciones de trabajo y el clima básico sean correctos, no logrará los resultados que desea.

La clave para el trabajo de equipo es la cooperación del trabajador, el deseo de su parte de hacer un buen trabajo. Esta actitud de parte de los trabajadores sólo puede lograrse si se tiene la certeza de que sus necesidades, así básicas como psicológicas, se toman en cuenta.

A fin de desarrollar el trabajo de equipo, el director debe ser un dirigente. Debe tratar con justicia a los trabajado-

res y darle el crédito correspondiente por el trabajo bien hecho. Debe conocer su trabajo. Si no es competente, los trabajadores tendrán poca confianza en él. Si es competente, los trabajadores lo respetarán y no siempre objetarán un método exigente debido a que básicamente las personas desean identificarse con una operación exitosa y reconocen rápidamente al dirigente que puede llevarlos al triunfo.

Cuanto más logre que sus trabajadores trabajen mediante prácticas democráticas, más sentirá ella que es parte de un equipo. El director debe delegar y dar plena responsabilidad y autoridad y tratar de formar el personal para que las asuma. Cuando confía en los trabajadores, éstos responden y se muestran más cooperadores. También es importante su capacidad de comunicar a sus subordinados lo que quiere que ellos hagan y decirles cuánto agradece lo que hacen.

El buen director debe vigilar a la gente que no contribuye al esfuerzo de equipo. No debe permitir que salga del paso con un trabajo desmañado que afecta a otros trabajadores. Debe ser exigente en lo que respecta en lo que respecta a la cooperación si quiere lograr que sus trabajadores se esfuercen por hacer un buen trabajo. Los que no cooperan deben de ser aconsejados y asesorados, y deben hacerse todos los intentos posible por mejorar sus actitudes y sus esfuerzos; pero si un a persona parece ser incapaz de adecuar su trabajo al esfuerzo del grupo, debe ser eliminado de la organización pues de lo contrario destruirá el "espíritu" de equipo.

Los buenos principios de organización son muy importantes en el trabajo de equipo. Organizar un equipo constituye un esfuerzo de tiempo completo que nunca puede trabajar de ritmo. el director debe evaluar constantemente la efectividad de los trabajadores, no sólo en lo que respecta a alcanzar su meta, sino también para cooperar con la empresa considerada como un todo. Además de la buena organización y de la comunicación eficiente, la buena planificación es necesaria para el trabajo en equipo. A menos que el grupo conozca con anticipación cuáles son lo planes de la empresa para el futuro y sepa exactamente cuáles son esos planes, es muy difícil lograr que el grupo funcione como equipo. El director debe comunicar sus planes al equipo y establecer la continuidad a fin de ver si esos planes se cumplen. Debe vigilar que los trabajadores se coordinen y cooperen en un esfuerzo por obtener resultados.

Es muy importante que le sentido del trabajo sea explicado, así como la relación general que se guarda con las metas generales. El director debe mostrarles en qué forma contribuyen al producto final. Hacerles sentir que su trabajo no sólo es importante, sino vital. No es sólo el pequeño trabajo que hacen sino la gran ayuda que presta al esfuerzo total, lo que cuenta.

El trabajador desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la empresa. Por

ejemplo, un trabajador puede estar motivado para alcanzar una productividad elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, así los procedimientos de la empresa fallaron y no tienen materia prima, entonces no logrará esa elevada producción. El esfuerzo laboral del trabajador tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del trabajador y los de la empresa. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios; entre más separados menos se beneficiará la empresa con ese esfuerzo (si es que lo hay). Por ejemplo; si una muchacha busca trabajo en un banco sólo por huir de los quehaceres domésticos, su escaso esfuerzo contribuirá muy raquíticamente a alcanzar los objetivos de la empresa: estos últimos la tienen sin cuidado. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa, el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) tanto los premios como los castigos van a redundar en su motivación.

La empresa emplea estos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus trabajadores; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la empresa a fin de desterrar los inoperantes; los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la empresa. Para que se realice un aprendizaje efectivo los incentivos o premios deben resultar atractivos para los trabajadores de la empresa; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Con base en lo anterior, se considera pertinente desarrollar el tema del trabajo desde el enfoque de Elton Mayo, dado que los Recursos Humanos son el recurso principal de cualquier empresa; aunque no se le dé el valor real que merece, como ser humano y no como parte de un ensamble productivo.

El trabajo en la vida del hombre es un factor de importancia de los adultos y es la actividad de la que depende su subsistencia, no puede subestimarse.

La mayor parte de las definiciones de trabajo en todos los idiomas implican ciertas características:

- Actividad con un propósito.
- Actividad instrumental.
- Alteración planeada del ambiente.
- Actividad para lograr los medios de subsistencia.

La siguiente definición parece la más adecuada: trabajo es la actividad humana que reside en transformar el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos, especialmente la subsistencia de conservación de la vida (Ardila, 1986).

El trabajo contemporáneo no es una actividad natural del hombre como comer, dormir o respirar. Existe en todas las culturas de mayor a menor grado, el trabajo es una actividad



aprendida, sea por instituciones directas de padres y tutores. La persona trabaja siempre con un objetivo. El trabajo es una actividad social, como lo prueba la especialización en el trabajo que se observa en la sociedad contemporánea: Un fabricante de zapatos o un albañil se morirían de hambre si la sociedad no consumiera zapatos o construyera casas; el trabajo sólo tiene sentido y específicamente, dentro de una cultura dada.

La mayor parte de los humanos adultos pasan la tercera parte del día trabajando y lo hacen durante la mitad de su vida. Exceptuando los individuos demasiado jóvenes o viejos, los incapaces de encontrar trabajo por razones socioeconómicas o de ejecutarlo adecuadamente por razones psicofisiológicas y la clase ociosa.

El trabajo contemporáneo es la manera de ganar dinero para satisfacer las necesidades básicas y también es una manera de obtener status, de imponerse a los demás, de sobresalir, de solucionar necesidades psicológicas como la de ser aceptado, querido y apreciado.

Sin embargo, la sociedad occidental considera el trabajo como una desgracia y el ideal es un mundo en el cual no haya que trabajar. Las explicaciones religiosas con base en la Biblia considera al trabajo como un castigo, como consecuencia de la desobediencia del primer hombre: "Ganarás el pan con el sudor de tu frente". La atmósfera general de los países cristianos que consideran la Biblia como revelación divina o como historia, lleva a creer que el trabajo es un castigo divino por pecar.

El hombre ha querido librarse del trabajo, ha esclavizado a otros hombres para que trabajen por él, ha domesticado animales para que hagan su trabajo, ha inventado maquinarias de diversos grados de complejidad para no tener que trabajar, ha inventado sistemas sociales en los cuales existen privilegios de clases y especialmente una clase ociosa que no hace labores que produzcan directamente.

El trabajo sigue siendo para la mayoría de los individuos complementario a sus vidas, algo insípido y forzoso por lo que hay que pasar y sin embargo, constituye uno de los factores esenciales de la discriminación social, alimentando aquellas desigualdades más resistentes a desaparecer: las relacionadas con el saber, con las posibilidades de promoción personal, social y profesional y con la felicidad extraída del propio trabajo.

La mayor parte de los individuos que integran el mundo del trabajo viven en un mundo contradictorio: por un lado se encuentran inmersos en una sociedad creativa, cambiante que incita al consumo y al bienestar, cuales quiera que sean sus límites; por otro lado pertenecen al mundo inmutable de la producción, rutinario, triste, apremiante, sin olvidar las condiciones particularmente duras de determinar oficios, la mayoría de los trabajos de ejecución, o incluso de vigilancia, no permiten el acceso a ningún tipo de dominio del proceso productivo, no

proporcionan a los trabajadores posibilidades alguna de comprender y más adelante de insertarse en la tarea colectiva.

Es un hecho que nadie nace con la capacidad de trabajar, Freud (citado en Ardila, 1986) consideraba que el amor y el trabajo eran los padres de la civilización humana ya que los consideraba criterios de salud. Para él, el trabajo no era una actividad placentera, sino una carga que es preciso tolerar. El trabajo para Freud es la consecuencia del descubrimiento que el hombre hace de su propias manos, que lo lleva a tratar de mejorar la tierra por medio de la actividad.

Para Neffa (citado en Ardila, 1986), las exigencias del trabajo son las siguientes:

- El individuo debe estar motivado para trabajar, aunque la fuente de la motivación puede variar de un individuo a otro.
- El trabajador debe poseer ciertas aptitudes y habilidades mínimas para realizar su labor.
- El individuo debe ser capaz de adaptarse a las complejas reglas del trabajo.
- El trabajador debe lograr ciertos estándares mínimos de productividad y calidad.
- El individuo debe parecer un trabajador en su vestido, lenguaje y comportamiento de acuerdo a la ocupación en cuestión.
- Debe adaptarse adecuadamente a las otras personas, presentar el grado de amigabilidad que su compañeros esperan de él y el grado de respeto que la autoridad espera.
- Debe ser capaz de poner en funcionamiento el comportamiento adecuado en el trabajo y hacer que dejen de funcionar otros comportamientos que son adecuados en otras situaciones.

No todas las personas son capaces de adaptarse a estas exigencias y por esta razón se presentan numerosos trastornos psicopatológicos en las empresas.

A través de los años la administración científica ha perfeccionado los métodos que robotizan a los trabajadores, alejándose en la mayor medida posible de los requerimientos de educación, conocimiento, habilidad, creatividad y capacidad física y mental. La línea de montaje con su monotonía repetitiva, es el símbolo máximo de la administración científica. Los principios de Taylor han servido bien en la industria en su incesante afán de aumentar la productividad, bajar los costos por unidad y elevar las ganancias, es así como estos principios configuran el concepto de las utilidades de la gente.

Un estudio reciente emprendido por Harold Sheppard y Neal Herrick (citado en Mateu, 1984) y publicado bajo el título

Where have all the robots gone? concluye que en efecto la insatisfacción con el trabajado está extendida no solamente entre la clase trabajadora, sino también en otros sectores de la fuerza de trabajo. Estos dos autores afirman que sus estudios indican que los nuevos elementos que están entrando al mercado de trabajo, son individuos que se oponen en forma creciente al autoritarismo, tienen niveles más altos de educación formal y están menos orientados hacia el salario que las generaciones pasadas de trabajadores, además, son individuos cada vez más reacios a aceptar trabajos repetitivos y aburridos.

La nueva generación de trabajadores busca aumentar la calidad de vida del trabajador.

Es importante entender que una cierta satisfacción frente a un trabajo monótono y sin sentido, es simplemente la expresión de la adaptabilidad del ser humano ante una situación desagradable. Hay fuerte evidencia de que el trabajador, cuando se enfrenta a un trabajo sin esperanzas, lo clasifica simplemente como algo inevitable y trata de buscar su satisfacción por otros caminos. El incremento con la insatisfacción en el trabajo tiene sus raíces, no solamente en el sistema productivo que se basa en la administración científica; esta insatisfacción se nutre igualmente del creciente cinismo y frustración que se expresan en la relación a la vida pública, la inquietud y la insatisfacción en el trabajo se deben en gran medida a la negación de esa participación en el proceso de toma de decisiones, a la negación de la oportunidad de ser creativo, innovador, de aplicar la fuerza de trabajo en la labor encomendada, controlar la maquinaria en lugar de que ésta lo controle a uno.

Es prematuro describir con precisión qué forma o formas toma el desarrollo del movimiento hacia la humanización del trabajo; sin embargo, se han delineado algunos criterios básicos que merecen consideración:

- El trabajador debe experimentar genuinamente que no es una simple extensión de la máquina, sino que su creatividad e inventiva juegan un papel importante en el proceso productivo (o de servicio).

- Al trabajador se le debe asegurar que su participación en la toma de decisiones no erosiona su seguridad en el trabajo o la seguridad de sus compañeros.

- Las funciones del trabajo deben diseñarse para que se adapten al trabajador; el sistema actual está diseñado al revés para que el trabajador se adapte al trabajo. La teoría que justifica esto, es que esa es la manera más eficiente y que en cualquier caso la ganancia económica es la única razón que tiene el trabajador para ir a trabajar. Se puede probar que en sus dos aspectos, esta teoría es equívoca.

- Al trabajador se le debe proporcionar la mayor facilidad posible para la autogestión, para el ejercicio de responsabilidad y

el uso de su cerebro y no se deben emplear trucos ni manipulaciones sobre él.

- Los cambios en el contenido de los trabajos, la mayor responsabilidad de las nuevas tareas y la participación en la toma de decisiones deben ir acompañados de movimientos paralelos hacia salarios más altos.

- El trabajador debe poder ver oportunidades de desarrollo y promoción en su trabajo.

- El rol del trabajador en la empresa, le debe permitir establecer una relación con el producto que esta siendo manufacturado, o el servicio que está siendo proporcionado. En un sentido real el rol del trabajador debe permitir una relación constructiva con su papel en la sociedad en general.

Un propósito de nuestra sociedad, debe ser desarrollar instituciones de trabajo de modo que estimulen las habilidades creativas del trabajador: la actividad, el espíritu de cooperación, el interés de aprender y el de desarrollo.

Nuestra experiencia de la última generación en cuanto a desarrollo de legislación y estudio de la experiencia industrial permite formular cuatro principios básicos que tomados en conjunto describen lo que sería la humanización del trabajo.

Los cuatro principios que presuponen la humanización del trabajo son: La seguridad (en el sentido de permanencia, continuidad en el trabajo), Equidad, Individuación (en el sentido de la artesanía-creatividad, autonomía y aprendizaje) y la democracia.

En el principio de seguridad, el trabajador necesita estar libre del temor y la ansiedad respecto a su seguridad física, salud, ingreso y continuidad en el trabajo.

No puede uno considerar el trabajo como humanizado cuando las condiciones materiales entrañan peligro o cuando el aire está contaminado. La seguridad respecto a incurrir en percances físicos o respecto a las necesidades económicas, provoca el miedo y rencor en los trabajadores.

Entre los factores más deseables de seguridad en el trabajo está el trabajo continuo en una mínima empresa y en especial en una empresa que haya iniciado la aplicación de los otros tres principios ya mencionados. El trabajo sostenido dentro de una norma induce a una conducta productiva al reducir los temores tanto psicológicos como económicos frente a la posible pérdida del trabajo.

Sin embargo, en una economía de mercado la seguridad en el trabajo no puede ser responsabilidad única del patrón. Un ingreso mínimo garantizado, financiado a través del sistema de impuestos, proporciona un fuerte elemento de apoyo. Finalmente el

trabajador necesita estar seguro de un futuro a largo plazo. Además de la seguridad social necesita tener protección en cuanto a su pensión de retiro o jubilación.

El segundo principio es la equidad. El trabajador debe recibir una compensación equitativa de acuerdo con su contribución al valor de un servicio o producto. La falta de equidad (como las enormes diferencias en ingresos entre jefes y trabajadores y falta de participación en las utilidades), causa resentimientos y hostilidad.

El principio de equidad también incluye el concepto de participación en las utilidades. A los trabajadores de una empresa se les debe asegurar contractualmente un porcentaje específico de las utilidades que se derivan de su trabajo. Está es desde luego aparte de su salario y prestaciones de acuerdo con los principios de individuación y democracia. Esta participación en las utilidades puede ser dividida en grupos democráticos de trabajo; tomando en cuenta las contribuciones de cada grupo hacia el aumento de cada productividad.

Un ejemplo que puede incluirse bajo el principio de equidad, es el concepto de pagar a los trabajadores, no por una tarea específica, sino en base a las aptitudes y conocimientos que hayan desarrollado y que puedan aplicarse a otros trabajos o funciones en la empresa.

El tercer principio es la individuación: artesanía (creatividad), armonía y aprendizaje.

El trabajo debe estimular el desarrollo de las habilidades únicas de cada individuo y su capacidad de artesanía en lugar de forzarlo a adaptarse a un papel mecánico. El trabajo debe incluir un aprendizaje continuado, en lugar del aburrimiento y el estancamiento. Una vez adaptado el principio de individuación puede conducir a un espíritu no burocrático en el que los trabajadores son estimulados para autodesarrollarse y aprender tanto como lo deseen acerca de la totalidad de la industria en el trabajo.

Por el contrario, un trabajador a quien se le niegue un trabajo que estimule su artesanía, aprendizaje y el desarrollo de sus aptitudes personales, es un trabajador que probablemente se convierta en un autómatas o en una persona resentida. La individuación significa el regreso al concepto de la artesanía. esto implica que los trabajadores deben tener una autonomía máxima para determinar el ritmo y la planeación de su trabajo.

El cuarto principio es la democracia. La escala va desde una administración participativa, donde se toman en cuenta los puntos de vista de los trabajadores, hasta estructuras en las que la autoridad y la responsabilidad de los trabajadores son institucionalizados.

Al igual que la individuación el principio de democracia se opone a que el trabajador se convierta en un objeto pasivo apéndice de la máquina. En donde fuera técnicamente factible, los trabajadores deben administrarse a sí mismos. Grupos cooperativos, autodirigidos deben reemplazar al control jerárquico autoritario. Los grupos autónomos deben sustituir a las estructuras primordiales de control. Donde los supervisores sean necesarios deben ser electos directamente por los trabajadores.

El concepto de democracia incluye el concepto cívico tanto fuera como dentro del sitio de trabajo. La garantía constitucional de libertad de expresión, debe mantenerse en el lugar de trabajo. Debe entenderse que el principio de democracia requiere una gran actividad y una gran responsabilidad por parte de todos los participantes.

En su forma más plena, la democracia del trabajo significa que los trabajadores asuman la responsabilidad por la que se produce, por la forma en que se invierte el dinero y por las consecuencias sociales de la producción.

Estos cuatro principios pueden ser tomados en conjunto como principios sistemáticos que describen un planteamiento construido para llegar al óptimo bienestar del trabajador y por lo tanto de la sociedad entera.

Adam Smith (citado en ) supone que el impulso psicológico primordial en el hombre como ser económico, es el afán de lucro. En segundo término supone la existencia de un orden natural en el universo, conforme al cual todos los empeños individuales, en el sentido del egoísmo se conjugan para componer el bien social. Por último sobre la base de estos postulados concluye que el mejor programa consiste en dejar que el proceso económico siga por su cuenta; una tesis que ha llegado a ser conocida como *laissez-faire*, liberalismo económico o no intervencionismo.

Así pues, el liberalismo es una doctrina filosófica y política sobre la cual se ha fundado la sociedad, el Estado y la economía moderna. La evolución de los grandes paradigmas liberales se distinguen en tres vertientes de los liberalismos:

#### 1. El Liberalismo Clásico de *Laissez-faire* y el Estado Guardián.

El liberalismo emerge como pensamiento afines del siglo XVII, después de la Revolución Inglesa de 1688, con la Independencia de los Estados Unidos en 1776 y la Revolución Francesa de 1789. En sus orígenes es un movimiento doctrinario orientado a limitar los excesos del poder de la monarquía absoluta. La concepción individuo-sociedad del liberalismo clásico parte de la idea de que existe un orden "natural" en la sociedad bajo el cual el individuo posee un conjunto de derechos y libertades "naturales". El liberalismo integra un sistema basado en los siguientes principios:

- Protección de las libertades individuales y los derechos civiles.
- Urgencia de limitar el poder gubernamental mediante la división y el equilibrio de poderes.
- Principio de legalidad como garantía del orden social.

El liberalismo económico derivó de la libertad y los derechos individuales, el derecho a la propiedad, a la actividad profesional o laboral y al uso y abuso de los bienes particulares. El liberalismo económico plantea un "orden social" conducente al equilibrio, en el cual el individuo puede llevar a cabo su iniciativa libremente. Adam Smith señalaba que los motivos de la conducta humana son seis: el amor a sí mismo, la simpatía, el deseo de ser libre, el sentido de la propiedad, el hábito del trabajo y la tendencia a permutar una cosa por otra. Dados estos principios y como cada individuo vela mejor que nadie por sus propios intereses, debe dejársele en libertad para que pueda satisfacer sus necesidades internas a su modo. Si se le deja actuar el individuo no sólo satisficará sus intereses sino que, merced al papel providencial del mecanismo del mercado, que ajusta y armoniza todos los intereses, se logrará el bien común, que corresponde al que la providencia ha determinado como orden social natural. Así, dado que los diferentes motivos de la conducta humana se equilibran, el beneficio de un individuo no puede oponerse al bienestar general.

Históricamente este liberalismo corresponde a una época marcada por el seguimiento y ascenso del capitalismo y por una sociedad civil vigorosa, pero poco diferenciada, que se da entre 1830 y 1880; pero al entrar al siglo XX y en particular con la crisis de 1929 y 1936, este paradigma evidencia sus límites y entra en crisis. Sin embargo, como señala Paul Samuelson (citado en \_\_\_\_\_), el liberalismo *laissez-faire* no se llegó a instrumentar totalmente en ningún país y en todo caso el modelo más cercano al esquema teórico no proporcionó los frutos esperados.

El agotamiento social, político e ideológico de este liberalismo y el paradigma económico correspondiente se manifiesta también en su incapacidad para resolver los modernos conflictos sociales, en particular, el conflicto de intereses entre la clase obrera y la capitalistas, originado por la segunda Revolución industrial.

## 2. El Liberalismo Neokeynesiano y el Estado Benefactor.

Frente a la crisis de los años treinta las crecientes movilizaciones obreras, la mayor presencia de partidos políticos de corte laborista o social-demócrata, revelaron que el conflicto social había sido excluido por la armoniosa teoría del libre mercado providencial, lo que contribuyó a debilitar al liberalismo clásico como ideología. El liberalismo había constituido una doctrina progresista y de vanguardia en los dos siglos anteriores, pero hacia fines del siglo XIX y comienzos del XX, quienes

postularon el laissez-faire y el Estado guardián son identificados como conservadores, aliados de los intereses creados y se agrupan en partidos políticos como el conservador en Gran Bretaña y el Republicano en Estados Unidos. En tanto, los diversos movimientos progresistas se orientan hacia una mayor participación gubernamental en la creencia de que el progreso social y económico se puede lograr de la mejor manera a través de la promoción y la regulación del Estado.

A partir de la teoría de Keynes (citado en ) y de las ideas de los luchadores sociales se abre paso un liberalismo distinto al de las posiciones de laissez-faire: el liberalismo neokeynesiano del Estado benefactor que sostiene el principio de las libertades económicas. El libre mercado y el interés individual como motor del capitalismo en el ámbito microeconómico; pero plantea que en el agregado estos motores no garantizan el pleno empleo y la demanda efectiva indispensable para el funcionamiento capitalista y el desarrollo de la democracia. Esta opinión compartida por muchos economistas denota la visión de que la economía capitalista por sí sola no puede resolver el problema del pleno empleo de los recursos y que una política de manejo de la demanda agregada puede conducir a la economía hacia mejores situación cercana al pleno empleo.

### 3. El Liberalismo "Moderno" de Laissez-faire y el Estado Mínimo o Neoliberalismo.

El Estado benefactor asociado al paradigma Keynesiano llevó a los extremos su reglamentación y su participación en la economía de manera tal que "lo público" se convirtió en gubernamental y se asfixió a la sociedad civil con un Estado omnipresente. El supuesto de que el Estado es un agente exógeno a la economía no tomó en cuenta la instrumentación de las políticas, por lo cual en ciertos esquemas de gran discrecionalidad se proporcionan abusos y el disfrute indebido de privilegios. Como consecuencia la sociedad se desilusionó del papel del gobierno, lo que creó las condiciones propicias para el surgimiento de un movimiento neoconservador; el neoliberalismo que postulaba el regreso al paradigma de la economía clásica y al liberalismo laissez-faire, bajo el ropaje de la economía de la oferta y el Estado mínimo.

Michel Albert (citado en ) señala que la revolución conservadora y el retorno al liberalismo de laissez-faire expresaban una batalla interior contra los excesos y la eficacia de la intervención estatal con la búsqueda de un Estado mínimo. Su principio más visible era: menos impuestos para los ricos, ya que al pagar éstos menos impuestos el crecimiento de la economía sería más vigoroso, se generaría automáticamente más trabajo y todo el mundo se beneficiaría. la doctrina neoliberal, al situarse en el punto de vista de la política económica, en que la libertad económica es sinónimo de libertad política, "lleva a sostener que cualquier política que representa intervención del Estado medra los fundamentos de la libertad política y de la democracia (García Cotorelo citado en ). Así al elegir el respeto a la libertad individual económica y política



como la piedra angular de los sistemas sociales el neoliberalismo postula que se debe dejar "al libre juego" los efectos y costos sociales del sistema, porque según su lógica éstos se arreglan solos cuando el auge de los ricos se derrama hacia los pobres. No obstante se admite la presencia de las desigualdades sociales por la prevalencia de los más capaces sobre los más débiles.

En el aspecto económico se da un retorno al liberalismo clásico: el manejo de la demanda agregada es inadmisibles porque es inviable y la labor del Estado es privatizar y desregular indiscriminadamente. No se reconocen las fallas del mercado como: externalidades, bienes públicos, riesgo moral, información asimétrica y sobre todo desempleo. Se justifica cualquier tasa de desempleo resultante como desempleo friccional resultado del funcionamiento normal de la economía. La vía neoliberal propone reducir o suprimir las políticas distributivas del Estado para compensar las desigualdades porque son calificadas de onerosas e ineficaces, de improductivas y encarecedoras, a la larga de los costos de la vida, por lo que en el fondo son injustas.

El resultado del auge del neoliberalismo en los Estados Unidos en los años ochenta inicia claramente su ocaso en los noventa. Sin embargo, es importante derivar las lecciones de esta ola neoliberal de cambios.

- Los excesos y fallas del Estado intervencionista, tanto en una participación indirecta en la sobrerregulación de mercados, como directa (en Estado propietario) forman parte de los problemas de la crisis de fines de los setenta y ochenta en muchos países.

- Dejar al libre mercado el desarrollo de la economía no garantiza mejorar la productividad y la competitividad, con el riesgo de que se acentúan los problemas sociales.

- Por tanto, lo positivo está en aquellos países que reconocieron las fallas y excesos del estado intervencionista y lo reformaron, previendo también que minimizaran al Estado o intentaran borrarlo, finalmente han aceptado que en ciertas áreas (telecomunicaciones, telefonía celular) no hay duda de que un nuevo Estado reformado debe continuar promoviendo el desarrollo.

- Finalmente hay que tener en cuenta que, como señala Samuelson (citado en ):

Hoy las autoridades económicas están dándose cuenta de que una economía moderna se enfrenta a un dilema macroeconómico fundamental: ningún país ha conseguido tener durante largos períodos un sistema de libre empresa, baja inflación y pleno empleo. Lo mismo que una economía de mercado moderna no puede tener tanto cañón es como mantequilla, una economía de mercado no puede lograr simultáneamente el pleno empleo y precios estables.

## OBSTACULOS A LA HUMANIZACION DEL TRABAJO

Aún cuando ha habido algunos adelantos en la industria para incrementar los principios del trabajo humanizado, como sociedad estamos todavía lejos de la meta.

La problemática de la humanización del trabajo se manifiesta fundamentalmente en un determinado tipo de sociedad que ha alcanzado un alto nivel de desarrollo industrial, político y sindical que permite contemplar desde una nueva perspectiva los problemas del trabajo. Las reivindicaciones sociales que se plantean sobre humanización del trabajo las hacen especialmente, a veces exclusivamente, aquellas categorías de personas que tienen cubiertas de forma satisfactoria y habitual las necesidades básicas (Sáenz de Miera citado en Ardila, 1986).

La humanización del trabajo abarca un conjunto de factores que van más allá de la concepción convencional del individuo que trabaja, que viene guiada por una óptima exclusivamente productiva apoyada por el taylorismo. La humanización del trabajo incluye y desborda el concepto tradicional para centrarse en la persona que trabaja recobrando así su dimensión personal y social (Yela, citado en Ardila, 1986).

Esto es cierto a pesar de que los experimentos en la humanización del trabajo han proporcionado mayor productividad y bienestar del trabajador. Sin embargo en las mentes de muchos gerentes y accionistas persiste la idea de que el único propósito de un negocio o empresa es lograr una utilidad tan grande como sea posible. Esto lo racionalizan con la creencia de que en tanto que el sector privado tenga utilidades, la sociedad entera se beneficia.

El viejo concepto de eficiencia está basado en la idea de que el sitio de trabajo es como una máquina y que cuanto más sea el trabajador como una pieza intercambiable, tanto más fácil es administrar la empresa y mayores las utilidades. El trabajo no ha sido humanizado por la dificultad que hay en traducir las necesidades y principios en acciones. Aun cuando los trabajadores sufren a causa de la organización de su trabajo con frecuencia no ven un alternativa real. Piden algunas mejoras, por ejemplo, en las áreas de equidad y seguridad, pero no son capaces de visualizar en términos prácticos y concretos, en qué forma los principios de seguridad, equidad, individuación y democracia pueden aplicarse.

En algunos casos esto se debe a la dificultad de traducir principios a términos específicos en una negociación colectiva de trabajo. En otros, estas dificultades para humanizar el trabajo se perpetúan a causa de la antigua convicción de que la fuerza sindical se mantiene mejor adhiriéndose a las demandas convencionales de mayores salarios, jubilación temprana y menos horas de trabajo.

## FACTORES FAVORABLES A LA HUMANIZACION DEL TRABAJO

A pesar de la inercia de la organización industrial y de la oposición al cambio de muchos administradores y líderes sindicales, hay un cierto número de factores que aumentan la posibilidad de humanización del trabajo en el momento actual. El primero de estos factores es la competencia internacional; este hace necesario que las empresas busquen formas más productivas de organizar el trabajo. Esto obliga también a una revaloración de las premisas del viejo sistema mecanizado.

La necesidad de una mayor productividad también alienta una mayor automatización. Conforme las empresas se vuelven más automatizadas se requiere de una fuerza de trabajo más preparada. Los trabajadores están obligados a entender mejor el funcionamiento de las máquinas y a estar alertas para anticiparse a los problemas. De modo que la empresa estará cada vez más necesitada de una fuerza de trabajo más calificada y versátil. Una fuerza de trabajo cada vez menos dispuesta a aceptar la deshumanización del sitio de trabajo.

