



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ESTUDIO SOBRE LA MOTIVACION EN EL TRABAJADOR.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a :
CONCEPCION CHAMBERT ACOSTA

Asesor: L.A.E. y C.P. SALVADOR MELJEM MARTINEZ

México, D. F.

1977

- 8651





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A LA PERSONA QUE MAS ADMIRO

MI MADRE

SRA. ESPERANZA AGOSTA DE CHAMBERT.

CON PROFUNDO RESPETO Y CARIÑO

A MI PADRE

SR. TEODORO CHAMBERT C.

A MIS HERMANOS, QUE ME FACILITARON EL CAMINO

PEPE LUIS Y TERE.

CON SINCERO AGRADECIMIENTO

AL LIC. SALVADOR MELJEM M.

CON MI GRATITUD, AL IMPLACABLE .

ING. J.R. KIEWEK G.

A TODOS LOS QUE ME QUIEREN
Y POR LO MISMO . ME AYUDARON.

GRACIAS

d) Dos teorías actuales respecto a la Motivación .

VII . APENDICE.....	100
VIII . CONCLUSIONES.....	106
IX . BIBLIOGRAFIA.....	109

I. INTRODUCCION.

El presente libro está enfocado al estudio del hombre como trabajador, este aspecto es una parte de la Administración de los Recursos Humanos que comprende a su vez muchos conceptos, uno de los cuales es la **MOTIVACION**, tema central de este seminario de investigación.

Para ubicar al lector, comenzaré por exponer la razón que me llevó a escoger el tema y el porqué me parece importante. En el primer capítulo, se darán algunos antecedentes de las inquietudes que surgen por conocer al hombre como parte de las organizaciones de trabajo, desde los inicios de éstas. En el segundo capítulo, y ya concentrándome en el objeto de estudio, daré algunas definiciones de motivación, con mis comentarios de ellas.

En el capítulo tercero, veremos lo que han dicho algunos autores y corrientes, sobre lo que impulsa a actuar a la gente, ya sea como trabajador o en otros aspectos de su vida. Hago algunas observaciones acerca de ellas.

Concretando en el cuarto capítulo lo importante finalmente para los administradores, que es encontrar la ó las causas que hacen que la gente trabaje, enumero algunas de las formas más usuales de motivar al trabajador, unas positivas y otras por demás negativas.

En el último capítulo analizo lo que, en mi opinión, es un error en el que siempre se ha caído, confundiendo motivación con manipulación, que en cuanto a sus fines es totalmente opuesta a lo que debe ser la primera.

Anexo algunos esquemas donde ilustro en forma sencilla, el proceso bajo el que surge la motivación, y un modelo para tratar de entender la conducta del trabajador en diversos tipos de organización.

En la última parte expongo mis conclusiones, y creo sinceramente en ellas, pues es una síntesis de lo que yo siento como profesionista después de haber conformado la carrera de administración de recursos humanos, con el presente seminario de investigación.

Para mí es evidente, que, el hombre es y será siempre, la parte más importante en cualquier tipo de organización, así pues, que no se pretenda limitarlo a moldes, si no más bien, humanizar a las organizaciones de trabajo.

A través de los años durante los cuales es uno estudiante, se van definiendo poco a poco, las metas que desea uno alcanzar como profesionista, es así, como al estar a punto de hacerlo, vemos que, finalmente el objetivo principal radica en contribuir de alguna manera, a mejorar las condiciones tanto económicas como sociales, biológicas o culturales, bajo las cuales vive el hombre. Así, el médico centra su estudio en la conservación y mejoramiento de la salud física del individuo, el sociólogo observa las diferentes actitudes del hombre como ente social y trata de predecir su conducta como tal, o el filósofo, que quiere comprender íntegramente al ser humano como la más perfecta de las complicaciones de la creación. El administrador, quizá en forma más realista y actual, trata de encontrar la mejor manera de conservar (o en su caso producir), distribuir y consumir, los escasos recursos con los que contamos. Esto es fundamental para que el hombre sobreviva, ya que, evidentemente se manifiesta escasez en muchos de los recursos naturales que en alguna época fueron abundantes. Por otro lado, la humanidad se ha ido multiplicando en forma desmesurada y esto agrava aún más el problema, por lo que es necesario, ya, encauzar la situación de manera que, los recursos humanos sean eso y no peligro de sobrepoblación, por lo que es indispensable estudiarlos a fondo y así encontrar la mejor opción para optimizarlos.

Dentro de la Administración, el área referente a los recursos humanos, es amplia y actualmente poco conocida todavía, porque es relativamente nueva esta disciplina. Muchos administradores conocen a fondo los sistemas financieros, los de producción o de comercialización de las empresas, pero desconocen la fuerza que mueve a los anteriores: al trabajador, y que en un momento dado es el que determina que funcionen bien o no, dependiendo siempre que el mismo esté siendo dirigido adecuadamente.

Para mí en particular, es importante y además muy interesante conocer los motivos principales que mueven a la gente a actuar de determinada forma, pero al mismo tiempo, peligroso, si no se sabe utilizar ese conocimiento en beneficio del hombre mismo.

En la Historia podemos ver que algunos de los grandes líderes han motivado a los individuos hasta extremos que caen en la manipulación diría yo, en una motivación negativa y faláz, llevando al caos a la humanidad, otros en cambio, han sabido darse cuenta de que la motivación es algo tan complejo y tan delicado de manejar, que el usarla son prudentes y lo hacen en beneficio del ser humano. El administrador es, en cierta forma, un líder que tiene la obligación de conocer y comprender en este sentido, a los trabajadores que están bajo su responsabilidad.

La Administración tiene, entonces, como objetivo principal, el lograr el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la humanidad, para la satisfacción de las necesidades de ella. Como ya dijimos, uno de éstos recursos es precisamente, el recurso humano, que se define como la actividad y el esfuerzo del hombre encaminados hacia objetivos fijados por él para la satisfacción de sus necesidades. Dentro de estos dos factores, que son actividad y esfuerzo, quedan comprendidos los conocimientos, las experiencias, las aptitudes, las actitudes, las habilidades, LA MOTIVACION, etc., que cada individuo posee en forma característica y que lo distingue de los demás.

De esta manera, la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al descubrimiento, la creación, el mejoramiento y la conservación de los elementos antes mencionados, en los miembros de una organización para beneficio de ambos.

Así, vemos que la MOTIVACION es uno de los elementos que son determinantes para el logro de los objetivos, por ello, es importante conocerla, pudiendo así comprender la conducta del trabajador y en un momento dado, predecirla e incluso dirigirla hacia la meta deseada.

El administrador de recursos humanos común, se limita a conocer -

a fondo lo que son los sindicatos, la Ley Federal del Trabajo o los aspectos de los salarios, impuestos, etc., pero no es consciente que tiene la obligación de conocer al trabajador como tal, para lograr que, tanto éste como la organización alcancen sus objetivos en forma conjunta evitando frustraciones en el trabajador y fracasos administrativos en la organización.

En las empresas se pueden contar con recursos humanos físicos y técnicamente adecuados para la realización de las tareas, pero esto no quiere decir que exista una garantía para la ejecución de éstas, ya que, tenemos que tomar en cuenta los motivos que van a llevar al trabajador a realizarlas. Esa fuerza que lo impulsa a emprender la acción, es lo que analizaré en el presente estudio.

II. ANTECEDENTES.

Para comprender las reacciones del hombre como trabajador, tenemos que conocer las situaciones tanto económicas como sociales y culturales, bajo las que ha vivido, y veremos que en cada una de ellas una forma característica de responder al medio ambiente que le rodea, siendo éste un determinante para su comportamiento.

Así vemos que, a través del tiempo y de los lugares se ha ido modificando su condición de trabajador, y ha sido, sucesivamente esclavo, siervo, jornalero y actualmente parte del engranaje de los grandes centros de trabajo, en donde las formas para dirigir su conducta hacia determinados objetivos, se han sofisticado tanto, hasta hacer de ellas técnicas muy completas para su aplicación, y conseguir así, los resultados fijados por la dirección.

ESCLAVITUD .- En este tipo de régimen, las relaciones entre trabajador y patrón no presentan grandes problemas, debido a la forma simple que tienen éstas. El esclavo forma parte de la propiedad, careciendo de derechos y, en cambio, teniendo sólo obligaciones. Su salario, formado en este caso por comida y habitación, y las condiciones de trabajo en general, se rigen por las leyes de la oferta y la demanda en su más natural concepción, siendo él mismo mercancía sujeta a éstas leyes.

Bajo estas condiciones, la forma más eficaz para obtener un máximo rendimiento del trabajador, consiste en el castigo corporal, a veces llevado hasta el extremo de matarlo. Así, la reacción del hombre como trabajador obligado es de temor hacia el amo, teniendo como único incentivo el de sobrevivir y el de evitar el castigo.

Hoy en día, podemos ver todavía, que muchos de los patronos fomentan el temor y no el respeto o cooperación entre los empleados. Ven en el miedo la forma más efectiva para obtener productividad, siendo ésta el principal, y a veces el único objetivo de la empresa.

Naturalmente el temor ya no es a bases de golpes o de muerte, sino de amenazas constantes de despido, de descuentos en dinero, amenazas de tipo legal, etc.

SERVIDUMBRE.— Tiene su desarrollo en la decadencia del Imperio Romano, cuando surgen movimientos sociales tendientes a mejorar la situación del hombre, haciendo desaparecer la esclavitud, y surgiendo una nueva forma de vida, la del siervo, que no era propiedad del dueño de la tierra, sino estando ligada a ésta última. Esto era, si la tierra cambiaba de dueño, el siervo cambiaba indirectamente de señor. Cuando alguien quería desertar, la Ley le obligaba a volver, y ésta la determinaban los señores feudales y el clero. La situación no había cambiado mucho.

El siervo estaba envuelto en un sistema de derechos y deberes (o dicho de otra manera, un sistema de recompensas o castigos), por el cual daba a su señor el producto de su trabajo de cierto número de días, y además algunos servicios especiales, a cambio de protección militar proporcionada por aquél.

Los ingresos del siervo aumentaban en la medida que aprovechara su tiempo. Las condiciones de trabajo en general quedaban fijadas en el tribunal de justicia del señor, y aunque, éste podía vetar la tierra del siervo, una apelación fundamentada en casos precedentes, tenía mucho peso en aquella época.

En el fondo de este régimen, el trabajador como tal goza de una relativa libertad para cultivar la tierra y hacerla producir según su propio esfuerzo, llevando así, una vida independiente hasta ciertos límites, determinados por su señor.

El servilismo, reynante durante toda la Edad Media tiene una característica, que se refleja durante toda esta época: la pasividad, con la que se acepta tal situación, ésta es muy parecida al paternalismo, que en el capítulo tercero veremos, en la que el señor feudal representa el patrón y el siervo al trabajador, conformándose éste último con las dádivas proporcionadas por su señor.

JORNALEROS.- Cuando las ciudades medievales estaban desapareciendo, se van desarrollando los gremios, cada uno dedicado a un oficio determinado y poseedor de una carta de privilegios otorgada por el rey - tenían competencia para establecer normas de trabajo, de aprendizaje, etc., eran pequeños monopolios.

Había estabilidad en el mercado y no existía la competencia en la escala que hoy la vemos, por lo que el trabajador no se preocupaba en perder su empleo. En la actualidad, la inseguridad que originan las depresiones económicas que traen consigo el desempleo, y los cambios vertiginosos en la técnica que hace menos apto al hombre, cada día, para manejar las máquinas, someten a éste a una continua presión que finalmente lo lleva a una desadaptación en su medio de trabajo.

Por otro lado, el trabajo en los gremios se llevaba a cabo en talleres pequeños con posibilidad de tener trato social, no presentaba la monotonía y rutina que encierran las técnicas de producción masivas actuales evitando hasta donde es posible distracciones con los compañeros de trabajo, frustrándolo ya que se le impide mantener una comunicación constante.

Cierto es que en las labores de hoy en día es necesaria, quizá más atención que en otras épocas, por la precisión que se requiere para llevarlas a cabo, pero ello frena en mucho, el trato social necesario para cualquier persona.

Por otro lado, una más de las ventajas que tenía el trabajador, era que sus aspiraciones de llegar a ser maestro en su oficio para luego tener su propio taller, eran posibles, no así ahora que la mayoría de ellos se ven relegados a perpetuidad al estado de asalariados dependientes de un patrón, cortando así sus necesidades naturales de superación. En ese entonces, el individuo, aunque no tuviera muchos conocimientos, podía progresar si llegaba a adquirir destreza manual, ahora, con las técnicas que se suceden vertiginosamente unas a otras, hace difícil el que algunas personas, aún con preparación, dominen enteramente su campo de acción en el trabajo y se adaptén a sistemas y procedimientos

que también cambian continuamente .

El jornalero contaba entonces con satisfactores como el trato social, propiciando una identificación más efectiva con sus pocos compañeros de trabajo, su creatividad natural se desarrollaba plenamente, y, también no tenía presiones de huelgas, inflaciones, sobreproducción, etc .

PRE-REVOLUCION INDUSTRIAL. - Antes de la llegada de la revolución que cambiaría formas de trabajo, ideologías y formas de vida en general, nadie se ocupó de los problemas del trabajador. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño y debido a ello, las fuentes de dinero no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción, por lo que ésta no se hallaba bajo la presión de hacerla en grande, y, tampoco el mercado se había desarrollado lo suficiente como para manejarla .

El día de trabajo era largo, pero su realización se llevaba a cabo bajo un ritmo lento y sin muchas presiones, así, las cuestiones relativas a la utilización de los recursos humanos no eran particularmente importantes, ya que no presentaban grandes problemas, como lo fueron a partir de la Revolución Industrial propiamente dicha .

Revolución Industrial. - Todas las situaciones descritas antes, cambiaron bajo el impacto de esta revolución en una forma brusca. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó considerablemente, las innovaciones en el mercado, no solamente satisficieron la demanda del consumidor local, sino que empezaron a ampliarla a otros países, e incluso, a otros continentes. Surge la amenaza de una fuerte competencia, y los nacientes industriales para proteger sus inversiones, tratan de saturar el mercado y satisfacer la demanda cada vez mayor, para ello presionan a los trabajadores para aumentar la producción, es así como de súbito, se dirige la atención al empleado y los problemas acerca de su eficiencia, lo importante era conocer los motivos

que lo llevan a producir más. Se considera entonces al obrero como otro elemento más del proceso de producción, algunos creyeron que su productividad podría aumentarse fácilmente, proporcionándole un método mejor para realizar su trabajo, y por otro lado, utilizar el dinero como motivador principal. El principal exponente de esta teoría fue Frederick Taylor, creador de la Administración Científica. Taylor desarrolla sistemas de tiempos y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado era "estandarizado", junto con lo cual se establecen sistemas de incentivos en los sueldos, de manera que el trabajador recibía ingresos adicionales por aumentar la producción.

Taylor sostuvo que la práctica de la Administración Científica, aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción. En su teoría hubo una premisa, según la cual todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, por lo que se suponía que podía motivárseles uniformemente por el deseo de más dinero y que los demás motivos, o no existían o eran de escasa importancia para las cuestiones de trabajo, con todo esto, las suposiciones simples y los primeros métodos de la Administración Científica eran incompletos y en parte opuestos a los principios básicos de la motivación humana.

A pesar de todo, los conceptos de esta escuela, aunque erróneos o no, pero la verdad es que, la mayoría de los trabajadores pareció que durante algún tiempo aceptaron los sistemas de incentivos que se les ofrecieron, quizá porque en esa época las necesidades básicas eran apremiantes. El trabajador no podía exigir mucho, pues con tener un empleo era ya bastante para sobrevivir.

Así la producción registra un aumento considerable y entonces la Administración Científica fue considerada por algunos como la panacea que iba a lograr una efectiva motivación hacia el trabajo. Para algunos de los patrones representó un problema el que tuvieran que pagar demasiado cuando los estándares de producción eran superados, tenían sus propias ideas acerca del comportamiento y el valor de los trabajadores y definitivamente se resistieron a pagarles de esta manera, lo que ellos esta-

ban dispuestos a hacer, era dar incentivos por el incremento de la producción solamente hasta cierto límite, si éste era rebasado, era entonces la señal para fijar nuevos y más conservadores estándares. Pronto se dieron cuenta los trabajadores que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos negativos para restringir la producción. También aprendieron los obreros que, la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir esto a despidos temporales o definitivos, por lo tanto, la necesidad de seguridad y de tener un ingreso constante, se expresa en diversas formas como son los retardos, las restricciones en la producción, etc., y esto pone en evidencia las falacias inherentes en las primeras suposiciones de esta administración. Se manifiesta ya, la verdadera complejidad de la motivación humana.

La teoría de Taylor comienza a tener así un número cada vez mayor de fracasos, uno de ellos ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia. La gerencia abrumada por el antagonismo de los empleados y la excesiva rotación de personal, tuvo que pensar en contratar expertos en eficiencia para estudiar los puestos y establecer métodos para el pago de incentivos. Sin embargo, el esfuerzo para llevar a cabo las recomendaciones de este estudio de la Administración Científica, fue acompañado, para sorpresa de todos, de una mayor rotación de empleados y una elevada incidencia de descontento en los trabajadores que se quedaban. Ante esta situación, fue llamado un sociólogo de Harvard, Elton Mayo, para ver si podía controlar la ola de descontento en la empresa. Su solución fue sorprendente por lo sencillo. Pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo, y sugiere entonces, que se les permitiera a los empleados tomar períodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos. Al aplicar la sugerencia de Mayo, la gerencia advirtió con agrado una clara disminución en la rotación del personal, acompañado esto con un rápido aumento en la productividad.

Pienso que Mayo resolvió este problema, debido a que descartó definitivamente las ideas mecanicistas que se tenían entonces, acerca de la naturaleza del hombre, en favor de supuestos más humanistas. Además reconoció e hizo que reconocieran los empresarios, que los subordinados buscaban algo más que dinero en sus trabajos, aunque en principio y usado como incentivo se podían satisfacer algunas de sus necesidades.

Durante mucho tiempo la gente se limitó a moldes mecánicos, en cuanto a su forma de pensar, la excepción no podían ser los empresarios y el mismo Taylor no escapó a ello, sin embargo, no puede culpársele, ya que sólo fue producto de su época, y así como en la Edad Media se estancó el pensamiento humano, lo mismo pasa durante el siglo XVIII, querían ver al hombre como algo lógico y racional ciento por ciento, lo sentimental o espiritual poco a nada tenía que ver con su trabajo, y, deban por hecho que las necesidades materiales eran las determinantes de su comportamiento.

Elton Mayo vino, si no a resolver el problema totalmente, sí a hacer dudar de aquellas hipótesis, hasta esas fechas válidas, y entonces trata de descubrir otras razones por las que el hombre trabaja efectivamente o no.

Estimulado por el éxito obtenido, Mayo busca esas otras necesidades, y oportunamente, por estas fechas, se le pidió que estudiara la productividad de los empleados de la Western Electric Company en Hawthorne, así fué como emprende la serie de estudios que algunos consideran clásicos, acerca del comportamiento y la motivación de los trabajadores.

Aunque yo considero superado en muchos aspectos este estudio, es indudable que es la piedra angular de donde se parte para un mejor estudio y comprensión de los recursos humanos en las organizaciones.

Volviendo a los principios de la Revolución Industrial vemos otras consecuencias, como lo fueron: la propiedad de la tierra se vuelve importante, al ir desapareciendo el sistema feudal, y los gremios de jornaleros, los propietarios de las tierras liberan de sus obligaciones a los siervos, concediéndoles la libertad y convirtiéndose entonces en dueños absolutos de aquéllas. Por el otro lado los antiguos siervos, desposeídos ahora, se convirtieron en asalariados que gozaban de libertad social, pero carentes de seguridad económica y de alguna posibilidad de negociar contratos. Los que habían sido artesanos, encontraban cada vez mayores dificultades para establecerse por su cuenta. Se acentuó la división entre maestros y jornaleros, y surgieron entonces, los gremios inde-

pendientes de jornaleros. Mientras tanto, se multiplicaban los mercados capitalistas que reducen el poder de esos gremios al contratar familias ajenas a ellos, para que trabajaran sus materiales a domicilio. Con esto se situaban en una posición superior para imponer las condiciones de trabajo, apenas tenían problemas de mano de obra, ya que los propios trabajadores se disputaban el empleo, y una vez teniéndolo, harían todo lo que les pidiesen por conservarlo.

Otro factor importante fue la aplicación del vapor a la maquinaria, que introdujo cambios repentinos y trabajo consecuencias de orden económico y social fundamentales, agravando aún más la situación del trabajador.