Un factor que puede ayudar a estorbar el proceso de humanización del trabajo es el carácter cambiante del tipo de administrador o jefe. El crecimiento de las corporaciones y el aumento del capital privado, aumentan el poder del administrador profesional, quien es al mismo tiempo un trabajador más. Por tanto, el administrador de visión amplia humanística verá la humanización del trabajo como algo que les conviene pues sería una mayoría de su propio ambiente. Sin embargo los administradores o jefes menos seguros de sí verán la humanización del trabajo como una amenaza, una disminución de sus poderes arbitrarios.

Particularmente en las empresas que están a la vanguardia en el campo de la tecnología, donde existe una gran necesidad de trabajo artesanal, algunos ejecutivos están cada vez más conscientes de la necesidad de desarrollar un sitio de trabajo más humanizado. Se ha visto que el trabajo en equipo es esencial para el desarrollo de nuevos productos. También se ha observado que cuando los trabajadores están interesados en lo que hacen cambia completamente el ambiente del lugar de trabajo.

Para finalizar diremos que el trabajo es una actividad propia del hombre, requiere de intervención no sólo del esfuerzo físico, sino también de la racionalidad y de la voluntad humana para orientarse hacia la consecución de ciertos objetivos, pues el trabajo no es un fin en sí mismo. El fruto del trabajo es siempre la generación de bienes o servicios que son exteriores al sujeto y tienen una existencia propia y aparte.

## DIRECCION

El dirigente de una empresa es la "prolongación del dueño de la empresa" y como él debe responder ante las mismas circunstancias. A través del tiempo los recursos para dirigir han sido: el castigo, el temor, la complacencia y el reconocimiento.

Los dirigentes laborales dirigen según cómo se ven a sí mismos, cómo ven a los demás como personas y cómo califican a las personas frente al trabajo.

El dirigente es el acertado cuando se ve a sí mismo en un plano frente a sus colaboradores, ni "más arriba", ni "más abajo"; es el acertado cuando ve en cada colaborador no sólo un trabajador (una función), sino una persona y también cuando tiene la convicción de que el ser humano en general es un ser capaz y responsable.

Por lo anterior es importante mencionar la influencia que ejerce la dirección sobre el trabajador la cual repercute en los resultados de la empresa, los cuales tienen que ver con la comunicación, el liderazgo y la motivación acordes a los objetivos tanto de la empresa como del trabajador.

Dirigir seres humanos es una parte importante de los esfuerzos de ejecución. Las relaciones entre la forma de actividades del dirigente y la forma en que sus subordinados desempeñan sus tareas, afecta en forma significativa tanto la satisfacción de los subordinados como los resultados materiales que alcancen. La dirección efectiva activa las "ganas de hacer" de una persona y transforma los deseos tibios de lograr, en ardientes pasiones de lograr acciones exitosas. Es útil para poner los planes en acción y es un ingrediente indispensable de la dirección.

La dirección ha sido definida de varias maneras. Por ejemplo, se ha dicho que es un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar sus objetivos; también se le cita como una influencia bajo la cual los trabajadores aceptan de agrado la dirección y el control por parte de otra persona o el dirigente. Se puede decir que la dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos espontáneamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea. Dirigir tiene que ver con que una persona influya en otros en su grupo. La influencia proviene de la relación entre el dirigente y el trabajador o trabajadores de un grupo; esto es, existe interacción o reacción recíproca de cada una de las personas en un grupo. Estas dos palabras, influencia e interacción, son básicas en cualquier análisis de la dirección.

La influencia de un dirigente es de dos tipos distintos.

Primero, está su propio desempeño que afecta directamente la productividad del trabajo del grupo.

Segundo, está el comportamiento y las acciones que emprenden para efectuar la estabilidad del grupo y la satisfacción de los miembros.

En igual forma la interacción es de dos tipos distintos que incluyen:

Primero la del dirigente y el grupo, y

Segundo, la que se da entre los miembros individuales del grupo.

El dirigente guía, no empuja. Jala a sus seguidores a las alturas de logro posible. Un dirigente conoce las características individuales de sus trabajadores clave, conoce las cualidades que los llevarán a rendir sus mejores esfuerzos y es el desarrollo de por lo menos algunos de sus seguidores.

La consecuencia y la satisfacción de los que son conducidos son de máxima importancia. Un dirigente sirve al mismo tiempo como dirige. Tiene la habilidad de estimular las habilidades tanto emocionales como cognoscitivas del subordinado; puede incitar a otros. En realidad parece que la dirección es más emocional que racional. El dirigente se da cuenta de esto y busca cultivar la naturaleza emocional de los trabajadores. Sabe que el poder viene de la dedicación, no sólo del conocimiento y la coacción.

Es útil observar las bases sobre las cuales un dirigente influye en un trabajador o en un grupo de trabajadores. John French y Bertram Raven (The Bases of Social Power citado en Terry, 1982), ofrecen un marco de referencia quintuplo del poder, definido en términos de la influencia. Ellos identifican:

- Poder coercitivo que confía en el temor y está basado en la expectativa del trabajador de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones del superior.
- Poder de recompensa: procura que se otorguen recompensas por acatar las acciones y deseos del superior.
- El poder legítimo, derivado del puesto del director en la empresa.
- El poder de experto, que se deriva de que el individuo posee alguna habilidad, conocimientos o pericia especial.
- Poder referente que está basado en la identificación de un trabajador con un dirigente que es admirado y temido en gran estima por el trabajador.

Este marco de referencia proporciona la diferencia entre las posibles bases de poder y es útil para saber de dónde se origina el poder y algo sobre su naturaleza. En realidad los primeros tres poderes, coercitivo, de recompensa y legítimo, provienen principalmente de factores organizacionales, en tanto que los dos últimos, de experto y referente, resultan de factores personales.

Las interacciones entre un dirigente y los miembros del grupo son esenciales para una dirección efectiva. El dirigente está relacionado en alguna forma con los miembros del grupo y de igual manera los miembros del grupo están relacionados con el dirigente y el grupo; estas relaciones varían y con frecuencia son bastante dinámicas. Estas variaciones son producidas en parte por las relaciones de las personas (el dirigente y su grupo) con una y otra.

La cantidad de interacción que deba tener lugar para que exista una buena dirección depende de lo que se quiera lograr, del comportamiento de las personas implicadas, del conocimiento y de las ideas con las que cada uno puede contribuir hacia la solución de un problema y de la anuencia del ambiente en general. Si todo el asunto es un tanto rutinario y tiene lugar con algún grado de regularidad, se requiere poca interacción, por otra parte, si el asunto exige nuevas ideas, cambia de continuo y afecta seriamente al director y a los miembros del grupo, la necesidad de interacción es grande, si no crítica.

El entrenamiento actual y el conocimiento que se tiene de la dirección administrativa señala hacia ciertos fundamentos que conviene tener presente. Estos fundamentos se han resumido en cinco, siendo el primero que la dirección es una relación compleja que existe entre el dirigente, los trabajadores, la organización, los valores sociales y las condiciones políticas y económicas (McGregor citado en Terry, 1982). Un dirigente influye en otros por sus cualidades de confianza, habilidad comunicativa y conciencia de su impacto en otros, así como por su percepción respecto a la situación y a sus trabajadores. Parece vital el grado de confianza que el grupo tenga en el dirigente, como también lo es la disposición del grupo para hacer lo que el dirigente indique. El dirigente aceptado y agradable puede ejercer una influencia mayor que aquel en quien no se confía y no gusta. Los trabajadores también desean que sus objetivos y necesidades sean satisfechos por el dirigente mediante su estructuración de las interacciones del grupo. El dirigente debe tener la facultad de disentir las necesidades y las "tradiciones" del grupo y luego actuar dentro de las restricciones de las normas de éste. Además debe tomarse en cuenta la situación de trabajo o restricción de la organización dentro de la cual actúan los miembros. Las cualidades para el éxito en la dirección varían en la situación de trabajo en particular. Esto señala la genuina habilidad y aptitud del dirigente para que su dirección se adapte a las condiciones y relaciones particulares implicadas. El hecho de que un dirigente tenga éxito en una situación ni quiere decir que necesariamente lo tenga en otra. Además los valores tales

como la legislación y la educación de los trabajadores, las condiciones políticas y económicas, incluyendo estándares de vida, los cambios en los mercados y la modificación de los impuestos, producen cambios que después conducen a una redefinición de una dirección aceptable y efectiva.

Segundo, la función del dirigente y el grado de su aceptación por el grupo condiciona la dirección. La información compartida y los lazos emocionales y de conocimiento entre el dirigente y su grupo contribuyen tanto a la efectividad del dirigente como a la de su grupo; de la misma manera los trabajadores deben creer en sus dirigentes. El dirigente debe asumir el papel directriz definido para la organización formal o en el caso de una organización informal, debe asumir, el papel de líder que se espera de él. Pasado un periodo, el papel formal del dirigente puede debilitarse y quizá tenga que confiar en su situación informal para mantener un liderazgo adecuado. También debe tenerse en cuenta que los trabajadores esperan ayuda práctica de sus dirigentes y fijar metas objetivas; a su vez, los trabajadores normalmente apoyan a tal líder y le facilitan el que lo sea.

Así mismo tiene una influencia importante el grado hasta el cual se definen las tareas. El dirigente aumenta su influencia cuando puede decir a un trabajador lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. Esto es típico en los puestos en donde el trabajo está sumamente estructurado, con instrucciones de operación estándar y manuales detallados; un trabajo así está programado al detalle, poco se deja para que lo decida el miembro del grupo.

En contraste, los trabajos que tratan de proyectos de investigación, asignaciones de comité, desarrollo de un nuevo producto y políticas administrativas, no requieren tareas de detalles predeterminados para ser ejecutados con éxito. La influencia como tal y el tipo de dirección que se da a los trabajadores que ejecutan dichos trabajos difiere de los casos en que las tareas se definen al detalle.

El cuarto fundamento de la dirección es que el líder tiene la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos del grupo. Esto requiere entender la forma en que las acciones del líder, como tal, afectarán el trabajo del grupo y a los miembros del mismo; implica tomar decisiones efectivas y poner los medios para llevarlas a cabo. Lo que decide un líder por lo general está íntimamente relacionado con la percepción y el análisis de los problemas del grupo dentro del marco o fondo de toda la organización. Esto es más que la habilidad para tomar decisiones efectivas en el sentido ordinario de esa expresión, porque por lo general el dirigente debe subrayar los exclusivos factores situacionales e interrelativos, de manera que se inicia la mejor acción y se minimicen los resultados desfavorables.

Finalmente, el estilo de dirección y la situación afectan los resultados obtenidos. El mismo comportamiento direc-

triz no será igualmente efectivo en todas las situaciones y la situación o ambiente varían. Pocos individuos sobresalen como líderes en todas las situaciones. En esencia, no existe un líder efectivo o un líder no efectivo. es común que suceda que un líder se mueva en distintos ambientes de trabajo que piden diferentes tipos de comportamiento directriz; algunos líderes son flexibles y se adaptan a cada situación, pero aparentemente muchos no pueden. Sin embargo, no se puede descartar a un líder que es un especialista, sencillamente porque no se desempeña con efectividad en un trabajo de dirección en particular. Por una parte se trata de obtener flexibilidad mediante el entrenamiento y por otra ajustar la situación mediante cambios en la empresa para fijar mejor la pauta del comportamiento del líder. Esto sugiere la posibilidad de hacer el puesto del director a la medida del estilo del liderazgo, en vez de esforzarse por cambiar a éste, según las exigencias del trabajo. Además a medida que un líder progresa los cambios requeridos por cada trabajo sucesivo pueden ser fatigosos y costosos.

Uno de los trabajos de la dirección consiste en comprobar el trabajo de sus hombres. Debe elogiarlos cuando tienen un buen desempeño y criticarlos en forma constructiva cuando su trabajo es inferior a las normas. Algunos hombres son capaces de trabajar por sí mismos sin guía, dirección o estímulo alguno. Sin embargo, la mayoría de los hombres necesitan que alguien les diga cuándo hacen un buen trabajo y enseñarles qué es lo que está mal cuando no hacen bien su trabajo. Si un director no hace comentarios, los buenos trabajadores pensarán que no se aprecia su labor, y los malos trabajadores considerarán que no importa la forma en que trabajen. Si se dedican a salir del paso con un trabajo mal hecho, pronto pensarán que no es importante hacerlo bien, y así se forman los malos hábitos.

Un director nunca deja que sus trabajadores salgan del paso con normas pobres de desempeño. Una de las más grandes fuerzas motivadoras es la emoción de hacer bien un trabajo. A menos que se corrija a un trabajador cuando hace mal su trabajo y se le adiestre para que lo haga bien, no logrará obtener la satisfacción que proviene de hacer bien las cosas, que podría motivarlo para realizar un trabajo excelente.

Esto no quiere decir que el director tenga que espiar constantemente a fin de enterarse de que un hombre pone todos los puntos sobre las íes o los trazos cruzados sobre tres. Permitirá que un trabajador haga solo su trabajo a su manera, pero debe conservar un ojo sobre el trabajo de este trabajador y hacerle saber que su buen desempeño es apreciado y que el trabajo mal hecho no es aceptable.

Una de las primeras cosas que aprendemos en la administración de personal es que a los trabajadores no les gusta que se les critique. Como directores a veces se disfraza la crítica como crítica constructiva. Pero encontramos que a los trabajadores no les gusta que se les critique, ni siquiera subjetivamente. Como resultado, probablemente la regla más efectiva para un director



es hacer crecer interiormente al trabajador y evitar criticarlo como persona. En cambio, el director debe criticar su trabajo en forma constructiva.

La única cosa que el trabajador parece no soportar es la crítica personal, y la crítica personal por lo regular no es necesaria. El trabajo es la gran preocupación del director, de modo que debe dejar al trabajador fuera de su crítica y en cambio criticar el trabajado. La misma técnica se aplica al elogio. En lugar de elogiarlo personalmente, elógiase el trabajo que hace.

La única vez que se justifica la crítica personal es cuando alguien tiene alguna característica o algún hábito personal que interfiere con su productividad o eficiencia. Se le debe decir algo acerca de esto. De no ser así, podría evitar que se le promoviera por alguna razón de la cuál no está enterado. El criticar a un trabajador por calificaciones personales es una de las cosas más difíciles que un director tiene que hacer. Pero es su deber en cuanto a director advertir a sus trabajadores acerca de cualquier cosa que interfiera con su desempeño en el trabajo.

La mayoría de los directores aprenden rápidamente que criticar a un trabajador o a su trabajo es una de las tareas más delicadas y peligrosas que tiene que desempeñar. La mayoría de los trabajadores son sumamente sensibles a cualquier crítica de sí mismos y también son sensibles a las críticas relativas a su trabajo, de modo que la crítica tiene que hacerse con gran cuidado. Con una crítica hostil, un director puede motivar a los trabajadores para que trabajen contra él.

Es muy difícil formular recomendaciones específicas para el director exitoso, ya que tales recomendaciones deben tener una naturaleza general, mientras que casi a todas las situaciones que se enfrenta un líder son específicas. Otra dificultad adicional reside en que aunque una persona pueda memorizar las recomendaciones, no existe una garantía de que sea capaz de aplicarlas a una situación dada que debe resolver. El director debe basar sus acciones en los siguientes principios: (Blum, 1976)

1. Evaluación Justa del Trabajo. Un trabajador busca constantemente el encomio de su trabajo; por tanto el director, no debe regatear una alabanza o una crítica periódicamente, así como en cada ocasión que se requiera. Debe recordar que las personas pueden recibir un elogio públicamente; pero no se les debe criticar públicamente.

2. Suficiente Delegación de Autoridad. Un "ejecutivo perfecto" -si existe- sería una persona que no tiene ningún trabajo para realizar él mismo, ya que sus trabajadores los hacen por él. Su función es asignar el trabajo y ver que se realice en la debida forma. No obstante, una vez que el superior ha delegado su autoridad, debe respaldar al trabajador en todo momento; con todo, si el trabajador no ha entendido bien o fracasa en su intento de ejecutar las instrucciones, no debe conservársele a

costa de la empresa. En tales circunstancias la delegación de autoridad debe cambiarse; las noticias de este tipo de cambios deben comunicárseles a los trabajadores por adelanto.

3. Trato Justo para Todos. El dirigente debe recordar que un trabajador es tan importante como cualquier otro, aunque no pueda tener un nivel mayor en la empresa; todas las personas demandan y merecen la misma consideración. Sea cual fuere el nivel que tenga, cada trabajador siente agrado en pensar que la empresa lo considera importante y se resentirá de que lo traten como si no lo fuera.

4. Disponibilidad Hacia Todos los Trabajadores. El dirigente debe estar disponible sin mayores problemas para todos los trabajadores. Así como tiene la prerrogativa de enviar por un trabajador, éste debe tener el derecho de hacer una cita con el dirigente por cualquier causa que el parezca justificada. Un dirigente que esté disponible con facilidad antes sus trabajadores, da a éstos la impresión de que se interesa por sus problemas y por tanto establece un relación más efectiva entre directores y trabajadores.

5. Discusión de los Problemas del Trabajador con Ellos Mismos. La dirección no puede tomar decisiones relacionadas con los trabajadores sin tener en cuenta los deseos de ellos. En muchas ocasiones cuando los trabajadores tienen confianza para ofrecer sugerencias, se han logrado resolver problemas más fácilmente. Las experiencias originadas en los trabajadores como resultado de su política, tiene recompensas notables no sólo para los trabajadores, sino también para la dirección.

Según Blum (1976), un dirigente debe evitar las siguientes prácticas comunes:

1. Dependencia de su Posición Superior. Algunas personas se aprovechan de su posición superior y creen que sus trabajadores deben obedecer sus órdenes simplemente porque "el es el que manda". Un dirigente de éxito no tiene que depender de su posición superior, sino que ésta sería reconocida si su mérito como dirigente se basa en sus acciones.

2. Simulación de Conocimientos. Los trabajadores evalúan con rapidez la capacidad de un superior; por tanto un dirigente inteligente no tratará de hacer creer que sabe más de lo que realmente conoce. Un dirigente efectivo es aquel que tiene los conocimientos técnicos requeridos para su trabajo; los trabajadores lo consideran como un verdadero líder. En algunas ocasiones éstos realmente saben más sobre un trabajo específico que realizan que su mismo dirigente, pero no se espera que éste sepa todos los detalles de cada trabajo.

3. Interferencia con el Trabajo. El dirigente debe delegar el trabajo en sus trabajadores; una vez que lo haga debe permitirles el suficiente tiempo dentro de los límites razonables, para que lo concluyan. La interferencia produce resentimientos

muy frecuentemente e incluso origina también distracciones. Un dirigente no debe interferir con el flujo uniforme del trabajo realizado por sus trabajadores, a menos que desee detener la producción.

4. Favoritismo y Discriminación. El dirigente como individuo, tendrá más afecto por algunos de sus trabajadores que por otros; sin embargo, en la situación de trabajo no puede permitir que los favoritismos o los desagradados personales influyan en la distribución de trabajo o interfieran con la disciplina.

5. Reprimendas en Público. El trabajador debe conservar su respeto propio, sobre todo ante los ojos de sus compañeros. Al trabajador se le debe hablar en privado, una reprimenda pública sólo sirve para rebajar la posición del trabajador. El superior no debe ni siquiera levantar la voz cuando hable con un individuo específico del grupo.

6. Mezquindad. Los trabajadores esperan que el dirigente sea magnánimo. Hacer hincapié en trivialidades, subrayar excesivamente el menor detalle y demostrar en otras formas que no respeta la capacidad del trabajador, hace que el superior fracase en sus intentos de establecer relaciones armoniosas.

7. Ordenes Conflictivas. El dirigente debe recordar las órdenes que ha dado. El trabajador suele sentirse confuso cuando el líder sin recordar una orden anterior, le indica que haga exactamente lo opuesto. Por lo general se siente apenado para llamar su atención a éstas órdenes en conflicto, pero normalmente piensa que el dirigente no sabe lo que está haciendo. En algunas empresas las líneas de autoridad no están bien definidas, lo cual da como resultado que dos personas con el mismo nivel omitan órdenes opuestas sabiéndolo o sin darse cuenta. Las situaciones de este tipo se pueden evitar estableciendo líneas de autoridad bien definidas.

8. Ordenes Superfluas. Un director eficaz es aquel que da unas cuantas órdenes y no un gran número de ellos. Sólo cuando las órdenes estén dentro del alcance de su autoridad, se pueden entender con claridad y se puedan ejecutar, serán obedecidas. El exceso de órdenes no sólo tiende a mirar la autoridad del dirigente, sino que también crea inseguridad en el trabajador y evita el ejercicio de la independencia saludable por su parte. Un director efectivo no encuentra necesario emitir muchas órdenes.

En la práctica puede decirse, que la dirección ha de ocuparse:

a) De la previsión del desarrollo futuro de la empresa y consecuentemente de la predisposición de los medios necesarios para desarrollar la actividad prevista: depende de la sensibilidad de los miembros de la Dirección intuir los sectores que experimentarán las mayores modificaciones o que permiten las evoluciones más importantes, planteando en consecuencia su actividad. Ocuparse preferentemente de los futuros problemas comer-

ciales o por el contrario, de los productivos de la empresa es el resultado de un análisis que ha de ser realizado caso por caso y que requiere notables dotes de experiencia y equilibrio;

b) De las lagunas actuales de la empresa, estudiando todos los medios y las posibilidades existentes para remediarlas. (I.S.E.O., 1979).

De cuanto se ha dicho resulta que, en mayor medida que en el pasado, hoy se exige a los máximos dirigentes una amplia preparación tanto si se encuentran al frente de grandes complejos como de pequeñas o medianas empresas. Los conocimientos y los intereses del dirigente tocando campos cada vez más amplios: desde la sociología industrial a los investigadores de mercado, desde las técnicas de elaboración de datos a las de elección, desde la investigación operativa a la psicología de la venta.

Los dotes que se requieren al dirigente moderno son más vastos que nunca (I.S.E.O., 1979):

- Capacidad de expresión y serenidad de juicio.
- Capacidad de expresión con claridad y dinamismo; una cierta preparación técnica: no ha de ser necesariamente un técnico o especializado, pero ha de tener conocimientos suficientes para poder juzgar lo realizado y las sugerencias de los técnicos;
- Capacidad de tener una "visión global" de los problemas empresariales.
- Capacidad de "venta": una de su funciones esenciales es la de "convencer" a los demás de las directrices formuladas.
- Conocimientos de los problemas de "conducción de personal": La de ser "un dirigente".
- Posesión de las indispensables dotes de organización.

Las características que ha de poseer un dirigente no son definibles con exactitud en sus detalles y en las porciones respectivas: ha de tener una constante capacidad de adecuarse y ponerse al día.

Entre las que se pueden llegar a considerar como principales funciones de la dirección están, la comunicación, el liderazgo y la motivación.

#### COMUNICACION

La comunicación es una forma de motivar e influir en los trabajadores, éstos buscan y esperan la comunicación. Esta es necesaria no sólo para llevar a cabo sus labores de un modo efectivo sino también para fines de satisfacción psicológica y

social. Al igual que la adopción de decisiones, la comunicación es un proceso que vincula las funciones de dirección en el seno de una empresa.

Sin comunicación no se puede mantener una dirección efectiva. Toda empresa requiere un sistema de comunicación mediante el cual las órdenes y la información pueden desplazarse de los niveles más altos a los más bajos y viceversa. La dirección se ve limitada con mucha frecuencia por esta incapacidad de canalizar la información de un modo correcto a través de la empresa. Por lo general, el material que se transmite de un superior a un inferior jerárquico se conoce con el nombre de "orden" a el material que se transmite de un subordinado al superior se cita como "informe"; sea cual fuere, orden o informe ambos son muy importantes para hacer que funcione una empresa y el flujo uniforme del trabajo suele depender de su transmisión exacta y rápida. El superior tiene la responsabilidad directa de diseñar un sistema eficiente de comunicación y ver que se mantenga un buen funcionamiento.

La red de comunicación de una empresa posee dos canales precisos e importantes, a saber: el oficial y el informal. Cada uno de ellos transmite mensajes de una persona o grupo a otro, hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonalmente.

Los canales oficiales o formales son los que vienen establecidos principalmente por la estructura de la organización; éstos son:

- Comunicación Descendente. La línea de mando formal sugiere que alguien en la cima cursa una orden que el trabajador inmediato en la jerarquía transmite a aquellos que son responsables ante él y así sucesivamente. Este movimiento descendente es aquel en que la dirección confía para la comunicación diamante de los directivos. A través de este canal se transmiten las normas y reglas a los niveles inferiores de la empresa para que las mismas sean llevadas a la práctica. La comunicación descendente contribuye a unir los niveles de la jerarquía y a coordinar las actividades que se desarrollan a diferentes niveles.

- Comunicación Ascendente. Los trabajadores deben sentirse en libertad para exponer sus opiniones y sus puntos de vista a sus superiores y dar cuenta de aquellas actividades y actos vinculados a su trabajo, todo lo cual resulta esencial para el funcionamiento eficaz de la empresa. La dirección debe estimular esta comunicación ya que éste es el único medio que permite determinar si los mensajes han sido transmitidos y correctamente recibidos. Es el mejor sistema para saber si se ha llevado o se lleva a cabo una medida para la materialización de los objetivos de la empresa. La asignación de la autoridad y de responsabilidad para que el trabajo se realice, no solo establece la línea de comunicación descendente que permite al directivo transmitir directrices e información a los trabajadores, sino que asimismo crea la línea de comunicación ascendente de la cual puede valerse el trabajador para transmitir información a los superiores. Hablando en térmi-

nos generales, la comunicación descendente inicia la acción que deben llevar a cabo los trabajadores, es primeramente la naturaleza directiva, mientras que la comunicación ascendente tiene un carácter informativo y explicativo. La comunicación ascendente incluye información de control con relación a lo que ha tenido lugar en diversos instantes de la ejecución de una labor.

- Comunicación Horizontal. Es otra forma de comunicación que resulta esencial para el funcionamiento eficiente de una firma comercial. Dicha comunicación se lleva a cabo entre departamentos o personas que ocupan un nivel igual en la jerarquía directiva. Sin la comunicación horizontal las diversas funciones no pueden coordinarse.

- Comunicación Diagonal. Viene representada por el flujo de mensajes que discurren entre los centros de decisión que no se encuentran en el mismo plano horizontal de la estructura organizativa. Un ejemplo lo tenemos en la comunicación entre el grupo de mando y el asesor.

- Canales Informales: La Grapevine. Aun cuando resulta importante desarrollar canales de comunicación formales de carácter firme, se han señalado repetidas veces que los grupos tienden a desviarse de las declaraciones formales y a crear canales de comunicación adicionales. En otras palabras, dentro de una empresa aparecen siempre unos canales a los que se da el nombre de "grapevine", es una red casual de contactos personales que se producen a lo largo de toda la jornada; se trata de canales espontáneos a través de los cuales se transmiten hechos, medias verdades y rumores. La "grapevine" constituye una consecuencia de la organización informal, la interacción social de las personas y su deseo natural de comunicarse entre sí. Además responde a la necesidad y deseo de los trabajadores de "mantenerse al día en los conocimientos" y disponer siempre de la última información. Da a los medios de la empresa un medio de salida para su imaginación y una oportunidad para airear sus aprensiones bajo forma de rumores; al mismo tiempo ofrece al director la oportunidad de conocer lo que los trabajadores piensan y sienten.

La comunicación en una empresa es efectiva cuando satisface cierto número de requisitos. En primer lugar todos deben conocer los canales de comunicación; las empresas funcionan muy distintamente en este aspecto. En un extremo, existen empresas que requieren que todos los trabajadores se mantengan en línea y que se comuniquen sólo con el trabajador inmediatamente superior o inferior a ellos. En el otro extremo están las empresas que permiten que cualquier trabajador transmita comunicación a cualquier otro, sea cual fuere su posición. Cualquiera que se el sistema elegidos los trabajadores deben estar familiarizados con él.

En segundo lugar, el sistema de comunicación debe llegar a todos los trabajadores con rapidez. Si una comunicación que concierne a muchos trabajadores es recibido por todos ellos aproximadamente en el mismo instante comenzarán a florecer rumo-

res y los trabajadores se sentirán inseguros y quizá piensen que existe cierto favoritismo en algún punto de la línea. En tercer lugar, para evitar malos entendidos y asegurarse de una transmisión correcta, las líneas de comunicación deben ser tan cortas como sea posible. En cuarto lugar una comunicación debe ser autorizada. De acuerdo a Bernard (citado en Blum, 1976), una persona considera que la comunicación es autorizada cuando existen simultáneamente cuatro condiciones:

- a) Cuando comprende la comunicación
- b) Cuando piensa que coincide con los propósitos de la empresa.
- c) Cuando es compatible con sus intereses como trabajador, y
- d) Cuando está capacitado mental y físicamente para obedecerla.

Pigors (citado en Blum, 1976), señala una quinta necesidad para lograr la comunicación efectiva: no debe estar limitada al mínimo de información real, ni tampoco debe darse en el último momento.

El sexto aspecto y quizá el más descuidado en la comunicación efectiva, es que se trata de un proceso conjunto. La dirección reconoce con rapidez la necesidad de comunicación que debe tener un sentido descendente, sin embargo, tan importante como esto es también la necesidad de una comunicación ascendente; por tanto, debe considerarse que el trabajador y el patrón tienen la misma oportunidad de comunicar su significado, sus sentimientos y sus acciones el uno al otro.

Cada persona se halla dotada con determinada capacidad para transmitir; sin embargo, algunas personas resultan ser unos comunicantes más efectivos que otros. La efectividad personal de un directivo varía en parte de acuerdo con su capacidad de comunicar. Debe poder transmitir información y conocimientos de forma que sea comprendido y que se alcancen los resultados apetecidos; también debe saber cómo adquirir conocimiento y comprensión a través de los mensajes que le envían sus trabajadores y colegas de dirección. Sólo a través de una buena comunicación es dable formular y aplicar las normas y prácticas de la empresa y también sólo a través de una buena comunicación es posible eliminar los malos entendidos, materializar los planes a largo plazo y controlar y coordinar las diversas actividades. El éxito de todas las funciones directivas depende de una buena comunicación.

## LIDERAZGO

El liderazgo es lograr que las cosas se hagan cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea para cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Todos los directivos por

definición son líderes, dado que sólo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al cual deben inspirar o persuadir para que los sigan. El liderazgo trata entonces de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado. El liderazgo desempeña un papel clave en la dirección de recursos humanos; el logro de la excelencia en la empresa y en la dirección depende fundamentalmente de la capacidad del líder de transmitir a su equipo su visión, su entusiasmo y su sentido de propósito. Así pues, el liderazgo es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino; la efectividad empresarial depende de la calidad del liderazgo.

Es verdad que los diferentes enfoques acerca del liderazgo pueden variar, pero existen algunas responsabilidades básicas que frecuentemente sugieren los deberes más importantes que debe realizar el líder-supervisor. La mayoría de los conjuntos de responsabilidad del líder enfatizan su obligación de lograr las metas organizacionales y de proporcionar atención a las necesidades de subalternos Kahn (citado en Harris, 1992), por ejemplo en su conjunto de funciones de líder se refiere tanto a la organización como al trabajador. Afirma que el líder funciona mejor cuando:

1. Proporciona a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades.

2. Estructura la ruta para el logro de la meta (al hacer ésto el líder proporciona al trabajador las claves para satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que lograr las metas de la empresa).

3. Elimina impedimentos para el logro de las metas.

4. Modifica las metas del trabajador de tal manera que sus metas personales les puedan ser útiles para la empresa.

La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo y para hacerlo tiene tres objetivos principales:

- Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo.
- Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
- Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

El propósito del líder es conseguir que la gente haga lo que él quiere, ganándose la cooperación voluntaria y no una sumisión de mala gana. El tiene que elevar la moral de su grupo, la cual será alta cuando el grupo sea productivo y sus integran-



tes trabajen bien unidos. El grupo no necesita sentirse cómodo; de hecho a menudo estará presionado para hacer más de lo que haría si se le dejara a sus anchas; pero si necesita sentir que entre todos están logrando algo que vale la pena y los satisface.

Los trabajadores quieren sentirse conducidos en la dirección correcta; quieren que se les diga hacia dónde van y por qué. Necesitan saber dónde están, qué va a suceder y qué les va a reportar eso; quieren sentir que todo ello vale la pena. Por eso, el líder visionario, quien de alguna manera consigue transmitir su inspiración a todo el grupo, generalmente logra los mejores resultados. Krech y Crutchfield (citado en Armstrong, 1991) señalan cuatro requerimientos para que un líder pueda tener éxito:

1. El líder tiene que ser percibido como "uno de nosotros" : él comparte ciertas características con los miembros de su grupo y no es percibido como un extraño.

2. El líder tiene que ser percibido como "la mayoría de nosotros": él tiene que compartir hasta cierto grado las normas y los valores fundamentales para el grupo. Con sus poderes visionarios puede influir los valores, pero si se aparta demasiado de esos valores puede fracasar como líder.

3. El líder tiene que ser percibido como "el mejor de nosotros": él tiene que demostrar que es un experto en la tarea de mirar hacia el grupo, que ciertamente es superior a su equipo en las capacidades relevantes para la tarea del grupo, como por ejemplo lograr que éste trabaje unido por un propósito determinado. No necesariamente tiene que ser más experto que cada uno de los miembros de su equipo en aspectos particulares de la tarea, pero sí probar que puede dirigir y aportar su experiencia en la obtención de resultados.

4. El líder tiene que responder a las expectativas de los seguidores: es más probable que el líder se gane el respeto y la cooperación de sus seguidores si se comporta en una forma que corresponda a la que ellos esperan de los buenos líderes. Esas expectativas varían de acuerdo con el grupo, pero normalmente incluyen que sea directo, justo, firme, considerado amable y adorable.

Chester Barnard (citado en Armstrong, 1991) presidente de General Electric, dice:

"Un buen líder en ocasiones puede dar la impresión de ser un compañero estúpido, un funcionario arbitrario, un mero canal de comunicación y un ladronzuelo de ideas. En cierta medida eso es correcto; él tiene que ser suficientemente estúpido para escuchar muchísimo, tiene que arbitrar para mantener el orden y por momentos tiene que ser más un centro de comunicaciones. Si usara solamente sus propias ideas sería algo así como un hombre orquesta, en lugar de un buen director, quien eso debería de ser,

la esencia misma de un líder".

El análisis de lo que hacen los líderes subraya la importancia de la interdependencia entre el líder y su grupo. El conduce, el grupo lo sigue; pero él depende tanto del grupo como éste de él. Eric Carlson (citado en Armstrong, 1991) cree que el líder a la vez que influye a sus subordinados tiene que tratarlos con respeto y confianza. El comparte la opinión de Chester Brannard de que los trabajadores en cierto sentido delegan en la dirección la autoridad para las decisiones empresariales y al hacerlo legitiman el derecho de los que están por encima de mandar a los que están por debajo.

Finalmente la motivación de los Recursos Humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño; es necesario pensar en que se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la empresa como los suyos propios.

#### MOTIVACION

La motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinada manera. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen ahí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por "voluntad" propia o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito al llegar a la meta.

Armstrong (1991) menciona dos formas básicas de motivación:

1. Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
2. Motivación intrínseca: los factores autogeneradores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

En la práctica éstas dos formas de motivación están inextricablemente ligadas; lo que uno haga con o por las personas afectará su automotivación. El grado en que las personas estén automotivadas y la dirección que ellas mismas se hayan propuesto tomar afectarán inevitablemente el grado de influencia ejercido por uno.

En otras palabras: la motivación es lo que hace que la gente tenga éxito: motivar es asegurar que la gente tenga éxito en la forma en que uno quiere que lo haga; pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiere hacer no necesariamente van a coincidir. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y necesidades de la empresa y de sus miembros estén en armonía.

La motivación es un proceso complejo; el error más grande que puede cometer un director es creer que existe una respuesta simplista a la motivación de la gente. Para motivar efectivamente se necesita:

- Comprender el proceso básico de motivación, el método de necesidad-meta-acción y las influencias de la experiencia y las expectativas.

- Saber acerca de los factores que afectan la motivación, el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y la circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.

- Apreciar que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.

- Apreciar que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción, demasiada satisfacción puede generar complacencia e inercia.

- A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre motivación y el desempeño.

Sólo cuando se haya llevado todo esto a la junta, se estará listo para motivar aplicando técnicas de motivación que sean acertadas para las necesidades de la situación y de las personas involucradas en ella.

El proceso de motivación lo inicia alguien que consciente o inconscientemente reconozca una necesidad insatisfecha; entonces se establece una meta que se cree ha de satisfacer esa necesidad y se determina un curso de acción que ha de conducir al logro de la meta y por consiguiente a la satisfacción de la necesidad.

El sentido común sugiere que un trabajador conformista autosatisfecho puede estar contento de no haber más que permanecer en la firma haciendo la mínima cantidad de trabajo requerida para conservar su trabajo. Por otra parte, un trabajador insatisfecho puede estar motivado para hacer mucho más, con el objetivo de mejorar su suerte -en la medida en que crea que trabajar más duro lo llevará a alguna parte-. Consecuentemente, el aumento de la satisfacción laboral puede reducir la rotación del personal, el ausentismo y los motivos de queja, pero no necesariamente se traduce en incremento de productividad. La satisfacción y el desempeño suelen estar relacionados, pero el efecto preciso de

uno sobre el otro depende de la situación de trabajo y de la gente involucrada. Las personas están mejor motivada cuando tienen algo por que luchar. Ciertas dosis de insatisfacción y el deseo de mayores logros o de poder pueden ser lo mejor motivación para algunos. Todo dependerá de las personas interesadas y del ambiente en que estén trabajando.

# CAPITULO

## II

## MOTIVACION

Dado que los Recursos Humanos son parte fundamental par el logro de objetivos de una empresa se deben considerar diversos métodos para incitar a los trabajadores a un óptimo desempeño de sus labores, además llevar a cabo la satisfacción de sus necesidades primordiales o inmediatas para poder llegar al pleno desarrollo de sus labores dentro de la empresa.

Las empresas logran sus objetivos con recursos de distinto peso relativo: Recursos Humanos (principal) y Recursos Materiales (complementarios). Los Recursos Humanos producen "la energía humana" elemento indispensable e irremplazable para hacer funcionar a una empresa. La "energía humana" además de posibilitar el funcionamiento de la empresa, posibilita el logro de la calidad total, lógicamente si es de buena calidad, es cuando sus componentes saben, pueden y quieren hacer su tarea.

Las empresas son únicas responsables de tener trabajadores que sepan, puedan y quieran hacer la tarea encomendada; en consecuencia las empresas son responsables de la calidad de la energía humana" con la que funcionan.

### LA PRACTICA COTIDIANA DE LA ESTIMULACION EN LAS EMPRESAS

El trabajo es un fenómeno complejo; el trabajo puede ser una tarea, un deber o un logro; puede ser mental, físico o ambos y puede ser repetitivo o creativo; incluso puede ser algo ingrato o personalmente satisfactorio y sus resultados pueden ser obvios o sutiles. Su producto final suele evaluarse en una forma diferente de acuerdo con la persona que lo haga. En otras palabras, el trabajo adopta significados distintos y el más importante es el económico, referido a la productividad; el significado intrínseco es de carácter psicosocial y es el que tiene para el trabajador individual y para el grupo con quien él se identifica.

Prescindiendo de su significado, el trabajo no se puede considerar independiente del trabajador que lo realiza. Se deben tener en cuenta siempre sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, con su empresa y con la comunidad. Eliminar del trabajo estos atributos equivale a reducirlo a los aspectos mecánicos de una máquina automática; el trabajo tiene un aspecto mecánico y económico, además de un psicológico. Los intentos realizados para hacer caso omiso de esta característica ha dado como resultado una simplificación excesiva que ha llevado a la incomprensión. La opinión de que ciertos incentivos originan incrementos en la producción no siempre se ha sustentado realmente, a pesar de que la dirección frecuentemente ha tratado de promover la producción mediante ese tipo de ofertas y a menudo ha atribuido los aumentos de producción a estos factores.

Las empresas han descuidado la complejidad de la motivación humana por eso que se revisa a continuación, desde el punto de vista psicológico, lo que se conoce sobre la motivación.

Uno de los principales errores de las empresas ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. Con demasiada frecuencia desde los tiempos de Taylor, se ha supuesto que la razón primordial por la que la gente trabaja es por ganar dinero. Esto es relativo e indudablemente falso. El hombre dentro de la industria es tan complejo como en cualquier otro de los escenarios de la vida humana y todo intento por reducir a un solo sistema de motivación tienen que dar como resultado algo artificial y estrecho. el hombre tiene muchos motivos y al menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos no podremos comenzar a entender su conducta.

Cuando el psicólogo habla sobre la motivación, se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica eternamente cambiante y una multitud de experiencias previas. Debido a estos dos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación se origina en el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior; incluso estas dos categorías no son mutuamente independientes, por el contrario interactúan en todo momento.

Los motivos más simples que se originan en el desequilibrio fisiológico dentro de un organismo se conocen casi siempre como hambre, sed, necesidad de oxígeno, necesidad de descanso y sueño, curiosidad y sexo. Existen muchos motivos que actúan sobre el trabajador como resultado de la multitud de experiencias; éstas se hallan determinadas en su mayor parte por las presiones sociales y la sociedad dentro de la que vive. Aunque estos motivos sociales reciben a veces una expresión sólo dada indirectamente, es necesario reconocer que son tan importantes como los llamados motivos más simples si deseamos tener éxito en entender por qué se comporta el hombre como lo hace. Entre los numerosos motivos sociales que actúan en el hombre están la necesidad de reunirse con otros, la necesidad de probarse a sí mismo, su adquisitividad, el deseo de prestigio y el deseo de adaptarse. En la integración de la conducta de cualquier individuo normal en un momento dado, se puede advertir la presencia de numerosos motivos. El comportamiento particular que resulta depende en parte, del desequilibrio fisiológico del individuo y también de las presiones de la sociedad; por ejemplo, un hombre puede sentir el deseo de comer un bistec, pero si su religión le indica que no debe de comer carne en viernes, no puede consumirlo.

La comprensión de la motivación contribuye con conocimientos a la forma en que un trabajador percibe su papel dentro de la sociedad. Si se comprende más ampliamente de lo que respecta a sus actitudes, satisfacción en el trabajo y la forma en que se relaciona con su trabajo de grupo, se puede comenzar a establecer una aproximación de una perspectiva significativa sobre la variedad de problemas a los que se enfrenta el trabajador dentro

de su mundo de trabajo. Es engañoso hablar sobre motivar a los trabajadores, sin especificar la fuente y la meta de la motivación. La motivación óptimamente efectiva puede requerir una unidad de nexos entre director y trabajador, así como las metas de motivación. Esta unidad puede existir sólo en la utopía. Una motivación más efectiva para los trabajadores puede ser imposible si las metas del director y las del trabajador difieren entre sí. Esto significa que no siempre se tienen buenos resultados cuando se motiva a los trabajadores de acuerdo con las metas del director. Una de las principales consideraciones es motivar a los trabajadores del modo más efectivo posible y luego la dirección tendrá quizá que renunciar a algunas de sus propias metas. Es muy probable que la máxima satisfacción en el trabajo interfiera con la máxima producción potencial. También es probable que la máxima satisfacción no pueda ocurrir cuando una persona trabaja intensamente y a un paso forzado. Puede ser que cuando se desea una producción máxima, la satisfacción en el trabajo en ese momento sea mucho menor que el nivel óptimo.

Cuando se entienden los motivos y los incentivos de un trabajador, en su grupo y en realidad de la situación de trabajo, se puede llegar a describir la conducta y a predecir el éxito de las metas a corto y a largo plazo. Cuando la dirección defina con claridad sus metas, trate abierta y honestamente con sus trabajadores e intente fijar sus objetivos, entonces los trabajadores y los directores podrán colaborar juntos. Cada uno cederá un poco, pero en recompensa ambos podrán obtener más. La motivación es, por lo general, un proceso bastante complejo. Las necesidades de un trabajador se determinan en parte debido a ciertos desequilibrios fisiológicos que reinan en su interior, en parte por sus experiencias previas y en parte por la interacción de ambos factores. Las empresas han tenido que simplificar en exceso los motivos del trabajador, asignándoles demasiada importancia a los incentivos financieros. Se han propuesto muchos sistemas de incentivos financieros; todos ellos se superponen en muchas formas y son defectuosos, porque excluyen muchos otros motivos que influyen en un hombre cuando está en su trabajo y rehusan reconocer que los sistemas de incentivos por sí solos tienden a causar temor de una reducción en los salarios de despido.

Es obvio que los trabajadores son diferentes en lo que concierne a la motivación; las necesidades varían de un trabajador a otro, produciendo diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente. A pesar de todas esas diferencias el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todos los trabajadores. En otras palabras aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todos los trabajadores. En este sentido Leavitt (Managerial Psychology citado en Chiavenato, 1988) sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen



decisivamente en el comportamiento de los trabajadores. El comportamiento es causado por estímulos internos o externo.

2. El comportamiento es motivado, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido hacia algún objetivo.

3. El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacentes a todo comportamiento existe siempre un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para designar los "motivos" de comportamiento.

Como ya se ha mencionado uno de los problemas básicos de cualquier sociedad es el de cómo motivar al trabajador. En una sociedad contemporánea esto no es obra fácil, ya que muchos trabajadores obtienen escasa satisfacción de sus trabajos y gozan de poco sentido de realización o creatividad. En las empresas grandes los trabajadores deben obrar en grupo seguir ordenes que puede que ni entiendan ni aprueben y obedecer instrucciones de sus superiores en cuya elección no tomaron parte y a quienes quizá jamás vean. ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores que tienen oficios tediosos, con poca libertad para tomar decisiones propias y están dotados de la normal cuota humana de pereza y obstinación.

Strauss (1981), considera cinco métodos alternos de motivar a los trabajadores:

1. El Enfoque Convencional Administrativo. La forma de motivación en la empresa (y la que parece presentarse en la mayoría de los gerentes), hace hincapié en la autoridad y los beneficios económicos. Expresado en sus términos más crudos, este sistema consiste en obligar al trabajador a trabajar y amenazarlo con el despido o con la merma de sus ingresos si no lo hace. La suposición que apoya este método es, claro está, que la única razón por la cual el trabajador trabaja es el salario que devenga y que da rendimiento sólo por el miedo de perder el trabajo. Esta manera de pensar da por sentado, que puesto que a nadie le gusta trabajar, los trabajadores tratan de salirse con la suya haciendo lo mínimo posible. Para evitar que así lo hagan debe haber una estrecha vigilancia; la dirección debe indicar a cada trabajador exactamente lo que debe hacer cada minuto del día, debe definir cada regla y dar al trabajador la menor posible amplitud de dirección. A veces se promulgan reglamentos cuyo objetivo único es "afirmar que no este de ocioso". Dicho raciocinio es inherente en algunas de las más elementales versiones de administración científica: se contrata al trabajador para trabajar no para pensar y el mínimo segmento posible de habilidad humana debe ser aplicado en el oficio. Ello también está relacionado con lo que se ha llamado la teoría de "mercadería" o "contractual" del trabajo, la que sostiene que éste puede ser comprado y vendido exactamente como los suministros materiales y tratado de la misma manera.

Este método dio resultados bastante satisfactorios en los primeros días de la revolución industrial cuando los trabajadores y sus familias estaban tan cerca del hambre que eran de primera importancia las necesidades materiales de fuera del trabajo, como alimento, vestido y techo. Sin embargo, en años recientes los trabajadores han aprendido a esperar de sus oficios algo más que el castigo. Por consiguiente la motivación "por la fuerza" ha dejado de ser tan eficaz. Hay tres razones principales que explican por qué éste método ha venido a ser menos apropiado.

1) Al aumentar el nivel de vida y al ser satisfechas las necesidades físicas se han comenzado a buscar satisfacciones sociales y egocéntricas cada vez más altas en la escala de necesidades; esto se aplica particularmente en épocas de trabajo completo. Para expresarlo en otros términos, se ha empleado parte del aumento de las necesidades de productividad en adquirir más bienes materiales, tales como casas más grandes, mejores automóviles y carnes más finas para la mesa; otra parte para lograr más tiempo del recreo fuera del oficio, menos horas de trabajo y vacaciones más largas y otra parte para proveerse un ambiente de trabajo más llevadero, que entre otras cosas, implica un ritmo de labor más lento y menos vigilancia tiránica.

2) Hace 70 años tanto en la casa como en la escuela, se enseñaba y obligaba a los niños a obedecer ciegamente a sus mayores. Así que al pasar de la niñez a la adultez el trabajador halla poca dificultad para acomodarse a la disciplina estricta de la empresa. En los últimos años se ha presentado una revolución en la manera de criar a los hijos; en la casa se les alienta a la libertad y a la auto-expresión, las escuelas hacen hincapié en la discusión espontánea y la expresión individual. Hoy la cultura de los jóvenes reafirma el individualismo, el que cada cual haga "lo suyo". Por consiguiente el trabajador joven encuentra difícil aceptar el liderazgo autocrático.

3) Norma básica de la motivación "por la fuerza" es que si el trabajador no hace lo que manda el director es despedido. Sin embargo, los sindicatos han hecho los despidos más difíciles, de el esfuerzo mínimo que puede aportar un trabajador es hoy más trabajo que antes.

El inconveniente de la forma de motivación convencional es que se toma en cuenta el hecho de que los trabajadores no son máquinas pasivas inertes y que a menudo reaccionan en formas imprevistas por la dirección. Esta política no ofrece ningún incentivo para trabajar más duro del mínimo requerido para evitar el castigo. Dicho mínimo puede ser bastante bajo para los trabajadores sindicalizados, cuyos ascensos son a base de antigüedad, quienes gozan del amparo del sindicato en caso de ser despedidos. Por otra parte el mínimo podría ser relativamente alto si el trabajo está estrechamente programado y se hace fácil ver cuando determinada persona se está rezagando en el trabajo.

La esencia de la motivación convencional es aplicar presión; más al ser sujetos a presiones excesivas los trabajado-

res se defienden. Cuando les es posible luchan a través del sindicato; sino lo tienen trabajan con lentitud, hacen sabotaje o desperdician material. Parte de tal "guerra de nervios" consiste en que los trabajadores se las ingenian para hacer lo mínimo posible; no hay aliciente para hacer más de lo ínfimo pero se deriva gran satisfacción de hacer que la dirección quede en ridículo. Naturalmente, la dirección reacciona resolviendo: hay que vigilar estrechamente a estos trabajadores si es que pretendemos que hagan algún trabajo. Ambas partes consumen inmensas cantidades de energía tratando de ganar en maña a la otra. La producción es más baja de lo que normalmente pudiera ser y la dirección, por frustración, a veces da un golpe irracional, quizás imponiendo restricciones innecesarias o despidiendo a los aparentes cabecillas. Así pues se inicia un círculo vicioso, un ciclo de represiones y evasiones, más represiones, más evasiones.

Para protegerse de las presiones los trabajadores forman grupos y camarillas. Los grupos ya existentes pueden aglutinarse más y hacerse nuevos propósitos, como el de protegerse contra la presión de la dirección. A menudo los grupos de trabajo establecen "promedios" o normas de producción que no debe pasar ningún miembro -pese a lo que exige la dirección-. Los integrantes del grupo aún suelen conspirar para taparse mutuamente las faltas y castigar a los delatores. Por consiguiente la dirección no se mantiene al tanto de lo que pasa en los niveles subalternos y no se puede imponer la disciplina necesaria para que tenga éxito la motivación "por la fuerza". La política de autoprotección la practican abiertamente los trabajadores a jornal por hora; sin embargo, aún los ejecutivos suelen coligarse en alianza implícita para defenderse de su propios superiores. Probablemente lo más grave de la motivación "por la fuerza" es que no toman en cuenta un factor básico del comportamiento. Cuando los trabajadores se sujetan a presión excesiva, viene la frustración; la mayoría de nosotros respondemos bien a alguna presión, pero todos tenemos un punto crítico que difiere de una persona a otra más allá del cual se produce su frustración. Cuando un trabajador se siente frustrado reacciona en formas extrañas que tienden a reducir la eficiencia de la empresa en su tarea principal de sacar adelante la producción. A veces su comportamiento parece bastante racional, en el sentido de que no puede explicarse en términos de estímulo aparente. La reacción colectiva a la frustración por un grupo de trabajadores puede llegar a tener efecto devastador sobre toda la empresa; puede desquiciar la solidaridad de grupos e individuos; puede dar origen al rumor, a la desconfianza y a la suspicacia; puede derivar a huelgas esporádicas no autorizadas por el gremio o a un estado general de enojosa irritación. En la mayoría de los casos es lo más probable que sufra el objetivo básico de la empresa - la producción.

Así pues, la eficacia de la técnica motivación convencional está sujeta a claras limitaciones:

a) Motiva a los trabajadores a hacer sólo el trabajo suficiente para no ser despedidos (excepto en los casos en que hay

notables oportunidades de ascenso).

b) Los motiva a "salirse con la suya" en todo lo posible / a veces convirtiéndolo en un juego) crea un círculo vicioso de mayores restricciones impuestas por la dirección y evasiones por los trabajadores.

c) Los motivos a coligarse para la producción mutua.

d) Conduce a la frustración y a su turno, a una gran serie de reacciones laterales perniciosas que ponen en peligro la producción.

Y con todo hay ocasiones en que la motivación "por la fuerza" funciona relativamente bien. Opera mejor a corto plazo que a largo plazo, su mayor validez está en situaciones en que no existe un sindicato, durante depresiones económicas, cuando hay desesperaciones entre los trabajadores por hallar trabajos, con miembros de grupos minoritarios que encuentran difícil buscar trabajo en otra parte y en labores altamente programadas en que cualquier desviación de las reglas puede descubrirse fácilmente. Sin embargo, aún en tales situaciones hay reacciones laterales indeseables.

**2. Relaciones Humanas.** En los primeros años de la década de 1920 administradores y profesores empezaron a señalar síntomas de rebeldía contra la excesiva regimentación del enfoque convencional. Les parecía que las empresas menospreciaban las necesidades humanas de pertenecer, de inyección social y de sentirse importante. Estos primeros críticos de las organizaciones autocráticas y burocráticas se vieron pronto por los intérpretes de los famosos experimentos Hawthorne; de ahí surgió el movimiento de las relaciones humanas que dominó el pensamiento directivo en las décadas de los cuarentas y cincuentas.

En lugar de aquella actitud convencional ("o usted trabaja o se va"), los administradores orientados hacia las buenas relaciones humanas pretender motivar a los trabajadores principalmente mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad y sociales (aunque sin desconocer las necesidades materiales de paga equitativa, al menos en teoría). Las necesidades de seguridad las tratan de satisfacer mediante prestaciones que ofrecen cierta protección contra la enfermedad, la vejez, el desempleo y las vicisitudes de la vida, lo mismo que mediante políticas directivas de tratar a los trabajadores con equidad. La necesidad social de pertenecer debe llenarse con diversas actividades de reacción y sobre todo mediante el desarrollo de fuertes grupos cohesionados. Finalmente para atender a la segunda necesidad social en orden de importancia -la necesidad de apoyo- se adiestran supervisores y consultores para que escuchen los problemas de los trabajadores y muestren interés en ellos y para que traten a cada trabajador con dignidad y muestren en general lo que se denomina "consideración". A veces los gerentes de relaciones humanas hasta permiten a los trabajadores un pequeño grado de participación en la solución de problemas triviales. La dirección

quiere también ofrecer un ambiente cómodo de trabajo y para lograrlo hace hincapié en amenidades tales como talleres limpios y atractivos programas de seguridad y salud y cafeterías donde se sirven buenas comidas a precios módicos.

Podemos distinguir entre dos formas de relaciones humanas que pueden llamarse paternalismo y dirección higiénica. En pro del paternalismo se afirma que la dirección trata bien a los trabajadores, estos trabajarán más duro por lealtad y gratitud; sostiene que las prestaciones generosas, las buenas condiciones de trabajo y la supervisión amable producen trabajadores satisfechos y que el trabajador satisfecho trabaja más duro.

Se ha aplicado el término de motivación "por la bondad" a la filosofía que sostiene que los altos salarios, buen trato y demás automáticamente motivará a los trabajadores a trabajar más. Y se ha insinuado que es una teoría demasiado simplificada del comportamiento humano. ¿Significa ello que hacer la empresa un lugar más agradable para el trabaja sea malgastar el dinero? claro que no. Presentados propiamente las prestaciones y los servicios para trabajadores son una parte importante de cualquier programa para el personal. Tales beneficios acrecientan el prestigio de la empresa en la comunidad y atraen mejores trabajadores. También ayudan a reducir el cambio de personal; además el sentimiento de seguridad contribuye a reducir la tensión entre los trabajadores y por consiguiente, hasta cierto punto sirve para aumentar la productividad.

Dicho de otro modo, las buenas relaciones humanas tienden a hacer más tolerable el trabajo. No hay duda de que los esfuerzos para hacer de la empresa un lugar para trabajar dan por resultado mejores trabajadores y relaciones más armoniosas, pero ofrecen poca motivación para que los trabajadores hagan más que un esfuerzo mínimo. En efecto las relaciones humanas son una condición necesaria pero no suficiente para la alta motivación.

3. **Negociación Implícita.** Una de las formas más comunes de motivación hoy (aunque algunos gerentes se resisten a admitirlo) es la negociación. En este método, la administración alienta a los trabajadores a producir un volumen "razonable" (aunque la negociación es por lo general cuestión de un "entrenamiento" implícito, más que de un acuerdo explícito sobre condiciones). En cierto sentido, la dirección conviene en no aplicar todas las presiones que tiene a su disposición si los trabajadores acuerdan no restringir indebidamente la producción. La principal diferencia entre este sistema y las dos formas de motivación ya mencionadas es que las condiciones de la negociación (es decir lo que constituye la supervisión razonable y producción razonable) se acuerdan de una manera más o menos voluntaria entre ambas partes.

En la práctica no es el director quien determina unilateralmente el nivel de producción ni las condiciones bajo las que laboran los trabajadores, sino que se estipulan en un acuerdo no escrito entre superiores y subalternos. Existe la suposición de que las partes están más o menos equilibradas en el poder de que

disponen, por lo cual es "esfuerzo de negociación" o "contrato psicológico" se aprueba voluntariamente. Cuán favorable a cada parte resulta ser el acuerdo final que se determina por sus respectivos poderes de negociación.

Examinemos por un momento las armas de que disponen cada parte. La defensa principal de los trabajadores es la siguiente: ellos pueden o bien mostrarse amables y colaboradores manteniendo la producción alta o sino cometer actos de torpeza excesiva, abierta lentitud en el trabajo o tomar parte en huelgas. El arma más aparente del administrador es su poder de castigar a los trabajadores que no producen. En la práctica en situaciones típicas de empresas sindicalizadas, la disciplina formal es difícil de imponer a menos que la producción del trabajador este totalmente fuera de la norma. Con todo, el director tiene a su disposición un arsenal completo de armas menores; "premios" pequeños pero altamente apetecidos, concesiones menores, castigos mezquinos pero muy reales; puede asignar trabajos fáciles y difíciles, hacer concesiones en tiempo libre y aceptar excusas obviamente falsas, por ausentismo o retardos o engañar a los trabajadores por faltas menores. Está en condiciones de prestar la ayuda que hace un trabajo más fácil o hacer la tarea casi imposible (esta es una arma particularmente eficaz cuando hay de por medio trabajo a destajo).

4. Competencia. Otra forma de motivación es la competencia por aumentos de salario y ascensos que van a quienes se destacan en su trabajo. La competencia ofrece diversas formas de satisfacer las necesidades. La perspectiva de ganar una promoción o una alza de salarios es una meta significativa a la cual aspirar y el llegar finalmente a la meta significa para el trabajador disfrutar de la recompensa económica, como también un sentido de realización y cumplimiento, un sentido de progreso y mayor prestigio social. Se requiere menos supervisión en los trabajos en que la competencia proporciona una fuente razonablemente satisfactoria de motivación, pues cada trabajador se encarga por su propia cuenta de hacer el mejor trabajo posible. No hay necesidad de apremiarlo.

Sin embargo, la competencia como forma de motivación no tiene particular éxito entre los trabajadores de empresa. En donde los trabajadores están afiliados a un sindicato el principio de antigüedad reduce la posibilidad de ganar ascensos con lo sólo el trabajo sobresaliente. La tendencia de reservar los puestos de supervisión para trabajadores con estudios universitarios a reducido aún más la posibilidad de que un trabajador pase a la administración. En teoría el sistema de incentivos (trabaja por piezas) proporciona a los trabajadores la oportunidad de competir entre sí. En la práctica sin embargo, generalmente el grupo coopera para restringir la producción y evitar la competencia.