Los locales con maquinaria agruparon a grandes contingentes de trabajadores, se dictaron nuevos y criminales horarios de trabajo, las mujeres y niños podían trabajar y su salario era mínimo comparándolo con el de los hombres, así, la abundancia de la mano de obra sin protección de ninguna ley, provocó una situación lamentable para el trabajador, ya se tratara de hombre, mujer o niño.

La proliferación de las fábricas, implicaba concentración de la población, que a su vez se convirtió en un rápido crecimiento de las ciudades mal planeadas, con sus respectivos problemas. Por otro lado, la producción aumentaba considerablemente con el cambio y no beneficiaba a los trabajadores, pues es cierto que éstos gozaban de una libertad desconocida hasta entonces, la de "elegir" su empleo, para abandonarlo o para discutir las condiciones del mismo, sin embargo todo esto era más teórico que real, y a menudo sólo representaba una libertad para morir de hambre.

Los patronos eludían toda responsabilidad respecto a los derechos humanos más elementales del trabajador, y a consecuencia de la abundancia de mano de obra, éste último se encontraba en una posición muy difícil, siquiera para negociar. Los sindicatos y las legislaciones laborales, surgidas a raíz de todo este movimiento, al intentar mejorar la si-

tuación en la que se encontraba el obrero, se les acusa de violar las leyes naturales del mercado (dejar hacer, dejar pasar).

Considero que la Revolución Industrial y las dos Guerras Mundiales, han cambiado en forma fundamental la situación del trabajador, y a raíz de ello, se ha mejorado en algo el trato a éste último, actualmente tiene oportunidad de una mejor preparación, cuenta con sindicatos, que cierto o no, están para apoyarlo, las leyes lo protegen también, pero paralelamente a todo esto, están apareciendo nuevas necesidades que son resultado de la época en que vivimos, y que no sólo no se están satisfaciendo, sino que en muchos casos, el sistema vá en contra de ellas.

Brevemente podemos ver que la forma de organizar el trabajo, el surgimiento de las empresas tal como las conocemos hoy, los problemas de personal, etc., se han venido modificando haciéndose cada vez más complejos y los cambios más vertiginosos. Ahora, las técnicas aplicadas en las organizaciones para dirigir el comportamiento humano hacia metas fijadas, son ya muy completas, además a partir de este siglo se ha tratado de aplicar los conocimientos que se tienen de las ciencias sociales y del comportamiento, al medio ambiente de trabajo, siendo así relativamente nuevo este campo de estudio.

Con la breve exposición histórica descrita anteriormente, tengo la intención de mostrar las diferentes formas bajo las cuales ha trabajado el hombre, y ante cada una de ellas un tipo diferente de conducta, ya que los motivos que determinan a ésta, van a estar dados por el medio ambiente que rodea al trabajador, esto es, condiciones tanto de tipo económico, como social, cultural, científico y otras.

Mientras no conozcamos a fondo al ser humano, no se podrá comprender su conducta ante diversas situaciones, una de ellas la de trabajador, como la parte más importante en las grandes organizaciones de trabajo actuales.

Junto al desarrollo de diferentes formas de trabajo, surge la preocupación de conocer al hombre y a los motivos que lo mueven a la acción

es así como a través del tiempo, surgen también teorías para explicar este fenómeno, esto es lo que se verá a continuación, no sin antes dar algunas definiciones del término MOTIVACION, para situar mejor al lector dentro del concepto que se está estudiando.

III. DEFINICIONES Y CONCEPTO DE MOTIVACION

"El hombre es una cabaña llena -
de necesidades"

Pascal.

" En todos los momentos de su -
vida, el hombre es solamente -
un instrumento pasivo en manos
de la necesidad"

D' Holbach.

Desde su origen, el hombre ha tratado de explicarse todos los fenómenos que ocurren a su alrededor, uno de ellos, es, precisamente, el porqué de su comportamiento, de saber qué fuerzas lo hacen actuar de determinada forma ante los fenómenos que observa. De esta manera, han surgido teorías, a través del tiempo y lugares, para explicarlo, unas difieren de otras en cuanto a las causas motivadoras sin embargo, todas están de acuerdo en afirmar la existencia de necesidades que llevan al individuo a actuar en una forma característica. Así, siempre que hablamos de un motivo, tendremos que mencionar una necesidad que lo provoque.

Motivación viene del vocablo latino "moverse", que literalmente quiere decir lo que pone en movimiento, lo que implica un impulso o mueve a la acción.

Esta fuerza que pone en movimiento al hombre, se le ha llamado de diversas formas: deseos, impulsos, razones, pulsiones, estados de tensión, instinto, etc.

A continuación daré algunas definiciones de motivación en general y enseguida, algunas enfocadas al medio ambiente de trabajo concretamente.

"Motivación es el conjunto de razones que explican el comportamiento de un individuo o de un agente social cualquiera", definiciones como ésta, resultan sumamente incompletas y ambiguas, pienso que es poco clara y que generaliza demasiado.

Para Robert Harper, la motivación es: "El conjunto de mecanismos internos del ser humano, que apoyan su actividad continuada como persona. Existen fuerzas interiores o exteriores en la persona, que inician y mantienen esa actividad". Podría decirse que esta definición es completa, porque efectivamente, los factores que provoquen una conducta, pueden ser internos o totalmente ajenos al individuo, y que sin embargo, desde el exterior influyen en él.

Smith H.C., enumerando ya específicamente los tipos de necesidades que pueden existir en forma general, nos dice: "La motivación - constituye un conjunto de factores bio-psico-sociales, que impulsan al individuo hacia metas".

Robert C. Bolles, nos dice: "La motivación no parece ser un hecho de la experiencia ni un hecho de la conducta sino una idea o concepto que usamos cuando queremos explicar a ésta última, por ello, la teoría más perdurable sobre la motivación es, la que atribuye la conducta del hombre a los resultados de sus propios procesos mentales".

Sin embargo, estos procesos internos en cada individuo, de los que nos habla Bolles, son indudablemente producto de su experiencias - externas causadas, a su vez, por el medio ambiente que le rodea.

El Dr. Arias Galicia la define de esta manera: "La motivación - está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

Estoy de acuerdo en que la motivación está constituida de alguna manera, sin embargo lo primero que queremos conocer es qué es, si un - instinto natural, una o varias necesidades, conjunto de deseos, etc. - Además los factores de los que nos habla pueden ser muchos y muy variados. Finalmente lo que intento es hacer específica la definición de Motivación para una mejor comprensión del término.

Lo que yo entiendo por motivación es EL CONJUNTO DE ESTADOS BIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS Y CULTURALES, ORIGINADOS POR UNA NECESIDAD NATURAL O ADQUIRIDA, QUE PUEDEN PROVOCAR DETERMINADA CONDUCTA EN EL HOMBRE Y DIRIGIR LA ACCIÓN - DE ESTE, HACIA UN OBJETIVO, QUE SERÁ EL SATISFACTOR DE ESA NECESIDAD.

Hablo de necesidad natural, como son las primarias, hambre, sueño, sed, etc., y necesidad adquirida cuando me refiero a las que el - hombre mismo se crea, el no satisfacer éstas últimas no implica necesaria

mente un problema, como puede ocurrir con aquéllas. En la actualidad, ya se le puede dar categoría de "necesidad" al uso del automóvil, por ejemplo, pero la falta de éste no representa una situación grave para el hombre, no por ello deja de ser importante el satisfacerla, ya que actualmente los medios de comunicación masiva, la publicidad y otros factores, dan a conocer productos o servicios que los hacen aparecer como indispensables, ya sea para conservar un cierto estatus en su grupo, para obtener poder, comodidad, etc., y si vemos bien, las necesidades adquiridas son sólo un medio para satisfacer las de orden primario, pues el estatus, el prestigio social o el poder, son esencialmente necesidad de seguridad, es decir un anhelo psicológico natural que todo individuo siempre busca.

Refiriéndose a la motivación en el trabajador, se encuentran, entre otras, las siguientes :

Para Douglas Mc Gregor, la motivación es "El fenómeno que resulta de la relación entre un estímulo y las características de quien lo recibe, en este caso el individuo como trabajador".

Mencionaré una definición con la que no estoy de acuerdo, pero que muchos la dan como válida, es la siguiente: "Es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo" es de Dwight D. Eisenhower.

Este concepto es el de un militar, pero que no tiene cabida hablando de organizaciones de trabajo, salvo que se quiera manipular al empleado, por lo tanto, no me parece ética profesionalmente, ya que el administrador honesto debe dirigir, no manipular.

Como podemos ver, en todas las definiciones, la palabra necesidad es muy importante, tanto que las teorías acerca de la motivación, y que veremos a continuación, se distinguen unas de otras por las distintas clases de causas motivadoras, que postulan en sus hipótesis.

En forma general, una necesidad es la carencia de algo y tiene algunas características, como son las siguientes :

- a) Generalmente no se presentan aisladas, sino que en una situación dada, existirá una mezcla compleja de ellas.
- b) No todas son conscientes, muchas y muy importantes las manifestamos en diferente forma, sin llegar a definir las claramente.
- c) Cada una actúa sobre el individuo con diferente intensidad, por ejemplo, la carencia de conocimientos, provocará una ansiedad de querer aprender y conocer más el mundo que le rodea a un niño, no es así en el adulto, que habrá ya satisfecho esta antigua carencia, y si lo hace, no estará inducido por el hecho de aprender precisamente, sino por que quizá quiera situarse en una mejor posición respecto a los demás miembros de su grupo teniendo una mejor preparación.
- d) Las necesidades pueden ser de tipo biológico, psicológico, culturales o sociales.

Para el que tiene que ver de alguna manera con la dirección de personas, es básico conocer los resortes que mueven a éstas, por ende, para el administrador de recursos humanos es obligación estar preparado para predecir en un momento dado la conducta que pudieran seguir los subordinados.

Dentro de los estudios hechos al respecto, se pueden hacer algunas generalizaciones, las que estarán estrechamente relacionadas con el nivel económico, social, cultural y la jerarquía que guarde el trabajador dentro de la organización a la que pertenezca, sin olvidar también la estructura y el tipo de ésta última. Todo esto nos puede dar un conocimiento sobre la posible conducta del trabajador, y sobre ello, tomar las decisiones adecuadas para una efectiva administración de estos tan importantes recursos.

De las generalizaciones mencionadas, se puede hacer una clasificación de algunas de las necesidades importantes en el trabajador, como

son las siguientes :

a) De seguridad en su trabajo.- El hombre siempre preveé su futuro, por lo que en su trabajo buscará seguridad que le garantice su existencia y la de los suyos. Actualmente, esta seguridad está amenazada por la automatización casi total en los procesos de producción, y los cambios en la técnica son tan rápidos, que el hombre no alcanza a adaptarse a ellos con la misma velocidad, por otro lado, para las personas mayores de 40 años, representa una amenaza el paso del tiempo, esto sucede en México, amén de otras cosas, como son la inflación, el desempleo, etc.

b) De realización.- Cuando el individuo cuenta con un trabajo seguro, comienza a sentir la necesidad de saber que éste es algo útil a los demás, y que el mismo es una parte importante en el proceso de producción. Esto no sucede ahora, pues el trabajador sólo conoce una parte mínima de lo que es un producto terminado, por lo excesivamente elaborado de éste.

c) Autonomía.- En la mayoría de las empresas, se le dice al trabajador que es lo que tiene que hacer, en cuánto tiempo, a qué horas y cómo deberá realizarlo, todo esto frena la iniciativa y el desarrollo del trabajador, frustrándolo, llevando ello, algunas de las veces, a desviar esa energía natural hacia actividades negativas tanto para el individuo como para la organización. Frecuentemente una persona con muchas inquietudes, es considerado como propiciador de problemas, y sólo es que la dirección que tiene no encauza debidamente a aquellas.

d) Necesidades de grupo.- El hombre es un animal social por excelencia, dentro de la organización, el trato que tenga formal o informalmente con los demás miembros de su grupo, es muy importante, porque esto es un determinante de su conducta, de esta manera, es necesario crearle un ambiente agradable y lograr que se llegue a identificar con su grupo más cercano.

Los conceptos anteriores son generalizaciones, repito, sobre algunos de los principales motivos en el trabajador, pero el que administra personal, tiene la obligación de ahondar en ellos para que su función sea efectiva, dándole mejores oportunidades al individuo para su desarrollo y bienestar dentro de las organizaciones, mejorando así la actitud que presente ante éstas y también mejorando sus propios estados económico, emocional, social, etc.

IV. T E O R I A S .

Los autores están de acuerdo en la existencia de necesidades en el individuo, donde no se ponen de acuerdo, es en los diferentes tipos de ellas y en la o las predominantes, que son determinantes de la conducta.

Creo que, dependiendo de la época en que vivieron y el medio ambiente, tanto social como económico y cultural, en donde se desarrollaron, fue que conformaron sus teorías acerca de la motivación, por lo mismo, a veces caen en la subjetividad o arrastran vicios de la época, sin embargo, no por ello dejan de ser valiosas cada una en lo que aportan, para un mejor entendimiento del hombre. Veremos algunas de ellas, con sus aciertos y desventajas, comenzando con las que se refieren a la motivación en general, y al final las enfocadas al individuo como trabajador.

La Era Racionalista.— En los orígenes de nuestra cultura, Platón y muchos de los filósofos griegos, pensaban, que lo que hoy llaman determinantes motivacionales de la conducta, no tenían la importancia que actualmente se les da, respecto al comportamiento del hombre, decían que, siendo capaz éste de elegir sus metas por tener un intelecto libre para decidir sus acciones, el determinante de éstas sería entonces, la elección racional de una meta. Para ellos, todas las decisiones que el individuo tome, van a ser conscientes. No le dan la debida importancia a factores ajenos al intelecto o razonamiento, como son los instintos o cualquier otro sentimiento inconsciente, que evidentemente existe. Esta forma de pensar prevalece hasta que Freud hace notar, siglos más tarde, la importancia de el inconsciente en el comportamiento humano, y del que posteriormente analizaremos.

Un grupo de contemporáneos de Platón, opinaban otra cosa acerca de la motivación, entre otros, se encontraban Demócrito y Epicuro. El primero forma su teoría atomista, que supone que el movimiento constante de los átomos del cuerpo era la causa de los fenómenos ocurridos en el mundo físico y mental, y, consiguientemente, de los cambios y reacciones diferentes en el ser humano.

Epicuro nos habla de una cadena de causalidad, que vá de los áto

mos del alma a los átomos del cuerpo, teniendo los primeros un movimiento ligero cuando actúa la voluntad, y afirma que las acciones del hombre van a estar en función de la dualidad placer-dolor, decía; a mayor placer, mayor dolor. El hombre siempre buscará bienestar, por lo tanto, evitará el placer para no sentir dolor.

René Descartes.- Nos dice que en el ser humano se interpone el razonamiento para la respuesta a los estímulos, no son pues, respuestas reflejas sino razonadas y es esto lo que lo diferencia de los animales. Realmente era lo mismo que Platón había dicho siglos atrás.

Descartes trataba de demostrar la existencia de seis emociones primarias, cuyas combinaciones dan lugar al gran número de sentimientos que conocemos, y, al mismo tiempo, los diversos grados de intensidad en los mismos. Desde luego, suponía que estos sentimientos eran conscientes todos.

Descartes vivió durante la época del mecanicismo, y éste imperaba en todos los órdenes, incluyendo el humano, por lo que su teoría está influenciada notablemente de él.

Tomas Hobbes.- Basado en el materialismo de Demócrito, dice que todo radica en movimientos físicos de dos tipos; los animales o voluntarios, y que se encuentran contenidos en nuestra mente antes de ocurrir, como son la respiración, la nutrición, etc., también los llama movimientos vitales. El otro tipo, son los que se encuentran contenidos junto a nuestros pensamientos y sus actividades, y que están regidos por las mismas leyes físicas que el movimiento de todos los cuerpos tangibles. También vuelve la atención a Epicuro y nos habla de los principales motivos que nos mueven a las acciones, que siempre estarán en función de lograr el placer o el de evitar el dolor.

John Locke.- Nos dice que la voluntad estará siempre determinada por alguna "inquietud" que la presiona, con una característica, de que no sólo establece la voluntad, sino que la inicia en la acción. Algo importante en su teoría es que ya menciona la existencia de una

necesidad en particular, que es la que vá a predominar en un momento dado. Define a esa inquietud como un deseo, como la ausencia de algún bien deseado, nos dice; "...Dios pone en el hombre la inquietud del hambre y la sed junto con otros deseos naturales, con el fin de mover y determinar su voluntad hacia la autoconservación y la prolongación de la especie...", con esto, Locke, sólo está viendo las necesidades primarias, y además todo lo basa en creencias religiosas que nada tienen que ver con la investigación científica y los fundamentos que de ésta se deriven. Dá, en forma absurda, como explicación del comportamiento humano, la voluntad Divina, y de esta manera, limita su teoría.

Como vemos, tanto Descartes como Tomás Hobbes, lo único que hacen es repetir lo que habían dicho los clásicos, aportando realmente poco, en lo que a conceptos nuevos se refiere, y Locke inmerso en su época en la que a todo se le dá explicación Divina, poco hace en este sentido. Pero a principios del siglo XIX, con la llegada del determinismo biológico de Charles Darwin, cambian muchos de los conceptos tradicionales y, en su teoría, postula preceptos importantes respecto al comportamiento no sólo humano, sino de las especies animales en general. Son los siguientes :

- a) En la lucha constante por la supervivencia, la Naturaleza es el campo de batalla, en el que las especies luchan por elementos, como son los primordiales; espacio, comida, etc.
- b) Esta lucha dá por resultado la selección natural del más fuerte, y los que logran sobrevivir, lo hacen por la posesión de alguna adaptación específica de su especie. Dicho en otras palabras, podría decir que Darwin nos está describiendo la constante búsqueda de seguridad, a través del dominio de los demás.
- c) Cuando se ha descubierto una característica del hombre o de otro ente, que es exclusiva de esa especie, se convierte en un factor importante para la supervivencia, siendo ésta, entonces, un criterio importante para el análisis de los diversos tipos de conducta.

En suma, la característica principal que Darwin nos está planteando, es la de seguridad, factor que el hombre buscará siempre de una u otra forma, ya sea dominando o aliándose a los demás.

A principios del presente siglo, McDougall afirmaba que los motivos principales de todo pensamiento y acción, son innatos, y elabora una lista de instintos específicos, como él los llama, y son los siguientes :

- a) De huida
- b) De curiosidad
- c) De lucha
- d) De reproducción
- e) De adquisición.

Puede ser que, con diferentes palabras, pero refiriéndose a los mismos conceptos, McDougall, nos esté planteando su teoría que en el fondo es muy parecida a las anteriores.

Los desacuerdos entre unos y otros estudiosos de la motivación, retarda, quizá, el que se alcance una comprensión clara de ésta, sin embargo, algunas de las teorías, si bien no fueron aceptadas por todos, sí contribuyen a un mejor estudio de la motivación, por ser teorías que sus autores trataron de que fueran completas en cuanto a lo que abarcan y exactas en cuanto a sus métodos. Entre otras, se encuentran las de Sigmund Freud, Alfred Adler y la de Combs y Snygg.

Sigmund Freud. - De origen vienés, fundador del Psicoanálisis, basa su teoría de la motivación, en dos instintos: el eros, que es el instinto vital o erótico, y que comprende los impulsos sexuales y el de la propia conservación. Y el instinto destructivo o tánatos (muerte).

Se han señalado algunas fallas en su teoría, como son las siguientes :

- a) Que exageró en darle tanta importancia al aspecto sexual.
- b) Ignora, casi por completo, que el hombre también tiene necesidades sociales, por ejemplo, y
- c) Acentúa, en cambio, las de tipo biológico.
- d) Su teoría es tan compleja, que no es posible experimentarla a corto plazo, por lo que tampoco es posible comprobarla.

Yo creo, que a pesar de estas posibles fallas, y precisamente porque exagera en lo que se refiere a la intensa vida interior del hombre, es como logra que los estudiosos de la conducta, fraten de conocer más a fondo, lo poco que se sabía hasta entonces, de las necesidades y complejos problemas que existen en el subconciencia del individuo. Además, con la clasificación que hace del pensamiento humano, da un paso adelante para la comprensión de éste.