La competencia como medio de motivación sufre de ciertas limitaciones y efectos laterales indeseables.

1. No todos están igualmente interesados en progresar. Algunas personas son altamente ambiciosas, pero otras que pueden ser altamente competentes y trabajadores, tienden a evitar situaciones en que tengan que "pelear" con el compañero para progresar y muchos otros razonablemente satisfechos con su actual trabajo y sus ingresos, no desean incurrir en el esfuerzo adicional necesario para ganar una promoción.

2. El exceso de competencia ha desquiciado en ocasiones a toda una empresa. La competencia entre empresas es sana, la competencia dentro de una empresa es peligrosa. A medida que la organización industrial moderna se especializa más, las actividades tales como crédito, ventas, propaganda comercial, ingeniería, desarrollo de productos, etc., no pueden llevarse a cabo en la cooperación continua de personas que se ocupan en otras actividades. Las operaciones que desempeña una sola persona son cada vez menos, especialmente en los altos niveles de dirección. Por consiguiente al nivel gerencial la cooperación es vital para la eficiencia sostenida.

3. En muchos campos es difícil medir quién ha tenido mayor éxito, pues es imposible identificar el rendimiento de cada trabajador. Sin embargo, a menos que haya un método puramente objetivo para determinar quiénes deben recibir los ascensos y recompensas, la competencia puede hacer a los subalternos demasiado pudientes del dirigente. Podrían estar más preocupados por que dar bien que por hacer un buen trabajo.

4. Los esfuerzos por alentar la competencia muchas veces se consideran como presión y la presión excesiva causa frustración.

En conclusión la competencia excesiva puede hacer más mal que bien. En su forma más pura, la teoría de la motivación por medio de la competencia para suponer que el trabajo en sí es falta de interés. Sin embargo, empleada con moderación y junto con otras formas de motivación, la competencia entre individuos puede ser útil, particularmente dentro de ciertos grupos (los vendedores, por ejemplo) y en situaciones en que el trabajo de equipo no es esencial.

5. Motivación Interiorizada. Una quinta modalidad del problema de la motivación es proporcionar oportunidades por la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño del trabajo y así interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo. En este enfoque se utilizan los motivadores de Herzberg (citado en Strauss, 1981). Requiere que la administración acepte la responsabilidad de crear condiciones en las cuales los trabajadores "por su propia voluntad y con gusto trabajen por los objetivos de la empresa" porque les gusta el trabajo mismo y no sólo el lugar de trabajo y sienten que es importante realizar una buena labor. Este sistema requiere que la administración descarte de que la suposición de que el trabajo es necesariamente desagradable. Hace menos énfasis en la motivación económica y más en las necesidades egocéntricas. Por sobre todo considera que los trabajadores poseen habilidades

creativas no aprovechadas, las cuales, bien dirigidas, podrían contribuir al logro de los objetivos gerenciales. En la motivación interiorizada los trabajadores obtienen la satisfacción por el trabajo mismo, además se supone que el mayor esfuerzo en el trabajo es el elemento que conduce a mayor satisfacción.

La manera de suministrar motivación interiorizada es a través de (Strauss, 1981):

- Rediseño de Oficios. La satisfacción intrínseca en el trabajo se puede aumentar mediante el rediseño de oficios y sobre todo mediante su enriquecimiento.

- Participación. Se pueden ofrecer oportunidades de trabajar en equipo. Cuando los miembros de un grupo participan en la solución de problemas de trabajo se comprometen más en el oficio, de modo que su productividad aumenta. Para que la motivación interiorizada de buenos resultados debe permitirse a los trabajadores participar en problemas importantes.

- Supervisión General. Igualmente importante es el estilo de liderazgo de la dirección. Se puede dar a los trabajadores la oportunidad de ser sus propios jefes hasta donde sea posible. En tales circunstancias los supervisores consideran que su oficio es un medio de ayudar más bien que de empujar a los subalternos.

- Dedicación a Metas Superiores. En tiempo de guerra o de crisis, los individuos suelen subordinar sus intereses personales a las metas superiores de la empresa. Esta es la técnica que emplean los conductores de los países totalitarios y muchos líderes de grupo científicos y de exploración en que la emoción de trabajar hace objetivos comunes, supera los intereses individuales particulares del individuo.

- Libertad de Escoger Carrera. En vez de las rígidas trayectorias en que los oficios que desempeñan los trabajadores y su oportunidades de ascenso los determina exclusivamente la administración o se ciñen a reglas de antigüedad, hoy algunas empresas permiten a los trabajadores (especialmente a los profesionales y a los gerentes) una gran libertad para escoger el tipo de entrenamiento que desean y la clase de oficio que les gustaría desempeñar.

Pese a todos sus méritos, la motivación interiorizada no es una panacea. El confiar en la motivación interiorizada puede ser muy costoso para el trabajador. Para crear satisfacción intrínseca en el trabajo puede requerirse el uso de procesos de trabajo que son ineficientes desde el punto de vista técnico. El aumentar el trabajo por equipo puede no ser útil para la empresa si los trabajadores se coligan para mantener baja la producción. Para que la supervisión general sea eficaz, hay que adiestrar de nuevo o reemplazar a muchos de los directores autocráticos chapados a la antigua; este es un procedimiento costoso que puede dar por resultado la desmoralización y eliminación de los trabajadores más técnicamente componentes de la empresa. Como es sumamente difícil implantar la motivación interiorizada en muchos oficios



rutinarios, una vez que se eliminan las sanciones convencionales, externas, (negociación implícita, miedo al despido, etc.) la motivación neta en el balance puede caer. La libertad puede significar que los trabajadores simplemente "pierdan el trabajo".

La motivación interiorizada funciona mejor donde la naturaleza del oficio permite al trabajador disfrutar de autonomía (para ésta puede haber poca oportunidad en la línea de montaje, pero la hay mucha en el trabajo profesional); en donde los trabajadores aceptan los objetivos de la empresa (podría funcionar mejor entre los trabajadores de dirección que entre los obreros) y entre aquellos que hacen de su oficio el foco central de su vida.

La filosofía de la motivación interiorizada es algo idealista. Supone que de alguna manera las necesidades de la empresa y las del individuo pueden satisfacerse a un tiempo de modo que lo que sea provechoso para el uno lo es también para el otro. Está claro que esto rara o ninguna vez es cierto. Debe haber alguna fórmula de transacción, es decir, si han de primar las necesidades de la empresa, las del individuo sufrirán hasta cierto punto y viceversa. Lo más a que puede aspirar la administración es a proveer un nivel razonablemente aceptable de satisfacción para ambas partes. El conflicto de intereses seguirá existiendo entre la dirección y los trabajadores y es totalmente iluso pensar que pueda eliminarse del todo.

El camino para desarrollar una motivación efectiva, incluye el descubrimiento de las necesidades y deseos de cada individuo; el conocimiento de cómo estas necesidades pueden quedar satisfechas y el enterar al trabajador de que sus deseos podrán lograrse siguiendo los procedimientos que se le recomiendan, para lo cual es necesario destacar lo apetecible de las propias necesidades a fin de hacerlas más atractivas, convencer al trabajador de que sus metas merecen el esfuerzo requerido para lograrlas; proporcionarles la técnica mediante la cual podrá alcanzar sus fines si mantiene la ruta que se le propone, e iniciar y mantener un tipo y nivel de actividad tales que aseguren al trabajador la posibilidad de realizar dichas aspiraciones. Estos pasos constituyen un auténtico reto para el director. En principio pueden parecer engañosamente sencillos, sin embargo, abarcan la mayor parte del campo de acción de la actividad directiva. El director debe conocer a sus trabajadores y sus necesidades como individuos de los mismos; necesita saber cómo satisfacer estos deseos en aquel medio de trabajo, tiene además, que ser capaz de convencer al trabajador de la deseabilidad de efectuar un buen trabajo y de desarrollar un esfuerzo completo y debe por último inculcarle mejores hábitos de trabajo, proporcionándole el entrenamiento necesario, una dirección efectiva y todos aquellos factores que hallan en su camino hacia una mayor motivación y por medio de ésta hacia un nivel productivo superior.

Para motivar a los trabajadores a lograr óptimos resultados, el director debe dirigirse a ellos de tal modo que induzca

una respuesta positiva. Una consideración de este tipo debe considerar lo siguiente:

1. La meta y la actitud deben ser de interés para el trabajador.
2. Se le debe presentar la información apropiada.
3. La presentación debe ser convincente.
4. El proceso debe ser estimulante.

Pocas personas están dotadas de la suficiente automatización como para garantizar que en toda tarea que emprendan aplicarán su máxima atención y esfuerzo. No es que habitualmente estén poco dispuestos a responder, pero si los trabajadores tuvieran una automatización completa y desempeñaran cada tarea de la mejor manera posible, no existiría necesidad alguna de supervisión.

Varios factores influyen en la acción y reacciones humanas. Las personas responden a las necesidades de alimento, abrigo, aire, autoconservación, defensa frente al dolor, etc; tratan de obtener bienestar físico y amor; de satisfacer su instinto paternal y sus impulsos sociales y descubrir sus deseos de seguridad, belleza y felicidad. La mayor parte de estos impulsos están relacionados con la comodidad y la satisfacción de necesidades físicas aun cuando también responden a otro tipo de voliciones y necesidades, tales como la oportunidad para el desarrollo personal y el ascenso, la compensación monetaria, la obtención de un trabajo agradable en un ambiente adecuado, la oportunidad de prestar un servicio, el merecer el respeto de los demás, la elevación del nivel social, el contar con una dirección buena y útil, en resumen la oportunidad de influir sobre el propio futuro. Los conceptos anteriores forman el núcleo de los deseos relacionados con el trabajo y se convierten en los umbrales a través de los cuales el director puede encauzar sus esfuerzos en pro de la motivación.

El trabajador maduro debe aceptar que el hecho de alcanzar las metas fijadas para su trabajo, constituye el fundamento de su propio beneficio. Aún cuando el director puede haber tenido que señalar inicialmente el camino, es el trabajador quien debe proporcionar, en el última instancia la fuerza dinámica que conduce a la acción. La madurez aludida no depende de la edad, sino que consiste en la habilidad y disposición para responder a los requerimientos del trabajo.

El trabajador automotivado reconoce que la seguridad de su trabajo está relacionado con su desempeño dentro de él mismo. Sabe que cualquier compensación debe ser un reflejo realista de su propia contribución y acepta el hecho de que para estar satisfecho de lo que su trabajo le ofrece, esto es, recibir un salario, posición, seguridad, etc., el mejor camino consiste en

desempeñarlo correctamente. Además debe estar consciente de que su propia dedicación, iniciativa, deseo de superación y disposición para mejorar, determinarán su progreso en el trabajo y aceptar su responsabilidad personal en el desempeño de su función y respecto a su futuro en la empresa.

Lo que se acaba de decir acerca del trabajador, se aplica aún con mayor validez al caso del director. Si se espera que el trabajador proporcione una parte considerable de su propia motivación, se supone que el director pondrá una parte aún mayor de la motivación necesaria para cumplir con los deberes y responsabilidades de su trabajo. Como un medio de automotivarse el director debe identificar las metas de su departamento, enumerar sus propias metas personales y hacerlas coincidir con las del departamento; elaborar un programa específico para llevar a cabo sus objetivos; aceptando quien debe ser él quien proporcione su propia iniciativa y motivación.

El director realiza tareas en el cumplimiento de sus funciones de líder. Uno de los deberes directivos más importantes es el de reconocer los motivos de los trabajadores, proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades y recompensas por desempeños productivos. Las teorías de las expectativas sobre la motivación sugieren que los métodos de motivación más eficaces son los que se enfocan a la obtención de recompensas futuras y no los que se enfocan a la obtención de recompensas futuras y no los que se centran en recompensas y satisfacciones anteriores. Una tesis básica de la teoría de expectativas establece que la gente responderá a las oportunidades de trabajo que otorgan recompensas que son de valor para ella y que están dentro de sus posibilidades de logro. Esto último implica que el trabajador puede desenvolverse lo suficientemente bien como para obtener la recompensa evaluada por él mismo.

Desde un punto de vista organizacional, la motivación tiene como uno de sus objetivos principales el logro de metas de desempeño junto con los objetivos organizacionales. Desde un punto de vista personal, las técnicas de motivación son formas útiles de proporcionar a los trabajadores la satisfacción de las necesidades importantes.

Para motivar a los trabajadores se les debe comprender. Si se les comprende, se les puede guiar, aconsejar, encabezar. Los trabajadores están en busca de dirección, pero debe ser una dirección que los comprenda y que vea su punto de vista. Tal dirección puede elevar el ánimo de los trabajadores. Puede hacer que éstos hagan cosas que son casi incapaces de hacer.

## **LA MOTIVACION A LO LARGO DE LA HISTORIA**

Aunque no existía la designación administrativa de recursos humanos, cuyo cuño es muy reciente, se pierde en la

antigüedad el nacimiento de las empresas que, como se apuntó han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos.

A lo largo del tiempo se han presentado diferentes formas de motivar a los trabajadores:

En la antigüedad la esclavitud representa el sistema más simplista de relaciones con los trabajadores; el esclavo forma parte de las propiedades del amo; tiene enormes obligaciones y carece de derechos (matrimonio, patria potestad, otros derechos legales, etc.). Las formas de disciplina en Europa y en Asia eran los castigos corporales, no así en el México prehispánico cuya esclavitud tenía características muy especiales.

El trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia, como medio para lograr el máximo rendimiento. Se ha establecido que la esclavitud desapareció por ser un sistema ineficaz que coartaba la libertad no sólo corporal sino mental del individuo, cosa que dio como resultado la indiferencia y rechazo del trabajo por parte del esclavo. La influencia de ideas (liberalismo) y sucesos (la Revolución Francesa) operaron como determinantes al implementar su filosofía de igualdad y libertad natural de todos los hombres que destruyó el principio fundamental del sistema que se perpetuó en México hasta el siglo XIX. Las rebeliones de los esclavos jugaron un papel importante en la terminación de esta etapa histórica.

Posteriormente la motivación se implementó a través de la zanahoria y la vara, ya que se decía que la mejor forma de hacer que un burro se mueva es ponerle una zanahoria enfrente o pegarle con una vara desde atrás.

Esta forma de motivación trata del uso de las recompensas y las sanciones para obtener un comportamiento deseado. En todas las teorías motivacionales se reconocen los logros que se obtienen mediante algún tipo de "zanahoria"; a menudo ella está representada por el dinero que se paga o por las bonificaciones, aún cuando algunos investigadores han adoptado la posición de decir que el dinero ya no es un fuerte motivador; con seguridad no es la única fuerza, pero ha sido y seguirá siendo importante. El problema con el criterio de la "zanahoria" es que con demasiada frecuencia todos la obtienen, con independencia de su labor, mediante prácticas tales como aumentos de salario y ascensos basados en la antigüedad, aumentos automáticos por "méritos" y bonificaciones ejecutivas no basadas en el desempeño individual del administrador.

La "vara" bajo la forma de temor de perder el trabajo, merma de ingresos, reducción de bonificaciones, descenso de categoría o alguna otra sanción, ha sido y continúa siendo un fuerte motivador; sin embargo, se ha reconocido que es el mejor tipo. A menudo da lugar a una conducta defensiva o revanchista, tal como una organización sindical, una calidad de trabajo deficiente, una indiferencia ejecutiva, el fracaso de un administrador para enfrentar cualquier riesgo en la toma de decisiones y

aún la deshonestidad. Pero el temor a la sanción no puede ser pasada por alto.

A pesar de todas las investigaciones y teorías motivacionales que han surgido en años recientes, no debe olvidarse que la recompensa y el castigo son todavía fuertes motivadores y que durante siglos fueron considerados como las únicas fuerzas que pueden motivar a la gente.

Como se hizo en la zanahoria y la vara, el dinero nunca puede ser ignorado como motivador. Ya sea en forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otro incentivo mediante remuneración, bonificación, opciones para la compra de acciones, seguros pagados por la empresa o cualquier otra cosa que pueda brindarse al ser humano por labor, el dinero es importante. Los economistas y la mayoría de los administradores han tendido a colocar el dinero a gran altura dentro de la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a ubicarlo en el nivel más bien bajo. Ningún punto de vista es probablemente correcto, pero si el dinero ha de ser el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varias cosas.

1. El dinero, como tal, probablemente es más importante para los jóvenes que mantienen una familia que para los que ha "llegado" en el sentido de sus necesidades de dinero no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente de alcanzar un "nivel" mínimo de vida, aunque este mínimo tiende a elevarse a medida que las personas se vuelven más opulentas. Por ejemplo, un individuo que una vez estuvo satisfecho con una casa pequeña y un automóvil de bajo precio puede ahora derivar la misma satisfacción tan sólo de una casa grande y cómoda y de un automóvil bastante lujoso; y sin embargo no podemos generalizar aún en estos términos. Para algunas personas el dinero siempre será de la mayor importancia, mientras que para otras tal vez no lo sea nunca.

2. Quizá es verdad bastante generalizable, como Gellerman (citado en Koontz, 1980) ha señalado, el que en la mayoría de los negocios y empresas, el dinero es realmente usado como un medio de mantener a la empresa bien dotada de personal y no sobre todo como un motivador.

3. El dinero como motivador tiende a opacarse un poco por la práctica de asegurar que en la empresa el salario de los distintos administradores sea equitativo. Esto es lógico dado que las personas suelen evaluar su compensación a la luz de lo que reciben sus compañeros.

4. Si el ha de ser un motivador efectivo, las personas que ocupan distintas posiciones (aún cuando se encuentren a un nivel similar), deben obtener salarios y bonificaciones que reflejen su desempeño individual. Parecería que, a menos en las bonificaciones para los administradores se basan en gran parte en el desempeño individual, una empresa no adquiere mucha motivación a través de ellas. Esta es ciertamente la forma de asegurar que el

dinero tiene significado, como recompensa por la realización y como una forma de dar a las personas una gratificación de prestigio.

Además, casi con certeza es verdad que, de acuerdo a Gellerman (citado en Koontz, 1980), el dinero puede ser un motivador solamente cuando el pago respectivo es alto con relación al ingreso de una persona. El problema con la mayor parte de los aumentos de salarios y bonificaciones, es que no son suficientemente altas para motivar al receptor. Pueden evitar que el individuo se sienta descontento y que busque otro trabajo, pero a menos de que sean lo suficientemente altos para percibir que están ligados al desempeño, no es probable que constituyan un fuerte motivador.

La manera de sobrevivir del siglo XVIII estaba inmersa en el humanismo. Pinel (citado en Murphy, 1971) fue el representante de una amplia y pujante ola de humanitarismo. La naturaleza de esta tendencia se trasunta en la nueva actitud adoptada en lo concerniente al tratamiento de los delincuentes. Entre los factores responsables de los brutales tratamientos anteriores se cuenta, por un lado, la concepción del pecado original, y por el otro, la importancia asignada, al principio de la libertad de la voluntad, que tornaba al individuo personalmente responsable de su perversión. Estos factores se sumaban a la severidad del trato dispensado a los delincuentes, trato de suyo brutal, aun durante la "paz romana". En Francia las torturas fueron utilizadas hasta la Revolución. Entonces se produjo una violenta reacción contra estas costumbres bárbaras; la dignidad humana exigía simpatía, comprensión y la decisión de corregir al criminal más que de, simplemente, infringirle dolor. Una expresión más amplia todavía de esta nueva modalidad fue el esfuerzo realizado para paliar los sufrimientos de los pobres y la publicación de libros donde se aconsejaban remedios radiales -por ejemplo, los anarquistas- para solucionar las iniquidades de la sociedad humana.

Quizá todo el movimiento del Iluminismo y, en particular del humanismo, haya tenido su origen último -como sugirieron algunos economistas- en el descubrimiento del Nuevo Mundo y en la Revolución Comercial, con la introducción de nuevas mercaderías y la elevación del nivel de vida general. Con el derrumbe del sistema feudal y el rápido desarrollo de la democracia, los mercaderes comenzaron a competir con la nobleza para posesionarse del poder económico y político. En el Viejo Mundo, las hermandades se habían convertido en una clase comercial, y aunque aquellos pertenecientes a los estratos inferiores, se habían encaramado en la escala social, ocupando posesiones verdaderamente prósperas. En el Nuevo Mundo, los europeos encontraron la oportunidad de escapar de la opresión de una nobleza terrateniente; allí podían reclamar la tierra para sí mismos y tomar parte en el establecimiento de una democracia. Su constante emigración contribuyó a aumentar los salarios en la Europa Occidental, pues con la disminución del número de trabajadores disponibles aumentó la demanda de mano de obra y mejoraron las condiciones de vida de las clases pobres. Ya sea que atribuyamos mayor o menor importan-

cia a estos factores, el hecho es que el movimiento humanista se difunde ampliamente a mediados del siglo XVIII.

Beccaria (citado en Murphy, 1971) introdujo en la criminología el sistema conceptual conocido como hedonismo psicológico, para el cual el individuo era un ser que obedecía exclusivamente a su deseo de procurarse placer y de evitar el dolor. Así, esbozó una teoría de la punición tendiente a encauzar esta naturaleza humana hacia la conducta más conveniente para el grupo social. Un hombre comete un delito sólo cuando se ve impulsado a ello por un deseo. Un hombre roba pan porque tiene hambre; y roba más o menos, de acuerdo con la medida de su hambre. Si instituímos un sistema punitivo graduado, podremos asignar a cada delito un castigo capaz de apartar al individuo de dicho acto. Esta concepción formó parte integral del movimiento humanista que acabamos de ver. Si no hubiera sido por la violenta condenación de los sistemas de tortura y del abuso de la pena capital para multitud de delitos sin importancia, esta aplicación de la teoría hedonista no habría sido necesaria.

Estrechamente ligados al movimiento humanitario y al intelectualismo del siglo XVIII se hallan los escritos de los economistas políticos, especialmente los de la escuela de Adam Smith y de la de Jeremy Bentham. Los economistas franceses, conocidos con el nombre de fisiócratas, habían sostenido que la riqueza provenía exclusivamente de la tierra; en primer lugar, de la agricultura y luego en distinta medida, de la minería, de la silvicultura, etc. Todas las demás formas de actividad humana eran parasitarias. No pasó mucho tiempo, por cierto, antes de que Adam Smith (citado en Murphy, 1971) comenzara a advertir, en Inglaterra, lo inadecuado de una fórmula tan esquemática. En su obra "La riqueza de las naciones" (1776), se ocupó de los principios implicados en el comercio; así, por ejemplo de porqué los hombres comerciaban entre sí, que satisfacciones obtienen del intercambio de mercaderías, etc. Adam Smith comprendió la necesidad de un fondo psicológico para explicar los procesos económicos, así como en su obra sobre "La teoría de los sentimientos morales" (1759) ya había intentado efectuar una explicación psicológica del sentimiento de solidaridad y, de ahí, de la moralidad. Lo que para los franceses había sido un problema matemático, se convirtió para los ingleses en un problema psicológico: la clave de la organización social se cifraba en los motivos psicológicos.

La psicología de Smith difirió considerablemente de la de Bentham (citado en Murphy, 1971) y mientras el primero ejerció una enorme influencia preferentemente como economista, la psicología y la ética de Bentham no tardaron en adquirir igual influencia. Fue el campeón de la doctrina del "hedonismo ético", de la doctrina de que sólo aquellos bienes que sean a un tiempo individuales y sociales, hacen la felicidad. Las frases "el mayor bien para el mayor número" y "la suma total de felicidad humana" son características de este sistema. Al mismo tiempo, insistió en el "hedonismo psicológico", esto es, en la doctrina de que todos los actos humanos responden al interés por uno mismo. Además fue

el primero en formular sistemáticamente este principio universal de hedonismo psicológico que adoptaron muchos autores pero sin llegar ninguno a desarrollarlo en forma acabada, Bentham trató de explicar toda la conducta social en función de la búsqueda consistente del placer y de la consiguiente tendencia a evitar el dolor. El y sus partidarios trataron de encontrar la forma de utilizar este motivo egoísta de cada individuo en bien del individuo con el de la colectividad. El utilitarismo fue la doctrina resultante de afirmar que la única meta defendible de la sociedad es proveer, mediante el control de la conducta individual, el mayor bien posible al mayor número de gente. Así como Beccaria (citado en Murphy, 1971) había explicado que si la pena es suficientemente grave el individuo habrá de abstenerse de robar pan, Bentham ideó la doctrina de que los hombres habrían de trabajar en la misma medida para ganarse su pan, es decir, que estarían dispuestos a soportar el trabajo sólo mientras su recompensa fuese lo bastante grande. En sus manos, esto se convirtió en un método para explicar no sólo la conducta individual, sino también toda la organización de la sociedad. La tarea del estadista consiste en delinear el orden social, de modo tal que la concepción individual del mayor bien coincida con la de la sociedad.

La teoría de Bentham de la motivación y su propósito de utilizar dicha motivación para el bienestar general se hallaban en consonancia con el movimiento humanista. Pero, cosa paradójica, la resultante concepción del "hombre económico", movido únicamente por el placer y el dolor, se convirtió en un amplio y elástico dogma para los empresarios, quienes quisieron ver en él la ley ineludible de toda la conducta social, por consiguiente, la justificación moral de cualquier acto basado en el egoísmo. Los lemas del humanismo fueron utilizados frecuentemente en la racionalización de las duras prácticas de la Revolución Industrial; y aún hoy día el supuesto de la evidente corrección del hedonismo ético y psicológico impregna el pensamiento de los "hombres prácticos" de la sociedad empresarial.



## TEORIAS DE LA MOTIVACION

La motivación humana es variable en extremo; rara vez se obra o se responde a un estímulo particular por un sólo motivo. Por el contrario al hombre lo mueven varias necesidades y deseos, algunos complementarios y otro contradictorios. Se ha demostrado que el salario tiene importancia relativa como motivador, una vez que los ingresos llegan a un nivel adecuado de satisfacción. Todo ello apunta a un hecho innegable, la gente trabaja para satisfacer exigencias internas, desde luego que éstas no son iguales en todos los casos; el trabajo que satisface las de un individuo puede frustrar las de otro.

A través del tiempo se han propuesto varias explicaciones de la motivación, como teorías todavía están abiertas a discusión y no pasan de ser suposiciones verosímiles. Cuenta con un acervo de datos empíricos que las respalda, pero también hay impugnadores que las rechazan con pruebas definitivas. Las tareas favorecen el movimiento de ideas e intercambio de opiniones, son plausibles y la investigación producida por ellas ha suscitado nuevos enfoques sobre las motivaciones de la conducta laboral.

Puesto que es vital satisfacer las necesidades del ser humano es de importancia hacer mención de las teorías que pueden ayudar a explicar la conducta humana dentro de las empresas; para así poder estimular a los trabajadores en forma adecuada y obtener un beneficio mutuo (empresa-trabajador), para que de este modo se siga manteniendo una relación positiva entre ambas partes.

### TEORIA X O TRADICIONAL DE MCGREGOR

En el fondo de cualquier teoría sobre la administración de los recursos humanos existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana. Este tema se ha prestado a confusiones debido a que hay tantos puntos de vista contrarios entre los científicos sociales. Sin embargo, en los últimos años han coincidido las conclusiones de la investigación y se han ido aceptando cada vez más ideas fundamentales sobre la motivación. La generalidades que se van a exponer sobre la motivación son un poco demasiado esquemáticas y simplificadas, estas generalizaciones no alteran los hechos pero prescinden de ciertas complicaciones de la conducta humana que tienen relativamente poca importancia.

El hombre es un animal satisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, tendrá otra para la que exija el mismo trato. Este esquema es interminable; no se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre está constantemente esforzándose, trabajando si se prefiere por satisfacer sus necesidades. Estas constituyen una serie de categorías formando una jerarquía por orden de importancia. En el nivel superior,

aunque de trascendencia primordial sino están satisfechas, van las necesidades orgánicas. El hombre sólo vive de pan cuando no hay más que pan. Excepto en circunstancias extraordinarias, su necesidad de amor, de prestigio y categoría quedan en un segundo término cuando su estómago ha venido estando vacío durante algún tiempo. Pero cuando come regular y suficientemente, el hambre deja de ser una necesidad importante. Lo mismo ocurre con las demás necesidades físicas del hombre: descanso, ejercicio, albergue y protección de los elementos.

La necesidad satisfecha ya no determina o estimula la conducta del hombre. Este es un hecho de profunda significación, reconocido en la teoría X y por lo que se pasa por alto en la doctrina convencional de las relaciones públicas. Cuando las necesidades primarias están satisfechas, comienzan a dominar la conducta humana las de nivel superior, es decir, comienzan a "motivarla". Algunos creen erróneamente que las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, la amenaza y la privación se pudieran llamar "de garantía". Pero el hombre no necesita este tipo de garantía sino se encuentra en una relación de dependencia, expuesto a una privación arbitraria. Lo que necesita es "la solución más equitativa posible"; cuando cuenta con esto no tiene inconveniente en arrastrar peligros. Cuando se crea, por el contrario, amenazado o dependiente, la necesidad más apremiante que experimenta es la de protección y garantía.

Cuando están satisfechas las necesidades materiales del hombre y ya no tiene por que abrigar temores respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales adquieren importancia principal como motivadores de su conducta. A esta categoría pertenecen las de sentirse miembro de la empresa, la de asociación, la de ser bien recibido y estimado por sus compañeros, la de dar y recibir afecto y amistad. Se ha demostrado que un grupo de trabajo compacto e íntimamente unido puede, en las debidas circunstancias, ser más eficiente para realizar los fines de la empresa, que un número igual de individuos aislados. Sin embargo, por el temor de que se produzca hostilidad de grupo, para estos objetivos el administrador se empeña en controlar y orientar las actividades sociales del hombre -y quizá sus mismas necesidades de seguridad también- son objeto de este tipo de coacción, se conduce de formas tan encontradas que tiende a frustrar los fines de la empresa; se muestra recuente, hostil, sin deseos de cooperar. Pero este proceder es un efecto, no una causa.

Por encima de las necesidades sociales -en el sentido de que no suelen ser motivadoras de la conducta hasta que las necesidades inferiores quedan razonablemente satisfechas - están las de mayor importancia para el administrador y para el individuo mismo. Son las necesidades del yo que pueden clasificarse en dos categorías:

1. Las que se refieren al concepto personal: necesidades de respeto y de confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, saber.