Alfred Adler.— Era alumno de Freud, y no estaba de acuerdo con su maestro, así, en 1912 funda la llamada psicología individual, en la que nos dice, que el impulso básico único es la voluntad de poder, por lo que prácticamente está limitando su teoría. Cree que la necesidad de poder, es, en su origen, una necesidad de seguridad, ya que los intentos que hace el hombre por alcanzar superioridad, son meramente, modos de alcanzar seguridad. Para Adler, cualquier sentimiento de inferioridad, incompetencia o inseguridad, es el que vá a determinar las metas de la existencia del hombre, y la meta principal, hacia la que fluyen todas las acciones, estará determinada por las influencias e impresiones que el ambiente ha ejercido en el niño. El estado ideal, es decir, la meta del ser humano, se forma probablemente en los primeros meses de su vida. Esto me parece importante, ya que casi todos ven al individuo en su madurez, para así estudiarlo, sin embargo, al principio de su vida es cuando tiene experiencias que determinan el rumbo de ella, años más tarde.

Combs y Snygg.- Para ellos la Psicología ha tenido dos marcos de referencia generales a través de su historia, y son los siguientes :

a) El más antiguo, es el que se refiere al acercamiento externo hacia la conducta del hombre, esto es; se observa al ser humano ante diferentes situaciones y entonces se trata de establecer una relación entre éstas y las reacciones que presenta la persona. Basados en estas observaciones, las causas de la conducta serán asignadas a aquellos factores del medio ambiente circundante a los que corresponda la reacción del sujeto. Hacen notar la importancia que tiene este tipo de observación, especialmente para predecir la conducta social que presenta el individuo ante los demás miembros de su grupo.

b) El segundo marco de referencia, lo llaman acceso perceptivo o fenomenológico, aquí se trata de comprender la conducta del individuo, desde su propio punto de vista, es decir, observar a la gente no como aparece al exterior, sino como ella misma se ve; éstas no se comportan solamente debido a las fuerzas externas que las rodean, sino que también es consecuencia directa del modo como juzgan ellas mismas las cosas. Creo yo que para efectos de este estudio que nos plantean Combs y Snygg, resulta muy difícil lograr que las personas digan realmente lo que sienten, y en todo caso, ésto estará determinado por el estado de ánimo que presenten en ese momento.

Combs y Snygg creen que toda conducta está determinada por la forma característica del organismo de que se trate, de cómo esté percibiendo los estímulos del exterior.

Mencionan una necesidad básica en el ser humano, que también la llaman de aptitud y tiene dos características principales, que son :

a) Mantener el yo y la exaltación del mismo.

b) Conservando el yo, seguimos los pasos necesarios para mantener

el equilibrio físico interno.

Nos la describen como una gran fuerza impulsora de lucha que existe en cada uno de nosotros y que nos impele a hacernos más aptos para la vida. La dividen en cuatro categorías:

- a) Necesidad de seguridad física
- b) Necesidad de seguridad emocional
- c) Necesidad de triunfo
- d) Necesidad de estatus.

no se dan aisladas, pero, en un momento dado, es una de estas cuatro la que vá a predominar.

Como veremos más adelante, esta teoría y la de Abraham Maslow, tienen mucho en común, en lo que se refiere a la escala que dan de necesidades.

Hasta aquí hemos visto algunas de las teorías de la motivación en forma general, a continuación expondré algunas otras, que ya están enfocadas al marco del trabajo. Son las de Abraham Maslow, MacClelland, Douglas McGregor, Chris Argyris, Frederick Herzberg, y algunas otras que veremos brevemente.

Abraham Maslow.- En 1954, lanza su teoría que es una mezcla de la de Combs y Snygg, de Deweg, Goldstein e incluso la de Freud, subraya la importancia de ver al hombre en su conjunto, éste es uno de sus aciertos creo yo, al tratar de ver en él a un ente bio-psico-social, y de acuerdo a esto, nos dice que cualquier conducta motivada puede satisfacer muchas necesidades a un mismo tiempo.

Crea el concepto de prepotencia, o jerarquía de prepotencia, esto es en pocas palabras, una necesidad de orden más elevado (según su pirámide), no aparecerá sino hasta que no se haya satisfecho otra que sea prepotente sobre aquélla.

En su famosa pirámide, propone cinco grupos de necesidades - básicas, las dispone en una escala ascendente, y son las siguientes :

- a) Necesidades fisiológicas o primarias, son aquellas fundamenta- les para la conservación de la vida, como es la alimentación, el sexo, el descanso, etc., y son comunes tanto para el hom- bre, como para todo el género animal.
- b) Necesidad de seguridad.- El hombre previniéndose del futuro, actúa en función de ello. Maslow señala que al buscar el - hombre estimación y respeto, entre los demás miembros de su - grupo, es, tal vez, la búsqueda de protección contra el hom- bre mismo.
- c) Necesidades sociales.- El hombre para sobrevivir, necesita - aliarse con otros, y además llegar a ocupar un lugar dentro - del grupo.
- d) Necesidades de autorrealización.- Comunmente las personas - están satisfechas de una manera no plena, por lo que siempre - buscarán la plenitud en cuanto a satisfactores. El individuo - tratará siempre de alcanzar lo que cree que le corresponde den- tro de su grupo social.

En este último punto, es en el que parece estar más interesado Maslow, afirma que el individuo siente la necesidad de trascender - en su vida, y esto no lo logra en su trabajo, ya que en las empresas la producción en serie y otros aspectos, impiden poner de manifiesto la creatividad natural que hace sentir esa trascendencia.

Al igual que la teoría de Freud, ésta tampoco es posible com- probarla, por el factor tiempo.

En mi opinión, la sistematización que hace Maslow de las dis- tintas necesidades, es una aportación valiosa para el estudio de la - motivación, porque clasifica en forma clara, si no todas las que qui-

zá existen, sí algunas de las más importantes.

McClelland.— Este autor, en 1962, basado principalmente en una investigación que hizo Weber de la ética protestante y el capitalismo, conforma su teoría sobre la motivación, y nos dice que las personas están motivadas fundamentalmente por tres factores, que son los siguientes :

- a) Uno de logro o realización
- c) Otro de Afiliación
- d) y de poder.

McClelland se basa en los aspectos culturales básicamente, para explicar su teoría. Afirma que las personas como son los ejecutivos, los directores de empresas, etc., están motivadas por el factor-realización. Otras que están más interesadas en conservar las buenas relaciones con los demás, no siendo tan importante ocupar un lugar-preponderante dentro del grupo, serán personas que tienen una marcada necesidad de afiliación.

No estoy de acuerdo con McClelland, ya que una persona puede estar motivada por diversos factores a un mismo tiempo, por una mezcla de ellos, o bien, un afán de alcanzar determinada meta, puede ser en apariencia por un motivo, sin embargo el verdadero es otro que nos resulte inesperado. esto es, que pueden ser múltiples y muy diversas las circunstancias que lleven al hombre a actuar de una u otra forma, y no podemos encasillarlo en sólo tres posibilidades, como las que describe McClelland.

En 1962, este autor lleva a cabo una serie de investigaciones que consisten en observar las reacciones que tienen algunas personas al pedirles que relaten una historia, presentándoles, para ello, una lámina de donde parten para inventar su relato. McClelland, entonces cree haber encontrado un criterio respecto a la motivación, y nos dice que; en los países altamente industrializados, las personas tienen un afán de logro más fuerte que en los países subdesarro-

llados, en cambio, en éstos últimos, la motivación hacia la afiliación es alta.

En 1964, en los Estados Unidos, realiza otra investigación entre ejecutivos y subordinados, y encuentra que en los primeros hay un número mayor de historias con un contenido de realización, que en las contadas por los subordinados, para McClelland, esto es una prueba de su teoría, sin embargo, yo creo que resulta subjetiva por los métodos que utiliza y porque el hombre puede reaccionar, no sólo de acuerdo a su cultura, sino a otros muchos factores, con los que McClelland no cuenta, como son los psicológicos, e incluso los aspectos biológicos.

Así como Freud hace notar la importancia de los factores inconscientes, McClelland cumple su parte al darle el lugar debido a los aspectos culturales, que son importantes, pero no determinantes, en lo que a motivación se refiere.

Douglas McGregor..- Este autor parte de la suposición de que el hombre es un animal insatisfecho por naturaleza, cuando satisface una necesidad, surge otra nueva, así sucesivamente, desde que nace hasta su muerte. Estas necesidades forman una jerarquía, según su categoría, ésta es determinada por su naturaleza, ya sea orgánica, física, de seguridad, etc.

Para él, existe una relación muy importante entre las características de los individuos y la situación ambiental de trabajo, que las empresas no toman en cuenta, pero en la actualidad, el estudio de las ciencias sociales y de la conducta, representan una posibilidad de mejorar la situación del trabajador en las organizaciones.

Crear, que se puede demostrar científicamente, que la conducta del hombre está influida por ciertos factores de su medio ambiente. Cuando habla de motivar, se refiere a la posibilidad de crear relaciones entre las características del individuo, y los factores de su medio circundante, para "producir" la conducta que se desea.

Premio y castigo, son las palabras comunmente usadas para describir en forma general las características ambientales que son controladas, para influir en la conducta esperada.

Esta relación está representada, por un lado, en la destreza - del individuo, su saber, sus actitudes, etc., y por otro la naturaleza de su empleo, las compensaciones por su trabajo y la dirección - que se le proporcione.

Para McGregor, un buen administrador depende, en grado considerable, de su capacidad para predecir y controlar la conducta de los hombres que tiene a su cargo, así pues, conocer los resortes que originan y dirigen esa conducta, es fundamental para cualquiera que tiene la responsabilidad de manejar personal. Para los administradores es, relativamente nueva, la preocupación por el uso de las ciencias sociales aplicadas al conocimiento del hombre, para los tradicionales, su base era la experiencia, cuando no, sus propias corazonadas, y apenas sienten la necesidad de consultar otras fuentes para conocer el comportamiento humano en las organizaciones. Los estudios de éste, que proponen principios o criterios, les parecen meramente teóricos y sin ninguna relación con la práctica a la que tienen que enfrentarse, en tanto que, sus conocimientos basados en la experiencia, es útil por lo práctico.

Creo, que en cierta forma, muchos de los conceptos de las ciencias sociales, pueden ser teóricos completamente, y si la Administración como profesión, persigue objetivos concretos debemos utilizar adecuadamente, lo que se pueda aplicar de esas ciencias, uno de estos casos, puede ser el concepto de motivación.

Como en cualquier situación de carácter físico, habrá que reconocer que no adaptaremos a las personas a reglas que se hayan creado, sin haber observado a éstas últimas, sino que los criterios y teorías acerca del comportamiento humano, deben partir de lo que sepamos acerca del mismo, no encasillando al hombre en moldes matemáticos o lógicos en los que no cabe.

Muchos de los intentos por controlar la conducta humana violan la naturaleza de la misma, provocando serios problemas, uno de estos ejemplos más claros, son los planes de estímulo para los trabajadores, basados en la idea de que éstos quieren más dinero, y laboran para ganarlo en mayor cantidad. De acuerdo a ello, se valoran los empleos, se fijan las normas para la jornada de trabajo y también la escala de estímulos para premiar con bonificaciones a la producción que rebasa los límites establecidos. Pero esta suposición no toma en cuenta lagunas características del hombre dentro de la organización, como son las siguientes :

- a) Que la mayor parte de los individuos, desean también otras cosas, como pueden ser; la aceptación de sus compañeros, y si es necesario para ello, el rechazar esa paga extra al no aumentar su productividad, lo harán con tal de ganarse la simpatía de sus compañeros.
- b) El surgimiento de diferentes actitudes contrarias a las que se pretenden, como son las dudas que se tienen respecto a la buena intención de la gerencia, animadversión contra los que administran, indiferencia en cuanto a la importancia de su colaboración, etc.

Estas contradicciones las enumera claramente Chris Argyris, cuando compara las características de una persona adulta, emocionalmente madura, con los objetivos de la organización tradicionalista.

Por un lado supone que una persona adulta, tenderá a desarrollarse a medida que madura, dejando de ser alguien pasivo, para buscar su autorealización. Buscará independizarse respecto a otras personas, y quizá de algunas organizaciones por ejemplo la iglesia, a la que durante su niñez y posiblemente su adolescencia, lo mantuvieron ligado sus mayores.

La asimilación y variación en cuanto a formas de comportamiento, debido a su libertad de elección. Como adulto, tiene intereses muy arraigados, tanto de tipo psicológico, como sociales. Tratará de proveer su futuro de alguna forma, y busca también colocarse en cierto status dentro de su grupo social, dejando atrás la subordinación del niño.

Por otro lado, la organización plantea otro tipo de situaciones que se requieren para alcanzar sus objetivos, y consiguientemente, frenan las aspiraciones y el desarrollo natural del individuo.

En las organizaciones actuales, el trabajador apenas hace una parte del trabajo total para la elaboración de un producto, teniendo así, un dominio y conocimiento mínimo sobre lo que él realiza, y en el que no trasciende su creatividad natural. En la organización se requiere ser subordinado y dependiente, y la pasividad aparece, en cuanto que, el individuo es considerado parte de la máquina o instrumento para llevar a cabo los planes instituidos por la dirección, siendo sus labores repetitivas y por lo mismo tediosas.

En algunas situaciones, el obrero se ve obligado a alcanzar de terminado nivel de producción, bajo presiones de tipo psicológico, que a largo plazo producirán desajustes emocionales en el individuo, y que repercutirán tanto en la organización, como fuera de ella.

Lo anterior, como podemos ver, y partiendo de la base que plantea Argyris, resultará enfermizo para el trabajador, hasta aniquilario, si no físicamente, sí en una forma psicológica.

Puedo resumir, de lo anterior, que para cambiar estas situaciones equívocas, habrá que cambiar los conceptos que se tienen acerca del binomio hombre-organización, adecuando ésta última al individuo, y no tratar de hacerlo al revés.

Frederick Herzberg..- Elabora su teoría, basado en unas encuestas que realizó junto con Mausner y Snyderman, en 1965.

Toma los factores ambientales del trabajo como base para suponer que la presencia positiva de ellos causa satisfacción, motivando de esta manera a la gente, sin embargo, nos dice, la ausencia de estos factores no ocasiona insatisfacción sino algo diferente, que es la no satisfacción. Se llega a la insatisfacción, cuando los factores de los que hablamos, son negativos, éstos son intrínsecos, pertenecen al puesto, como pueden ser: la iniciativa, la responsabilidad, etc.

Por otro lado, la insatisfacción se presenta cuando factores externos al puesto se ausentan, como son: las relaciones informales, la comodidad, etc.

La teoría de Herzberg, también llamada teoría Dual o de los motivadores y los factores higiénicos, aporta algo importante al concepto de motivación, a mi modo de ver, ya que señala, que, el hecho de proporcionar buenas condiciones de trabajo en el aspecto ambiental, no necesariamente darán como resultado, buenas actitudes por parte del trabajador, sólo evitarán en cierta forma, la aparición de negativas. Esto es, para que un hombre se sienta bien en su trabajo, habrá primero que, llevarlo de un grado de no satisfacción a uno de satisfacción, o aún más atrás, de un estado de insatisfacción a otro de no satisfacción, y de éste al de satisfacción:

Esta teoría es limitativa, en cuanto que, describe sólo un método para su comprobación. Por otro lado, se ha visto que le falta consistencia en algunos de sus puntos en los que se basa, como lo demostró Meyers en 1964, realizando un estudio sobre la misma.

Además los planteamientos que propone Herzberg, son más teóricos que prácticos, y ello no permite llevar a cabo una experimentación de lo que afirma.

Elton Mayo.- Su famoso estudio en la Western Electric ha sido una de las piezas clave, en el estudio de la motivación.

Con este experimento, se pone de manifiesto una vez más, que el hombre, a pesar de la técnica y de los adelantos científicos que han venido a modificar su forma de vida, esencialmente no ha cambiado, ya que siempre buscará algo más que el bienestar físico, ése algo, es la seguridad, por ejemplo, la aceptación o la estimación de los demás, o su propia autorrealización. De alguna manera los descubrimientos hechos en estos experimentos, hacen que se vuelva la atención al aspecto puramente humano, dejando de lado algunos de los conceptos mecanicistas que todavía prevalecían entonces, y que por tanto tiempo predominaron en la mente de los empresarios.

Mayo, emprende junto con otros, esta serie de experimentos, quizá en busca de otra cosa muy distinta a lo que encontró, pero la verdad, es que descubre algo tan esencial, y al mismo tiempo, tan olvidado por todos, como es la naturaleza humana, en su más primitiva concepción.

Con el estudio de Hawthorne, se demuestra que hace falta mucho más que buenas condiciones de trabajo, para hacer sentir bien a las personas, ello no quiere decir que sea costoso o complejo, es, simplemente, tomar en cuenta a las personas como tales, no como parte de la máquina o de los sistemas.

Tanto los directivos de empresas, como los ingenieros industriales, e incluso los administradores, habían tratado de dirigir, basados en ideas sumamente lógicas, que nunca dieron resultado, ya que, el hombre nunca perderá sus características emotivas, sentimentales, y complejas e inesperadas en general. Así, esta experiencia ayudó a sacudirse ideas prevalecientes hasta entonces, y que impedían el desarrollo de una verdadera administración de recursos humanos, basada en las ciencias sociales y de la conducta, y no tratando de encasillar al hombre en moldes matemáticos, que resultan en el estudio de los fenómenos físicos, pero no en el humano.

Como podemos ver, a través de este capítulo, tanto los clásicos como Descarte y Tomás Hobbes caen en el error de considerar al hom

bre como un ser racional totalmente, limitando así las posibilidades de un estudio más completo en lo que a motivación se refiere.

Algunos otros autores, están inmersos en su época, arrastrando los vicios de ésta, y hace un poco falla la teoría que nos presentan, como Locke, que todavía tiene tendencias poco científicas, al hablar nos de Dios; creo que filosofa en mucho al hablarnos de su teoría.

Charles Darwin, McDougall, Adler y la de Combs y Snygg, nos hablan fundamentalmente de la necesidad de seguridad. Algunos de ellos forman su teoría muy completa respecto a la motivación, pero descuidan otros puntos, igualmente importantes.

Maslow, aunque en cierta forma, resume lo que ya habían dicho otros autores, lo hace en forma más completa y clara, sistematizando algunos de los conocimientos, que hasta entonces estaban dispersos.

En general, la teoría que a mi parecer, es importante, es la de Sigmund Freud, porque abre nuevos caminos para la comprensión del hombre, conociéndolo interiormente, y porque rompe con una serie de tradicionalismos absurdos que impedían el desarrollo de las ciencias de la conducta.

Y en lo que respecta a las teorías de la motivación enfocadas al trabajo, McClelland, aporta algo interesante, al presentar los factores culturales como determinantes en la conducta, aunque éstos precisamente, son los que limitan su teoría.

McGregor, atiende a la importancia que tiene la aplicación de las ciencias sociales y del comportamiento, en la administración de los recursos humanos. Y Argyris hace notar la polaridad que guardan la estructura de las organizaciones de trabajos actuales, con la naturaleza del hombre, siendo ello como un llamado, para rectificar o reconsiderar los sistemas y procedimientos, con los que se lleva a cabo la dirección de personal.

En resumen; es evidente que las necesidades existen y que el hombre es un ser insatisfecho por naturaleza, el problema radica en conocer cuál o cuáles necesidades son las predominantes, y el cómo se pueden satisfacer. Por otro lado, que es lo que va a dar como resultado esto último. En el medio ambiente del trabajo, sería lo siguiente: un empleado siempre tendrá necesidades, y, lo importante para el administrador de recursos humanos, es saber cuáles son las que requieren atención prioritaria, después encontrar la mejor forma de satisfacerlas, sin interferir con los objetivos de la organización, sino buscar un camino común, en el que el trabajador logre los suyos, y al mismo tiempo que trabaja para alcanzar los fijados por su empresa.

V. ¿ PORQUE TRABAJA LA GENTE ?

"motivar es despertar el deseo"

Uno de los principales problemas para cualquier administrador de recursos humanos, es encontrar una motivación para hacer que la gente trabaje. En una sociedad de producción en serie, no es fácil, puesto que muchas personas no obtienen de su trabajo más que una satisfacción personal mínima, así como muy poca sensación de realización y creatividad.

En las grandes organizaciones, la gente tiene que trabajar obedeciendo órdenes que pueden no ser comprendidas ni aprobadas, y asimismo recibir instrucciones de superiores, en cuya elección no tomaron parte y a los que posiblemente no conozcan. Son realmente pocos, los que tienen la oportunidad de expresarse o la libertad de control sobre todo, de la cual gozan el agricultor, el pequeño negociante o incluso profesionistas.