2. Las que se refieren al propio prestigio: necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto por parte de los compañeros.

A diferencia de las necesidades inferiores, éstas rara vez están satisfechas; el hombre busca cada vez mayor satisfacción de ese tipo de necesidad, una vez que ha advertido y sentido su importancia. Sin embargo, no suelen ponerse en primer plano acuciosamente hasta que han quedado cubiertas las necesidades físicas, de seguridad y sociales en un grado más o menos razonable. La organización. La organización industrial corriente brinda sólo oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la personalidad a los miembros de los niveles inferiores de su jerarquía. Los métodos ordinarios para la empresa, sobre todo en las empresas de producción en serie, no se ocupan gran cosa de estos aspectos de la motivación humana.

Finalmente se encuentra la necesidad de "realización personal". El hombre siente el impulso de desarrollar las propias potencialidades, de ir progresando constantemente, de dar salida a sus facultades creadoras en el sentido más amplio de la palabra. En las circunstancias de la vida moderna de las empresas apenas hay oportunidades para satisfacer y expresar estas necesidades humanas, más o menos en un estado latente todavía. Las privaciones que suelen experimentar los individuos con respecto a las demás necesidades de categoría inferior los obliga a polarizar sus energías hacia la lucha por cubrir las satisfactoriamente y las de realización personal continúan por debajo del nivel de su consciencia.

La teoría de la motivación basada en el principio de "pan y palo" tan de acuerdo con la teoría X, produce resultados relativamente buenos en determinadas circunstancias. La empresa puede proporcionar o retirar los medios para satisfacer las necesidades materiales y con algunas limitaciones las de seguridad. Tales medios son el mismo trabajo, los salarios, las condiciones de trabajo y demás prestaciones. Con ello puede controlarse al individuo mientras sólo luche por su subsistencia. Pero la teoría de "pan y palo" no da resultados cuando el hombre a logrado un nivel adecuado de subsistencia y comienza a sentir el estímulo de necesidades superiores. La empresa no puede proporcionar al hombre respeto a sí mismo ni a sus semejantes como tampoco puede satisfacer sus necesidades de realización personal. O sea crean condiciones en que el individuo se siente estimulado y capacitado para buscar por sí mismo esa satisfacción o se hunde en un estado de frustración. El condicionar las prestaciones al personal no supone control ni dominio en el sentido corriente de la palabra; no parece ser un instrumento particularmente eficaz para dirigir la conducta humana. El alto nivel de la vida producido por los progresos tecnológicos satisface bastante las necesidades materiales y de seguridad personal. La única excepción de importancia se presenta cuando la empresa no ha sabido crear confianza en una "solución equitativa" a los problemas, en cuyo caso no se cubren las necesidades de seguridad. Pero al hacer posible la satisfacción de las necesidades inferiores la empresa

ha perdido la capacidad de manejar los instrumentos de control que la teoría X le recomienda emplear: compensaciones, promesas, incentivos, o bien amenazas y demás procedimientos coercitivos.

La teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa particular: no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propone. Porque sus ideas son tan innecesariamente limitadoras que nos impiden ver las posibilidades de otras prácticas administrativas. Las que a veces parecen ser estrategias nuevas, como la descentralización, la administración a base de objetivos, la superación consultiva y la dirección "democrática" no suelen ser más que "vino viejo en odres nuevos" porque los procedimientos ideados para ponerlas en práctica obedecen a las mismas ideas inexactas sobre la naturaleza humana. Mientras las ideas implícitas en la teoría X sigan influyendo en la estrategia administrativa no lograremos descubrir, menos utilizar, las potencialidades del ser humano.

### TEORIA Y DE MCGREGOR

Pocos nuevos puntos de partida han sido tan extraordinarios en el campo de la teoría científica social como los que se observan durante el último medio siglo en las ciencias físicas. Sin embargo, el nuevo saber adquirido sobre la conducta humana en muchos aspectos especializados que constituyen un modesto principio para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos. Las ideas que constituyen la teoría Y (McGregor, 1969) como se llamara de ahora en adelante son las siguientes:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituye una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible).
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones son la satisfacción de las que se han llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la empresa.
4. El ser humano ordinario se habituó, en las debidas circunstancias no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad son generalmente conse-

cuencia de la experiencia y no características esencialmente humanas.

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

6. En las condiciones actuales de la vida empresarial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Estos principios suponen consecuencias sumamente heterogéneas para la estrategia administrativa mucho más que las de la teoría X. Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano, subrayan la necesidad de contratos selectivos con preferencia a una forma exclusivamente absoluta de control. No están formuladas en función del trabajador empresarial, sino en función de un recurso que tiene enormes posibilidades.

Las ideas de la teoría Y señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la empresa no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la empresa: se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar. En cambio la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la dirección, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los trabajadores son vagos, renuentes a aceptar responsabilidades, indiferentes, intolerantes, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría Y culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

El principio esencial de la organización derivado de la teoría X es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de la integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Estos dos principios tienen derivaciones profundamente distintas respecto a la tarea de manejar los recursos humanos.

El principio de integración exige que se tomen en cuenta no solo las necesidades de la empresa, sino también las del individuo. Naturalmente, cuando se despliega un sincero esfuerzo común por buscar una solución integradora, es decir conjunta, de las necesidades individuales y empresariales, frecuentemente se da con ella; pero no ocurre así siempre y en este punto la teoría Y comienza a parecer poco realista. Choca de medio a medio con las actividades generales de una dirección basada en la dirección y el control. Según los principios de la

teoría Y, si no se lleva a cabo esta integración la empresa saldrá perjudicada. Con la administración unilateral de las promociones no se sirve mejor a los objetivos de la empresa porque esta forma de administración, a base de dirección y control, no estimula la consagración del personal a la firma, necesaria para beneficiarse plenamente de sus recursos humanos. Cuando más débil sea la motivación más bajo será el grado de autodirección y autocontrol personal y al irse acumulando los casos con el tiempo, los costos resultantes serán muy superiores a las ganancias obtenidas merced a decisiones unilaterales "para el bien de la empresa".

Naturalmente, la integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios. Pero la idea implícita de la dirección es que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la empresa tal como las ve la dirección.

Las ideas y teorías respecto a la naturaleza humana preceden a cualquier innovación en el campo de la administración de los recursos humanos industriales. No se piensa en posibilidades ni se desarrollan esfuerzos innovadores hasta que las ideas teóricas preparan el camino. Principios como los que se contienen en la teoría X nos permiten vislumbrar la posibilidad de ciertas formas de organización y orientación de los esfuerzos humanos y no otras. Los que se contienen en la teoría Y abren un amplio cambio de posibilidades para nuevas prácticas y orientaciones administrativas. Algunas de estas posibilidades no pueden llevarse a cabo al campo de la realidad inmediatamente, como acontece también en el desarrollo de nuevas teorías de las ciencias físicas y otras quedan por realizarse indefinidamente. Puede ocurrir que sean demasiado costosas o sencillamente que no llega a descubrirse la manera de construir la maquinaria precisa.

Hay pruebas suficientes para afirmar que las potencialidades del ser humano en el terreno de la empresa son muy superiores a las que hoy se reconocen. Según los principios de la teoría X ni siquiera se podría imaginar la existencia de tales capacidades, ni habría motivo para dedicar esfuerzos, dinero y tiempo a su descubrimiento y explotación. Pero de conformidad con las ideas contenidas en la teoría Y se siente impulsos de introducir cambios, descubrir nuevos estilos para organizar y orientar los esfuerzos humanos, aún reconociendo que la empresa perfecta es completamente inasequible, como el vacío perfecto.

La integración perfecta de los objetivos de la empresa con las aspiraciones y necesidades individuales no es una finalidad realista. Al adoptar este principio se trata de llegar a un grado de integración en que el individuo pueda conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la empresa. Al decir "con mayor eficacia", se refiere a que de esta manera encontrará mayores satisfacciones que por otros muchos procedimientos, como la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo, la hostilidad y el sabotaje. Además experimentará estímulos para desarrollar y poner

en juego sus capacidades, su saber, habilidad e ingenio de maneras distintas que contribuyen al éxito de la empresa.

La aceptación de la teoría Y no supone abdicación de autoridad ni lenidad excesiva o "blandura" administrativa. Como ya se ha dicho estas ideas se derivan del concepto de autoridad como único medio de la dirección para ejercer control sobre los trabajadores y de los intentos de reducir al mínimo sus consecuencias negativas. La teoría Y da por asentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la empresa en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos. Si este compromiso no es vigoroso sólo se producirá un margen pequeño de autodirección y autocontrol, por lo que será necesario un volumen considerable de influencia exterior, pero si el compromiso es sincero y profundo saldrán sobrando relativamente muchos controles externos convencionales que no tendrán razón de ser. La autoridad no es un medio adecuado para lograr la entrega entusiasta de los objetivos de la empresa. Se necesitan otras formas de influencia para lograr este fin, por ejemplo el esfuerzo por obtener la integración. La teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la empresa. Las ideas que la integran subrayan la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos y consiguientemente la posibilidad de que la dirección pueda utilizar otros medios de influencia. No obstante, es evidente que la autoridad constituye de hecho el medio más conveniente de control en determinadas circunstancias, sobre todo cuando no puede lograrse la dedicación genuina de los trabajadores a los fines de la empresa. Las ideas de la teoría Y no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

Se ha escrito y hablado mucho de que se han adquirido los conocimientos suficientes para resolver virtualmente cualquier problema tecnológico que pudiera plantearse y se ha asegurado que los mayores progresos empresariales del medio siglo que tenemos por delante van a producirse en el campo de los aspectos humanos de la empresa. Pero no habrá grandes probabilidades de tales progresos mientras los administradores de empresas sigan organizando, dirigiendo y controlando sus recursos humanos a base de principios implícitos o explícitos análogos a la teoría X. La innovación auténtica no requiere la aceptación de ideas menos limitadoras sobre la naturaleza de los recursos humanos que se intentan controlar y la "voluntad" de adaptarse selectivamente a las derivaciones de esas nuevas ideas. La teoría Y es una invitación a la innovación.

## TEORIA DE LA MOTIVACION HUMANA DE MASLOW

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

Se puede hablar de un ciclo de motivación como un proceso que se compone de tres partes distintas:

- 1) Necesidad o motivo: un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.
- 2) Respuesta de conducta motivada: una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.
- 3) Meta: lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio, el objeto de la conducta motivada.

Los psicólogos interesados en la motivación han invertido una gran cantidad de tiempo en el análisis de diferentes clases de necesidades. En 1943 Maslow (citado en Chiavenato, 1988) formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. Sugirió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

1. Necesidades Fisiológicas: estas son las necesidades básicas del organismo, tales como alimento, agua, oxígeno y sueño. Incluyen también otras necesidades menos básicas, como el sexo y la actividad.
2. Necesidades de Seguridad: en este caso, Maslow, se refiere a la necesidad de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable que esté relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad de la existencia de dicha persona.
3. Necesidades de Pertenencia: estas son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos y la necesidad de contar con un lugar reconocido como miembro de un grupo la necesidad de ser aceptado por sus semejantes.
4. Necesidades de estimación: la necesidad de una autoevaluación estable y bien basada. La necesidad de respeto propio, autoestima y la estimación de los demás.



5. Necesidades de autorrealización: la necesidad de autoexpresión. La necesidad de lograr plenamente la capacidad personal para actuar.

Sin embargo, el aspecto importante de la teoría de Maslow no es tanto su sistema de clasificación, como el hecho de que considera que esta clase de necesidades forma una estructura "jerárquica de necesidades". En otras palabras, parte de las necesidades muy básicas (fisiológicas y de seguridad) a un conjunto de necesidades sociales más elevadas (sociales, de estimación y de autorrealización).

Para Maslow (citado en Blum, 1976) el concepto jerárquico escrito, ya que sus premisas fundamentales son que:

1. El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas.

2. El individuo satisfecerá sistemáticamente sus necesidades, principales con las inferencias y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía.

3. Se dice que los logros de necesidades fisiológicas y de seguridad son prepotentes, en el sentido que prevalecerán sobre las que tienen una posición más alta de jerarquía.

En líneas generales, la teoría de Maslow (citado en Chiavenato, 1988) presenta los siguientes aspectos:

- Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
- El individuo nace con cierto contenido de necesidades innatas o hereditarias. De inicio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.
- A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia las protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
- A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima y de autorrealización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de autorrealización son completarias a las de estima. Los niveles

más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o aun al nivel de necesidades de estima. Es una conquista individual.

- Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una actividad predominante en relación con las necesidades más bajas.

- Las necesidades más bajo requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

Maslow (citado en Chiavenato, 1988) buscó deshacer el mito que es necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades para que el nivel superior pueda volverse potente.

## TEORIA DE LOGRO DE McCLELLAND

Las empresa no necesitan proporcionar motivación a los trabajadores pues ellos ya la poseen. Lo que deben hacer es crear condiciones que les permitan alcanzar sus objetivos. Si los trabajadores no consiguieran realizarlos, se sentirían frustrados y lo más seguro es que busquen otro trabajo. Pero si los alcanzan serán elementos productivos y felices de la empresa.

En la investigación realizada por el psicólogo David McClelland (citado en Schultz, 1985), identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

1) Prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir la responsabilidad en la solución de problemas. Si no son los encargados de encontrar la respuesta, carecerán en absoluto del sentido del logro. No están contentos si la solución se basa en la casualidad o en factores externos que escapen a su control. Quieren que se base en su capacidad e iniciativa. Se trata de una cualidad del ejecutivo que se manifiesta cuando la situación laboral brinda la oportunidad de ejercer la responsabilidad personal. Así pues, la empresa tiene la obligación de ofrecerles un puesto interesante y cierto grado de autonomía en sus funciones.

2) Muestran tendencia a tomar riesgos bien calculados y a fijarse metas moderadas. Asumen tareas de dificultad mediana y de este modo consiguen satisfacer su necesidad de logro. Sus tareas u objetivos fueran demasiado fáciles, quizá no tendrían éxito y tampoco el sentido de la realización personal. Disponer su trabajo y las condiciones para afrontar constantemente nuevos problemas o retos de dificultad regular.

3) Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos. Si no reciben reconocimiento por su esfuerzo no sabrán qué rendimiento están dando. Por fortuna las empresas proporcionan retroalimentación con estadísticas periódicas sobre ventas, costos y producción. Estas personas se sienten profundamente contentas consigo mismas si los superiores les suministran retroalimentación personal por medio de memorandos de felicitación, incrementos salariales, ascensos o una simple palmadita de aprobación.

En 1962 McClelland y sus colaboradores (citado en Archundia, 1994) enfocaron su trabajo exclusivamente sobre el motivo de logro y formularon su teoría sobre motivación; para ellos las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización o de logro, otro de afiliación y otro de perdida. (Arias Galicia en Archundia, 1994).

El método que usa McClelland para las mediciones incluye el uso de una técnica de proyección conocida como Thematic Apperception Test (T.A.T). A las personas cuya necesidad de logro (nLog) va a ser medida se les muestra un conjunto estándar de

imágenes y se les pide que redacten historias acerca de ellas (proyectándose así su personalidad). La fuerza de su logro nLog se determina según la cantidad de logro que introducen en sus historias. Habiendo utilizado este procedimiento con gran número de personas McClelland construyó normas de nLog, mediante las que se pueden calcular las respuestas del sujeto individualmente, (W.C. Howell citado en Archundia, 1994).

Para McClelland, las personas motivadas por el factor de realización, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar y con la mira de alcanzarlas.

Los motivados por la afiliación, están más interesados por establecer contacto personales cálidos.

La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Para McClelland los realizadores son los jefes de empresas, lo ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas.

Finalmente las personas motivadas por el poder son aquellas que tratan de influir sobre los demás. (Arias Galicia, citado en Archundia, 1994).

La crítica principal que recibe el trabajo de McClelland (citado en Archundia, 1994) es debido a la subjetividad que representa la interpretación del contenido de las historias. Esta subjetividad es un problema que se plantea constantemente en la utilización de las pruebas proyectivas dentro de la psicología y es un reto que debe ser vencido mediante la investigación constante de ésta y de otras teorías motivacionales.

## PLAN SCANLON

El Plan Scanlon (citado en McGregor, 1969) es una filosofía de la empresa. No es un programa en el sentido habitual es una forma de vida para la dirección, el sindicato y cada trabajador individual. Por que se trata de una forma de vida, afecta individualmente cada uno de los aspectos de la explotación dentro de la empresa, en este hecho reside su importancia real.

El Plan Scanlon es el resultado de la experiencia en el esfuerzo de poner en práctica su confianza fundamental en las personas; este Plan responde en notable medida, a las exigencias de un esfuerzo humano efectivamente organizado que ha sido subrayado por la investigación. Además, la experiencia real de las firmas que han aplicado el Plan Scanlon proporciona una corroboración notable de las predicciones que presentó Joseph Scanlon.

El impacto de innovación del Plan Scanlon hace referencia no sólo al ser un programa de participación dentro del trabajo, sino a una forma de vida en la empresa. Dado que cree en el valor del individuo, en su capacidad para desarrollarse y aprender, en sus condiciones para contribuir en forma sustancial "tanto con manos como cabeza" al éxito de la empresa a cuyo servicio se halla.

El Plan Scanlon es uno de los métodos más interesantes de asegurar una amplia participación de los trabajadores y lograr paz empresarial y mayor productividad. El profundo interés del fallecido Joseph Scanlon por la cooperación entre sindicatos y empresas se tradujo en una estrategia de colaboración que ha logrado positivos resultados, tanto en los aspectos humanos como en los económicos en muchas empresas. Scanlon murió en 1956, pero su labor está siendo competentemente continuada en el Instituto Tecnológico de Massachusetts por su íntimo amigo y sucesor Frederick Lesieur (citado en Contreras, 1983); el Plan Scanlon no es una fórmula, ni un programa, ni un sistema de procedimientos, sino una forma de vida empresarial -una filosofía administrativa- basado en principios teóricos, totalmente acordes con la teoría Y. El Plan Scanlon difiere de la fijación de metas en que se aplica a toda la empresa, no sólo a equipos superiores y trabajadores ni a pequeños grupos.

Aunque el pensamiento es que el Plan Scanlon es una estructura de comités de participación a un grupo particular de medición del desempeño, actualmente su característica más importante es la filosofía básica Scanlon. Los primeros pensamientos de Scanlon acerca de la participación del trabajador en su lugar de trabajo resulta de sus experiencias durante la Depresión de Estados Unidos, en la fábrica de Acero Adamson en Ohio; cuando los ciudadanos trabajan en equipo en un esfuerzo para solucionar los problemas de austeridad por los que pasaba la comunidad. La primera aplicación de su filosofía fue en ésta empresa acerera con problemas de utilidades marginales sin contar con medidas del desempeño provisiones de bono, pero representando un intento

importante de conjuntar los esfuerzos de los gerentes y trabajadores para salvar la empresa que de no ser así hubiera repercutido en la sobrevivencia de la empresa.

Scanlon (citado en McGregor, 1991) creía realmente que la típica organización de las empresas no proporcionaba un desarrollo completo del potencial de los trabajadores empleados ya sea como individuos como grupo. No creía que le concepto que se manejaba "el jefe es el jefe y un trabajador trabaja" fuera una base apropiada para estimular un interés de los trabajadores acerca de los problemas de la empresa, no obstante él creía que ese concepto reforzaba la creencia de los trabajadores de que había un "enemigo" en algún lugar arriba de ellos en jerarquía y que había que tener cuidado todo el tiempo. Pensaba que el interés del trabajador y su contribución pueden ser estimulados positivamente dando al trabajador la máxima información y datos relacionados con los problemas y éxito de la empresa solicitando su contribución a cerca de como pensaban que el problema podría ser resuelto de la mejor manera y hacer el trabajo en la mejor forma. De este modo el Plan Scanlon es un compartir problemas, metas e ideas entre gerentes y trabajadores. Scanlon piensa que los incentivos individuales trabajan en contra de la participación de los trabajadores; además los incentivos individuales ubican al trabajador directamente en el trabajo para él mismo poniéndolo en contra de los intereses de la empresa y produciendo inquietudes en la estructura de salarios, volcándose en una baja moral de los trabajadores. El concepto de un sistema de premios que estimule el interés del trabajador y aceptación del cambio de tecnología involucrando una apropiada estructura de salarios tienen como consecuencia:

- a) Destrezas empresariales.
- b) Premios adicionales basados en el éxito de la empresa compartidas por todos los trabajadores y gerentes.

En casi todos los casos con los que se han familiarizado, las empresas implementan esta filosofía de participación con un sistema de grupos, compuesto por comités del departamento de producción y un comité de selección e iniciativa. Dando al trabajador los mismo objetivos que a los gerentes el sistema de bono del Plan Scanlon contribuye a crear un genuino esfuerzo de equipo entre gerentes y trabajadores, visualiza el efecto de la operación cuando, los trabajadores indirectos debido a la medición del sistema se convierten en trabajadores directos en esencia.

La empresa que emplea el Plan Scanlon tiene un método de medida de la cantidad de bono para pagarse a los integrantes, es un procedimiento para compartir las utilidades que reporten las mejoras en la producción de la empresa. Se basa en una proporción entre los gastos totales de la empresa en mano de obra y una medida de la producción, como el total de ventas o el valor total de la producción. Este último índice sólo puede deducirse tras un considerable estudio y análisis por parte de la empresa en cuestión y es relativamente único para cada caso. Naturalmente

se pueden tomar en cuenta inventarios, trabajo en la elaboración, etc. En la mayor parte de las empresas puede utilizarse una proporción que haya sido relativamente fija durante periodos considerables. Casi siempre las fluctuaciones bruscas pueden relacionarse con cambios tecnológicos o económicos importantes.

Esta proporción no se considera como una medida exacta, infalible y permanente. El cuidadoso estudio de las relaciones financieras de la empresa, una buena cantidad de sentido común y una porción de juntas y discusiones contribuyen a su determinación. Es susceptible de cambios de cuando en cuando, según exijan las circunstancias y la historia de las empresas Scanlon indica que estos cambios se verifican sin dificultad cuando surge su necesidad. El perfeccionamiento de la proporción representa una ganancia económica general para la empresa. Parte de los ahorros resultantes (unas veces el 50%, con frecuencia 75% y de cuando en cuando hasta el 100%) se paga a los que participan en el Plan mensualmente como porcentaje de su salario. Todos los miembros de la empresa, a excepción quizá del grupo de los altos ejecutivos, participan de este ingreso económico.

El Plan Scanlon es fundamentalmente un promotor y propiciador de la cooperación entre entidades que "convencionalmente" se han considerado antagónicas (o por lo menos de difícil adaptación) dentro del escenario empresarial. Es de suma utilidad revisar algunas características claves del Plan, ya que dejan atisbar a los requisitos que deben darse en la empresa en la cual se aplica el Plan, así como el clima de la misma tanto en su inicio como en su desarrollo.

- Resultados Claros y Tangibles. Es evidente que un Plan de estas características despierte sospechas entre los trabajadores y líderes sindicales respecto a sus metas. Cualquier programa de cooperación entre el sindicato y la dirección para incrementar la producción suena como un posible engaño hacia los trabajadores en un sentido "convencional de explotación de la fuerza de trabajo". El Plan Scanlon ha reforzado la idea de incrementar la productividad a cambio de una distribución sustancial de las ganancias del aumento de la producción. Es común bajo estos conceptos que el personal se muestre desconfiado al principio de la implantación. Aunque el manejo abierto de los resultados claros y tangibles reduce el nivel de desconfianza, es importante considerar que las dudas permanecerán en alguna medida todo el tiempo.

- Una Estructura Conservadora y Política. Cualquier cambio en las estructuras de relación entre sindicato y la dirección representa una amenaza para el balance del poder en una empresa. El Plan Scanlon fundamentalmente ha emparejado el poder de los líderes sindicales y de los gerentes. Dentro del sindicato la autoridad de los líderes es apoyada; la autoridad de la dirección debe quedar intacta y a salvo. El director de la empresa y todo su equipo de mando, como dirigentes de los comités Scanlon retienen el control final sobre las decisiones de producción en sus respectivos niveles. La estructura de los comités Scanlon debe estar en forma por demás clara y operante para evitar que se formen

núcleos de poder que puedan generar intereses y valores indefinidos o fuera de los de la empresa. Sin embargo, es una realidad que algunos intereses políticos se representan tanto en el ámbito del sindicato como en el de la dirección, dado que las estructuras del poder atraviesan por procesos que los pueden afectar en sus puntos débiles naturales.

- Grupos Esenciales para Resolver los Problemas de Producción. Tanto los líderes sindicales como los gerentes empresariales enfrentan conflictos en su conducta cuando ambos tienen que negociar asuntos sindicales y al mismo tiempo buscan formas de cooperación para resolver problemas de producción.

Para superar estos problemas el Plan Scanlon separa tanto a la gente como a los asuntos, por un lado se trata la solución de los problemas de producción y por otro lado los asuntos sindicales. Primero se excluyen de los comités Scanlon a los delegados del sindicato o de otras comisiones como seguridad, capacitación, etc., segundo las decisiones de quejas sindicales, asuntos de seguridad y otros varios, son tratados por medio de sus procedimientos normales y solamente las sugerencias de producción son tema de los comités Scanlon. Esta separación reduce la posibilidad de conflictos para las personas que intervienen; también para los trabajadores parece ser que su participación en comités Scanlon los hace más viables a promociones a puestos de supervisión que a puestos de representación sindical. En la experiencia se ha encontrado que en plantas donde se separan las personas y los asuntos en que participan hay menos probabilidad de que en los comités Scanlon se contamine la actividad desviándose de la solución de problemas de producción.

- Aceptación de la Dirección del Contrato Colectivo. Algunos gerentes ven el Plan Scanlon como una oportunidad para debilitar a anular la presión y el poder sindical; tanto Scanlon como Lesieur (citado en Contreras, 1983) rechazaron la idea de usar el Plan en este tipo de situaciones, al contrario ellos enfatizan la aceptación del Contrato Colectivo de Trabajo y la necesidad de salarios competitivos, además del bono Scanlon. En 40 años Scanlon y Lesieur no reportaron que ninguna empresa que adoptara el Plan cambiara a consecuencia de ello, de sindicalizada a no sindicalizada o viceversa. Antes bien, reportan que los cambios ocurridos frecuentemente fortalecen los canales de comunicación, disminuyen la frecuencia de las quejas, acortan las negociaciones con el sindicato, clasifican utilizado por ambas partes eliminan la frecuencia de desacuerdos innecesarios o irreales, etc., incluso mencionan que una planta por primera vez en 10 años se efectuó la revisión de su contrato sin huelga.

- Métodos Opcionales de Contribución Individual. Cualquier empresa que intente dar apertura a la contribución de los individuos o delegan la toma de decisiones en grupos autónomos de trabajo se enfrentan con un serio problema: El Plan Scanlon ofrece una gran variedad de opciones para que los individuos contribuyan; además de la participación activa en las decisiones de producción los trabajadores que deseen participación directa pueden hacer suge-



rencias, ser candidatos para los comités; otros con menos deseos de participación directa pueden contribuir con otros departamentos, mostrando la continuidad del trabajo, arrojando productos de mejor calidad, etc.

Hay que reconocer que no todos los individuos son sujetos de la variedad motivacional del Plan Scanlon (financiera-participativa) y esta minoría insatisfecha representa el origen de algunas dudas para los programas de cooperación sindicato-dirección orientados a la participación en decisiones relacionadas solamente con la tarea.

- Apoyo de la Alta Dirección: Este ha sido vital al éxito del Plan Scanlon; los comités requieren del apoyo de los representantes de los trabajadores y de los ejecutivos de éxito para aminorar la participación amplia y conducir a los trabajadores a ejercer influencia en el área donde son expertos. La alta dirección ha sido la figura clave para establecer éste clima en las empresas.

Sin embargo, cuando el apoyo nivel se da y se fuerza la participación de otros niveles de mando inferior, se ha observado que estos fracasan al tratar de adaptarse a una filosofía de cooperación y participación que ellos comparten. Por esta razón los consultores cada vez enfatizan más la necesidad de invertir más esfuerzos en la comunicación del Plan a éstos niveles de mando y sobre todo en su convencimiento para efectuar una implantación que garantice más fuertemente el éxito del Plan.

- Compromisos Individuales del Sindicato, de la Dirección y de los Trabajadores. El apoyo amplio de éstos tres grupos de interés en la empresa, es un pre-requisito para la introducción del Plan; posteriormente se debe vender al personal la idea de implantar el Plan y se les explica detallada y ampliamente. Después se somete a votación de todo el personal la adopción del Plan y consecuentemente se recomienda implantarlo o no. La decisión inicial es para tomarlo a prueba por un año, al cabo del cual se lleva a efecto de votación definitiva para su adopción permanente. Este punto posee importancia ya que establece la diferencia entre decisiones de unos cuantos y decisiones de todos, que es la base para promover programas de cooperación y participar en la empresa.

- Estructura Formal para la Cooperación. El Plan Scanlon requiere una estructura de organización desarrollada ampliamente antes de su adopción e implementación por un consultor desde la cima hasta la base de la empresa. La cooperación entre sindicato y dirección, es una situación débil que requiere compromiso de dos entidades de igual poder con algunos desacuerdo respecto a sus metas. En la práctica se ha observado un profundo compromiso de los representantes del sindicato y la dirección así como de los trabajadores. La estructura del Plan Scanlon ha requerido de nuevas conductas por parte de los participantes en una variedad de escenarios las cuales han facilitado o proporcionado la reacción de nuevas actitudes de apoyo.

Para los directivos la participación en las juntas de varios comités, les ha requerido un estilo participativo para hacer eficaces las participaciones; el propio éxito de éste estilo en las juntas ha alentado una percepción positiva hacia la motivación de los trabajadores así como respeto a los líderes sindicales; para los líderes sindicales y representantes de los trabajadores, las juntas les han dado la impresión de asuntos fuera de la rutina y han promovido el respeto por los gerentes; para los propios trabajadores la cooperación apoyada por el bono y la disminución de la hostilidad hacia la dirección han sido algunos de los muchos resultados positivos de la participación en el Plan.