Se podría hacer una pregunta ¿Cómo se puede motivar a la gente que tiene empleos con pocos ingresos, hastiadores, monótonos, con poca o nada libertad para tomar decisiones por su cuenta, a veces hasta peligrosos, etc., etc.?

El problema fundamental de la motivación, puede ser que estribe en cómo crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades, mientras trabajan para alcanzar los objetivos de la organización.

Este punto, al que a diario se tiene que enfrentar el supervisor, o cualquier persona que dirija personal, consiste en proporcionar diariamente motivación a cada uno de los trabajadores, en forma distinta y eficaz.

Tradicionalmente se han usado cinco formas para motivar a la gente, algunos de ellos en forma negativa, y son los siguientes:

- a) Autoritarismo
- b) Paternalismo
- c) Convenio
- d) Competencia

- e) Proporcionar oportunidades a los trabajadores, para la satisfacción de necesidades, al mismo tiempo que realizando su trabajo.

Veamos brevemente cada una de estas formas.

Autoritarismo. - Es quizá la más tradicional y negativa, usada con frecuencia, consiste simplemente, en obligar a las personas a trabajar, usando para ello, amenazas, de despido, por ejemplo. Los que ponen en práctica este procedimiento creen que la gente trabaja sólo por el dinero, y que no lo harán, si no están bajo la amenaza de perder su empleo, y por ende aquél. En estas circunstancias, se hace caso omiso de que, las personas requieren también de satisfactores diferentes que pueden encontrar en el trabajo mismo. Presuponen que a la gente no le gusta trabajar, por lo tanto, producirá sólo lo indispensable para conservar su empleo, para impedir ésto, la supervisión que se ejerza sobre ella, deberá ser muy estrecha. Al trabajador se le impide por completo decidir sobre su trabajo, señalándole lo que tiene que hacer, cómo y a qué horas. Por otro lado, las disposiciones de la dirección, frecuentemente se llevan a cabo, sólo para recordarle al empleado quien es el que manda. Al personal se le mantendrá ocupado para que produzca lo más posible. obligándole a realizar tareas rutinarias. También se supone que la mano de obra puede comprarse como cualquier otro tipo de materia prima, tratándosele de la misma manera.

Sostienen, quienes llevan a cabo esta forma de dirección, que habrá que ser muy estricto, y a veces, hasta un poco duro para conseguir lo importante, que es una productividad eficaz, venciendo todo antagonismo, si es que alguien es renuente, de ninguna manera se aceptará gente rebelde que pueda provocar conflictos, más bien deberá ser sumisa y muy trabajadora.

Esta doctrina dió buen resultado en los comienzos, y durante la Revolución Industrial, cuando los obreros y sus familias estaban tan cerca del hambre, y las necesidades básicas tenían una importancia primordial. Sin embargo, en los últimos años, la gente ha comenzado a esperar de sus empleos, algo más que un castigo, o por otro lado, dinero, apenas

para satisfacer lo más indispensable. Se han logrado conquistas de tipo-laboral, gracias a los sindicatos, a la transformación de sistemas políticos y económicos, etc., y gracias a ello, el trabajador tiene protección legal, así, todo esto ha provocado que el autoritarismo no sea ya tan efectivo como instrumento de motivación, por demás negativa. Sin embargo, en los países no desarrollados, como en el caso nuestro, las necesidades primarias, siguen sin llegar a satisfacerse, ni medianamente, por lo que es fácil encontrar aún muchas empresas, donde la forma de dirección es completamente autoritaria.

En países donde ya el nivel de vida es alto, la gente ha comenzado a buscar satisfactores, tanto de tipo social como psicológico, aparte del puramente económico.

Por otro lado, la situación ha cambiado en lo que respecta a cuestiones de tipo cultural, económico y social, de la Revolución Industrial a la fecha, por ejemplo, hace poco más de un siglo, al niño se le educaba de manera que fuera alguien obediente, tanto en la escuela, como en el hogar, los mayores eran estrictos, de tal suerte, que al llegar a adulto, tenía poca dificultad para adaptarse a la disciplina de una fábrica, por estricta que ésta fuera. En los últimos años, la forma de educación es otra, es la casa se fomenta la libertad de expresión, en las escuelas es lo mismo, ya sea en forma individual o colectiva, por otro lado, se busca también que los niños tengan iniciativa propia y desarrollen su creatividad, así, el joven obrero, encuentra por demás frustrante una supervisión autoritaria, limitativa y estricta.

Por lo que se refiere a la amenaza de cualquier tipo contra el trabajador, no es nada fácil llevarla a cabo, ya que los sindicatos y las leyes protegen al trabajador, y han hecho de aquéllas, algo que ya no se puede utilizar fácilmente contra él.

En suma, este procedimiento tiene muchos inconvenientes, como los siguientes:

- a) Evidentemente esta manera de proceder no proporciona ningún estímulo para trabajar con más deseos que el necesario, para cumplir con el número indispensable para evitar el castigo. En el caso de obreros que cuentan con un sindicato, éste los defiende en caso de un despido injusto. Por otro lado, si los ascensos dependen de antigüedad, menos se podrá esperar que los niveles de producción pasen de un mismo nivel siempre.
- b) Concretamente, la esencia del autoritarismo, radica en la presión ejercida sobre los trabajadores, pero cuando es demasiada, los sindicatos intervienen, y hay reacciones de todo tipo, pero siempre negativas por parte de los empleados, como son: disminuyendo el ritmo de trabajo o echando a perder el mismo, entonces la dirección impone medidas disciplinarias y despide a los supuestos líderes, creando así, un círculo vicioso entre dirección y subordinados.
- c) Para protegerse contra toda forma de presión, los trabajadores se organizan en grupos, y a menudo, éstos son los que determinan las normas de rendimiento individual y que no podrán ser rebasadas aún a pesar de lo que la empresa exige. Los miembros se cubren unos a otros sus errores, y castigan a los que se atreven a denunciar éstos convenios implícitos en el grupo, dando como resultado que la dirección no se entera de todo esto, y, por lo tanto, no podrá imponer su autoritarismo.
- d) Probablemente el mayor fracaso de el autoritarismo, es que no comprende que el comportamiento humano, no puede verse sometido a demasiada presión, porque ésta, lo único que da por resultado, es la frustración, a su vez ésta puede manifestarse en diferentes formas, muchas de ellas graves. Una persona frustrada puede responder con agresividad, otras se evaden de la realidad, descuidando el trabajo, otras más, se aíslan, etc., pueden ser variadas las formas de responder al sentimiento de frustración, incluso abandonando definitivamente el motivo de esa frustración, que es el trabajo. Una reacción colectiva ante ella, puede tener

efectos tremendos dentro de la organización, rompiendo la colaboración y los lazos de relaciones informales en los grupos, y ponerlos unos contra otros, creando desconfianza y tensiones, que desembocan en conflictos graves.

En suma, el autoritarismo no es efectivo, porque: el trabajador hará justo la cantidad de trabajo necesario, para evitar el despido, no más. Provocará un círculo vicioso, donde la dirección impone restricciones, y los trabajadores buscarán, a su vez, evasiones. Estas restricciones darán por resultado que los trabajadores busquen unirse para protegerse uno a otros, y estar francamente, en contra de la organización. Y, finalmente, lleva a la frustración, que puede provocar reacciones extremas y muy graves dentro de la organización, como las huelgas, por ejemplo.

El autoritarismo, puede dar buenos resultados a corto plazo, cuando hay crisis, cuando los individuos buscan desesperadamente un empleo, o en situaciones no sindicalizadas, y también se puede dar el caso entre ejecutivos ansiosos por conseguir un ascenso.

Paternalismo. - Cuando ya no funcionó tan bien, como al principio, el autoritarismo, y como una respuesta a la filosofía del "sé fuerte", viene la del "sé bueno", buscando obtener una buena actitud del empleado, proporcionándole, para ello, buenas condiciones materiales de trabajo.

Hay dos formas de paternalismo:

- a) La primera, sostiene que, si la dirección se muestra buena, los empleados trabajarán efectivamente, motivados por un sentimiento de lealtad y gratitud.
- b) La segunda nos dice, que la liberalidad respecto a beneficios y buenas condiciones de trabajo, hacen felices a los empleados, y este estado de ánimo, hará que trabajen más.

Esta forma de motivación, tuvo su apogeo en los años '20, y surgió como una respuesta al autoritarismo, y a la aparición del sindicalismo.

Durante la primera Guerra Mundial, y después de ella, la importancia que se le dió a las relaciones industriales, hace que los patronos se interesen en muchos proyectos nuevos, respecto a los programas destinados a cambiar, de alguna manera, la vida del individuo dentro de la organización, para mejorarla.

Los resultados que dieron estos programas basados en el paternalismo, fueron :

- a) A largo plazo, este tipo de motivación, provocó más rencor que gratitud, ya que, como sostiene Argyrys, un hombre emocionalmente adulto, no le gusta sentirse dependiente de otro, prefiere hacer las cosas por sí mismo y tomar las decisiones también, ya que, el dejar que otros decidan por uno, rebaja la importancia ante nosotros mismos.
- b) Cualquier incentivo que se otorgue, será uniforme para todos los trabajadores, por lo que nadie hará más para sobresalir, ya que sabe que no lo logrará, y verá que a otros les toca lo mismo, con menos esfuerzo.
- c) A medida que el tiempo pase, el trabajador tomará los beneficios que la empresa otorgue, como algo seguro y obligado dejando así, de ser los incentivos que al principio fueron y, teniendo la dirección que aumentarlos cada vez, para que sigan funcionando como estímulo, cuando esto llegue a pararse, el empleado sentirá rencor contra la empresa.

Todo lo anterior no quiere decir que el proporcionar buenas condiciones de trabajo, sea estéril, no, beneficios y servicios dados al trabajador, debidamente ofrecidos, constituyen una forma positiva y muy importante, en materia de administración de recursos humanos, tales beneficios servirán para :

- a) Sostener el prestigio de la compañía, como un lugar, donde no sólo se quiera ingresar, sino permanecer en ella.
- b) Por lo mismo, atraer a trabajadores, entre los cuales habrá, sin duda, buenos elementos.
- c) Disminuir la rotación de personal.
- d) Este tipo de sistema, ayuda a dar la sensación de seguridad, tan importante para que desaparezcan tensiones entre los empleados, ello ayudará de alguna manera a elevar la productividad, o por lo menos, a mantenerla en el nivel deseado.
- e) Las relaciones obrero-patronales, serán por lo general, armónicas.

Sin embargo, todo esto, afectará de una manera mínima, para lograr que el individuo haga un esfuerzo mayor en su trabajo, en todo caso, sólo constituye una respuesta parcial al complejo problema de la motivación.

Los incentivos, habilmente suministrados, cumplirán su objetivo, para ello, hay que estudiar la forma más adecuada de darlos, y tener en cuenta que, en cada empresa, y a diferente nivel jerárquico, será distinto su efecto.

Convenio Implícito..- Actualmente una forma corriente de motivar al trabajador, es negociar con él. Aquí la dirección alienta a los obreros a que rindan un volumen razonable de trabajo, y, a cambio de ello, la empresa dará también una supervisión razonable, en el sentido de que será justa, no presionando demasiado al empleado. Este trato es más bien implícito, en realidad la diferencia que tiene con las dos anteriores formas de dirección, es que, los términos del convenio al que se trata de llegar, es hecho, más o menos voluntariamente por ambas partes.

Tanto el obrero, como la empresa, tienen miedo de que si no cumplen, la otra parte tampoco lo hará. Generalmente este sistema, estabiliza la producción en un nivel bastante bajo, y para las dos partes constituye una constante inseguridad, creando así, un ambiente tenso.

Competencia.— Fomentándola por los ascensos y aumentos, entre los trabajadores que se destaquen por su labor, la competencia proporcionará satisfacción a varias necesidades, entre otras; la de autorealización, de prestigio social, etc.

En aquellos trabajos en que la competencia está razonablemente establecida, se necesitará menos supervisión, puesto que cada individuo hace lo mejor que puede en su trabajo. Sin embargo a nivel operativo, no hay muchas posibilidades de que este tipo de política funcione, ya que, un obrero podrá ser desplazado fácilmente por alguien que tenga mayor preparación, esto lo sabe el trabajador y no muchos tienen la posibilidad de prepararse mejor. En muchos casos, los empleados prefieren colaborar unos con otros, evitando la competencia entre ellos, y restringiendo la producción.

La competencia funciona entre grupos, más que entre individuos, así también es mayor entre los ejecutivos, y también es común entre vendedores, pero no en los obreros.

En México, un obrero sabe que otro como él ascenderá no precisamente por sus méritos en el trabajo, sino por cuestiones de tipo social, como el famoso "compadrazgo", muy común en nuestra cultura, y no sólo a nivel de obrero, sino que también se da a nivel ejecutivo. Este vicio se hace patente desde la solicitud de trabajo, y así, muchos consiguen éste último, no por su capacidad o empeño que demuestren, sino por la relación que tengan con alguien que esté dentro de la empresa.

Actualmente en las organizaciones es más deseable la colaboración que la competencia, para el logro de los objetivos fijados. Ya que, los esfuerzos para alentar ésta última, serán vistos como presiones, y ellas llevarán a frustraciones porque la gente se da cuenta que escalar en la

pirámide jerárquica, siempre llevará a una menor probabilidad de oportunidades. Hacia arriba, habrá cada vez más perdedores que ganadores. En suma, la competencia es más frustrante que benéfica, ocasionando problemas psicológicos en las personas que estén involucradas en ella. Sin embargo, una competencia, bien dirigida, que se dé entre grupos, puede dar resultados satisfactorios.

Proporcionar oportunidades al trabajador.- Una corriente actual, es la que propone que, para que las aspiraciones del trabajador no entren en conflicto con los objetivos de la empresa, deberá ésta última de proporcionarle a aquél, oportunidades para la satisfacción de sus necesidades, mediante la realización de su trabajo. Hace a un lado la creencia que los objetivos económicos son lo mejor para el trabajador, sin quitarle la debida importancia.

El paternalismo dá satisfacción a las necesidades del individuo, en cambio, esta última corriente, propicia que el hombre logre por sí mismo, ésas satisfacciones, no estando en pugna con sus compañeros, sino encontrándose a gusto con ellos y colaborando, no compitiendo.

En suma, para motivar positivamente al trabajador, sería necesario :

- a) La satisfacción que proporcione el trabajo, puede crearse, cambiando el sentido que tienen las labores que se desempeñan. Esto es, puede dársele al trabajador la sensación de creatividad en lo que hace, dándole a conocer el producto de su esfuerzo. empero esto es difícil, dado que en la actualidad, todo o casi todo lo fabricado es en serie y sumamente complejo en su elaboración, y el obrero maneja una parte mínima del producto terminado.
- b) Las satisfacciones sociales conseguidas en el trabajo, se logran al laborar en forma conjunta, en equipo. Cuando el individuo participa en la solución de los problemas que le plantea su tra

bajo, se siente más compenetrado con el mismo, y por ende, - su interés aumenta, tanto en su trabajo, como en su grupo.

- c) Respecto a la supervisión, ésta puede dar una sensación de - seguridad y apoyo a los trabajadores, ayudándolos, no acosándolos, fomentando la responsabilidad para que el empleado sea su propio jefe.

De todos los sistemas antes descritos, creo que éste último es - el más conveniente y posible de llevar a cabo, siempre que la dirección tenga una buena disposición para ello, al darse cuenta que no sólo es en beneficio del obrero, sino de la empresa misma.

Al hombre habrá que tomarlo como un algo integral, y por lo mismo, debemos tener en cuenta que no sólo tiene necesidades de tipo económico o material en general, sino que también adolece de - otras, como son las de seguridad, de realización, de estima, etc., - y éstas indudablemente las puede satisfacer la organización de trabajo, donde el individuo pasa gran parte de su vida. Si a éste no se le da la importancia que tiene como ser humano, se le estará proporcionando constantes frustraciones, que lo llevarán a reaccionar negativamente contra la empresa.

Volviendo a la pregunta original, podemos ver que la gente - trabaja por muchos y variados motivos, algunos tan simples y evidentes, como lo son las necesidades primarias. Vendiendo su tiempo, - sus conocimientos, su experiencia, etc., a alguien que los usa para fabricar productos o proporcionar servicios que a su vez, vende a - otro alguien, y así sucesivamente. El vender este tipo de elementos, es el signo de nuestros tiempos.

Finalmente, la gente trabaja porque lo tiene que hacer no tiene otra alternativa. Está ligada, quiera o no, a un sistema de obligaciones al comprometerse a cumplir con determinado acuerdo, esto - a su vez, obliga a otros a hacer lo mismo. Así pues, la gente - actúa bajo estas razones, para trabajar, independientemente de los -

motivos internos de cada quien, sin embargo, estos motivos, actúan - de una manera diferente en cada uno de los trabajadores, y con - variación también distinta, influyen en su comportamiento como ta - les.

Otro elemento importante también, es que, en la sociedad - actual, a la gente se le clasifica en mucho, por la actividad que - tiene para ganarse la vida, y el éxito que obtiene al hacerlo, por - ello, tiende a depositar mucho más empeño en su trabajo de lo que - parece. Toda la compleja mezcla de deseos vá a trabajar con ella, de modo que el resultado final, se vé afectado según la necesidad - o necesidades predominantes en cada individuo y en determinado mo - mento.

Por otro lado, la motivación que cada uno tenga, determinará la utilización del talento que cada uno posea, ambos afectan la naturaleza y calidad del trabajo. La dirección, que es quien será - responsable de que este talento se desarrolle, tendrá que suministrar una adecuada supervisión para completar el eficaz rendimiento del - trabajador. Esta última, en cierto momento, representa un papel for - tuito, ya que en muchos casos la gente que la necesita no la tiene, es el caso de muchos obreros jóvenes que entran en el ambiente - de trabajo con ideas confusas sobre lo que les gustaría hacer, y en - dónde producirán más y mejor, y además con poca capacidad para so - meterse a la disciplina de un trabajo; un supervisor experto, puede influir fácilmente a que el futuro de este joven sea brillante y satis - factorio para él, o, que sea frustrante, y aniquile a un elemento po - tencialmente bueno.

En suma; la gente trabajará de tal o cual manera, por que sa - be, en primer lugar, que tiene que hacerlo, porque quiere estar bien con otras personas que esperan que trabaje, por que se siente guiada por una serie de motivos internos y/o externos, por un sistema parti - cular de aptitudes e intereses de cada uno, y a causa del tipo de - dirección y supervisión que reciba o haya recibido, a causa de su - madurez emocional para adaptarse a lo que lo rodea en el medio -

ambiente del trabajo, y, en general, a la atmósfera que exista en la organización a la que pertenezca, esto es su estructura, sus políticas, etc., a causa también de las oportunidades que ha tenido, etc., todas estas razones, coinciden simultáneamente en cada persona para afectar el modo en que trabaja, por el tiempo mientras estos factores no cambien.

A la pregunta ¿Cómo se motiva a la gente para que trabaje?, se tendría que contestar: al hombre no se le motiva, él está motivado por su misma naturaleza, ya que es un sistema orgánico, que tiene necesidades de tipo sentimental, emocional, psicológicas, como también de tipo material, no es un sistema mecánico, como muchos pretendieron manejarlo durante mucho tiempo. El hombre al asimilar energías, las transforma y las manifiesta de diversos modos, en su comportamiento, lo mismo en actividades intelectuales, que en reacciones emotivas, o en alguna otra forma. Su conducta, además está influida por las relaciones entre sus propias características y el ambiente externo que le rodea, como son su sistema orgánico con su medio ambiente de trabajo, así, el hombre que no esté motivado, quiere decir que está muerto. La clave está entonces, en dirigir sabiamente esta fuerza, descubriéndola o acrecentándola, para bienestar del hombre mismo.

VI. UN PUNTO DE VISTA

¿MOTIVACION O MANIPULACION?

A muchos de los problemas de la administración de recursos humanos, se les ha tratado de dar solución, volviendo la mirada hacia el renglón comunicación, se creía que los fracasos, eran debido a una mala comunicación. Principalmente los psicólogos eran partidarios de esta tendencia, planteando una administración en la que todos los miembros de la organización participarán, pero se ha visto que no es tan fácil la solución, y el problema no sólo radica en la comunicación, sino en la motivación del trabajador.

Este problema se presenta en todos los niveles jerárquicos, y en muchas formas. Por ejemplo, el ejecutivo se queja de creciente ausentismo y de poca productividad, las organizaciones se reestructuran cada vez, basándose en nuevas corrientes administrativas que a la larga resultan no ser tan eficientes, las nuevas leyes, que son en favor del trabajador no son lo suficientemente efectivas, como para hacer que éste, se desarrolle bien dentro de su trabajo. Así los problemas que parecían superados, no tardan en aparecer de nuevo.

Otro intento más, es variar las tareas de los trabajadores, dándoles así, una mayor responsabilidad, para contrarrestar los efectos nocivos que causa en el individuo la producción en serie. Este resulta bueno hasta que los trabajadores comienzan a pedir mayor participación en las políticas de la empresa, entonces, la dirección no se los permite, y ello frustra al individuo, lo que provoca, a su vez, reacciones negativas de éste, en contra de la organización, hasta abandonarla en busca de un empleo donde goce de mayor libertad e iniciativa.

El problema de la motivación, es evidente desde hace mucho tiempo para los estudiosos de la organización, quienes han presentado toda una serie de teorías como ya hemos visto (Maslow, McGregor, etc.) para explicarlo, pero la verdad es que hasta la fecha, ninguna respuesta ha sido satisfactoria completamente. En algunas organizaciones se ha intentado llevar a la práctica las teorías, con diversos grados de éxito, las más actuales proponen que la autoridad y la responsabilidad deben distribuirse en forma amplia, dentro de la

organización, sin embargo, esto no es tan sencillo, ya que ello también implica problemas, como son: hasta qué punto debe distribuirse, entre quiénes, a qué nivel, etc.

Otro de los problemas de la motivación, estriba en que la teoría dista mucho de la práctica, veamos porqué:

- a) Las personas autorizadas dentro de la organización, para su aplicación, no están preparadas para ello. Los administradores tradicionales apenas si han tenido contacto con las ciencias de la conducta.
- b) Las ciencias sociales y de la conducta, apenas se están desarrollando hoy en día y por lo mismo, sólo se aplica una parte de ella a los problemas de la organización.
- c) La experiencia no basta, como muchas personas creen, también se requieren una preparación profesional y la práctica basada en el conocimiento.
- d) Los problemas de adiestramiento, tan en boga actualmente, sólo proporcionan conocimientos mínimos, y por otro lado, son pocos, entre quienes los imparten, los que son capaces de cambiar una organización, o enseñar a otros como hacerlo. Otros más, conocen muy bien las teorías y corrientes actuales, como la de Desarrollo Organizacional, que lo han llevado a la práctica, pero no son ellos quienes cambian a las organizaciones, mas bien ayudan a otros a pensar en diferentes alternativas para ello, pero a diferencia de los expertos en finanzas o mercadotecnia, que elaboran y ejecutan programas o implantan sistemas, los expertos en conducta no son expertos en hacer nada realmente.
- e) Otra razón que explica la distancia que hay entre la teoría y la práctica, respecto a soluciones en el problema de la motivación, es que, a otros muchos encargados de su aplicación, no

tienen la suficiente experiencia en un gran número de situaciones, como para saber aplicar los conceptos de diferente manera a diferentes grupos y situaciones. Aunque un ejecutivo pueda trabajar en distintas organizaciones y bajo diversas circunstancias, tiene una capacitación insuficiente en las ciencias de la conducta, como para intentar aplicar más de una o dos técnicas en todas las situaciones, no importa qué tan buenas puedan ser dichas técnicas, no podrán adaptarse a todas las situaciones igualmente bien.

- f) Otro posible problema, es que, para muchos ejecutivos, representa un temor perder el control sobre sus organizaciones al invitar a sus empleados a participar en las decisiones que van a afectar a la organización. Esto resultará especialmente conflictivo para aquellos, cuya principal motivación sea, precisamente, tener poder y control sobre los demás.
- g) Aunado a lo anterior, hay muchos ejecutivos que no tienen preparación para la dirección de los recursos humanos. Muchos tienen formación en ingeniería, en cuestión legal, financiera o contable, ramas todas ellas que son racionales y sus hechos se basan en experimentos y comprobaciones mensurables, y que son verificables. Las personas con este tipo de formación, son, o están acostumbradas a reprimir en mucho, sus sentimientos y a mantenerse agresivas, competitivas y nada emocionales. Se les enseña a ser lógicas, y por lo mismo, buscarán implantar este tipo de racionalidad en las organizaciones donde se encuentren. El resultado de todo esto es que, no tomarán en cuenta la gran importancia que tienen los sentimientos y motivaciones, que son esencialmente humanas.
- h) En un momento dado, hasta los sindicatos pueden bloquear el llevar a la práctica las soluciones, para los problemas de motivación. Para algunos líderes sindicales representa un problema el que pueda verse disminuido su poder. La mayoría de ellos habla de lo que son los salarios, horarios, condiciones de tra-

bajo, etc. tratando de mejorarlos, así, aún cuando los sindicatos no se oponen a las innovaciones para enfrentarse a los problemas de la motivación, sus líderes sí temen a la disminución de su poder y control, sobre todos los demás, al igualar las condiciones laborales para todos.

Así, lo anteriormente expuesto, conjuntamente con la ineficacia de las teorías contemporáneas, acerca de la motivación, explican la disparidad entre la teoría y la práctica.

Quizá con más tiempo, con nuevos conocimientos y mejores experiencias sobre el concepto, éste será superado para su mejor comprensión y, por consiguiente, para su mejor aplicación al campo de trabajo.

La filosofía del premio-castigo. - Existen en la actualidad algunos supuestos acerca de la motivación, que son aceptados generalmente en todo tipo de organizaciones por sus ejecutivos, estos supuestos también los refuerzan, en parte, las teorías actuales. A continuación veremos algunos de ellos.

Actualmente la creencia que se tiene acerca de lo que es motivación, es, en síntesis, la filosofía de la dualidad premio castigo, y en medio de estos dos conceptos, el hombre como trabajador, con sólo dos alternativas para escoger, en una forma por demás obligada. El que manejará estas dos alternativas, será el empresario, y así, indirectamente, la conducta del trabajador.

En esta forma, la motivación no existe, ya que este proceso, en realidad será una manipulación. De una u otra manera, como veremos más adelante, la dualidad premio-castigo, siempre se presenta en situaciones donde la motivación tiene que ver, y puede adquirir. esta dualidad, distintas características, como el paternalismo, el autoritarismo, etc., pero en el fondo, siempre será algo tan sencillo como lo es evitar un castigo o ganar un premio.

Esquemmatizando lo anteriormente dicho, se puede imaginar un palo por un lado, una zanahoria por el otro, el hombre alcanzando ésta última, y evitando aquél. En este caso, el trabajador con las características de animal, o sea: la inconciencia, la terquedad, la obstinación, etc. La gerencia ante esta situación, entonces, acepta a priori la hipótesis de que, la motivación de las personas responderán ante la zanahoria (léase dinero), protegiéndose del palo (amenazas de tipo legal de despido, hostilidad, etc.). Este fenómeno conduce a la creación de los sindicatos y al frecuente sabotaje de los esfuerzos hechos por la administración, por crear incentivos, así como la actitud negativa del empleado frente a las técnicas motivacionales, que para él, sólo son manipulaciones de la dirección.

Se habla también de problemas en la comunicación dentro de las organizaciones, para explicar el comportamiento ineficiente del trabajador, sin embargo, puede ser que el problema radique en una comunicación demasiado explícita. Así, cuando las personas tienen la sensación de estar siendo manipuladas, se resistirán a escuchar los mensajes de la dirección, no importando qué tan claros sean, ni la forma agradable o no, en que se los suministren.

Desde principios de este siglo, muchas filosofías administrativas han hecho su aparición, cada una de las cuales presenta un enfoque diferente respecto a los recursos humanos y su administración, pero, aunque difieren unas de otras en algunos aspectos, en el fondo todas se basan en el binomio del premio-castigo, de tal suerte que, todos los conceptos psicológicos contemporáneos acerca de la motivación, dan por hecho esta dualidad, y no ven la contradicción que existe, entre alentar la confianza y la participación de los trabajadores, por un lado, y la aceptación de la tesis fundamentada en que las personas más poderosas tienen el derecho natural de manejar a los que están por debajo de ellas, de esta manera, cualquiera que ocupa un puesto directivo, y al mismo tiempo opera en los terrenos de la motivación, bajo el supuesto premio-castigo, presupone que tiene, o debiera tener control sobre los demás, y que éstos se encuentran en la situación de obediencia y sumisión, respecto a él. Tal

relación es de desprecio consciente o no, y su disfráz más suave es el paternalismo, siendo el resultado final, una continua y sorda batalla entre quienes ostentan el poder y quienes están sujetos a él. - Sus consecuencias son las siguientes :

- a) Una mayor ineficiencia
- b) Menor productividad
- c) Creciente ausentismo
- d) Malestar creciente y relaciones cada vez más tirantes por ambos lados.

Todos estos problemas se ven aún más complicados, por la forma que tenga la estructura de la organización, donde el control de ella es asumido desde los niveles más bajos, hasta los más altos, por una sola persona que se encuentre en la cúspide de la pirámide. En su forma más representativa es una jerarquía rígida que detalla las tareas y tiene objetivos fijos. Tal estructura exige que todos, y en todos los niveles, dependan de los que se encuentran en los superiores la contratación, los despidos, los ascensos, y otros aspectos semejantes, son prerrogativa de los superiores, que toman las decisiones unilateralmente.- Así la suerte de un subordinado se decide por uno de ellos, siempre lejano, y con frecuencia, ni siquiera conocido por aquél. Bajo estas circunstancias, se propicia en el trabajador una actitud defensiva cada vez mayor, ya que, debe cuidarse de no ser manipulado, y por otro lado, del sentimiento de desamparo y de inseguridad, aunado inevitablemente, al de dependencia. A raíz de esto, los trabajadores han contraatacado con la formación de los sindicatos, y cuando no están sindicalizados, entonces con la creación de bloques entre ellos mismos, con una actitud negativa hacia la empresa.

Otro aspecto nada positivo en las estructuras de las organizaciones actuales, es su marcado énfasis en la competencia interna, para alcanzar poder y una buena posición, y que al menudo es fomentada por la organización, como medio para lograr algún objetivo, pero la verdad es que, la competencia constituye un sistema para la

derrota. Como habíamos visto ya, cada vez, y a cada paso, es menor el número de personas que asciende en la jerarquía piramidal. - Esto deja un sabor a fracaso y muchos fracasados, que en adelante, - serán apartados de la competencia, y serán personas resentidas que - constituirán una carga para la organización, ya que serán personas - no motivadas. Ya no hay porqué aprender más, sólo harán lo que - se les diga. Casi siempre son trabajadores que se quedan en la orga - nización hasta su jubilación.

Una estructura organizacional orientada hacia la lucha por el - poder, aumentará las luchas intestinas, la rivalidad y la sensación - de derrota é inutilidad, y el que la organización es un medio hos - til, en el que la gente tiene que estar siempre en guardia.

A menos que las hipótesis acerca de la motivación cambien, y los que estudian la conducta humana dentro del trabajo, cambien tam - bién sus fundamentos, la organización podrá adaptarse al hombre, y los supuestos erróneos sobre el palo, la zanahoria y el burro, desapa - recerán.

Este aspecto no sólo es importante para la organización, sino - para la sociedad en general, ya que, ésta se conforma cada vez más, por distintas formas de organización, así, cuanto menos eficazmente - desempeñen sus tareas las organizaciones, tanto mayor será la desmo - ralización que ya se nota en problemas de tipo social, psicológico y emocional, uno de ellos, la motivación.

POSIBLES ALTERNATIVAS.-

- a) Cualquiera que supervise a otro u otros, debería considerar - en forma cuidadosa, los supuestos que tiene acerca de la moti - vación, es más, si es que tiene conocimientos sobre este con - cepto. Si los tiene, no caer en el vicio de disfrazar estos su - puestos, bajo la forma de paternalismo o algún otro tipo de fa - lacia.

- b) Conocer cuál es la estructura de la organización realmente. - La mayoría de las organizaciones están configuradas de manera que se ajustan a un modelo jerárquico piramidal, y los ejecutivos creen que éste es necesario, cuando en realidad, no siempre funciona, habiendo además, otras opciones, como son las siguientes :
1. Adaptar la estructura jerárquica a la organización, y no al contrario.
 2. Hacer que esta estructura sirva para alcanzar los objetivos de la organización y del empleado, aunque no fuera necesariamente piramidal.
- c) De cualquier tipo de estructura que exista en la organización - está sobre todo, saber qué hace trabajar a la gente, por lo tanto, es importante considerar cuáles son las motivaciones predominantes en el tipo de trabajador que se tenga.

CUATRO CONCEPTOS ACERCA DEL HOMBRE COMO TRABAJADOR.-

Para comprender al individuo dentro del ambiente de trabajo, - se han estudiado algunas teorías de la motivación, de esta manera, - hubo dos conceptos fundamentales que dominaron el pensamiento psicológico en los siglos XIX y XX. El primero, que es una corriente que nace con Locke, es la teoría de la motivación externa o ambiental, que nos dice que la conducta humana está conformada por - fuerzas externas, poniendo especial atención, por lo mismo, a factores ajenos a la persona, prestando poca importancia a los factores - internos, como son los sentimientos, el pensamiento y las experiencias subjetivas.

Un segundo concepto es la teoría de la motivación interna o - nata, que en su forma más moderna se deriva de Kant, siendo sus - continuadores Sigmund Freud, que ya vimos, y Piaget. Los prin-

cipios de esta teoría se basan en que, el hombre se desarrolla fisiológica y psicológicamente a partir de ciertas características biológicas dadas, por lo tanto, los seguidores de esta teoría se concentran en el desarrollo de las capacidades interiores, principalmente las emocionales, que dan origen a deseos, fantasías, percepciones, actitudes, y pensamientos característicos en cada persona.

Las investigaciones basadas en las teorías ambientales, tienden a referirse al control de la conducta, suponiendo siempre que alguien es controlado y que alguien controla, ésto llevado al medio ambiente de trabajo, implica manipulación del superior al subordinado. La segunda teoría, se refiere, en cambio, a la comprensión de la conducta del trabajador y a la liberación del mismo, para que, se comporte de la manera más cercana a sus propios deseos, o al menos, para darle una mayor oportunidad de elegir entre varias alternativas, así, en la práctica administrativa de los recursos humanos, basada en la teoría interna, buscará entender las motivaciones de las personas, creando condiciones adecuadas para que florezcan en el medio ambiente de trabajo, con objeto de satisfacer lo mismo necesidades del empleado, como las de la organización.

TIPOS DE TRABAJO.-

Hasta la Revolución Industrial, los trabajadores, como ya lo vimos, eran artesanos, pero aquélla los convierte en cuidadores de máquinas, y éstas tenían con frecuencia mayores habilidades. Así, al dejar de ser indispensable el hombre, se vuelve dependiente completamente de la organización que lo emplea, las más de las veces, durante toda su vida productiva.

El nacimiento de esta cultura fabril, conduce a la expansión de ciudades y la proliferación de bienes materiales y también el desarrollo de servicios de todo tipo. La vida tranquila del hombre de campo, las familias grandes y las poblaciones pequeñas, desaparecen paulatinamente, dando paso a otro nuevo sistema de vida.

De esta manera, la combinación de suposiciones acerca de la motivación, el papel social del trabajo, y la estructura de las organizaciones, junto con las teorías económicas dominantes de una época, constituyen los rasgos distintivos, dentro de las que evolucionan la teoría y la práctica administrativa referente a los recursos humanos, a partir de la Revolución Industrial. Junto con ella, se distinguen fases en las que evoluciona el concepto del hombre como trabajador cada una de ellas caracterizada por ciertos rasgos distintos dominantes de la época.

Una de estas fases, es la del hombre económico. Aquí el fundamento de la suposición respecto a la motivación, es ambiental, presuponiendo que la visión del hombre era racional y económica, y que éste sería motivado con dinero. También se le considera al igual que las máquinas, una pieza sustituible, y respecto a sus sentimientos, eran considerados, si es que se llegaban a tomar en cuenta, una molestia dentro del sistema racional, organizado y controlado.

La forma que la motivación adopta, era el atractivo de una causa evidente, el dinero. La superioridad de los que estaban arriba, se daba por sentado, y la suerte económica del trabajador, dependía de sus conocimientos técnicos y del poder que tuviera.

Desgraciadamente, casi todas las organizaciones actualmente, siguen operando principalmente basadas en estas características, aunque en sus esfuerzos por lograr lealtad, pueden ser más o menos paternalistas, así, la mayoría, busca una mayor eficiencia, distribuyendo las tareas entre unidades de trabajo, lo más pequeñas posible, y espera motivar a los empleados, mediante una recompensa financiera.

Otro concepto importante, fué el del hombre social, que surge principalmente con la obra de Elton Mayo y sus colaboradores. Mayo pone de manifiesto la importancia de las relaciones sociales dentro de las organizaciones, dando origen, como ya vimos, a estu-

dios posteriores sobre la organización social informal y sobre las normas del grupo, tan importante hoy en día, y así, pone en duda el concepto económico del hombre, que se tenía como válido hasta entonces.

Aunque Mayo se concentra en la necesidad que tiene el hombre de afiliarse a sus semejantes, y por consiguiente comienza a tomar un rumbo definido, no tiene en cuenta otros aspectos de la motivación interna.

Este autor, consideraba que las relaciones interpersonales eran primarias y que el trabajo para el hombre, era un aspecto secundario. Su labor llamó la atención, hacia las relaciones entre supervisor y supervisado, y hacia las interacciones dentro del grupo de trabajo, y dió impulso al movimiento de las relaciones humanas dentro de la organización de trabajo. También conduce a la crítica de las tareas repetitivas, rutinarias, etc., y así aboga por que se cambien estas situaciones, por las de variar las labores y que el lugar de trabajo resultara más agradable, todo ello, a veces llega a ser más bien paternalismo, sin embargo, sus estudios contribuyen enormemente a mejorar las condiciones del trabajador.

Con Mayo también se desarrolla un tercer concepto, que es el del hombre autorealizado, empero, es más bien producto de sus seguidores, como Kurt Lewin. Sus orígenes filóficos se encuentran en Rousseau, y en esta teoría, se considera al hombre como un ser espontáneo, creativo, y en busca de una expresión propia. Sus autores quisieron liberar al trabajador de las limitaciones que impone la organización, de su poder unilateral, insisten en considerar al trabajo como una necesidad que no tenía porqué ser destructiva psicológicamente para el trabajador. Por otro lado, nos dicen que el control mediante las relaciones formales jerárquicas y la ingeniería industrial, no sólo deshumanizan al hombre, sino que lo obligan a defenderse de tales controles con la resistencia pasiva y la renuencia a formar parte del sistema. De hecho en los fundamentos del concepto del hombre autorealizado, se encuentra la idea de que las organiza-

ciones existen para servir al hombre y no al contrario.

Douglas McGregor, siguiendo esta corriente, presenta dos posiciones al respecto, primeramente sugiere que las gerencias operen con lo que él llamó la teoría "X", esto es la hipótesis de que el ser humano medio, siente un desagrado inherente por el trabajo y lo evitará siempre que pueda, en consecuencia, la mayoría de las personas deben ser obligadas controladas y dirigidas, y aún amenazadas para que realicen un esfuerzo adecuado.

En esta teoría estoy totalmente en desacuerdo con él porque nos está describiendo casi, la conducta de un niño, y el trabajador como adulto, de ninguna manera actuará así.

En esta teoría, el ser humano común, prefiere que lo dirijan, desea evitar responsabilidades, teniendo una ambición relativamente pequeña y sobre todo busca seguridad.

Contraria a esta hipótesis, nos presenta lo que llamó la teoría "Y", que nos dice lo siguiente :

- a) El ejercicio de un esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y los juegos.
- b) El hombre hará uso del autocontrol y la autodirección, cuando sirva a objetivos con los cuales esté comprometido positivamente, es decir, que esos objetivos le sean benéficos también a él y no sólo para la organización, además de no sentirse obligado por ésta, sino sentir la responsabilidad que implica al alcanzarlos para su propio beneficio, como ya dijimos.
- c) El compromiso que tenga el trabajador con los objetivos a alcanzar, está en función de las recompensas asociadas con su obtención, siendo la más importante, la de dar satisfacción a las necesidades de autorealización, y diría yo, de un conjunto de ellas, como son, desde luego, las de tipo económico (que-

sería para la satisfacción de las primarias, sociales, etc.

- d) El ser humano medio, aprende en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas. Incluso, creo que hay algunos que las disfrutan.
- e) La capacidad para mostrar un grado relativamente elevado de imaginación, inventiva y creatividad para la solución de los problemas de la organización, está extensamente distribuida entre la población que labora.
- f) En las condiciones que presenta la vida industrial moderna, el potencial intelectual del ser humano medio, es utilizado sólo parcialmente.