- Esfuerzos de Seguimiento. Como muchos esfuerzos de cambio, el Plan Scanlon sufre una etapa en donde el interés y/o los resultados pueden decaer. Una vez que el personal ha identificado los puntos de inconformidad, así como las formas de mejorar la producción en sus responsabilidades directas empiezan a perder el interés. Es aquí donde los gerentes tienen que mantener el interés ofreciendo formas nuevas para que los comités hagan esfuerzos de cooperación y contribución a la empresa como una totalidad. Además se trata de compartir las responsabilidades naturales con los comités para despertar, bajo éste nuevo enfoque un interés que permita seguir haciendo contribuciones importantes a las operaciones.

- Neutralidad del Consultor. El consultor del Plan Scanlon debe mantener una postura de neutralidad en lo que asuntos sindicales se refiere. El consultor debe trabajar inicialmente con la autoridad de la empresa y sólo cuando éste ha adquirido compromiso con el Plan y adopta una postura de dirección participativa, puede proceder a trabajar con los niveles más bajos de la empresa. Después los consultores trabajan a nivel de comités para facilitar su comunicación y toma de decisiones; fuera de los comités los consultores trabajan como eslabones del personal obteniendo información del mismo que daba ser retroalimentada a la dirección, sindicato o ambos para garantizar que los procesos se lleven a cabo en forma adecuada. Además el consultor sugiere que la fecha de terminación del año Scanlon no coincide con la fecha de renovación del Contrato colectivo para evitar confusiones y contaminaciones de un lado hacia otro.

El Plan asume que los trabajadores merezcan el respeto de los gerentes como seres humanos con la dignidad y el potencial para una contaminación tanto intelectual como física a la producción. Más aún el Plan Scanlon refleja la creencia de que hay intereses comunes entre el trabajador y el director, al incrementar la participación de los trabajadores los principios democráticos funcionan en el lugar de trabajo y mejoran la posición competitiva de la empresa en el mercado.

- Problemas sin Resolver. Ninguna de las barreras para la cooperación ha sido eliminada por el Plan Scanlon, los trabajadores se mantienen dudosos de la gente con autoridad ya sea de la dirección o del sindicato. Los oponentes políticos a los líderes

sindicales se quejan acerca del Plan. El Plan Scanlon no puede convertir el Contrato Colectivo en un documento de total cooperación ya que es un suplemento independiente. Pero si parece que puede ayudar a mejorar las relaciones obrero-patronales. En los procesos de rutina parece que la objetividad aumenta y la agresividad disminuye. La negación periódica prevalece y a veces desalienta la cooperación durante el tiempo de las reuniones de revisión y negociación. Tal vez la ausencia de conflictos podría en vez de indicar cooperación, seguir confabulaciones en ambas partes.

La escasez de consultores habilitados en el Plan es una desventaja, por lo que se debe asegurar que se cuente con uno que realmente lo conozca, domine y tenga suficiente experiencia en el mismo. Otro problema es la indispensabilidad de un equipo gerencial realmente hábil en el desempeño de su papel de líderes, tomadores de decisiones, comunicadores, motivadores. El Plan no sustituye a un buen equipo de gerentes, sino que lo requiere en forma apremiante para poder funcionar.

Hay unas cuantas cuestiones no resueltas todavía respecto a la aplicación de esta filosofía administrativa que se deben considerar. En primer lugar, el Plan sólo se ha aplicado hasta ahora casi exclusivamente a firmas pequeñas, de unos cuantos centenares de trabajadores; reflexionando sobre la forma en que funciona el Plan parece que puede haber, sin duda, dificultades al implantarlo en una empresa de grandes proporciones. Sin embargo, existe la posibilidad de adaptar el Plan Scanlon en "Centros divisionales de ganancias", que son los más corrientes entre las grandes empresas descentralizadas de nuestros tiempos.

Más difíciles es la cuestión de la aplicación de la doctrina Scanlon a situaciones de gran autoritarismo y en caso en que la tecnología deja poco margen para mejorar la producción y los cambios se originan en cualquier aspecto menos en el de la ingeniería e investigación. Algunos de los que han estudiado el desarrollo del Plan Scanlon ven con optimismo la posibilidad de adaptarlo aún en esas condiciones. La influencia del proceder humano en la prosperidad de una empresa -en su mantenimiento, construcción, personal burocrático y administración en general es más considerable de lo que la gente se imagina, aunque el funcionamiento esté altamente automatizado. Tarde o temprano se tendrá alguna oportunidad para comprobar si éste optimismo está justificado en una situación real. Hasta la fecha las gerencias o departamentos de estas empresas han visto la idea con demasiado escepticismo para tratar de ponerla a prueba.

Otra cuestión se refiere a la relación del Plan Scanlon con las condiciones económicas generales. Algunas de las ideas de Scanlon (citado en McGregor, 1991) comenzaron a desarrollarse por primera vez en plena depresión por empresas que estaban en bancarota o al borde de ello. Las críticas que se hicieron de sus puntos de vista señalaron enseguida que los esfuerzos altamente colaboradores que se observaban eran función o efecto del profundo interés del personal por defender sus trabajos. Su conclusión

era que el Plan Scanlon podía funcionar en un clima de grave depresión económica, pero no daría resultados en tiempos de prosperidad. Después de la Segunda Guerra Mundial, el Plan ha quedado acreditado por sus buenos efectos en empresas que pasaban por etapas florecientes. Los críticos han insistido en que desde luego, el Plan podría tener éxito cuando los beneficios económicos fuesen considerables, pero que no lo tendría en tiempos de depresión. Parece mentira pero así lo han dicho.

La cuestión es, naturalmente, que el estímulo y la motivación difieren según las condiciones económicas, hay beneficios psicológicos que lograr sea cual fuere la situación económica de la empresa. Aquí hay un contraste entre el Plan Scanlon y los programas corrientes de participación de utilidades. Muchos de éstos se han ido por la borda cuando las condiciones económicas eran tales que la participación quedaba reducida considerablemente o eliminada del todo. En cambio muchas empresas Scanlon han pasado por tiempos de prosperidad y crisis de depresión sin que se perdiese su virtualidad motivadora. Como el Plan Scanlon es un modo de vida más bien que una forma particular de un Plan económico de incentivos, era de esperar este resultado.

Con frecuencia se plantea la cuestión de que las empresas prósperas y eficientemente manejadas no deberían adoptar el Plan Scanlon porque las posibilidades de mejorar una proporción ya perfectamente desarrollada iban a ser infinitesimales. Pero el caso es que ha constituido una notable sorpresa para los altos ejecutivos de las empresas en que se implantó este Plan el hecho de que las mejoras han sido verdaderamente considerables.

La teoría Scanlon ha dado buen resultado lo mismo en las empresas sindicalizadas que en las libres. Pero parece ser que, cuando hay un sindicato prospera aún más el Plan porque brinda la oportunidad de establecer comunicaciones y celebrar discusiones en las primeras etapas, sobre todo en cuanto al desarrollo de la promoción. Constituye además una presión algo más organizada para que la dirección esté alerta mientras va desarrollándose el Plan. También garantiza que no se tenderá a intentar sustituir con las bonificaciones una estructura de estímulos en efectivo. Aunque de cuando en cuando se ha expresado con carácter privado la idea de que quizá el próspero funcionamiento de este Plan eliminase las necesidad de negociaciones colectivas, la experiencia no corrobora tal afirmación; al contrario las gerencias de las empresas Scanlon sindicalizadas tienden a ser más positivas que las libres respecto a los valores de una relación firme de negociaciones colectivas.

Debe considerarse de mucha importancia el hecho de que las gerencias de las empresas Scanlon no se preocupen en absoluto por el problema de sus prerrogativas. La protección de su autoridad no constituye una preocupación para ellas; es tal la confianza que tienen en sus trabajadores que no necesitan adoptar una actitud defensiva respecto a su "derecho a llevar la batuta del negocio". Dada la integración característica de estas empresas

deja de tener prácticamente importancia la cuestión del control en el sentido convencional.

Por último se considera importante advertir que el problema de las diferencias individuales en cuanto a compensaciones económicas otorgadas por la contribución personal a la buena marcha de la empresa no existe en absoluto en estas empresas. Muchas han abandonado los planes de alicientes individuales al ir adoptando los puntos de vista del Plan Scanlon. En algunos casos se expresaron temores de que los productores fuertes pudieran reducir su rendimiento en virtud de las circunstancias. Pero no sólo ha ocurrido tal cosa, sino que casi siempre ha aumentado el nivel general de producción, calculado desde el punto de vista del ingeniero industrial. Además el Plan Scanlon parece tener más éxito cuando tanto el sindicato como la administración pueden realizar cambios importantes en su patrón de comportamiento, cuando existen buenas comunicaciones internas dentro de los grupos y entre unos y otros y probablemente sólo en pequeñas empresas.

# CAPITULO

## III

## METODOLOGIA

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa se distingue de otros sistemas abiertos por ser una estructura de acontecimientos o de actos humanos más que de componentes físicos, se ha definido como papel, el conjunto de actos que ha de realizar un individuo y por consiguiente la empresa se entiende como un sistema de roles.

Se deduce de ello que resulta un requerimiento constante de las organizaciones humanas motivar la conducta en el papel; es decir atraer y retener individuos y motivarlos a realizar los actos que la empresa necesita.

Dentro de la empresa los individuos se conducen de un modo en que no lo harían fuera de ella; quizá vistan uniformes o ropa que en otras circunstancias no usarían; en sus relaciones interpersonales adoptan ciertos modales y gestos que no manifiestan en otros ámbitos; pero, sobre todo, su conducta en la empresa muestra en grado de selección restricción y persistencia que no se observa en la misma persona cuando se encuentra fuera de ella.

En las formas organizacionales más primitivas se manifiesta la mencionada influencia sobre los individuos, únicamente en base a la uniformidad de la conducta. Según se van volviendo más complejas las empresas, la división del trabajo y la especialización de las tareas prescriben para los distintos papeles pautas de conducta muy diferente; sin embargo, no disminuye la necesidad de confiabilidad en la ejecución del papel; al contrario se incrementa al aumentar el complicado engranaje de la empresa. Piénsese en la sencilla estructura organizacional que presenta un grupo de personas que recoge algodón bajo la supervisión de un caporal.

En ciertas circunstancias, una situación ambiental visible y dramática bastará para estimular entre la gente la coordinación de esfuerzos; en otras condiciones los valores y las expectativas compartidas por varios individuos bastarán para que éstos cooperen entre sí. Sin embargo, se ha afirmado que esto resulta más característico de grupos informales que de organizaciones formales. Desde luego, los miembros de éstas responden a presiones ambientales visibles y a menudo son motivados por los valores compartidos; no obstante la solución organizacional dominante que puede darse al problema de lograr la ejecución confiable es promulgar y aplicar reglas de conducta, puesto que promulgar leyes es también la solución organizacional al problema de lograr un estado legal.

La Dirección de toda empresa debe encaminar sus esfuerzos para lograr los objetivos tan eficaz y económicamente como

sea posible. Se sabe que la dirección es ordenación ejecutiva; dispone que se realicen las cosas por medio de los demás. Además coordina los elementos con los que cuenta la empresa para lograr sus fines. Vigila deberes y comparte autoridad. Determina las funciones y relaciones entre las distintas jerarquías y sus canales de comunicación.

La dirección ejerce su autoridad y asume responsabilidad, que son compartidas en diversos niveles dado que una sola persona no puede dirigir personalmente a toda una empresa. Recordemos que la autoridad se ejerce y la responsabilidad se comparte.

La dirección es la encargada del buen funcionamiento de la empresa y en en buena parte del desempeño de los recursos humanos por lo que está juega un papel importante en la motivación hacia los trabajadores por medio de la comunicación y el liderazgo, pero en ocasiones sucede que la dirección no promueve la motivación, o no lo hace técnicamente en los trabajadores y sólo la ejerce a través del ejercicio de la autoridad; por lo que se consideró formular la siguiente pregunta de la investigación: Cómo la dirección lleva a cabo la motivación a los trabajadores en la empresa?

Podemos tener una respuesta anecdótica que pueda hacerlo en forma intuitiva, autoritaria, administrando premios y castigos según el comportamiento de los trabajadores que este acorde con los deseos, necesidades, valores y políticas de las empresas, pero no en forma racional sistemática o técnica.

Dado que frecuentemente la dirección de la empresa olvida las necesidades del trabajador, sin tomar en cuenta sus sentimientos, valores y deseos, que no necesariamente son los de la empresa; esto es una barrera para la implementación de programas de motivación, puesto que a quienes se les administran estos programas de motivación es a los trabajadores y no robots. Hecho del cual surge una doble consecuencia: por una parte, la gente varía en fuerzas e inteligencia y esas variaciones quedarán reflejadas en la ejecución del papel y una segunda, fruto de usar componentes humanos, es que la empresa no domina toda la vida de una persona, por consiguiente en cualquier momento su conducta tenderá hacia el producto de todos sus compromisos, pasados y presente y no sólo resultado del insumo venido en el momento y en el lugar que esté ocupado hasta allí por lo tanto su ejecución del papel se ve afectado en la empresa por fuerzas externas a ésta.

Lo anterior genera que la dirección, como Pilatos se lave las manos, con esto nos referimos a que la dirección delega la responsabilidad en la aplicación de los programas de motivación a personas que no cuentan con los conocimientos necesarios para ello; como es el caso de los administradores que ejercen una psicología "hechiza" manipulándola arbitrariamente para la implementación de programas de motivación los cuales no tendrán éxito en el trabajador.



## PROCEDIMIENTO

El presente estudio buscó establecer la relación funcional existente entre la motivación de los trabajadores y la función de dirección, llevándose a cabo por medio de una investigación documental.

Teniendo como objetivo ampliar el estudio de la relación existente entre la motivación y la dirección como controladora del comportamiento de la fuerza de trabajo. Lo anterior ayudó a determinar como alcanzar eficazmente el objetivo la empresa, a precisar el rol y papel de la Dirección, esto es, de que manera la dirección motiva a sus recursos humanos.

El acopio de información se llevó a cabo a través de fichas bibliográficas y de trabajo que permitieron el manejo de la información recopilada, en las formas que a continuación se describen.

- Fichas Bibliográficas.- Estas se obtuvieron a través del catálogo automatizado haciendo una ficha por cada libro que se pensó era pertinente para el tema a tratar.

- Fichas de Trabajo.- Con base en las fichas bibliográficas se revisaron dichos textos y mediante las fichas de trabajo se recopiló la información que tenía relación al tema que nos compete.

EL análisis de la información se llevó a cabo por medio de la caracterización teórica relacionadas en función del objetivo en cada tema que se trato, extrayendo los fundamentos de cada tema obteniendo una secuencia lógica y trascendente, además de incluir temas que complementaron la información recabada, llegando así a una explicación más amplia de como la dirección motiva a los trabajadores.

Toda la búsqueda de la información está enfocada dentro la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, debido a que al individuo no se le concibe como un ente social, en los modelos organizacionales, como persona sino como engrane de máquina.

Sin embargo, la investigación de Mayo ha quedado como hito de nuestros esfuerzos para entender la motivación humana en la industria. Hizo evidente a todos los observadores las características únicas del ser humano en la industria y la necesidad y conveniencia de estudiar las complejidades de la motivación humana en vez de confiar meramente en suposiciones acerca del deseo humano considerado fundamentalmente la afiliación al grupo, llevo a otros a emprender investigaciones más amplias.

Otros autores que fueron pilares para el desarrollo de la investigación fueron: McGregor, Maslow y McClelland debido a la importancia de sus teorías motivacionales las cuales son aplicables en el ámbito de la dirección laboral.

Las fuentes que se ocuparon en la investigación fueron:

- Catálogo automatizado
- Catálogo de tesis
- Índices
- Libros
- Capítulos
- Tesis

Todas las anteriores con relación directa o indirecta al tema.

El acceso a las fuentes de información citadas en la bibliografía tuvo lugar en los siguientes establecimientos:

- Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Centro de Documentación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Biblioteca de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Se recopiló la información que se creyó pertinente en función de productividad, entendiéndose por ésta el costo, beneficio, calidad y cantidad de las actividades realizadas por el trabajador y una reducción en el ausentismo, así como una mejora en las relaciones laborales. Después se clasificó de acuerdo al objetivo, tomando como base principal la obra de Elton Mayo, puesto que consideramos que ésta nos aporta un análisis diferente sobre el comportamiento del trabajador.

En el trabajo se trata de contextualizar al individuo dentro del trabajo colectivo, organizado y dirigido. Posterior a ésta se hace mención de algunas funciones de la dirección dentro de la empresa.

Para de este modo entrar de lleno a establecer la relación funcional existente entre la dirección y la motivación, para lograr así, un aumento en la productividad, esto como la

suma de la calidad y cantidad de las actividades realizadas, y de igual modo un mejor ambiente laboral desde el punto de vista de relaciones interpersonales.

La relación funcional existente entre la dirección y la motivación se da en forma indirecta debido a que la dirección por sí misma no puede estar al tanto de toda la organización, por esta razón acude a sus subordinados para que ellos le informen sobre la misma, por eso se dice que la responsabilidad se comparte.

Al tanto de esta situación la dirección, como una de sus funciones, toma la decisión de implementar o no programas motivacionales delegando la responsabilidad de éstos a otra entidad de la empresa, de acuerdo al nivel y necesidades del trabajador conforme a la información que le fue conferida, para solucionar la problemática a la que se enfrenta.

## RESULTADOS

De lo anterior se deriva que Mayo (citado en Brown 1980) visualiza la motivación humana en una nueva dimensión. Donde la administración científica se había conformado con suponer que los motivos básicos del hombre eran económicos, Mayo y su escuela de relaciones humanas hicieron la suposición, igualmente simple, de que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales.

Ahora bien, el trabajo puede ser definido como una tarea, un deber o un logro, puede ser mental, físico o ambos y puede ser repetitivo o creativo. El trabajo adopta diversos significados, pero el más importante es el significado intrínseco que tiene para el trabajador individual y para el grupo con quien él se identifica.

El trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza. Se debe tener en cuenta siempre sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales, con su familia, empresa y con la comunidad. Eliminar del trabajo estos atributos equivale a reducirlo a los aspectos mecánicos de una maquinaria automática y esto no se puede hacer si se desea comprender el significado.

Para algunos el trabajo es un manantial de satisfacciones para el ego, que logra la sensación de poder y ejercerlo sobre su medio. Para todos el trabajo brinda empresa y vida social. Lord Beveridge (Brown, 1980) dijo que el mayor de los males del desempleo es que hace que los individuos se sientan "inútiles, indeseables y sin patria". Los individuos trabajan para vivir, así como para sentirse útiles, solicitados y para obtener una posición social.

Para Megginson (1992), los planes y la organización y el personal que resulta de ellos son inútiles sin la función de dirigir y supervisar a los trabajadores. La función de dirección enunciada sencillamente, es hacer que los trabajadores hagan las cosas que se desea que hagan. En consecuencia, comprende la calidad, estilo y poder del líder, así como las actividades de directrices de comunicación, motivación y disciplina.

La función puede desempeñarse de persona a persona asignando tareas, dando instrucciones, transmitiendo objetivos y metas, solicitando cooperación e ideas o comunicando en forma directa con los trabajadores. La comunicación también puede ser efectuada de manera indirecta mediante la publicación de órdenes permanentes, procedimientos normales de operación y descripción de puestos o por medio de algún otro comunicado impersonal.

Cada persona es un individuo distinto. En detalle sus reacciones serán diferentes de cualquier otra. Pero para las Relaciones Humanas, se debe saber por qué la gente hace las cosas, antes de que pueda predecir qué es lo que se va hacer. Lo

importante de tratar con personas es reconocer que, aunque lo que hagan sea diferente, las razones fundamentales para su que hacer son muy similares; estas razones son conocidas como motivos o necesidades.

Los objetivos del hombre vinculados a sus necesidades físicas, de seguridad y sociales se consiguen, por lo común, utilizando unas recompensas extrínsecas cuya concesión se halla en manos de otros. Es como consecuencia de esto que la confianza mutua constituye una condición básica de las relaciones organizativas de carácter efectivo. En su ausencia, no existe seguridad alguna para los trabajadores de que se hará uso de equidad en la fijación de salarios y haberes, en la promoción y en la disciplina. En su ausencia asimismo, la dirección debe establecer controles muy minuciosos o ejercer una vigilancia estrecha sobre los trabajadores.

Algunos de los objetivos asociados con las necesidades egoístas se alcanzan por medio de recompensas extrínsecas, por ejemplo, reconocimiento y categoría social. Otras se consiguen solamente acudiendo a recompensas intrínsecas. La dificultad en el caso intrínseco, desde el punto de vista de la dirección, está en utilizarlas para fines de control; una parte del problema reside en el supuesto erróneo de que estas necesidades son por naturaleza antitéticas con los propósitos de la organización industrial, pues se expresan a través de actividades que buscan el placer y no a través del trabajo.

McGregor (citado en Bittel, 1993) afirma que la mayor parte del pensamiento administrativo actual se forjó para satisfacer las necesidades de una sociedad feudal. El mundo ha cambiado y necesitan nuevos modos de pensar para alcanzar la máxima eficiencia. Las necesidades físicas, sociales y egoístas representan las cosas que la personas se afanan en satisfacer a lo largo de sus vidas, tanto si ello lo consiguen en su profesión como fuera de ella. El problema que la dirección tiene planteado, si ha de adoptar esta filosofía de cooperación voluntaria, es encontrar diversos sistemas a través de los cuales el comportamiento orientado hacia fines organizativos venga a satisfacer necesidades como las indicadas. Cuando esto se exponga de algún modo comprensible y cuando se empiece a examinar se encuentra con que la dirección ha desperdiciado frecuentemente algunas oportunidades. A menos que las personas se hallen profundamente convencidas de que pueden satisfacer sus necesidades en grado razonable a través de su trabajo, no se mostrarán dispuestas a trabajar por la empresa de un modo voluntario, podrán hacerlo por temor, pero en modo alguno voluntariamente. Esta noción, que viene a ser una especie de seguridad emocional o de confianza de que el trabajo ofrecerá oportunidades para la satisfacción de necesidades, resulta crucial para que surja la cooperación.

En relación al Plan Scanlon, éste tipifica lo que Drucker (citado en McGregor, 1969) denomina "dirección por objetivos y autocontrol". La supervisión general y la delegación de carácter amplio evolucionan de modo natural a partir del instante

en que la dirección descubre que ya no es por más tiempo indispensable obligar a las personas a hacer lo que es necesario llevar a cabo. Resulta posible tratar con las personas como si fueran adultos maduros y no niños y con ello, evitar buena parte de los problemas que se plantean entre las necesidades empresariales y las de la personalidad humana.

Además las teorías modernas de la motivación destaca todavía más la perspectiva de Scanlon con relación al comportamiento humano. Los comités de producción y control del Plan Scanlon, así como toda la relación que se desarrolla entre la dirección y los trabajadores, proporciona unos medios ideales para satisfacer las necesidades del yo y de autoactualización que aparecen típicamente frustradas bajo las condiciones ocurrientes en el sistema laboral que prevalece en las empresas de hoy en día.

## CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación es establecer:

La relación funcional entre la motivación y la dirección como controladora del comportamiento de la fuerza de trabajo.

Debido al análisis que se llevó a cabo, podemos decir que nuestro objetivo si se cumplió, aunque sólo en forma parcial, ya que la dirección sí es controladora del comportamiento de la fuerza de trabajo a través de la motivación, sin embargo, no es la encargada directa de tal función, dado que ésta se delega a otra entidad de la empresa.

Lo anterior ayudó a determinar como alcanza el objetivo la empresa a través del comportamiento de los trabajadores, esto es, de que manera la dirección motiva a sus recursos humanos.

De la información compilada se llegó a lo siguiente:

A través de la investigación, se ha demostrado que los sistemas formales de incentivos suelen no funcionar, ya sea porque son manipulados e incluso saboteados por los trabajadores, actuando individual o conjuntamente, o porque no responden a necesidades distintas de las fundamentales. Además, señala que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sanción de realización y la satisfacción de necesidades sociales.

Además se ha dado un interés porque los trabajadores logren un sentimiento mayor de valor personal, así como participación en decisiones que afectan su trabajo y lleguen a interesarse en los deberes efectivos de sus labores debido a que estas se amplían para incluir la participación en un importante experimento científico. Donde se logro un sentimiento mayor de cumplimiento; probablemente como resultado de una mayor seguridad en su trabajo; debido al trato permisivo y amistoso del experimentador; a demás, tenían la oportunidad de ganar más dinero gracias al sistema de pago de incentivos de grupo que se introdujo al comienzo del experimento. Así, de acuerdo con muchos tipos diferentes de incentivos presentes en los experimentos de la Western Electric, podemos inferir que diversos motivos podían estar actuando, incluyendo por ejemplo, la seguridad, la afiliación, estimación, interés intrínseco en el trabajo y el logro.

El trabajo es una actividad singular que requiere de la conformidad de los trabajadores, el ejercicio de la autoridad por parte de los directivos quienes son capaces de subordinar sus intereses personales a los objetivos de la empresa.

Para algunos el trabajo es un manantial de satisfacciones para el ego, que logra la sensación de poder y ejercerlo

sobre su medio. Para la mayoría el trabajo brinda compañía y vida social. Lord Beveridge dijo que el mayor de los males del desempleo es que hace que los individuos se sientan "inútiles, indeseables y sin patria". Los individuos trabajan para vivir, así como para sentirse útiles, solicitados y para obtener una posición social.

La mayoría de los trabajadores se encuentra razonablemente satisfecha en su trabajo son intrínsecamente aburridos, pero un director creativo puede encontrar maneras de proporcionar variedad y retos estimulando y manteniendo así el interés de los trabajadores. Los trabajadores son capaces de mejorar sus métodos de trabajo y cuando se les ofrece esta la oportunidad, es más probable que encuentren satisfacción en su trabajo y que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la empresa.

La dirección ayuda a mejorar la calidad de vida del trabajo cuando es flexible en el cumplimiento de sus responsabilidades administrativas, facilita más que dirige en el trabajo de sus subordinados y estimula la retroalimentación de ellos.

Además cuando existe la tendencia por aplicar programas de motivación para mejorar la productividad en la misma forma como se aplica la electricidad a un foco. Ahí donde no había nada, encendemos el interruptor de la dirección creyendo que se van a implantar cambios con mayor rapidez de la que se quiere para que puedan asimilarse. Cuando el programa fracasa, todavía se preguntan por qué.

El problema está en el método de implantación. A pesar de toda su nobleza el sentido gerencial de la urgencia debe atemperarse debido a que, aún las personas más inteligentes y dedicadas, pueden padecer problemas cuando demasiadas cosas se cambian en un lapso muy corto. En el otro extremo están los directivos que no tienen ningún sentido de la urgencia, estas personas hablan de la necesidad de mejoramiento pero nunca se deciden a instrumentar los cambios que se requieren o, si lo hacen, dicha instrumentación es tan lenta que todo entusiasmo y el interés de iniciarlas acaba por desvanecerse; estos directivos tienden a vivir en un constante temor por lo que puede salirles mal. Dudan de sí mismos y de aquellos con quienes trabajan y por eternizarse en los problemas en vez de buscar sus soluciones casi siempre sufren la materialización de sus temores. Sin embargo, si los pensamientos de un ejecutivo se centran en los resultados positivos, éstos no tardarán en llegar.

Ahora bien, los aumentos de sueldo generales y las ampliaciones de los paquetes de beneficios son cosa de todos los días y se otorgan a todos, tengan o no un buen desempeño. Al tratar de reducir la diferencia en términos de ingresos, entre los trabajadores más entusiastas y los menos entusiastas los sindicatos han causado grandes perjuicios. Pero este aspecto negativo tiene su pequeña contraparte positiva: muchos son los trabajadores de hoy que están preocupados por que se les reconozcan sus mejores esfuerzos. Ansían recibir una recompensa que vaya



más allá del nivel que se otorga a todos aquellos que sólo cumplen con lo que se les pide. Desean que se les dé la oportunidad de sobresalir y de que se les distinga por ser los mejores en su especialidad.

Todos los métodos de motivación pueden y deben usarse. No obstante, la mezcla dependerá del individuo interesado y de los requerimientos de la empresa. A pesar de que algunos expertos en relaciones humanas deploran las técnicas de palos y zanahorias, éstas funcionan y aplicadas con discernimiento, tienen que formar parte del programa de motivación. Sin embargo, tales técnicas no funcionan igualmente bien en todas las circunstancias: su impacto es limitado, si se tiene en cuenta que no satisfacen ninguna de las necesidades intrínsecas que son motivadores poderosos a largo plazo. Es necesario que el programa atienda a éstas necesidades y motive a través del trabajo mismo. Es igualmente importante la integración de las necesidades de los individuos con las de la empresa, elevando el nivel de identificación y mediante entrenamiento finalmente, se debe hacer lo posible por reducir los factores de desmotivación.

Si se reconoce que a todos nos satisface sentir que se nos toma en cuenta, se reconocerá también que de esta forma se logran mejores actitudes y por lo tanto mejores resultados en el trabajo.

Como es el caso del llamado Plan Scanlon el cual abarca la participación de toda la empresa en la toma de decisiones bajo el cual se puede hacer llevar a cabo mejorías en la productividad. Además de ser un sistema de incentivos que incluye a toda la planta por participar en los resultados económicos de las mejorías en la productividad.

Este Plan es claro e imaginativo para hacer que las metas sociales y las económicas sean compatibles en la empresa. La participación no se emplea como una treta, sino como un concepto único de la organización en que cada trabajador tiene una importante responsabilidad y una inversión personal en el logro de los objetivos de la empresa.

No debe suponerse que la dirección pierde su responsabilidad cuando actúa de acuerdo con el Plan Scanlon. Al contrario, una de las consecuencias más felices es que el encargado cesa de desempeñar el imposible puesto que le ha sido propio en estos últimos años y se convierte en un directivo en el sentido real del término. No se encuentra por más tiempo atrapado en el problema de una lealtad dividida y de presiones contrapuestas. No es por más tiempo el peón de una serie de grupos directivos que lo "controlan" hasta ahogarlo con el pretexto de que le prestan ayuda, cesa de ser un emisario que se mueve entre papeles, un comité carente de efectividad, un "maestro y una víctima a la vez de un proceder hipócrita" y se convierte en un directivo condescendiente y amable.