McGregor sostiene que las principales necesidades del hombre, son sociales, y piensa que el trabajo es un gasto natural de energía y un compromiso, que tienen su origen en las necesidades de estima y autorealización. El compromiso impulsa a las personas, para que pueden ser imaginativas autodisciplinadas, responsables y cooperadoras. Vé además la posibilidad de integrar los objetivos individuales y de la organización, y destaca las relaciones interpersonales y la flexibilidad de la estructura de la organización.

Chris Argyris busca por su parte, integrar las necesidades individuales y las de la organización. Afirma que la estructura burocrática inhibe la satisfacción de las necesidades individuales, especialmente las referentes a un sentido de valor personal, autoestima e independencia. Al igual que McGregor, opina que los individuos son automotivados y no motivados por fuerzas ajenas a ellos. Ambos, son partidarios del desarrollo de la sensibilidad como medio para obtener cooperación y compromiso.

Rensis Likert piensa que la organización está compuesta por pequeños grupos que interactúan y que de manera ideal tienen autonomía y que están unidos en forma de eslabones formando un todo

integral. Likert destaca notoriamente la interacción del grupo pequeño y la que existe entre superiores y subordinados. Es partidario de la responsabilidad de grupo y la fijación de objetivos también en grupo. Su tema más importante es que el principio de las relaciones es básico para lograr una sensación de valor e importancia personales.

Blake y Mouton tampoco ven ningún conflicto entre los objetivos del individuo y los de la organización. Proponen el estilo de administrar los recursos humanos, como el medio más importante para contrarrestar la burocracia que entorpece tanto las relaciones formales dentro de la organización. Han popularizado lo que han hecho en llamar la "parrilla administrativa", plantilla bidimensional para que los ejecutivos puedan evaluarse así mismos, con base en su grado de preocupación por las personas y por la producción. Supuestamente ello proporciona a los administradores cierta introspección con respecto a su propia conducta y da gran peso a las relaciones interpersonales.

Blake y Mouton han complementado su escala de ejercicios de autoadministración y otros medios didácticos, derivados del adiestramiento de la sensibilidad, que ayudan a resolver problemas dentro de la organización.

La obra de Frederick Herzberg sobre motivación, mediante el trabajo en sí, subraya el enriquecimiento laboral, pensando en satisfactores, siendo los primeros los de realización, de reconocimiento, la responsabilidad, el avance y el desarrollo. Por otro lado, también nos habla de disatisfactores, en donde quedan comprendidos las políticas de la compañía, la supervisión, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y la administración. También el salario, el estatus, la seguridad en el trabajo, y la vida personal.

Así, los satisfactores serán motivadores, los disatisfactores, por otro lado, no pueden empujar a que la gente trabaje, pero sí pueden en cambio, contrarrestar la motivación.

Según Herzberg, estos satisfactores o disatisfactores pueden contaminar el medio ambiente psicológico de las personas, ya que los considera como factores higiénicos. Al igual que Argyris, conmina a la gerencia a que aumente los aspectos de desafío que tiene un trabajo, con objeto de tomarlo en una forma mejor, y convertirse así, en motivador para alcanzar los objetivos y al mismo tiempo, sentirse autorealizado efectuando dicho trabajo.

Aunque Herzberg no sigue el modelo del hombre económico, supone que la gerencia de recursos humanos debiera enriquecer las labores de las personas en los niveles inferiores. Minimiza las relaciones interpersonales como fuerzas motivadoras. Para él, es importante que el trabajo adquiera significado en gran medida, mediante el aumento de la responsabilidad y el reconocimiento, así como mediante la satisfacción intrínseca que la persona obtenga de él.

Todas las teorías mencionadas antes, descansan marcadamente en el concepto de la jerarquía de necesidades presentada por Abraham Maslow, éste como ya vimos, sostenía que las necesidades humanas podían clasificarse en cinco niveles, y que la necesidad que sucedía a la anterior, ejercía mayor presión conforme se iban satisfaciendo las necesidades más primitivas, en orden ascendente.

Las premisas de esta teoría dieron origen a conceptos tales como la participación en la toma de decisiones, un apoyo adecuado por parte de los directivos en niveles superiores y la entrega responsable tanto al trabajo, en sí, como a las decisiones sobre la manera de realizarlo. Así empezaron a plantearse interrogantes respecto a la estructura de la organización, el movimiento de la dinámica de grupo, pone de moda la importancia de una comunicación abierta, el compañerismo para el logro de las tareas y la reducción de las barreras psicológicas para la cooperación. La influencia principal de esta fase, completó la creciente tendencia hacia el trabajo de servicios.

Sin embargo, la mayoría de estos esfuerzos continúan basándose en una psicología de recompensa-castigo, donde las necesidades de una persona, son consideradas por lo regular, amplias categorías de una necesidad generalizada, como es la de el logro o la de auto-realización, con escasa diferencia entre diversos personas y circunstancias.

Otra de las fases importantes, que surgen para el estudio del hombre como trabajador, es la del hombre psicológico.

Este concepto se basa en una amplia teoría de la personalidad, como la de Sigmund Freud, pues se deriva principalmente de conceptos psicoanalíticos y considera al hombre como un organismo complejo que se desenvuelve y madura; un organismo que pasa por etapas de desarrollo fisiológico y psicológico, un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente.

El hombre elabora un ideal de su ego, el cual lucha por alcanzar, asimismo, elabora una serie de complejos mecanismos y defensas para enfrentarse a los impulsos básicos de sexualidad y agresión, al superego o conciencia y al medio ambiente.

El trabajo tiene diferentes propósitos para diferentes personas, pero en todas representa un medio importante para mantener un equilibrio psicológico. Este punto de vista sostiene que el esfuerzo humano espontáneo más importante, es el de la adaptación, lo cual significa un ataque agresivo contra el ambiente, con objeto de dominarlo para subsistir.

Tales ideas del funcionamiento de la personalidad son mucho más complejas que el concepto de la autorealización. Por ejemplo, según este concepto del hombre psicológico, la autoestima está relacionada con el ideal del ego y con toda la teoría de la personalidad, así, la relación entre un hombre y la organización en la que trabaja, adquiere una importancia psicológica considerable. La organización resume psicológicamente la estructura familiar de la cultura

inmerso y los empleados elaboran contratos psicológicos conscientes e -
incoscientemente con las organizaciones, como medios para mantener su equi-
librio psicológico.

Al contrario de las teorías de la motivación humanísticas, que propugnaban por la autorealización del hombre, y que proceden -
en gran medida de los conceptos de la personalidad, las teorías psi-
cológicas de la motivación, considerablemente más complejas, se -
derivan originalmente basadas en estudios realizados principalmente -
por psicólogos y psiquiatras, apoyados en la teoría Freudiana.

Tendiendo hacia esta corriente del hombre psicológico un au- -
tor contemporáneo, Harry Levinson, nos menciona tres tipos de nece-
sidades :

- a) Necesidades de servicios, cuidado y apoyo de otros
- b) Necesidades de maduración para el crecimiento y desarrollo.
- c) Y necesidades de dominio para controlar la suerte propia.

Para él la fuerza motivadora más poderosa en cualquier ser -
humano, es su deseo de alcanzar su ideal del ego. Mientras más cre-
cemos, por identificación con nuestros padres, nuestro deseo de emu-
larlos, el afecto de profesores y personas que nos son importantes y -
el refinamiento de nuestras habilidades y capacidades, elaboramos -
una imagen propia de cómo deberíamos ser en el mejor de nuestros -
ideales. Cuando intentamos alcanzar este ideal nos agradamos, quan-
do nos acercamos a él, nos sentimos triunfantes, y cuando no lo ha-
cemos, nos enfadamos con nosotros mismos.

La autoestima es producto de la brecha entre el ideal del ego
y la imagen propia. Cuanto mayor la brecha, tanto mayor el dis- -
gusto y enojo, y tanto mayor la autocrítica. De hecho, en estos -
casos, nos vemos agobiados con sentimientos de insuficiencia y de -
culpa, que nos son muy desagradables. Dado esto nos preguntaría-
mos ¿porqué hay trabajadores chapuceros porqué hay ausentismo, a -
veces en grado bastante alto, porqué, en suma, no están motivados-

los empleados, en gran parte, por enfado consigo mismos y por la necesidad que sienten de protegerse. Muchas de estas personas tienen una imagen propia muy pobre y por consiguiente, una autoestima también pobre, se encuentran atrapados entre el concepto motivacional basado en la dualidad premio-castigo, y así para elevar su propia estima deben contraatacar, y lo hacen incluso, cuando el riesgo es en su propio perjuicio, produciendo artículos mal terminados, abandonando sus trabajos, o hacerlo con la organización.

Así el individuo es quien está más motivado para satisfacer las demandas de su propio ideal del ego, su deseo de alcanzar la perfección que lo representa en el mejor de sus ideales futuros. Para satisfacer esta demanda interior debe manejar los impulsos gemelos del sexo y la agresión, y los cuatro sentimientos o deseos más importantes que de ellos se derivan: sentimientos de amor y odio, deseos de dependencia, y el deseo de dominar el medio ambiente. Por todo esto, Levinson estima que la relación entre el hombre, la organización y su trabajo, como parte de un esfuerzo para satisfacer las demandas de su ego ideal, tienen mucha relación tanto con su salud emocional, como con su motivación en el trabajo, el tipo de tarea que desempeña y la naturaleza de su relación con la organización, sostiene la estructura de su personalidad y le permite emplearse psicológicamente como le gustaría, acrecentando de esta manera, tanto su motivación, como su salud, o bien, de otra manera, perjudicando a ambos.

Por otro lado, al diferenciar claramente los medios ambientes de trabajo, en términos conductistas y emocionales, se puede hacer un mejor acoplamiento entre el individuo y la organización, esto permitirá acrecentar su sensación de dominio, y satisfacer mejor las demandas del ideal de su ego.

También la función directiva es importante, ya que cualquier organización es esencialmente un resumen de la estructura familiar de la sociedad, así, el líder desempeña psicológicamente el papel de la figura paterna, misma que debe entender y modificar el que

asuma la responsabilidad directiva, para asegurar la estabilidad de la organización.

Los conceptos del hombre psicológico postulan a la organización como un organismo adaptable que se encamina a su propia perpetuación, concebida de esta manera, la organización es un mecanismo para resolver problemas, es una institución educativa, que para su propia subsistencia debe incrementar la competencia psicológica y económica de quienes en ella laboran. Este principio exige que la función del líder sea igual a la que propone Levinson; ya que éste nos dice que debe ser la de un profesor que solucione problemas, o la de alguien que facilite el desarrollo del empleado, dirigiéndolo no manipulándolo.

Por su complejidad, esta posición del hombre psicológico, requiere conocimientos más profundos y amplios sobre la motivación, como resultado de los impulsos, deseos, fantasías y del ego ideal que cada uno tiene. Ello exigirá una comprensión más amplia de las organizaciones y de los hombres, comprensión que apenas está surgiendo, pero que al alcanzarla, será posible entonces adecuar las organizaciones a los hombres mediante la diferenciación de los componentes psicológicos del desempeño laboral y la estructura de la organización, para después adecuarlos a las distintas configuraciones de la personalidad.

Si consideramos al hombre como un organismo que se desenvuelve y madura, que idealmente interactúa activamente con su medio ambiente para alcanzar su ideal, y al mismo tiempo, controla con éxito sus impulsos sexuales y agresivos, manteniendo una relación eficaz con su organización y su trabajo, entonces podremos ver fácilmente aquellos aspectos del medio ambiente laboral que inhiben su proceso de adaptación. Podremos observar las maneras en que, el cuidado y apoyo o no proporcionados por la organización para que cada persona determine su propia suerte, influyen grandemente en el desarrollo de ésta.

Todos estos aspectos pueden observarse más fácilmente cuando están ausentes, es decir, en su forma negativa, o cuando la adaptación del hombre a la organización o viceversa, no tiene éxito. Porque cuando estos procesos están funcionando bien, la buena marcha de la organización hace difícil que se noten.

Cuando existe un problema, el primer paso importante es saber detectarlo y hacer ésto con la mayor exactitud para solucionarlo de manera efectiva, así podemos construir un marco de referencia, que además de sacar a la luz los problemas existentes, considerará otros que quizá no se habían detectado.

El siguiente paso es ir de la teoría a la implementación, a fin de comprobarla, y aquí, lo primero es reconocer los problemas más evidentes creados por la propia organización.

Uno de ellos, es que no reconoce la existencia de una parte fundamental del hombre : los sentimientos.

Parece extremadamente difícil hacerse a la idea de que, los sentimientos son el origen primario de la conducta y por lo mismo tienen una influencia importante en la salud emocional o la enfermedad psicológica del individuo como trabajador hoy en día, a pesar de las revoluciones de todo tipo, tanto culturales, como sociales o económicas, y otras pruebas parecidas de desorganización social, todavía muchos piensan en términos de factores externos, en lugar de preguntarse ¿Qué es lo que la gente siente, porqué se siente así, y cómo o de qué manera se puede hacer algo positivo respecto a ta les sentimientos ?

Los sentimientos son poderosas fuerzas psicológicas, y aquellos a quienes les interese saber cómo afecta a la organización, deberá estudiarlos, de manera que le permita saber escuchar y comprender a sus subordinados, y crear medios para evitar que los sentimientos nocivos provoquen la aparición de problemas para la organización.

Para algunos autores hay cuatro sentimientos principales a los que todo ser humano se enfrenta : amor, odio, dependencia y sentimiento de autoestima. Es importante detectarlos y a continuación se describen brevemente.

Amor.- Toda persona necesita dar y recibir afecto. Quienes tienen dificultad para amar a otros seres humanos, se dedican a amar a los animales, o causas por las que lucha. Algunos se satisfacen y gozan con el amor de sus cónyuges y de sus hijos, otros con el de sus mascotas, y algunos otros con la adulación de sus seguidores, cualquiera que sea el caso, es necesario dar y recibir amor para subsistir, esta afirmación está basada en estudios realizados con sobrevivientes de campos de concentración y personas en edad avanzada.

Entonces toda persona encargada de la dirección de recursos humanos, la primer pregunta que deberá hacerse es ¿En qué forma las personas manejan su necesidad de dar y recibir amor, y con cuánto éxito, si es que lo logran ?

Hay personas, por ejemplo, que necesitan constantemente se les aliente y estimule. Otras precisan siempre la aprobación de sus superiores, pero no prestan atención a sus subordinados. Otras más se mantienen distanciados de sus jefes, y buscan por otro lado, la adulación de quienes están por debajo de ellas, y también los hay quienes con su conducta, niegan erróneamente, que requieren la aprobación de los demás.

Dentro del ambiente de trabajo, siempre que una persona se vea privado de sus fuentes de afecto o de la oportunidad de brindarlo, lo hará sentirse mal, y esto lo manifestará de una forma u otra. La pérdida de afecto la sentirá el individuo, cuando lo aparten de su grupo informal de trabajo con el que congenia, o si hay un cambio en el proceso de trabajo con el cual estaba identificado, si es transferido a otra comunidad o a otra sección, si es despedido, o, incluso, si es ascendido, entonces habrá cambios en su capacidad para relacionarse con otras personas y con objetos conocidos y preferidos.

También las personas experimentarán una pérdida de amor, cuando la organización altera su forma de tratar al personal, de tal manera que éste se sienta menos valorado estas experiencias, pueden llevar al individuo a extremos tales que provoquen descontentos que finalmente termine en huelgas, sabotajes en la producción, etc. Cualquier medida que disminuya la sensación que un hombre pueda tener de que se le valora como tal, será un importante acelerador del sentimiento de la pérdida de amor y generalmente tendrá consecuencias en la conducta, como la ira y la resistencia, además de ocasionar reacciones psicológicas y fisiológicas, incluso, como la ansiedad, y, finalmente la enfermedad.

Ante estas situaciones, el administrador de recursos humanos, puede tratar de restablecer las fuentes de afecto de un individuo, si lo alienta a hacer algo al respecto, animándolo a crear nuevas amistades, emprender nuevas actividades, volver a tratar viejos amigos, o, incluso, a cambiarse a otro grupo.

Odio.— Konrad Lorenz demuestra que la agresión es un instinto animal nato indispensable para la supervivencia. Freud nos dice que este instinto de agresión se convierte en un impulso psicológico y es un componente muy importante para poder dominar el mundo propio, sin embargo, un impulso tan poderoso puede dar por resultado la muerte de otro, esta fuerza tan necesaria para la defensa propia y la supervivencia, fácilmente puede volverse incontenible. El odio, cuando se deriva de él la agresión, es de todos los sentimientos, quizá el más difícil de controlar. Charles Darwin nos habla de él, como ya vimos en el capítulo tercero, y dice que para sobrevivir, es necesario luchar, ello da por resultado la selección del más fuerte, y esta fuerza nos vá a descubrir una característica exclusiva de cierta especie, lo que le vá a dar el dominio sobre los demás.

Así pues, como señalara Lorenz, y los antropólogos culturales, se elaboran complejos mecanismos para transformar la agresión en actos constructivos. A veces tenemos complejos de culpa cuando nos comportamos de una manera agresiva. A veces nos asustamos de ver

nuestros propios impulsos agresivos, y esto dá por resultado el temor a la hostilidad propia, que conduce a su vez, a la elaboración de mecanismos de defensa que mutilan psicológicamente a la persona. Muchas veces, por desesperación, la gente dirige su hostilidad hacia si misma, lo cual puede acarrear en casos extremos, suicidios, accidentes, daños autoinflingidos y la autoderrota.

Aquí la pregunta principal para el administrador de recursos humanos, será ¿Cómo maneja el trabajador su agresión, la canaliza constructivamente o la desplaza hacia otras personas u objetos, o la contiene dentro de sí?

El problema principal de la agresión, radica en la necesidad de tener canales constructivos para descargarla, entonces habrá que ver si la persona cuenta con éstos, si no se le ha provocado más agresión de la que pueden tolerar, y cómo se pueden atenuar estos sentimientos de hostilidad. Un medio sería hablar con la persona de este problema, sugerirle alternativas y ayudarla a encontrar el origen del sentimiento de agresión, proporcionarle los medios adecuados para resolver los problemas que le frustran.

Por ejemplo, si un trabajador se queja constantemente con sus subordinados, podría alentársele a discutir sus problemas de trabajo con sus superiores, en lugar de seguir manejando su agresión contra ellos en forma indirecta a través de chismes con sus compañeros o subordinados.

Hay personas que manifiestan su agresión preocupándose excesivamente por simples detalles, esto es debido a la presión que ejercen sobre ellas, sus superiores. En estos casos, el administrador debe darse cuenta qué tanta presión está ejerciendo él mismo, muchos individuos en su frustración, hostilizan a sus subordinados, entonces debe hacerseles notar a aquéllos lo destructivo de su conducta, y al mismo tiempo, ayudarlo a encontrar soluciones más positivas y eficaces de sus problemas. Es evidente que existe la necesidad de que, el superior se pregunte a sí mismo, si el que está por abajo de él, no es

tá imitando su propia conducta.

Siempre que la ira es alimentada innecesariamente con críticas injustas, explotación, manipulación, ataques, o sencillamente haciendo ver al trabajador como máquina o animal, el resultado será funesto. haciendo que la gente actúe en contra de la organización, de sus propios intereses o de ambos.

Es necesario que se permita al individuo, ventilar su hostilidad y poner al descubierto la causa o causas de su ira, habiendo hecho esto, estará en mejor posición para considerar la mejor forma de enfrentarse a su agresión natural, y encontrar caminos más constructivos para encauzarla.

Dependencia.- Ningún ser humano podría subsistir sin depender de alguna manera, de otro u otros, sin embargo a veces la dependencia despierta sentimientos negativos, ya sean conscientes o no. Algunos psicólogos atribuyen el origen de este sentimiento negativo, en la infancia, cuando el niño lucha por superar la desvalidéz que siente al no poder caminar por sí solo, y no ser dueño de su propio cuerpo y destino. A nadie le gusta regresar a esta etapa de dependencia total, y entonces luchamos contra ello, sin embargo tenemos que aceptar en una forma positiva nuestras necesidades de dependencia, y así, relacionarnos con escuelas, iglesias, empresas, y principalmente con nuestra propia familia que es la que nos proporcionará la primera y mejor forma de satisfacer estas necesidades.

Dentro de las organizaciones de trabajo, hay personas que proclaman su total independencia y otras más que se apoyan para todo, en el resto de sus compañeros.

Es importante saber :

- a) Cómo maneja el trabajador su necesidad de dependencia.
- b) En qué medida es capaz de aceptar o rechazar esa dependencia.

- c) Qué apoyo tiene para su necesidad de dependencia en su familia, en su empresa, su círculo social, etc.
- d) De qué manera espera el trabajador que la organización lo apoye en sus necesidades de dependencia y si ésta lo está haciendo efectivamente.

La necesidad que tiene el hombre de dependencia, varía de acuerdo a la situación a la que tenga que enfrentarse, en momentos de crisis, las personas requieren un mayor apoyo por parte de sus superiores. En una situación nueva, es necesario un contacto más frecuente con sus superiores que le ayude a ubicarse en su nuevo trabajo. Cuando los cambios se suceden rápidamente, necesitarán mayor información y una dirección más segura y fuerte, que durante los períodos de estabilidad.

Así, al tomar decisiones, ayudará mucho una buena delimitación de las responsabilidades, una planificación mutua y el fomento de la discusión positiva. De otra manera, siempre que se haga más dependiente a la gente de lo que ella misma puede permitirse, o cuando sus apoyos sean socavados, cuando se sienta desvalida, y, en suma, sus necesidades de dependencia no puedan satisfacerse gratamente, entonces sus frustraciones aumentarán y su ira también.

Algunas organizaciones adoptan formas de paternalismo equivocadas con el propósito de agradar a sus empleados, esto no hace sino aumentar la sensación de dependencia, la misma palabra implica ya, que el patrón es un padre y los empleados sus hijos, en consecuencia tal relación imposibilita que las personas se consideren adultas ante ellas mismas.

En actividades realizadas para rehabilitar comunidades, por ejemplo, la gente insiste en hacer las cosas por sí mismas, porque únicamente, resolviendo sus propios problemas y levántandose sola, podrá ser adulta y capaz ante sus ojos.

Finalmente, para el administrador es importante saber ayudar a otras personas a entender que no es tan malo depender de los demás en diferentes grados, todos lo hacemos, y necesitamos encontrar la forma de ser dependiente de ciertas personas u organizaciones, interdependientes de algunas, y, dependientes de otras.

Habrán quienes piden mucho de sí mismo y no pueden aceptar la ayuda de otro sin sentirse comprometidos, en este caso una persona de mayor jerarquía puede ayudar a los demás a resarcir el compromiso que sienten con los demás.

Toda persona necesita saber que otra la necesita efectivamente, encontrar a esa persona, ya sea un jefe, un compañero o un amigo que pueda ayudarle a entender eso, y a encontrar formas de enfrentarse a sus necesidades de dependencia con éxito.

Autoestima.- En algunos estudios realizados sobre la frecuencia de males físicos y mentales en la empresa, indican que, cuanto más baja es la posición de una persona dentro de la jerarquía organizacional, tanto mayor es la frecuencia y gravedad con que se enferma; y no sólo esto, sino que un análisis de los estudios realizados sobre la salud mental en las empresas, indican que los empleados entrevistados, se refirieron a la autoestima como variable principal de una anomalía psicológica o desadaptación. Evidentemente, respecto a lo primero, tendría que tomarse con sus reservas, ya que las causas pueden ser de orden económico y cultural (alimentación, educación, etc.), y no necesariamente de orden psicológico, ya que el obrero en México, por ejemplo, carece, la mayor parte de las veces, de recursos para una adecuada alimentación, atención médica, etc.

De cualquier manera, la importancia que tiene la imagen que se tiene de uno mismo, es fundamental para cualquier individuo, y la incapacidad para lograr la imagen ideal de la personalidad, provoca frustraciones a veces graves en el individuo.

El que dirige recursos humanos, deberá indagar sobre cómo piensa la gente a la que trata, respecto a su propia imagen, su meta ideal de su personalidad, que tan alejados o no piensan que están y cómo se podría ayudar a que alcanzaran dicha imagen.

Parece difícil, pero se puede detectar las aspiraciones del individuo, considerando los momentos en los que él mismo ha tenido que escoger entre diversas carreras u oficios a los que se ha dedicado, o cuáles fueron durante su infancia o adolescencia, sus héroes y modelos de individuos otra forma, sería preguntar cuales han sido las máximas experiencias que ha tenido y que le hayan satisfecho consigo mismo. Y aunque estas preguntas y sus respuestas pudieran parecer fortuitas, al observar la conducta seguida en tales circunstancias, se puede apreciar la condición por la cual el individuo está luchando, y habrá cierta consistencia en las opciones que dan impulso y curso a la vida de éste.

Por último, un aspecto sumamente importante de la imagen ideal propia, se deriva de los valores paternos, las personas quizá no recuerdan tan bien qué es lo que hacían sus padres, sino, la forma en que enfatizaban ciertos valores de su conducta, entonces diferenciará con claridad los elementos ideales de su personalidad donde se encuentren dichos valores.

En muchas ocasiones las personas hablan de su ideal, cuando mencionan esperanzas de ser promovidos y la calidad del trabajo que les gusta desempeñar, o cuando se autocritican por la forma en que realizaron cierta tarea, reflejan, por otro lado, sus sentimientos negativos con respecto a sí mismo y a su organización, cuando hablan de que tan difícil es resolver problemas en ésta y que tan pocas perspectivas ven de volverse eficaces en la solución de los mismos.

Pocos individuos dirán que se sienten inútiles en un puesto directivo o gerencial, sin embargo tal sentimiento lo pueden manifestar en forma indirecta, según el grado de optimismo o pesimismo, con que realizan sus esfuerzos. Así la solución exitosa de este tipo de problemas

dentro del ámbito de trabajo, es la más importante y eficaz vía para - que se contra resten los sentimientos de ineptitud en el individuo como trabajador .

Así también, siempre que la autoestima de una persona se vea - minada por el desprecio o por cambios arbitrarios en sus patrones de tra- - bajo, en sus relaciones informales, o en su disposición para hacerse - cargo de lo que le ocurre, sin tener que consultar necesariamente a sus superiores, inevitablemente sentirá que se le está tratando como a un - objeto o algo peor como animal, fomentando un sentimiento de inep- - titud. La autoestima minada de esta forma, despierta la ira en el indi- - viduo contra el mismo y contra los demás, incluyendo a la organización. Si es conciente de esto, y no puede sabotear su trabajo, o a la organi- - zación, lo hará consigo mismo, lo cual se traducirá en un aumento - en la incidencia de males tanto físicos como mentales. La enfermedad, el ausentismo, y los accidentes, aparecerán entonces inevitablemente - en la organización .

Así, como un médico que a veces se vé en la necesidad de ase- - gurar a sus pacientes que sus organismos están funcionando bien, inclu- - so que tienen cuerpos atractivos, un buen administrador de recursos - humanos, se verá en el mismo caso, sólo que respecta a la imagen - que de sí mismos tienen sus empleados, en algunas ocasiones entonces, puede hacer notar a las personas, que sus ideales son mucho muy difí- - ciles, señalándoles lo razonablemente alcanzable . Y al mismo tiempo indicarles que las demandas que se ha impuesto son demasiado grandes, y que se juzgan duramente, y así ameritan. entonces sus logros y deva- - lúan sus capacidades. Es probable que tenga que confirmar una y otra vez que realmente están haciendo las cosas bien, para el empleado, - entonces se traducirá en un alivio para sus propias demandas y les dará una mayor fuerza para poder dedicarse de una manera más completa al dominio y solución de sus problemas .

La existencia de sentimientos en cada uno de nosotros, es innega- - ble, así pues, el administrador de recursos humanos debe entenderlos y - ayudar a sus subordinados a manejarlos adecuadamente en beneficio -

de la organización y de ellos mismos. El trabajador que sienta confianza para comunicarse con sus superiores, podrá más fácilmente manifestar sus inquietudes, aspiraciones, preocupaciones, etc. y sabrá entonces cómo manejarlos positivamente estos sentimientos. La esperanza es un factor muy importante a través de toda su vida, es indispensable para su salud emocional, y está la conservará cuando sepa a qué se enfrenta y con quién cuenta para apoyarse y así superar las dificultades que tuviera. Si no sabe a qué hacer frente y desconoce la forma de dominar determinada situación, entonces se dará por vencido.

En última instancia la tarea del administrador, es mantener la esperanza y la vitalidad, así como el entusiasmo del trabajador, ayudándole a alcanzar logros reales no ficticios: esto, por medio de un apoyo para hacerle ver lo que es posible y lo que no, y ayudándole a reconocer sus propios sentimientos y los problemas que implican.

Un aspecto importante para lograr lo antes dicho, es que el trabajador nunca sienta que ha perdido apoyo por parte de sus superiores, esta pérdida va desde la separación del trabajador de su grupo de amigos preferidos, hasta el cambio en los modos ya conocidos de realizar una tarea. Si un individuo sumamente activo lo ponen a trabajar en un puesto donde deba permanecer pasivo, estará en desventaja, ya que habrá perdido su forma de conducta preferida, de igual manera las personas poco competitivas, sentirán un gran malestar cuando se les exija más agresividad. Actualmente la mayoría de la empresas sigue esta línea, buscando gente agresiva, con un alto sentido de competencia.

La pérdida de apoyo, también se manifiesta cuando el trabajador que se ha identificado con las metas y la dirección de la organización, ve como cambia alguno de estos elementos. Esto sucede a veces, cuando un negocio pasa a formar parte de una cadena, se pierde la individualidad y la importancia sentida hasta entonces. Esta pérdida de identificación con la organización, lleva implícita pérdida de oportunidades y el individuo lo sabe que ya no será nada fácil alcanzar su ideal. Así cuando las personas ya no sienten que luchan con éxito por llegar a ser buenos trabajadores o por alcanzar un mejor puesto, se frus-

tran y deprimen hasta sentir que su valor es poco, sin importarles entonces sus logros alcanzados hasta entonces.

DOS TEORIAS ACTUALES RESPECTO A LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR.

Como decíamos al principio del presente capítulo, al problema de motivación en el trabajador, se le ha tratado de dar solución basándose en nuevas corrientes administrativas, que resultan finalmente ser no tan eficientes como sus seguidores proclaman. Aquí veremos brevemente dos de las que están en boga actualmente con sus pros y contras que presentan en la administración de recursos humanos.

Administración por Objetivos.- El hombre que psicológicamente se adapta e interactúa en su grupo, que se desarrolla y madura, y que busca dominar su propia suerte, choca contra los procesos seguidos por la administración basados muchas veces en falsos supuestos acerca de la motivación humana.

La transición del ambiente en el que se desarrolla un individuo, a la práctica de una técnica administrativa, es un cambio bastante brusco de la dimensión de la persona como ser humano, al de la organización como algo impersonal y mecánico a pesar de que el concepto de la Administración por Objetivos ya se ha convertido en parte integral del proceso administrativo, en esencia sigue siendo éste método algo tradicionalista que intensifica la hostilidad, el resentimiento y la desconfianza entre el que dirige y el subordinado. Para algunos es realmente Ingeniería Industrial, bajo un nuevo nombre, por la forma en que es llevada a cabo. Junto con la evaluación del rendimiento, se sigue, de hecho, la tradicionalista escuela de Frederick Taylor, que aboga por un proceso administrativo más racional, esto es, saber perfectamente qué personas deberán hacer qué cosas, saber quién habrá de tener un control sobre los demás, y cómo se relacionará racionalmente la compensación con los logros alcanzados individualmente.

El proceso que sigue la Administración por Objetivos, es esencialmente, un intento por ser justo y razonable, por predecir el rendimiento

de cada uno y calificarlo, midiéndolo cuidadosamente, para dar al individuo supuestamente la oportunidad de automotivarse, al establecer él mismo, sus propios objetivos. Esto último, desde luego no puede ser posible.

En principio, la Administración por Objetivos tiene propósitos - deseables, veamos :

- a) Delimitar las obligaciones de cada trabajo .
- b) Medir el rendimiento, basado en las metas de cada individuo .
- c) Lograr uniformidad de criterios en el que dirige y en el subordinado, para analizar los puntos al revisar el rendimiento de éste último .
- d) El esfuerzo por llegar a un acuerdo común respecto a lo que constituye la tarea del subordinado .

Sin embargo, al igual que la mayoría de las racionalizaciones, - siguen los lineamientos de Taylor, la Administración por Objetivos, como proceso, no toma en cuenta los componentes emocionales más profundos y por lo mismo más importantes de la motivación, como parte - del comportamiento humano .

Actualmente como se practica la Administración por Objetivos - en la mayoría de las organizaciones, puede resultar autodestructiva, - pues sólo aumenta las presiones sobre el individuo esto no quiere decir que sea totalmente mala, sino que no están claras las metas a las cuales quiere llegar .

Para cualquier miembro de la organización es evidente una pregunta ¿Los objetivos de quén, son los que se trata de alcanzar ? .

Veamos el proceso que sigue la Administración por Objetivos :

- a) Medir el rendimiento individual y juzgarlo .
- b) Relacionar el rendimiento individual con los objetivos de la organización .

- c) Saber claramente la tarea a realizarse, como lo que se espera con su realización.
- d) Fomentar la competencia y así, el desarrollo del subordinado.
- e) Mejorar la comunicación entre el superior y el subordinado.
- f) Tomar la base en las decisiones respecto a salario y ascensos.
- g) Que sirva como control para la organización.
- h) Estimular finalmente la motivación del subordinado.

De acuerdo a las corrientes actuales, el proceso de la Administración por Objetivos, debe seguir cinco pasos, a saber :

- a) Pláticas individuales con el superior sobre la descripción que hace el subordinado de su propio trabajo.
- b) El establecimiento de metas del rendimiento individual a corto plazo.
- c) Reuniones con el superior para hablar del progreso alcanzado en la obtención de metas.
- d) Determinación de puntos de control para medir el progreso alcanzado.
- e) Conversación entre superior y subordinado al finalizar un determinado período, para observar los resultados del esfuerzo del subordinado.

Idealmente, este proceso descrito antes, se desarrollará en un ambiente de contactos frecuentes, y está separado de aspectos varios, como revisar los salarios, situación externa ya sea económica, social etc., sin embargo, en la práctica real existen muchos problemas, por ejemplo :

- a) No importa qué tan detallada sea la descripción de una tarea, ésta siempre será estática. Mientras más se eleve un hombre dentro de la organización, y mientras más variado y sutil sea su trabajo, tanto más difícil será definir los objetivos que representen toda su actividad dentro de la organización.
- b) Con las metas que establecidas, se da poca importancia a aquellas actividades creativas, espontáneas, que un trabajador con deseos innovadores pudiera realizar, y así se le frustra.
- c) La determinación y evolución de los objetivos se realizan en un período de tiempo demasiado corto, como para que se pueda tomar en cuenta la relación entre los diferentes niveles de una organización.
- d) La dificultad que experimentan los superiores cuando emprenden alguna evaluación, da lugar a un sentimiento de culpa, que es la mayoría de las veces inconsciente. Esto hace muy difícil hacer una crítica objetiva a los subordinados.

En resumen, la Administración por Objetivos está pasando por alto el aspecto humano en su sentido más natural y quizá es aquí donde radique su principal falla, y aunque la permite al hombre ejercer su libre albedrío para escoger su propia meta entre una serie de alternativas, esto también está limitado. La Administración por Objetivos presupone que con esta dádiva de alternativas, el hombre seguirá estos lineamientos :

- a) Que trabajará más arduamente por alcanzar su meta.
- b) Será una persona automotivada por su propio compromiso, y
- c) Se hará responsable ante la organización, para conseguir su fin.

Lo anterior puede llevar sólo a provocar un resentimiento creciente para sentirse atrapados en un laberinto con pocos caminos para escoger, a sentir desesperación por no poder manejar más allá que lo que está dentro de su área de trabajo ya fijado, y a presentar más resis

tencia ante lo creciente presión al escalar metas cada vez más elevadas. Esta resistencia será pasiva cada vez más.

Ningún objetivo que se fije, tendrá fuerza motivacional si la elección es obligada, y no tiene ésta ninguna relación con los sueños, aspiraciones o deseos personales.

Si la fuerza motivadora más poderosa del hombre está compuesta por sus necesidades emocionales como son sus deseos y aspiraciones internas, en cada uno diferentes, y el deseo de valorarse ante sus propios ojos, entonces la administración por Objetivos debía empezar por tomar en cuenta los objetivos sentimentales y no tanto racionales de cada quien.

Así, la labor de la administración de recursos humanos dentro de la organización, es, primeramente, conocer las necesidades del hombre y después hacer una evaluación de las mismas, para saber en qué grado las puede satisfacer y cuáles principalmente, todo ello, al menos dentro del ámbito de trabajo del individuo. La automotivación sólo se alcanzará cuando las necesidades del hombre y las exigencias de la organización se conjugan, no se contradicen, al contrario, una y otras se complementan. Para lograr esta conjunción, el trabajador y su superior deben evaluar juntos hacia dónde se dirige o quiere dirigirse el subordinado, hacia dónde la organización y si hay discrepancia entre ambas direcciones, conocerla y darse cuenta de que tan opuestas son.

Para el funcionamiento eficaz de la Administración por Objetivos, se podría hacer lo siguiente :

- a) Fomentar un compañerismo real entre trabajadores y organización, - donde cada uno tenga influencia y no sea ésta unilateral. Esto podría hacerse con reuniones donde prevaleciera comunicación real y la cooperación y no la competencia.
- b) El establecimiento de objetivos de grupo, su evaluación tanto como grupo, como el logro de cada individuo en beneficio de la colecti-

tividad, la compensación compartida al alcanzar las metas.

- c) Un adecuado sistema de compensaciones, debería ser basado en el rendimiento individual y más aún, en la realización del grupo de trabajo.

Muchos de los sistemas que siguen hay en día las empresas para compensar a sus empleados, casi no tienen relación con lo que el empleado hace directamente en su trabajo, y entonces resultan con un ca ríz paternalista, un ejemplo son : el reparto de utilidades mal entendi do, o gratificaciones casi obligatorias de la empresa al trabajador.

Para que la compensación resulte motivadora, debe estar ligada a la realidad, debe formar parte de un sistema de participación e involucración, en donde las personas puedan corregir los conflictos internos, los errores y las ineficiencias del sistema del que forman parte.

Por otro lado, debemos ver que para el trabajador evolucionan constantemente sus objetivos, sus deseos, y requiere para esto, adaptarse también continuamente, por lo mismo le resulta difícil especificar sus objetivos concretos, sin embargo, y a pesar de ello, cada uno de nosotros tiene una serie de caminos para alcanzar el ideal de uno mismo.

Repito, cuando al trabajador se le dá oportunidad de hablar de tales aspiraciones, el mismo puede empezar a definir el motivo principal de su vida, o los más importantes.

Al revisar todas las elecciones de trabajo que ha hecho y las causas que lo han llevado a hacerlas, puede comenzar a ver los puntos en común de tales elecciones y por consiguiente, el impulso central de su personalidad. A medida que lo que ha hecho adquiere mayor claridad para él, está en mejor posición para evaluar sus alternativas, considerando la de mayor peso para él.

Lo importante de todo lo anterior no es que sea indispensable - que el individuo defina objetivos concretos en un momento dado, sino más bien, qué es lo que resulta útil para él y para la organización que pueda examinar y revisar en voz alta, de manera continua sus sentimientos y pensamientos en un plano conciente, respecto a su trabajo, - y que hable de ellos en el contexto empresarial como base de su relación con la organización.

Al escuchar y ayudarlo a definir cómo se siente, el superior no - vá a perjudicarlo, al contrario, de ahí que con tal proceso de autoevaluación, la información que de ella salga sirve tanto al trabajador, - como a su superior para tener un criterio para examinar la relación - entre los sentimientos del hombre y sus objetivos personales, con relación a los de la empresa. Incluso si algunos de sus deseos y aspiraciones son fantasías imposibles de alcanzar, cuando es legítimo hablar de ellos sin ser objeto de risas o burlas, puede compararlos con la realidad de su situación y hacer elecciones más razonables.

Sin embargo, el problema aquí es que los superiores no hablarán de sus objetivos, ni de sus sentimientos, y si acaso de éstos últimos, - entonces el subordinado no querrá confiar los suyos.

Puede ser que no se pueda definir exactamente los objetivos del individuo, pero lo importante, en última instancia es descubrir la naturaleza de la relación entre superior y subordinado, así, ellos dos pueden lograr un mejor acoplamiento entre hombre y organización. En - este caso la supervisión será realmente eso y no manipulación, ni tampoco imposición. Para esto la organización requiere tener un propósito trascendental y humano antes que nada, y no sólo una meta organizacional; éste propósito es el que hará que la gente sienta que vale la - pena pasar muchos años dentro de dicha organización.