La labor de la dirección en las empresas que utiliza el Plan Scanlon pasa a ser un liderazgo auténtico; en esencia supone que hace un uso efectivo de los recursos humanos a través de la participación; proporciona una supervisión general antes que de carácter minucioso; gira entorno del trabajador y estimula el comportamiento responsable y un auto-control exigente antes que la confianza en la autoridad externa.

Por último sólo nos resta decir, que la motivación como función de la dirección debe ajustarse a los requerimientos que exige la empresa, sin olvidar las necesidades de los Recursos Humanos dado que ellos son los encargados de realizar la tarea dando como resultado el desarrollo de la empresa.

## APORTACION

Con base en el marco teórico recopilado para esta investigación se infiere que el proceso de motivación se inicia consciente o inconscientemente, ante una necesidad insatisfecha o un impacto emocional. Entonces se identifica un objetivo o situación satisfactoria y ocasionalmente se establece una meta que ha de satisfacer esa necesidad y se determina un curso de acción que ha de conducir al objetivo satisfactor y por consiguiente a la satisfacción de la necesidad.

En cuanto queda satisfecha una necesidad, tendrá otra que exigirá el mismo trato. Este esquema es interminable, no se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre esta constantemente esforzándose, trabajando, si se prefiere, por satisfacer sus necesidades, estas constituyen una serie de categorías formando una jerarquía por orden de importancia. En el nivel superior, de trascendencia primordial, están las necesidades orgánicas: el hombre sólo vive de pan cuando no hay más que pan. Excepto en circunstancias extraordinarias, su necesidad de amar, de prestigio y categoría quedan en segundo término cuando come regular y suficientemente, el hambre deja de ser una necesidad importante. Lo mismo ocurre con las demás necesidades físicas del hombre: descanso, ejercicio, albergue y protección de los elementos.

La aplicación de la teoría X por la dirección en la empresa, tiene el poder de proporcionar o retirar los medios para satisfacer las necesidades de proporcionar o retirar los medios para satisfacer las necesidades materiales y con algunas limitantes las de seguridad; tales medios son el mismo trabajo, los salarios, las condiciones de trabajo y demás prestaciones. Con ello puede controlarse al individuo mientras sólo luche por su subsistencia. Una vez satisfechas estas necesidades la teoría pierde efectividad en la obtención de resultados; ya que a cubierto sus necesidades externas se da un cambio en él donde busca que le proporcionen los medios para lograr cubrir necesidades de índole interno.

Por otra parte la teoría Y busca la integración de objetivos tanto de la empresa como del trabajador, dado que en el proceso de obtención de objetivos el individuo va obteniendo satisfactores además de cubrir necesidades de orden interno.

La falla de esta teoría se deriva en el momento en que el individuo se da cuenta de que no obtiene el autocontrol y la autodirección de las actividades que desempeña.

Una forma óptima en la cual la dirección puede tomar la decisión de implementar un programa de motivación es conociendo la situación en la que se encuentra la empresa, para detectar si existe un problema, una vez detectado ser si la solución puede ser a través de un programa de motivación, de ser así, se tomará un registro antes de la implementación del programa para tener un

critorio de comparación, que servirá para determinar la efectividad del programa de motivación después de un tiempo aceptable, además de tomar un registro posterior a la implementación del programa.

La dirección puede aplicar el proceso de motivación en la empresa utilizando la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow es tratar de identificar las necesidades insatisfechas con mayor tasa de incidencia en los trabajadores de la empresa; una vez identificadas éstas; agruparlas de acuerdo a categorías establecidas previamente; un ejemplo sería que en una empresa se encuentra una alta incidencia en las necesidades de reconocimiento y aceptación en el nivel de mando medio y tomando como referencia la teoría de la jerarquía de necesidades se localizan en la categoría de necesidades sociales; ahora que se tienen identificadas las necesidades insatisfechas y la categoría a la que pertenecen esto dará la pauta para el establecimiento de programas de motivación acordes a las necesidades identificadas y al nivel jerárquico donde radica la necesidad la necesidad insatisfecha, las cuales llevarán a subsanar estas dando como resultado un mejor desempeño del trabajador dentro de la empresa.

Sin embargo, en situaciones de crisis económica este tratamiento puede volverse utópico debido a que la misma situación impide que la empresa invierta en un mejor ambiente laboral de acuerdo a las necesidades del trabajador.

La teoría de logro enfoca su labor a los mandos medios debido a que estos tienen sus necesidades primera instancia cubiertas, además han logrado metas de orden interno y saben su capacidad para el logro y la realización de sus objetivos.

Para que la teoría sea eficaz se necesita que la dirección proporcione un puesto interesante y con cierto grado de autonomía en sus funciones. Un punto débil de esta teoría es que la gente motivada por la realización desean lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo, por esta razón se ve afectada la relación con los subordinados de éstos lo que nos lleva a conflictos de orden jerárquico.

La función del psicólogo en la empresa es orientar asesorar, participar y supervisar la elaboración e implementación de programas de motivación, debido a que el objeto de estudio de la psicología es el comportamiento del ser humano visto como una unidad integrada, esto es, una unidad bio-psico-socio-cultural-económica e histórica y no sólo como una estructura organizacional.

## ANEXO I

### ESTUDIOS DE HANTHORNE

#### ESTUDIO 1. EXPERIMENTOS SOBRE ILUMINACION

El primer experimento sobre iluminación se llevó a cabo en tres departamentos. El trabajo realizado en un departamento era la inspección de piezas pequeñas; en el segundo, se ensamblaban relays y en el tercero, el trabajo consistía en el alambrado de bobinas. En la situación de control, todos los trabajadores trabajan con las instalaciones existentes de iluminación, de tal modo que era posible medir la producción.

En el primer departamento, los diversos niveles de intensidad promedio de la iluminación fueron de 3, 6, 14 y 23 bujías-pie. La producción de los trabajadores varió sin relación directa con la iluminación.

En el segundo departamento, las intensidades de la iluminación fueron de 5, 12, 25 y 44 bujías-pie. La producción aumentó, pero no solo como resultado de los cambios en la iluminación. En el tercer departamento se observaron resultados similares. Las conclusiones a que se llegó "pusieron de manifiesto firmemente la necesidad de controlar y eliminar diversos factores adicionales que afectaban al rendimiento de la producción, ya sea en la misma dirección o en sentido opuesto al que podía atribuirse a la iluminación". (Snow, Technical Engineering News, citado en Blum 1976).

Aparentemente, éste era un problema no tan sencillo como parecía a simple vista. Se preparó un segundo experimento con técnicas más refinadas; se llevó a cabo sólo en un departamento y participaron dos grupos de trabajadores. Estos grupos se igualaron en lo que se refiere a número de trabajadores, experiencia y producción promedio. El grupo de control trabajó bajo una iluminación relativamente constante. Los grupos de prueba trabajaron bajo tres diferentes intensidades de iluminación. Se eliminó la influencia posible del espíritu de competencia (un factor que no formaba parte del experimento), haciendo que los dos grupos trabajaran en distintos edificios.

Este segundo experimento sobre la iluminación dio resultados sorprendentes e ilustrativos. Ambos grupos aumentaron la producción apreciablemente y hasta un nivel casi idéntico. Puesto que este experimento no mostró cuál era el aumento de la producción que podía atribuirse a la iluminación, se emprendió el tercer experimento.

En este último, se concluyeron otros refinamientos en los procedimientos. Sólo se utilizó luz artificial, excluyendo la natural. El grupo de control trabajó bajo una intensidad constante de 10 bujías-pie. El grupo de prueba comenzó con 10 bujías-pie, pero se redujo la intensidad en una bujía-pie por periodo,

hasta que trabajaban bajo sólo 3 bujía-pie. Este grupo de trabajadores mantuvo la eficiencia hasta ese punto, a pesar de la incomodidad y los obstáculos creados por la insuficiencia de la iluminación. En un cuarto experimento, dos trabajadoras que se ofrecieron espontáneamente trabajaron en una sala de iluminación controlada, hasta que la intensidad fue igual a la ordinaria de la luz lunar. En esta etapa, mantuvieron la producción y no señalaron ninguna tensión ocular, además de que declararon que se fatigaban menos que al trabajar bajo luces brillantes.

El quinto y último de los experimentos de iluminación se realizó con trabajadoras dedicadas al alambrado de bobinas. Durante este experimento no se observó ningún cambio real en la producción. Al principio, se hizo aumentar diariamente la intensidad de las luces y las trabajadoras señalaron que les agradaba la mayor iluminación. A continuación, un electricista cambió los focos, pero mantuvo las misma intensidad. Las mujeres hicieron comentarios favorables sobre el aumento de la luz. En la última parte del experimento, se redujo la iluminación y las trabajadoras declararon que no les agradaba tener menos luz; sin embargo, sintieron lo mismo cuando las luces permanecieron constantes, aunque se suponía que el electricista estaba reduciendo la iluminación. En la mayoría de esos experimentos, los patrocinadores desearían las evidencias y los "caprichos" responsables; se consideraría como una especie de pesadilla, que era preciso reprimir y suprimir. Afortunadamente, en este caso, aun cuando no se resolvió el problema específico, se tuvo conciencia de que era esencial disponer de más conocimientos sobre los problemas que implicaban factores humanos. El resultado fue la sala de pruebas de ensamble de relays, que fue el segundo de los estudios de Hawthorne.

## **ESTUDIO 2. SALA DE PRUEBAS DE ENSAMBLAJE Y RELAYS**

La finalidad inicial de estos experimentos, que duró aproximadamente cinco años, fue ejercer más control directo sobre las numerosas variables que pudieran influir en el desempeño de las trabajadoras durante el primer estudio.

Para poder ejercer un mayor control, se decidió utilizar un pequeño grupo de trabajadores en una sala separada, donde estuvieran alejadas de la fuerza regular de trabajo. La tarea escogida fue el ensamblaje de pequeños relays, en virtud de que es sencilla y muy repetitiva (aproximadamente 500 al día), no requiere maquinaria y permite una medición exacta de la producción.

Se invitó a participar a dos trabajadoras experimentadas, que eran amigas y que a su vez escogieron a otras tres montadoras y a la trabajadora de programación, quien asigna los trabajos y proporciona las piezas necesarias. La situación era similar a la del departamento normal de ensamblaje de relays, con

excepción de que en éste había una trabajadora de programación por cada seis o siete trabajadoras. La única otra persona presente en la sala era un trabajador que había trabajado en el experimento de iluminación. Debía mantener registros de lo que ocurría, así como crear y mantener una atmósfera amistosa. Se equipó una sala especial, pero las sillas, los adminículos y los lugares de trabajo eran similares a los del departamento normal. se agregó al equipo regular un dispositivo de registro exacto, con el fin de que fuera posible no sólo medir exactamente el número de relays, sino también el tiempo por relay. Se registraron cada hora las lecturas de temperatura y humedad. Las mujeres se sometieron a exámenes físicos cada seis semanas.

Se mantuvo un historial diario completo para dar una relación exacta de lo que sucedía en la sala de pruebas, a medida que se iban efectuando los cambios.

El estudio 2 se inició con seis preguntas:

1. Se cansan realmente las trabajadoras?
2. Son convenientes las pausas de reposos?
3. Sería conveniente un día de trabajo más corto?
4. Cuáles son las actitudes de las trabajadoras hacia su trabajo y la empresa?
5. Cuáles son los efectos del cambio del tipo de equipo de trabajo?
6. Por qué disminuye la producción durante la tarde?

Para responder a esas preguntas, se efectuaron 13 períodos de prueba.

El primer periodo hizo posible obtener una medida exacta de la producción de cada una de las trabajadoras, en condiciones típicas de trabajo. En el segundo periodo, se intentó determinar los efectos que tenía un cambio del lugar de trabajo sobre la producción. En el tercer periodo de incluyó un cambio en el sistema de pago. A las seis trabajadoras se les pagaba directamente de acuerdo con la producción de su propio grupo, mientras que antes se les había pagado en base a la producción de todo el grupo de aproximadamente 100 trabajadoras.

En el cuarto periodo se incluyeron dos pausas de reposo, de 5 minutos cada una. En el quinto, esas pausas de reposos se aumentaron a 10 minutos, El sexto periodo tuvo seis pausas de reposo, de 5 minutos cada una. En el periodo 7 se concedieron dos pausas de reposos y se agregó "un almuerzo gratuito a media mañana". El reposo de la mañana era de 15 minutos y el de la tarde de 10. El octavo periodo tuvo condiciones de trabajo similares a las del séptimo, pero el día de trabajo se acortó media hora. El noveno periodo fue igual al octavo, pero el día de trabajo se acortó otra media hora. El décimo periodo volvió a las condiciones del séptimo, la jornada de trabajo era una hora más larga que en el periodo 9. En el periodo 11, el grupo adoptó una semana de trabajo de cinco días. En el periodo 12, el grupo volvió a las condiciones del tercero, sin pausas de reposo ni almuerzo gratuito y con una semana de seis días completos. El periodo 13 fue

esencialmente repetición de los períodos 7 y 10, excepto por el hecho de que las trabajadoras llevaban su almuerzo de la mañana y la empresa les suministraba refrescos.

La variación en las condiciones produjo resultados muy interesantes. La producción de esas trabajadoras aumentó enormemente. Cada periodo de prueba tuvo registros más altos de producción que el precedente.

Sin embargo, para presentar los resultados del segundo estudio de una manera tan objetiva como la de los registros de producción, hay que perder de vista los resultados y las implicaciones del estudio; por consiguientes, resumiremos los aspectos cualitativos importantes.

Los períodos 1 a 3 lograron con éxito la transferencia de las trabajadoras de la fábrica a la situación de la sala de pruebas. Entre las mujeres comenzó a formarse un grupo. se les permitió hablar más libremente y cambió el papel del supervisor, en oposición a lo que había conocido hasta entonces.

La segunda fase incluyó cuatro períodos de prueba y se ocupó primordialmente de las pausas de reposo. Aunque, sobre la base de los datos adquiridos, los experimentadores creían que era preciso un periodo de reposo entre las 9:30 y las 10:00 de la mañana, no tenía ninguna idea respecto a cómo establecer la pausa de reposo de la tarde. De acuerdo con las normas generales seguidas en la sala de pruebas, se les consultó a las mujeres. Estas sugirieron que los períodos de reposo fueran a las 10:00 de la mañana y a las 2:00 de la tarde.

En virtud de que la producción aumentó, incluso cuando el periodo de reposo redujo el trabajo de la semana de 48 a 47:05 horas, se duplicaron los dos períodos de reposo, reduciendo en esa forma la semana de trabajo a 46:10 horas. se produjo un aumento inmediato y definitivo de la producción promedio. En ese momento, las trabajadoras expresaron su felicidad por el aumento de la producción y sus ganancias, pero no se pusieron de acuerdo respecto a cómo podían explicarlo. También dieron muestras de cierta aprensión relativa a si recibirían realmente las mayores ganancias, pero no se pusieron de acuerdo respecto a cómo podían explicarlo. También dieron muestras de cierta aprensión relativa a si recibirían realmente las mayores ganancias. Una de ellas dijo: "Merecemos el 80% pero recibiremos sólo el 60%". SE les ofreció la oportunidad de recibir sus aumentos una vez al mes; pero no les agradó la idea, porque creían que la empresa encontraría algún método para evitar pagarles. Los experimentados declararon que esos temores eran irracionales e injustificados. Parecían sentirse orgullosos de las trabajadoras estuvieran dispuestas a expresar esos temores. Pudieron haber comprendido que se encontraba involucrado el sistema de bonificación de pagos y que se le recibía con desconfianza. En este experimento se abandonó la idea de dar bonificaciones. Las implicaciones son importantes y vale la pena anotarlas.



A continuación, se les dieron a las trabajadoras seis pausas de reposo de 5 minutos cada una, aunque se mostraron unánimemente en favor de dos períodos de 15 minutos cada uno. No se declararon en favor de esa jornada de trabajo, aunque, en forma, la semana de trabajo se reducía a 45:15 horas. Los comentarios típicos fueron: "Me estoy volviendo loca en este trabajo". "No sé ni lo que estoy haciendo", "Hoy me siento un poco confusa", "No me agradan esos períodos de reposo", "Apenas comienzo a trabajar cuando tengo que detenerme". En el periodo 7; la semana de trabajo se aumentó a 45:40 horas y se les sirvió a las trabajadoras un almuerzo a media mañana. Las trabajadoras se declararon en favor de este periodo.

Al analizar los registros individuales de producción durante esos siete primeros períodos, podrá observarse que las trabajadoras 3 y 4 tendieron a incrementar constantemente la producción. La operaria 5 tendía a mantener constante la producción, con sólo una oscilación. Las trabajadoras 1A y 2A tuvieron producciones similares. Su tendencia fue descendente en los períodos 2 y 3, aumentó en el 4 y 5 y disminuyó en el 7. Esas dos mujeres se habían dedicado a hablar y se les consideraba como antagónicas y no cooperativas. Finalmente, se les reemplazó en el experimento. Este fue otro indicio importante que pasaron por alto los experimentadores.

La tercera fase del experimento de la sala de ensamble de relays se ocupó de una semana de trabajo más corta (períodos 8, 9 y 11). Los tres períodos restantes (10, 12 13) fueron de control. Se dio alas trabajadoras la opción de iniciar su trabajo media hora más tarde o terminarlo media hora antes. escogieron esto último, de manera unánime. Eso hizo que la semana de trabajo se redujera a 43:10 horas. La producción no disminuyó y a las trabajadoras les gustaba el horario más corto.

En el periodo 9 se redujo la jornada de trabajo otra media hora, siendo la semana total de 40:40 horas. Aunque las mujeres se declararon en favor de un día de trabajo más corto, eso fue "demasiado drástico". Disminuyó la producción semanal total. El índice de producción no se redujo, pero las trabajadoras comenzaron a pelearse; por ejemplo, la operaria 2 regañaba ala s otras porque no trabajaban lo suficiente. En el periodo 10 volvieron a la semana de 48 horas, con dos periodos de reposo, uno de 15 minutos en la mañana con almuerzo gratuito, y otro de 10 minutos por la tarde. Esto no les agradó; pretendiendo estar más cansadas y expresaron que no les interesaba el aumento de su capacidad de ganancia. Es interesante observar que esa "fatiga" no se mencionó en el periodo 7, que fue idéntico.

En este momento, se dio a las mujeres un cuestionario sobre hábitos de salud y actitudes psicológicas. En él señalaron que se sentían mejor en la sala de pruebas; pero dieron razones diferentes sobre ello. Como respuesta a la pregunta: "Qué es lo que cree hizo posible que aumentaran sus ganancias desde que se iniciaron las pruebas?", respondieron: "La mayor libertad", "La falta de jefes", "Más atención personal", "La oportunidad para

establecer nuestro propio ritmo de trabajo". Un interrogatorio más profundo puso de manifiesto el hecho de que haberse librado de la supervisión rígida y excesiva era el factor más importante para determinar las actitudes de las trabajadoras hacia el trabajo. En otras palabras, las pausas de reposo, el almuerzo gratuito, la semana más corta de trabajo y el salario más alto, en opinión de las trabajadoras, no contaban tanto como el estar libres de supervisión.

En el periodo 11 se incluyó la semana de cinco días, con las mismas pausas de reposo que en el periodo 7. A las trabajadoras se les pagó el salario básico por las horas que no trabajaban el sábado. No se produjo ninguna disminución clara de la producción; sin embargo, puesto que este periodo se vio interrumpido por las vacaciones, es posible que incluyera sólo un "compás de espera" para todos los interesados. Esto resulta lamentable, en vista de la popularidad que tiene actualmente la semana de cinco días; sin embargo, en 1928 no era tan predominante. De nuevo, los experimentadores pasaron por alto un indicio muy importante.

En el periodo 12 se volvió a la semana de 48 horas completas, sin pausas de reposo. Se informó a las trabajadoras que ese periodo duraría aproximadamente tres meses y se les pidió que trabajaran de la manera normal. Aun cuando la producción horaria promedio disminuyó la producción total alcanzó el máximo de cualquier periodo; no obstante, las mujeres hicieron sus propias pausas de reposos durante este periodo. Podían comer dulces y sentir sed, de modo que se iban a beber agua. Además, reían mucho y se hacían numerosas bromas. A las trabajadoras les seguía gustando más la sala de pruebas, porque podían gritar y divertirse y, sobre todo, porque no tenían jefes. En esta etapa, la operaria 3 le dijo al observador de la sala de pruebas que "se callara".

En el periodo 13 se reanudaron las pausas de reposo. Las mujeres llevaban su propio almuerzo, pero la empresa les proporcionaba té. Durante este periodo se observó que en lugar de que hubiera una competencia antagónica, las trabajadoras trabajaban para alcanzar la meta común. Si una de ellas disminuía su ritmo de trabajo porque se sentía enferma, las otras lo aceleraban. La producción semanal total aumentó.

Aunque se mantuvo a lo largo del experimento un registro cuidadoso del "tiempo personal" tomado por las trabajadoras, hay evidencias que demuestran que las pausas de reposos organizadas disminuyeron ese tiempo personal, pero también la semana de trabajo; por ejemplo, en los periodos 3 y 12 (sin pausas de reposo), el tiempo personal tuvo un promedio de 14 minutos. En los periodos 7, 10 y 13, con 25 minutos de pausas de reposo, el promedio fue de 7 minutos. En otras palabras, la jornada de trabajo se acortaba en cerca de 18 minutos, en lugar de 25. Los exámenes físicos demostraron que la salud de las trabajadoras no había sufrido mengua durante el estudio. El ausentismo para esas seis trabajadoras, mientras trabajaban en la

fábrica, había un promedio de 15.2 faltas, pero disminuyó a 3.5 faltas en la sala de pruebas. Esto debe atribuirse probablemente al cambio en la actitud de las trabajadoras.

A las mujeres les gustaba más la semana de trabajo sin sábados. (En segundo lugar, preferían terminar su trabajo a las 4:30 de la tarde, con reposos y almuerzos). Los experimentadores informaron que es dudoso que las trabajadoras aprobaran unánimemente la semana de cinco días, en el caso de que no se les pagara la mañana del sábado. Los autores no comprenden esa duda por parte de los experimentadores.

En el curso de este experimento, la actitud de las trabajadoras hacia quienes estaban a cargo de ellas cambió continuamente. En las primeras etapas mostraron aprensión y temores. Esto desapareció finalmente, como resultado de que se les consultó y se les informó respecto a las diversas etapas. Hacia el período 13, les agradaba la sala de prueba y sus condiciones de trabajo más apropiadas, libres y alegres. En otras palabras, preferían la falta de restricciones y de supervisión excesiva. Al observador de la sala de pruebas lo consideraban como un representante amistoso de la dirección y no como un supervisor que "nos regaña".

Otro de los cambios que se produjo fue el de la solidaridad del grupo. Cuatro de las trabajadoras comenzaron a salir juntas y todas ellas se ayudaban en el trabajo. Ya no trabajan individualmente.

Los experimentadores se sintieron perplejos por la tendencia general al aumento de la producción, independientemente de las pausas de reposo y el horario más corto y por el mejoramiento en la actitud mental de las trabajadoras. Para explicar estos hechos, se girieron cinco razones:

1. Mejoramiento de las condiciones materiales y los métodos de trabajo.
2. Horario más corto, que proporcionaba un alivio de la fatiga acumulativa.
3. Períodos más cortos de trabajo, que proporcionaban alivio de la monotonía.
4. Plan de incentivos financieros.
5. Cambios en los métodos de supervisión.

La primera explicación se desechó. T. N. Whitehead (The Industrial Worker, citado en Blum 1976), quien analizó el conjunto completo de datos, no descubrió ninguna evidencia concluyente que la respaldara. No hubo correlaciones significativas entre las condiciones físicas y la producción.

La segunda y tercera de esas explicaciones se desecharon, después de un examen cuidadoso de los índices diarios de trabajo de las trabajadoras. No hubo evidencias de que esos

índices parecieran ser de fatiga y sólo los índices de trabajo de una operaria mostraron cierta similitud con un índice de monotonía.

A fin de establecer la realidad o la falsedad de los incentivos como explicación del comportamiento de los trabajadores, se realizaron dos estudios menores. Estos se conocen como la segunda sala de pruebas de ensamblaje de relays y la sala de prueba de divisiones de mica. El grupo original de pruebas de ensamblaje de relays sufrió un cambio ambiental, así como de pagos, mientras que el segundo grupo de ensamblaje de relays tuvo un cambio en los pagos. Se situó a cinco trabajadoras experimentadas sobre una base de pagos similar a la del grupo original, pero se les retuvo en la fábrica. Este grupo incrementó la producción casi inmediatamente en un 12% y siguió a ese nivel; pero cuando regresaron al método original de pagos, hubo una reducción. Los experimentadores interpretaron esos hechos en el sentido de que: a) la formación de un pequeño grupo para determinar las ganancias por pieza era un factor importante en el grupo de ensamblaje de relays, y b) los aumentos subsiguientes en la producción de la sala de pruebas no pueden explicarse sólo de acuerdo con este factor. Uno de los puntos primordiales es que se alteró la moral de todo el departamento. Las otras trabajadoras deseaban un trato similar (y posiblemente también la oportunidad de ganar más dinero). Debido a las fricciones que se produjeron en el departamento, se tuvo que abandonar ese experimento.

En el experimento de la sala de pruebas de divisiones de mica, la base de pago de salarios permaneció en el mismo índice individual por pieza, pero se efectuaron cambios en las condiciones de trabajo, similares a las de la sala de pruebas. La finalidad primordial era estudiar los efectos del cambio de la tarifa de pagos en la sala de pruebas. Cinco trabajadoras tomaron parte en el experimento. Dos se seleccionaron al azar y fueron ellas las que escogieron a las otras tres. Su producción aumentó en un promedio del 15% en 14 meses. En el segundo grupo de relays, la producción aumentó en un 12%, y en la sala de pruebas de ensamblaje de relays hubo aumentos de producción que promediaron un 30%. Cabe suponer que el 15% es el máximo que puede atribuirse a un cambio en los incentivos financieros; el resto debe asignarse a otros factores.

Los experimentadores presentaron dos conclusiones basadas en las evidencias:

1. No hubo absolutamente ninguna evidencia en favor de la hipótesis de que el aumento continuo de la producción en la sala de pruebas de ensamble de relays durante los primeros años, pudiera atribuirse sólo al factor de los incentivos económicos.

2. La eficiencia de un incentivo económicos fue tan dependiente de su relación con otros factores, que resultó imposible considerarlo como un factor que tuviera efectos independientes sobre los individuos. Solamente podían determinarse sus efectos sobre la producción, en conexión con las relaciones interperso-

nales activas y con las situación personal fuera del trabajo, por no mencionar más que dos variables importantes.

En el periodo 13, los experimentadores comprendieron que no habían estudiado la relación entre la producción y la fatiga, la monotonía, etc., sino que habían llevado a cabo un experimento sociológico y psicológico. Al tratar de controlar las variables, habían incluido otra nueva, una situación social que implicaba cambios en las actitudes y en las relaciones interpersonales.

El resultado principal de varios años de trabajo fue demostrar la importancia de las actitudes de los trabajadores; no obstante, para la dirección hubo otros resultados prácticos. Incorporando las pausas de reposo en una escala amplia. Comenzaron a poner en tela de juicio muchas de las suposiciones que habían adoptado previamente y comprendieron los errores de la excesiva simplificación. Se dieron cuenta de que no es posible predecir los efectos de un factor simple, cuando forma parte de una situación total. Comprendieron también la importancia de obtener más conocimientos sobre las actitudes de los trabajadores; todo esto condujo al estudio 3.

### **ESTUDIO 3. PROGRAMA DE ENTREVISTAS MASIVAS**

El estudio 2 permitió suponer que existía una relación entre la moral de trabajo de los trabajadores y la supervisión. Se creía que un mejoramiento de esta última haría mejorar también la "moral". Puesto que escaseaban los datos relativos a cómo mejorar la supervisión y el material disponible estaba basado principalmente en opiniones, se decidió entrevistar a los trabajadores, con el fin de obtener información. El experimento de la sala de pruebas de ensamblaje de relays demostró que los trabajadores se sentían extraordinariamente molestos por la supervisión, mientras que la dirección había creído que era buena, sobre todo en ese departamento. Esto planteó la posibilidad de que la dirección conocía muy poco los verdaderos métodos apropiados de supervisión o que no tenía ningún conocimiento sobre las actitudes de los trabajadores a ese respecto. Así, en este experimento el hincapié pasó de un estudio de los cambios en las condiciones ambientales de trabajo a un análisis de las relaciones humanas o de las actitudes relativas a ellas.

La sala de pruebas de ensamblaje de relays demostró también que al mejorar tanto las actitudes de las trabajadoras hacia las otras, como su trabajo, los directores y la empresa, aumentaban su producción. La empresa había estado impartiendo cursos de entrenamiento a los supervisores y decidió que las instrucciones para el mejoramiento de la moral de los trabajadores deberían formar parte de ese curso. Se programaron cinco reuniones, pero dos sesiones indicaron claramente que no se disponía de datos actuales para ese fin. En consecuencia, como se dijo, se decidió entrevistar a los trabajadores.

Se aplicó el programa de entrevistas a la rama de la inspección, en la que trabajan aproximadamente 1600 obreros. Se escogieron tres hombres y dos mujeres supervisoras, para realizar las entrevistas. Se les dijo que la finalidad era obtener información sobre las actitudes de los trabajadores, y no espiar a los supervisores o a cualquier otra persona.

La primera entrevista se llevó a cabo como sigue:

1. A cada entrevistador se le asignó cierta área que debía cubrir. Dentro de esa área, debía obtener del supervisor de cada departamento una lista de nombres de los trabajadores.
2. Cuando el entrevistador estaba dispuesto a iniciar las entrevistas en cualquier departamento, se le recomendaba que fuera primeramente al supervisor encargado, con el fin de anunciarle su presencia.
3. Se recomendaba que el entrevistador escogiera al trabajador que deseaba entrevistar, debido a que, de otro modo, el supervisor se sentiría tentado a confiarle primeramente todos sus "casos problemáticos"; sin embargo, el entrevistador debía cooperar con el supervisor, a fin de crear tan pocas interferencias como fuera posible para el buen funcionamiento del departamento.
4. El entrevistador debía pedir consejo al supervisor sobre dónde sería conveniente entrevistar a los trabajadores, fuera del trabajo o en él. (Las experiencias subsecuentes demostraron que, por lo común, era conveniente entrevistar a los trabajadores fuera de sus lugares de trabajo. Posteriormente, se recomendó que el entrevistador pidiera un escritorio o un banco de trabajo al jefe de departamento, donde pudiera efectuar las entrevistas sin sufrir interrupciones).
5. El entrevistador tenía que asegurarse de que se tomaran las disposiciones necesarias para pagar al trabajador sus ganancias promedio por el tiempo pasado en la entrevista.
6. En sus conversaciones con los directores, el entrevistador debía tener cuidado de no traicionar la confianza de cualquier empleado y evitar absolutamente comentar el contenido de las entrevistas con los directores.
7. Sólo debía entrevistarse a unos cuantos trabajadores de cada lugar cada día, de tal modo que el trabajo del departamento pudiera seguir adelante normalmente, sin crear una excesiva confusión o curiosidad.

También se dieron a los entrevistadores las siguientes instrucciones cuidadosas, relativas al modo de acercarse a los trabajadores y efectuar las entrevistas:

1. Siempre que fuera posible, el trabajador tenía que ser presentado formalmente al entrevistador por el supervisor. Los entrevistadores no deberían entrevistar a trabajadores a los que

conocieran, debido a que ese conocimiento podría influir en los comentarios hechos por los obreros.

2. Cuando el entrevistador y el trabajador estaban instalados y dispuestos a iniciar la entrevista, era preciso repetir al trabajador el nombre del entrevistador.

3. El entrevistador tenía que explicar al trabajador la finalidad de la entrevista; o sea, el por qué se le solicitaban los comentarios, favorables o desfavorables, que deseara hacer respecto a sus supervisores, las condiciones de trabajo y su empleo.

4. Al trabajador se le debía indicar cómo iban a utilizarse las entrevistas; por ejemplo, las quejas que tuviera sobre las condiciones de trabajos serían investigadas, junto con las de los demás trabajadores y, hasta donde fuera posible, se intentaría tomar disposiciones correctivas. Se explicaban también de qué modo iba a utilizarse el material reunido en las entrevistas en conferencias de entrenamiento de supervisores.

5. El entrevistador tenía que aclarar a cada trabajador que las entrevistas se mantendrían estrictamente confidenciales; o sea, que el trabajador podría decir al entrevistador cualquier cosa, por mala, que fuera, sin crearse dificultades o poner en entredicho a sus supervisores o a sus compañeros de trabajo. el entrevistador tenía que explicar que no aparecieran nombres ni números de la empresa en ningún registro y que las personas que leyeran las entrevistas o escucharan su lectura, no sabrían quien era el trabajador, ni donde trabajaba. Todo lo que dijera el trabajador, que pudiera servir para identificarlo a él o a su supervisor, se borraría de la entrevista.

6. Se indicaba a los trabajadores que la empresa estaba interesada en las cosas que le agradaban y las que no le satisfacían y que creyera que debía corregirse.

7. El entrevistador tendría que tomar notas casi literalmente de lo que dijera el trabajador. Explicaría a éste que escribía lo que decía palabra por palabra, con el fin de que no hubiera ninguna posibilidad de malinterpretar u olvidar algo. (Al principio, se pensaba que el hecho de que se tomaran notas podría hacer que los trabajadores se resistieran a hablar; pero se descubrió que no era así).

8. El entrevistador debía demostrar simpatía y saber escuchar, haciendo saber al trabajador que estaba realmente interesado en sus problemas y sus quejas.

9. Era preciso tener mucho cuidado para expresar desacuerdo hacia las quejas presentadas por el trabajador. El entrevistador tenía que dejar que el trabajador supiera que él mismo no estaba en posición de juzgar si lo que decía era o no correcto.

10. El entrevistador no informaría al trabajador sobre la naturaleza de las quejas expresadas por otros obreros.

11. El entrevistador no daría al trabajador ningún consejo sobre lo que debería hacer. En casos raros, podría aconsejar a un trabajador que viera a sus supervisores o hablarle de varios planes convenientes, tales como la escuela vespertina de Hawthorne. u otras cosas similares; no obstante, el entrevistador no debería dudar en brindar apoyo a cualquier trabajador, cuando considera que era conveniente.

12. El entrevistador tenía que escribir la entrevista bajo seis encabezados. Las opiniones del trabajador tenía que dividirse primeramente en tres categorías: condiciones de trabajo, supervisión y empleo. Cada uno de esos encabezados debería tener dos subclasificaciones: agrados y desagradados.

La reacción de los trabajadores a este programa fue generalmente favorable. una de las reacciones típicas fue: "Es una buena idea entrevistar a los obreros que pueden tener ideas que desean comunicar a alguien y esto les da la oportunidad de hacerlo". Otro tipo de reacción fue: "Nunca creí verdaderamente que estas entrevistas representarían gran cosa; pero desde que me lo han explicado, comprendo que puedo decir algo que resulte útil en las conferencias de los supervisores". Otras reacciones se ilustraron por medio de otro tipo de respuestas: "Ahora es posible que algunas personas se den cuenta de que no han estado haciendo lo correcto, sobre todo algunos de los subjeses. Espero que tengan su parte de esto".

Algunos trabajadores atribuyeron los cambios en las condiciones a las entrevistas, cuando, en realidad, el único cambio que se produjo fue en las actitudes de las personas entrevistadas; por ejemplo, una trabajadora creyó que los alimentos de la cafetería habían mejorado. Por otra parte, algunos trabajadores creían que la dirección no efectuaría cambios en absoluto; unos cuantos se mostraron muy suspicaces.

Naturalmente, cabe esperar todos los tipos de reacciones ante un programa de entrevistas, y éste no fue la excepción. El éxito o el fracaso y la reacción final total dependen enteramente de si los trabajadores comprenden y respaldan la finalidad real y de si los actos de la empresa se ajustan o no a ella. Puesto que en este caso lo hicieron así, fue posible obtener una gran cantidad de información, que no hubiera sido factible adquirir en ninguna otra forma. No sólo fue favorable la reacción de los trabajadores, sino también la de los supervisores. Una cita puede ilustrar esto último: "¿Asistió usted a la última conferencia que tuvimos? Parece que van a mejorar mucho. Estoy recibiendo mucha ayuda en ellas. Comienzo a advertir el punto de vista que tienen los obreros, y creo realmente que aprendo a realizar mi trabajo mejor al asistir a esas conferencias".

Otro aspecto sobresaliente de esta parte de los estudios de Hawthorne. fue su flexibilidad. el programa se amplió y el método para realizar entrevistas sufrió cambios considerables cuando se conocieron los hechos. Aunque originalmente las entrevistas no iban a ser de la variedad de cuestionario, de todos



modos había una manera típica de iniciar cada entrevista, y durante el curso de ella se cubrían puntos específicos por medio de preguntas directas.

En las conferencias, se señaló que los trabajadores solían hacer comentarios sobre temas no pertinentes, o sea, carentes de importancia desde el punto de vista del tema que los entrevistadores debían cubrir -la supervisión, las condiciones de trabajo y el empleo. Dado que esto ocurría con bastante frecuencia, se decidió que esos comentarios carecían de importancia en absoluto. El análisis demostró que las preguntas directas hacían que los trabajadores adoptaran una actitud de contestar sólo "sí" o "no", que a menudo impedía que el entrevistador avanzara e inhibía la expresión de las convicciones reales del trabajador.

Como resultado de ellos, se cambió el procedimiento de las entrevistas, pasando a un método indirecto. Los trabajadores tenían una libertad considerable para escoger sus propios temas al comenzar la entrevista y el entrevistador les permitía seguir hablando. Este cambio de técnica dio como resultado un aumento de la duración promedio de las entrevistas, de 30 minutos a una hora y media. El material en que se basaba el informe aumentó también de dos y media a diez páginas. Cuando se suspendió el programa, debido a la depresión, se había entrevistado a 21126 trabajadores.

Fueron numerosas las ramificaciones de las diversas fases del programa de entrevistas. Las entrevistas tuvieron un efecto real sobre los cursos de entrenamiento de supervisores de la empresa. Proporcionaron a la empresa una lista de quejas sobre condiciones ambientales específicas, que podían investigarse. Se obtuvieron en grandes cantidades datos relativos a las actitudes y las opiniones de los trabajadores. También se descubrieron que los trabajadores se beneficiaban de manera psicológica, simplemente como resultado del hecho de que se les entrevistara.

No obstante, como resultado del programa, se presentaron varios problemas sorprendentes; por ejemplo, los trabajadores reaccionaban de manera diferente ante los mismos ambientes. Así, algunos de ellos manifestaban satisfacción por lo mismo que otros consideraban poco satisfactorio. Los comentarios durante las entrevistas se expresaron como hechos o como sentimientos; sin embargo, por lo general no se hizo ninguna distinción en las metas de las personas entrevistadas. En otras palabras, los trabajadores reaccionaban ante una situación personal, en base a su condicionamiento social anterior. Además respondían como parte de la organización social del grupo en que trabajaban, en relación a su posición dentro de ese grupo.

El programa demostró que no podían considerarse como factores en sí mismos conceptos tales como los salarios, las horas de trabajo y las condiciones físicas. En lugar de ello, debían considerarse mediante la adquisición de información sobre la posición del individuo en el grupo en que trabajaba y en la empresa como un todo. Así, el significado asignado a los sala-

rios, las horas de trabajo, los vestidores, etc. variaba de acuerdo con la posición que ocupaba el trabajador dentro del grupo, la actitud de éste hacia el concepto específico y sus relaciones con personas ajenas al trabajo.

De esto se derivó el hecho que debía obtenerse información no solo respecto a las actitudes y las opiniones de los individuos, sino también sobre los grupos sociales que existían. Las evidencias adquiridas en esta fase del estudio indicaron que esos grupos, sobre los que la dirección no sabía nada en absoluto, podían ejercer un control considerable sobre la conducta de los miembros individuales en el trabajo. La producción restringida, que se observa con frecuencia en la industria, se descubrió que existía en esa fábrica. Ciertas indicaciones demostraron que era probablemente el resultado de la formación de grupos sociales y las presiones ejercidas por éstos. Se reunieron también ciertas pruebas sobre el desarrollo de una dirección personal informal en esos grupos. La existencia de este tipo de liderazgo no la reconocía la dirección, aún cuando era probable que fuera tan importante como cualquier otro factor -en algunos casos, todavía más-, en lo que se refiere a la aceptación o al rechazo de los reglamentos de la dirección por parte del grupo. fue en este ambiente donde se inició el cuarto estudio.

#### **ESTUDIO 4. SALA DE OBSERVACION DE ALAMBRADO DE CIRCUITOS**

En esta parte de los estudios de Hawthorne. se trataba de obtener información más exacta sobre los grupos sociales, dentro de la empresa. El estudio anterior había progresado desde las entrevistas guiadas, hasta un tipo más intenso de entrevistas no dirigidas y, a continuación, a una serie de entrevistas con cada persona. En ese estudio se hacía hincapié en la obtención de información de gran número de trabajadores. La última fase de programa señaló la necesidad de reiniciar un estudio del tipo de la sala de pruebas de ensamblaje de relays, en la cual la información relativa al contenido pudiera proporcionar datos sobre los grupos sociales existentes. los informes de dos de los entrevistados servirán como introducción adecuada al cuarto de los estudios de Hawthorne.

La necesidad de una investigación más sistémica dio como resultado la sección de 14 operarios varones, que debían trabajar en condiciones estándar de taller. Se observó y entrevistó a esos trabajadores durante un periodo de seis meses y medio; el estudio concluyó cuando cesó el trabajo, debido a la depresión. Se asignó de mala gana a ese grupo de trabajadores a una sala separada. Los investigadores sabían ya que ese tipo de cambio suele ser importante; por lo tanto, hizo posible un mejor control del estudio. El observador estaba permanentemente en la sala; debía asumir el papel de espectador desinteresado, pero no debía excluirse del grupo. Se apegaba estrictamente a las reglas siguientes: a) no dar ordenes y no demostrar autoridad en ninguna forma; b) no tomar parte en las discusiones; c) no participar en

conversaciones ni mostrarse demasiado ansioso de saber qué ocurre, y d) no traicionar nunca las condiciones de los trabajadores.

Se pidió al observador que tomara nota de la organización formal existente entre los supervisores y los trabajadores y, asimismo, de todos los agrupamientos informales de trabajadores. Además, debía observar las interrelaciones de esos dos tipos de organizaciones. El entrevistador no entraba a la sala de pruebas. Su función consistía en obtener penetraciones sobre las actitudes, los pensamientos y los sentimientos de los trabajadores, mientras que el observador tenía que describir la conducta verbal y abierta del grupo. Trabajando de concierto en esa forma, tenía que reunir datos del grupo, relativos al departamento, la empresa y la comunidad.

Los trabajadores del estudio de la sala de observación de alambrado de circuitos se clasificaban en tres grupos: nueve especialistas en alambrados, tres soldadores y dos inspectores. Todos ellos realizaban tareas distintas, pero colaboraban necesariamente con los demás. Se escogió ese departamento porque satisfacía criterios tales como: a) la similitud de las tareas, b) se podía medir la producción con exactitud, c) la brevedad de la tarea (se requiere un minuto), d) ritmo de trabajo determinado por el operario, e) seguridad de trabajo continuo, f) facilidad para retirar al grupo, como unidad, del departamento, y g) la experiencia de los operadores. Esos criterios eran similares a los utilizados en el estudio de ensamblaje de relays, pero a partir de ese punto, existían varias diferencias.

Se invitó a los trabajadores a cooperar en el estudio. La primera semana trabajaron o parecieron estar trabajando todo el tiempo. Se mostraron prudentes con el observador. Cuando se quejaron ante él por la mala iluminación, les dijo que no tenía autoridad y les recomendó que presentaran todas sus quejas al supervisor. Pasaron tres semanas antes de que los trabajadores comenzaran a tranquilizarse y a comportarse como en su departamento. Se supuso que esos trabajadores no creían que el dirigente de grupo o el de sección tuvieran mucha autoridad. El supervisor pasaba poco tiempo en la sala, de modo que estaban relativamente libres de su autoridad.

El sistema de pagos constituía un procedimiento complejo de incentivos financieros, que se instituyó para fomentar la eficiencia, estimulando la producción; se creyó además que era un método justo para distribuir ingresos entre los trabajadores. Se descubrió muy pronto que ese plan de pagos no funcionaba. Los trabajadores definían una jornada de trabajo como el alambrado completo de dos unidades, y se detenían antes de la hora de salida o ajustaban su ritmo de trabajo para que durara toda la jornada. No se dio ninguna explicación o razón uniforme para esa definición de la jornada de trabajo por los trabajadores, pero invalidó completamente el plan de incentivos.

Los obreros establecieron varias maneras de control de la producción. Los insultos y los castigos físicos mínimos fueron dos de los modos más comunes de limitar la producción. A los obreros que producían demasiado se les llamaba "esclavos", "velocistas" o "Phar Lap" (un caballo campeón en las carreras, en ese año). También les daban golpes en los bíceps. El que recibe ese golpe nunca protesta, pero se le permite devolverlo.

El concepto que tenían los obreros de su producción diaria promedio se reflejaba en cifras de producción semanal bastante constantes. Los trabajadores alcanzaban esa constancia, dando diariamente mayores cantidades de tolerancia que las que tenían derecho. Además, a veces reportaban más -y a veces menos- que los que habían producido en realidad. La razón primordial para ellos era la de obtener la aceptación en el grupo.

Tres trabajadores reportaban siempre más trabajo del que realizaban y dos obreros indicaban cantidades menores que las reales; los demás variaban sus informes. Una comparación de la producción de la mañana y la de la tarde mostró que los hombres más rápidos disminuían su ritmo de trabajo durante la tarde, mientras que los más lentos trabajaban a un ritmo más uniforme. En pocas palabras, se descubrió que los obreros estaban limitando la producción, de acuerdo con su propia definición de la jornada de trabajo, anulando así la validez del plan de incentivos financieros. Apparently, las relaciones interpersonales eran más importantes que los incentivos financieros.

El dirigente de grupo tuvo ciertas dificultades. En primer lugar, tenía que atender a las reclamaciones diarias de sus trabajadores. Esas reclamaciones se hacían para justificar que se les pagara por horas, y no de acuerdo con la producción. El reglamento de la empresa permitían esas reclamaciones y podían presentarse por diferentes razones. El dirigente de grupo podía aceptar esas reclamaciones o mostrarse arbitrario, rechazándolas. Prefería aceptarlas y, en esa forma, se ganaba la buena voluntad de sus trabajadores. Hubiera sido difícil demostrar que alguna de las razones dadas era incorrecta o estaba injustificada.

Otro problema era el del cambio de trabajo. La única excusa para esto era la incapacidad física como cuando un soldador tenía un dedo lastimado. Determinar hasta qué punto estaba lastimado un dedo hacía que resultara difícil oponerse a esas quejas; por ende, el dirigente mostraba simpatía por sus hombres, llegando a un término medio y, a su vez, contaba con la simpatía de ellos. Durante este estudio se le despidió, por las condiciones de la empresa, y ocupó su lugar un dirigente de grupo con mayor antigüedad. El nuevo dirigente hacía mucho hincapié en la buena conducta y la eficiencia. Los obreros creían que ejercía más autoridad que la que le correspondía y no admitían su autoridad simplemente por el hecho de que la ejercía. Desde luego, el primer dirigente de grupo, con su indulgencia, recibía una mayor cooperación que el nuevo.

El siguiente representante de la dirección en jerarquía era el jefe de sección y en virtud de que supervisaba varios grupos, no estaba constantemente en contacto con ninguno de ellos. Sus funciones eran más administrativas y se consideraba que tenía "mayores conocimientos" que el dirigente de grupo. Aunque los obreros discutían libremente con él, consideraban que tenía más autoridad que el dirigente de grupo. El ayudante del superintendente, que era el siguiente en la jerarquía, era una persona a la que se escuchaba siempre con respeto, pues los obreros no discutían con él. Si no les agradaba lo que decía, esperaban hasta que se fuera para expresar en voz alta sus opiniones. Las relaciones del auxiliar del superintendente con el grupo eran agradables. al superintendente se le llamaba "el viejo". Cuando se presentaba, las conversaciones cesaban y nadie violaba las reglas conscientemente. Los obreros mostraban temor cuando se encontraba presente.

Teniendo en cuenta la situación entre la dirección y los trabajadores, resultaba evidente que, aun cuando las comunicaciones descendían en la forma de ordenes, los dos superiores de primera línea tenían probabilidades de enfrentarse a discusiones; pero había una interrupción en las comunicaciones, entre los obreros y el superintendente. Como consecuencia de ello, el superintendente y la dirección superior no conocían las razones del fracaso de los incentivos económicos. El hecho de que los hombres reaccionaran de manera diferente a como se había supuesto que lo harían, hizo que le plan de incentivos resultara ineficiente y era algo que la dirección no podía remediar.

Las relaciones entre los obreros eran especialmente interesantes. Los hombres trabajan de acuerdo con "su estándar" de producción, pero, hablaban discutían, jugueteaban, echaban volados o se dedicaban a otros juegos, formaban grupos, tomaban posiciones en las disputas, cambiaban de trabajos, compartían alimentos, se insultaban unos a otros, despreciando nacionalidades o religiones y se ayudaban unos a otros en el trabajo. Se llamaban unos a otros "enano", "camarón", "elefante" y "tonto". Sus conversaciones iban desde el trabajo hasta las mujeres y las carreras de caballos. En resumen, había muchas cosas que hacían juntos, además de trabajar.

Los especialistas en conexiones, aunque sus tarifas de pago eran iguales que los de los especialistas en selectores, representaban la "élite". Trabajar en las conexiones era dar un paso al frente, mientras que pasar a los selectores se consideraba como un retroceso. Los especialistas en alambrado ocupaban una posición social por encima de los soldados. Los cambios de puestos entre ellos se originaban casi siempre en petición de los especialistas en alambrado. Los soldados llevaban guantes que les desagradaban y los especialistas en alambrado demostraban su superioridad, expresando su desaprobación cuando no los llevaban puestos. El más bajo, jerárquicamente, de todos era el transportista, quien se encargaba del desplazamiento de los materiales. era el objeto de muchas bromas pesadas.

Los inspectores pertenecían a un grupo distinto. Eran responsables ante un diferente grupo de supervisores. No eran integrantes del grupo y se les consideraba como extraños.

En el modo vestían los trabajadores, podía observarse una manifestación sutil de status. El superintendente y su asistente llevaban chaquetas y chalecos. Los jefes de grupo y sección llevaban chalecos, pero no chaquetas. Los obreros no vestían chalecos ni chaquetas. Cuando los trabajadores se presentaban a las entrevistas, no se ponían las chaquetas, pero los inspectores se ponían las chaquetas y el chaleco.

Durante los descensos de las actividades, los obreros jugaban y resultaba interesante observar que se formaban siempre dos grupos. El grupo 1 incluía a cuatro especialistas en alambrados, un soldador y un inspector. Ese grupo se dedicaba habitualmente a jugar. El grupo 2, no tan bien organizado, incluía casi siempre a un soldador y tres o cuatro especialistas en alambrado. Preferían jugar, dándose golpes. Un soldador, un especialista en alambrado y el otro inspector permanecían aislados, o sea, no se unían a ninguno de los grupos. Esos grupos pasaban de los juegos a los cambios de puestos, las peleas para mantener las ventanas abiertas o cerradas, y amistades y antagonismos. Además, el grupo 1 se consideraba como el superior o "de primer plano". Estimaban que sus conversaciones eran de nivel más alto, comían chocolates, en vez de "porquerías" y eran menos ruidosos.

Había cuatro requisitos principales para pertenecer a los grupos: a) no debía producirse demasiado trabajo; b) no debía producirse demasiado poco; c) no debía decirse a los supervisores nada que pudiera perjudicar a un compañero, y d) no se debía actuar de manera ofensiva (esto se aplicaba a los inspectores y a los jefes de grupo, los mismos que a los obreros).

Esta intrincada organización social servía para proteger al grupo tanto interna como exteriormente. El control interno se lograba mediante burlas, sarcasmos y golpes en los brazos. La protección exterior se obtenía presentando quejas por el excesivo trabajo diario y la constancia de la producción. Ya observamos que la dirección no tenía ningún conocimiento sobre el grupo ni sobre sus actitudes hacia la producción y las reglas de la administración, hasta que se descubrió todo ello en esta fase de estudio. Todas las compañías, grandes y pequeñas, se enfrentan a esas dificultades y, en condiciones normales, no tienen conocimiento de ello.

#### **ESTUDIO 5. CONSEJERIA PERSONAL**

El estudio de la consejería personal se inició hasta cuatro años después, debido a la depresión; no obstante, esos cuatro años permitieron una evaluación de la gran importancia de esa serie de estudios únicos en la industria. Los experimentos sobre iluminación demostraron que no existía ninguna relación

entre los cambios en el ambiente físico y la producción. La sala de pruebas de ensamblaje de relays, con sus aumentos continuos de la producción, a pesar de los cambios, demostró la importancia de las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo, los supervisores y su hogar. El programa de entrevistas masivas no sólo permitió mejorar las técnicas de entrevistas, sino que puso también de manifiesto numerosos datos sobre actitudes específicas, por ejemplo, al mostrar que las situaciones podían provocar satisfacción en algunos y descontento en otros. La sugestión de que había grupos formados por los trabajadores condujo al estudio de la sala de observación de alambrado de circuitos, con sus descubrimientos sobre las complejidades de la organización informal y los modos en que afecta a la producción y las relaciones con los supervisores. También mostró las interrupciones en el flujo de comunicaciones entre los trabajadores y la dirección; esta última tenía libertad para dar órdenes, pero no sabía nada en absoluto respecto a cómo las recibían los trabajadores.

Puesto que los cuatro estudios indicaron tanto la falta de éxito para fomentar realmente las relaciones con los trabajadores y la importancia de esa tarea, el quinto estudio puede considerarse como la culminación de los esfuerzos de experimentación, para realizar ese campo de estudio. Hubo dos objetivos. El primero fue hacer que una agencia imparcial y carente de autoridad entrevistara a los trabajadores, a fin de diagnosticar sus problemas, y trabajara con los supervisores, en relación a sus métodos de supervisión. El segundo objetivo era el mejoramiento de las comunicaciones al interior de la empresa, en vista de la amplitud de las evidencias que indicaban carencias en algunas situaciones, cuando la organización social entraba en conflicto con la administrativa. El plan se puso en marcha, anunciando que se asignarían "especialistas en personal" a los diversos departamentos, dispuestos a hablar con los empleados. El programa, generalmente aceptado, produjo mejoramientos en tres campos: ajustes de personal, relaciones entre supervisores y trabajadores y relaciones entre los trabajadores y la dirección. En varios casos, se observaron mejoramientos evidentes del ajuste personal. Los trabajadores mostraron cambios de personalidad y libertad de las ansiedades y otras formas de conducta que podían considerarse como psiconeuróticas. Los asesores del servicio de personal resultaron útiles, al ayudar a los supervisores a ver sus problemas con menos emoción y más entendimiento. Finalmente, los informes sirvieron a la dirección para comprender mejor la conducta de los trabajadores y sus sentimientos, con el fin de poder formular políticas que dieran como resultado menos fricción entre la dirección y los trabajadores.

Después de lo anterior se puede decir que, los estudios de Hawthorne, son significativos, porque representan un esfuerzo sincero e intencional para comprender a los trabajadores, en lugar de abordar el problema exclusivamente desde el punto de vista administrativo de aumento de la eficiencia, a un nivel económico. Además, son interesantes, porque se trata de un tipo de experimentos realizados raramente en la industria. No tratan de definir las respuestas como resultado de la introducción de un

cambio; en lugar de ello, reconocen que son el resultado del cambio específico más las actitudes de los trabajadores, su situación social en el trabajo y sus actitudes previas, determinadas por sus antecedentes y su historial personal.

Se han analizado por completo los estudios de Hawthorne., debido a que son importantes en el campo de la psicología del trabajo. No deben considerarse como experimentos "ideales" o como la perfección misma. Hay muchas razones para las críticas e, incluso, para considerar un poco cándidos a los investigadores; por ejemplo, es probable que el producto final, la consejería personal, sea simplemente un sustituto para la necesidad real que tienen los trabajadores de organizarse. Es posible que la gran diferencia entre los resultados de la sala de observación de alambrado de circuitos y los de la sala de prueba de ensamblaje y de relays, se debiera al hecho de que uno de los grupos era de hombres y el otro de mujeres. Las evidencias procedentes de otras fuentes indican que las mujeres consideran a los supervisores más importantes que lo que lo hacen los hombres, y se muestran también más tolerantes en lo que se refiere a las condiciones de trabajo, posiblemente porque consideran su trabajo como algo temporal, en espera de casarse o dedicarse a la crianza de los hijos. Evitamos otras críticas, para no dar una impresión errónea. Los estudios Hawthorne. pueden considerarse como el punto que marca la maduración de la psicología industrial.



## BIBLIOGRAFIA

- ARCHUNDIA N. (1994). Planes de Motivación e Incentivos en el Personal de Enfermería del Sector Salud. Propuesta para una Institución Privada. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- ARDILA R. (1986). Psicología del Trabajo. Chile: Ed. Universitaria.
- ARIAS G.F. (1979). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas.
- ARMSTRONG M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Colombia: Ed. Fondo Editorial.
- BITTEL L. R. (1991). La Supervisión y las Relaciones Humanas. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- BITTEL L. R. (1992). Lo que Todo Supervisor Debe Saber. México: Ed. McGraw-Hill.
- BLUM M.I. (1989). Psicología Industrial sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México: Ed. Trillas.
- BROWN J.A.C. (1980). La Psicología en la Industria. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- CAMACHO R. (1991). Análisis de los Conceptos de Motivación. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- CHIAVENATO I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill.
- CONTRERAS D. (1983). El Plan Scanlon: Un Sistema de Incentivos a la Producción Industrial. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- DUNNET M. (1984). Psicología Industrial. México: Ed. Trillas.
- GARZA M. (1981). Manual de Técnicas de Investigación. México: Ed. El Colegio de México.

- GELLERMAN S. W. (1966). Psicología y Ciencia Humanas. Madrid: Ed. Guadarrama.
- GEORGE C. S. (1990). Historia del Pensamiento Administrativo. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- HAIMANN T. (1975). Dirección y Gerencia. España: Ed. Hispano Europea.
- HARRIS O. J. (1992). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Limusa.
- HERRICK N.O. Humanización del Trabajo. México: Ed. Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo. (STPS).
- INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y DE ORGANIZACION (ISEO), DE MILAN. (1979). Principios de Dirección. España: Ed. Deusto S.A.
- KATZ D. (1985). Psicología Social de las Organizaciones. México: Ed. Trillas.
- KILLIAN R. (1969). Dirección en la Administración. México: Ed. Centro Regional para Ayuda Técnica. Agencia para el Desarrollo Internacional (AID).
- KOONTZ H. (1980). Curso de Administración Moderna. México: Ed. McGraw-Hill.
- MAHON H. (1992). Las Empresas, la Clave para el Exito de su Empresa. Argentina: Ed. Hispano Europea S. A.
- MATEU M. (1984). La Nueva Organización del Trabajo. España: Ed. Hispano Europea S. A.
- MCGREGOR D. (1969). La Participación en la Industria. España: Ed. Hispano Europea S. A.
- MCGREGOR D. (1991). El Aspecto Humano de las Empresas. México: Ed. Diana.

- McQUAIG J. H. (1979). Cómo Motivar a la Gente. México: Ed. Logos.
- MEGGINSON L. (1992). Administración - Conceptos y Aplicaciones. México: Ed. Compañía Editorial Continental S. A. de C. V.
- MURPHY G. (1971). Introducción Histórica a la Psicología Contemporánea. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- NEFFA J.C. (1982). Proceso de Trabajo. División del Trabajo y Nuevas Formas de Organización del Trabajo. México: Ed. Inet
- SCHULTZ D.P. (1985). Psicología Industrial. México: Ed. McGraw-Hill.
- STRAUSS G. (1981). Problemas Humanos de la Administración. Madrid: Ed. Prentice/Hall Internacional.
- TERRY G. (1982). Principios de Administración. México: Ed. CIA. Editorial Continental S. A. de C. V.
- VROOM V.H. (1988). Motivación y Alta Dirección. México: Ed. Trillas.