La motivación tendría entonces ciertas exigencias específicas - de acción por parte del administrador de recursos humanos, como lograr una alianza de supervisión con el subordinado y que juntos se centren en dominar la realidad tanto externa, como los conflictos internos -

existentes en la organización, en lugar de pelear calladamente unos con otros como sucede en el sistema tradicional de la organización jerárquica con su marcado énfasis en la dependencia, juntos trabajando en el mismo plano lucharán mejor para alcanzar metas más justas para todos.

En suma, la administración por Objetivos con sus actuales procesos para llevarla a cabo, son esencialmente destructivos a largo plazo, porque se fundamentan en una psicología de recompensa-castigo, que sólo sirve para intensificar la presión sobre el individuo, mientras que por otro lado, sólo le están proporcionando una posibilidad de elección de objetivos muy limitada. Estos procesos pueden mejorarse con el exámen de las suposiciones acerca del hombre como tal, incluyendo también la del grupo, y la evaluación que los subordinados hacen de los superiores. Tomando en cuenta principalmente los objetivos de cada uno de los trabajadores.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-

En los años recientes, la preocupación por el cambio organizacional y su desarrollo, ha sido considerable. En gran parte se ha derivado del movimiento de la dinámica de grupos, de hecho quienes han puesto en práctica el Desarrollo Organizacional han sido, en su mayoría, psicólogos sociales, sociólogos y otros estudiosos de disciplinas aplicadas a las técnicas de la dinámica de grupo.

Las prácticas que se siguen en el Desarrollo Organizacional, se basan en gran medida en hacer que las personas hablen unas con otras respecto a sus intereses y problemas laborales mutuos, y en trabajar conjuntamente para lograr la solución de problemas comunes. Además de hacer que las personas sopesen en voz alta y entre los demás, sus aspiraciones y objetivos dentro de la organización.

Hay algunos puntos débiles en el proceso del Desarrollo Organizacional, como son los siguientes :

- a) Estas actividades normalmente carecen de una teoría sistemática.
- b) En muchas ocasiones se refieren a un solo problema.
- c) Frecuentemente son más intuitivas que racionales.
- d) Los que lo practican, suponen que los mismos métodos generales tienen aplicación en todas las organizaciones, aún cuando sabemos que cada una de ellas tendrá diferente estructura y probablemente también, distinta clase de problemas.

Caracterizado actualmente el Desarrollo Organizacional por sus actividades hechas a la medida para la solución de cada problema, y por la gran importancia que tienen las técnicas empleadas, que van desde los juegos hasta las confrontaciones. A menudo los fundamentos que sustentan estas técnicas están poco estudiados, además, en algunas ocasiones las técnicas usadas precipitan consecuencias adversas, esto

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-

En los años recientes, la preocupación por el cambio organizacional y su desarrollo, ha sido considerable. En gran parte se ha derivado del movimiento de la dinámica de grupos, de hecho quienes han puesto en práctica el Desarrollo Organizacional han sido, en su mayoría, psicólogos sociales, sociólogos y otros estudiosos de disciplinas aplicadas a las técnicas de la dinámica de grupo.

Las prácticas que se siguen en el Desarrollo Organizacional, se basan en gran medida en hacer que las personas hablen unas con otras respecto a sus intereses y problemas laborales mutuos, y en trabajar conjuntamente para lograr la solución de problemas comunes. Además de hacer que las personas sopesen en voz alta y entre los demás, sus aspiraciones y objetivos dentro de la organización.

Hay algunos puntos débiles en el proceso del Desarrollo Organizacional, como son los siguientes :

- a) Estas actividades normalmente carecen de una teoría sistemática.
- b) En muchas ocasiones se refieren a un solo problema.
- c) Frecuentemente son más intuitivas que racionales.
- d) Los que lo practican, suponen que los mismos métodos generales tienen aplicación en todas las organizaciones, aún cuando sabemos que cada una de ellas tendrá diferente estructura y probablemente también, distinta clase de problemas.

Caracterizado actualmente el Desarrollo Organizacional por sus actividades hechas a la medida para la solución de cada problema, y por la gran importancia que tienen las técnicas empleadas, que van desde los juegos hasta las confrontaciones. A menudo los fundamentos que sustentan éstas técnicas están poco estudiados, además, en algunas ocasiones las técnicas usadas precipitan consecuencias adversas, esto

lo hacen muchos que se dicen expertos en Desarrollo Organizacional .

Cabe señalar que, como en el caso de la medicina, no todos los pacientes reaccionan igual ante la misma terapia por otra parte, el tipo de intervención que permite directamente a la gente aclarar sus sentimientos concientes y se dedique a resolver problemas, tienen sus limitaciones, y respecto a ello sólo una parte muy pequeña del Desarrollo Organizacional cuenta con algo parecido a un diagnóstico formal y confiable .

Tiene sus inconvenientes para llevarlo a cabo, pues :

- a) Carece de un cuerpo sistemático de conocimientos profesionales .
- b) La mayoría de los libros que tratan el tema, son fragmentarios, ya que están compuestos por pequeños estudios que no forman un todo .
- c) Gran parte de las técnicas están de acuerdo con exposiciones racionalistas que limitan en mucho este procedimiento .
- d) Algunas de las personas que trabajan en el Desarrollo Organizacional, han tenido una capacitación insuficiente .
- e) Por último, gran parte del Desarrollo Organizacional, parece descansar en un solo medio : la confrontación, que cuando se usa como única técnica para la solución de todos los problemas, llega a ser incontrolable, y surgen entonces resentimientos y frustraciones en los individuos involucrados en el proceso .

De esta manera, la única técnica para el desarrollo Organizacional que tiene justificación, es la que cumple el propósito de sacar a flote los sentimientos o las emociones negativas . Esta situación conduce , inevitablemente a muchos fracasos, decepciones, consecuencias destructivas y otros resultados negativos que, en última instancia, ocasionan que las organizaciones se retiren de las técnicas de adiestramien

to, de sensibilización y de encuentro .

Para evitarlo, es necesario que el consultor o asesor tenga un conocimiento sistemático de la motivación individual y grupal, de las teorías organizacionales, de los grupos informales, y poder así elaborar formas de intervenciones fundamentales en un diagnóstico que contenga ésa comprensión completa y en todos sus niveles .

Para emitir un diagnóstico acertado, sería conveniente tener en consideración lo siguiente :

- a) En primer lugar hacer un historial detallado de la organización, que delinearé las fuerzas principales que afectan a la organización en el transcurso del tiempo, su manera de adaptarse y la forma como enfrenta la crisis que se presenta en un momento dado .
- b) Una descripción de la estructura de la organización, que comprenda sus instalaciones físicas, sus finanzas, sus prácticas y procedimientos en general, y principalmente sus recursos humanos, y el contexto cultural, económico y social donde opera .
- c) Una interpretación de las observaciones, entrevistas, cuestionarios y demás información relativa a la forma característica en que la organización recibe, procesa y emplea la información, así como las características de las personalidades de las figuras dominantes de la organización y la estructura de ésta última .
- d) Un resumen y una interpretación de todos los datos, junto con un diagnóstico, y ,
- e) Un informe presentado a la organización con objeto de establecer una base para las medidas que ésta tomará para resolver sus problemas .

Concluyendo, muchos de los esfuerzos por cambiar las organizaciones, se fundamentan en los conceptos del hombre económico, o del

hombre autorealizado, ello dá por resultado la reestructuración de las organizaciones, la manipulación de recompensas y castigos, o de ciertas actividades, encaminadas a fomentar la interacción entre grupos y la solución de problemas en grupo, sin embargo, como se sustentan en una serie de conocimientos limitados de la personalidad individual, en muchas ocasiones tienen consecuencias que no se esperan ni se preveen.

Estos esfuerzos por cambiar, no pueden enfrentarse a los problemas cuando están en juego asuntos de tipo emocional complejos. Las intervenciones con un fundamento científico, exigen, que se hagan diagnósticos formales y que se elijan métodos para el cambio, basados en aquéllos, que son firmes y confiables. Esto requiere un concepto del hombre como tal, con todos sus sentimientos y experiencias internas, para poder tomar en cuenta tanto los procesos individuales como los del grupo. El administrador de recursos humanos que solicite servicios de consultoría para el Desarrollo Organizacional, debe exigir grados de profesionalismo y preparación, en los individuos que lo impartan, para ello, primero debe conocer bien y para qué sirve el Desarrollo Organizacional.

Dentro de su papel, el administrador de los recursos humanos se encontrará con frecuencia, de alcanzar con su labor, la productividad, y para hacerlo se ha armado de conceptos de la Ingeniería Industrial, Economía, etc., y respecto a su unidad de medición, han sido los dividendos sobre la inversión, lo que le ha dado la pauta para saber si ha tenido éxito o no en lo que se refiere a la administración de personal.

En épocas anteriores, sólo tenía que conseguir un producto y lanzarlo al mercado, posteriormente tuvo que fabricar el producto y procesarlo de alguna manera. Los años han traído consigo un refinamiento cada vez mayor, tanto en los productos como en el mercado y consecuentemente una mayor complejidad en las técnicas de producción y la evaluación de los dividendos sobre la inversión. Actualmente el administrador se enfrenta a un concepto nuevo y más amplio sobre esos dividendos, el concepto de recursos humanos, que necesariamente tiene que tomar en cuenta, así como el medio ambiente en el cual se desen-

vuelven y laboran. De esta manera, no sólo se enfrenta a un concepto de costos mucho más amplio, puesto que éste comprende los costos sociales sino que también debe enfrentarse a las motivaciones cambiantes que no responden siempre a los conceptos históricos de la Ingeniería Industrial, de la Economía o de otras disciplinas aplicadas a los recursos humanos, que no toman a éstos sino como elementos que se pueden manejar como los aritméticos o los físicos, sin tomar en cuenta que son mucho más complejos que éstos, y al mismo tiempo tan evidentes como son los sentimientos. Estas disciplinas consideran a la persona y su motivación, o bien como irrelevantes para la eficiencia de la técnica, o como algo que debe ser encarado meramente con base en el concepto recompensa-castigo, concepto que, ciertamente, es faláz en la motivación.

Ante estas circunstancias, que están cambiando rápidamente, el administrador de recursos humanos, que no conozca, o que no quiera aceptar a la persona con todos sus sentimientos y necesidades, se dará por vencido, no sabrá enfrentarse a lo que está ahí, porque no puede verlo ni entenderlo, así que mucho menos posibilidad tendrá de actuar para la solución de los problemas.

Por otro lado, resulta poco práctico depender de técnicas en boga para enfrentar al problema, ya que, lo más seguro, es que se obtenga un triunfo también momentáneo, pero a largo plazo vendrá el fracaso, y así también, las técnicas o corrientes de moda, no estudiadas y comprobadas, finalmente no darán el resultado deseado.

Lo que se necesita, es una teoría de la motivación lo suficientemente completa que le permita entender lo que está haciendo, lo que hará y la forma en que puede hacer mejor uso de sus recursos y de su persona para lograr una mayor eficiencia. Necesita una teoría que esté sujeta a la comprobación de su propia experiencia y que le proporcione comprensión en lugar de modelos limitativos, y sobre todo, necesita una teoría que le dé acceso a una amplia gama de alternativas de acción.

A lo largo de estas páginas, he tratado de delinear la forma en que el administrador, podría entender mejor al hombre en su compleja-constitución y dentro del contexto de trabajo actual. Se han indicado algunas maneras en que una población móvil, que ya no puede arraigarse en pequeñas conglomerados, busca su identificación con las organizaciones para enfrentarse más eficientemente a los problemas de adaptación en ésta y en su medio ambiente fuera de ella, todo esto, mediante la afiliación a las organizaciones de trabajo por causas tanto psicológicas como económicas o de cualquier otro tipo. Es evidente que a medida que las organizaciones asuman un papel social más amplio, quienes se han unido a ellas, estarán más dispuestas a hacerlo cada vez más, - y, por otro lado, serán menos los que quieran dirigirlos mediante conceptos erróneos de la motivación, basados en la premisa premio-castigo.

El administrar recursos humanos es una tarea apasionante para aquéllos que entienden que su función es, entre todas las de la organización, la de más responsabilidad y la más delicada, pues es nada menos que dirigir honestamente al ser humano, para su desarrollo, su bienestar y su felicidad completa.

VII. A P E N D I C E

Gran parte de los conocimientos científicos se refieren a dos tipos de conducta según las diferentes relaciones motivacionales. El primero de ellos, que es el más utilizado actualmente, es el que se basa en los premios y castigos extrínsecos que son características del medio ambiente que rodea al individuo, en este caso el lugar de trabajo, que tiene una relación directa con la conducta de éste. El más común en el lugar del premio, es el dinero, además los ascensos, el reconocimiento, etc. Por otro lado, los castigos, sería las críticas, la no aceptación, la inseguridad en el trabajo, la amenaza de despido etc.

Las compensaciones intrínsecas son inseparables del hombre mismo, porque el premio consiste en la realización del objetivo. Estas compensaciones, no pueden ser controladas directamente desde fuera del individuo, sin embargo el medio ambiente externo influye en ellas.

La empresa puede otorgar un ascenso, un aumento de salario, etc. entonces el individuo sabrá el porqué y de dónde viene, pero la satisfacción última de haber logrado alcanzar un objetivo, no la sentirá, y esto no lo puede controlar la organización, si no es conociendo las aspiraciones de cada uno de sus miembros, esto es, si no existe una comunicación sana, propiciada por un sano desarrollo de la organización y de sus miembros, no será posible saber qué tipo de factores motivacionales son los adecuados para aplicar a cada uno de los trabajadores o en general.

A continuación esquematizo lo antes dicho.

DE LA MOTIVACION PARA ENTENDER LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR EN LA

ORGANIZACION

<u>MOTIVACION</u>	<u>TRABAJADOR</u>	<u>ORGANIZACION</u>	<u>CONCEPTO DEL HOMBRE</u>	<u>PARTIDARIOS</u>
N A	ARTESANO	FAMILIAR	ECONOMICO	ADMIN. ECON. ING. I.
	OPERARIO	BUROCRATICA	SOCIAL	ELTON MAYO
	SERVICIO	INDUSTRIAL	AUTOREALIZADO	PSICOL. SOCIOL.
N A	COMPROMISO	MULTIFORME	PSICOLOGICO	PSICOLOGOS.

ESQUEMA DE LA MOTIVACION PARA ENTENDER LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR EN LA

ORGANIZACION

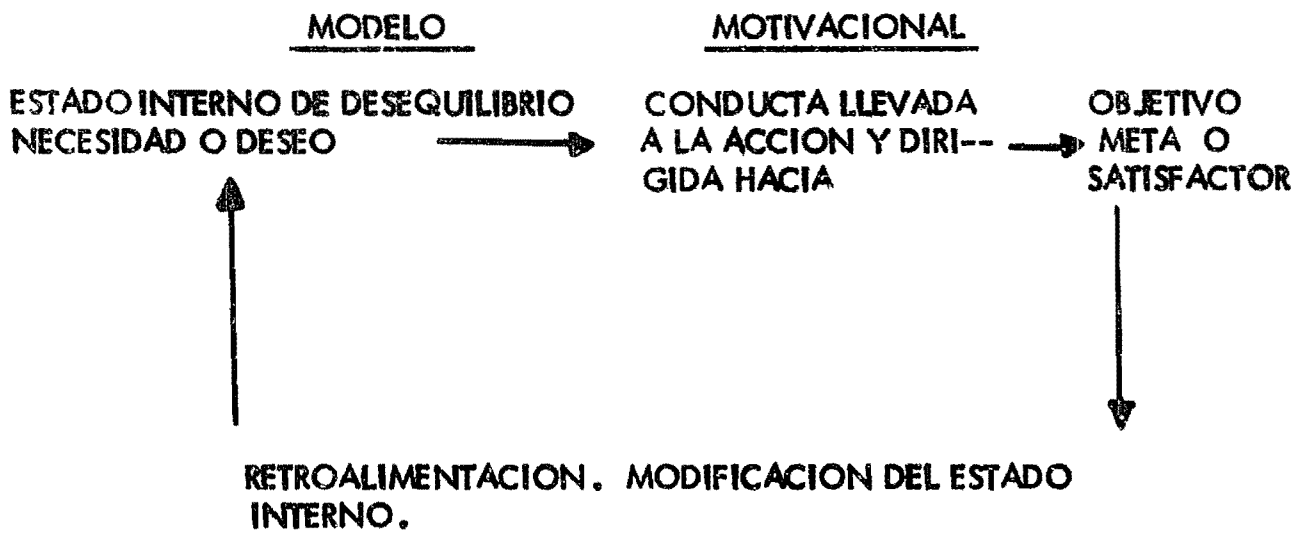
<u>T. DE LA MOTIVACION</u>	<u>TRABAJADOR</u>	<u>ORGANIZACION</u>	<u>CONCEPTO DEL HOMBRE</u>	<u>PARTIDARIOS</u>
E X T E R N A	ARTESANO	FAMILIAR	ECONOMICO	ADMIN. ECON. ING. I.
	OPERARIO	BUROCRATICA	SOCIAL	ELTON MAYO
	SERVICIO	INDUSTRIAL	AUTOREALIZADO	PSICOL. SOCIOL.
I N T E R N A	COMPROMISO	MULTIFORME	PSICOLOGICO	PSICOLOGOS.

Este modelo supone que una persona se comporta de determinada manera, respondiendo a estímulos asociados con un estado interno de -
desequilibrio. La conducta se dirige hacia la meta que el individuo -
supone será el satisfacer que restaurará el equilibrio.

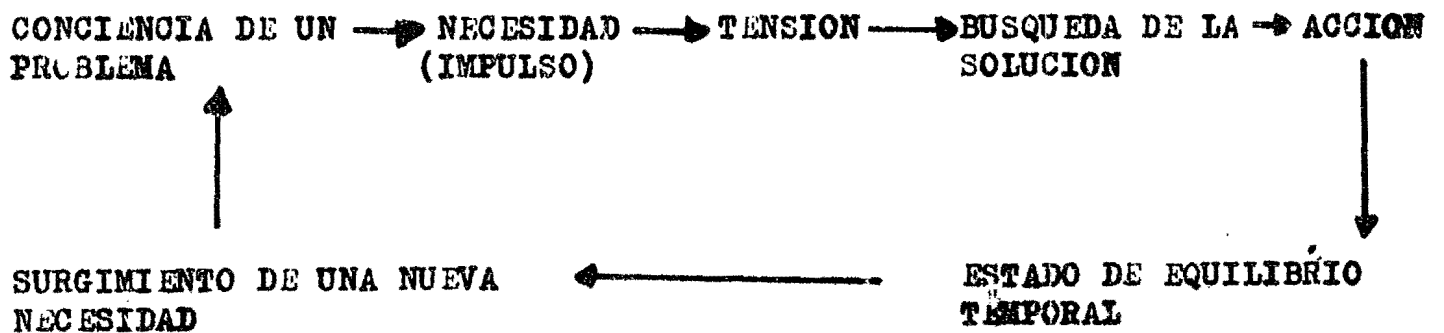
El desequilibrio como estado emocional, respecto al concepto -
de motivación, puede surgir por las siguientes causas :

- a) Carencia de algo o dolor, por ejemplo las necesidades primarias (físicas).
- b) Anticipando un estado de placer o evitando un posible dolor, -
por ejemplo las necesidades psicológicas.

El lograr la meta, como se indica en el modelo, conduce a un cambio en el nivel de la fuerza que impulsa al individuo hacia la acción. Es evidente que estos estados internos de desequilibrio no son mensurables, ni observables directamente, su presencia y naturaleza deben captarse por los diferentes tipos de comportamiento que suceden en relación a los diferentes incentivos y circunstancias que los anteceden.



CICLO DE LA MOTIVACION



CONCLUSIONES

1. Para hacer eficiente la Administración de Recursos Humanos, -
tendremos que comprender que los sentimientos de cada persona, -
son tan importantes como su raciocinio en el ámbito del trabajo, -
al observar determinada conducta originada por experiencias -
tanto internas como externas.
2. Partiendo del supuesto anterior, la forma de dirigir los recursos -
humanos, será siempre diferente a la de los recursos técnicos o -
materiales.
3. No podemos dirigir a personas con técnicas o disciplinas aplica-
das para el manejo de los recursos materiales o técnicos. Disci-
plinas como la Ingeniería Industrial, la Economía, etc. chocan -
en muchos de sus puntos con la naturaleza humana, si tratan de -
manejarse con ellas.
4. Para la comprensión del comportamiento del hombre como traba-
jador, habrá que comprender también su contexto actual en el -
que se encuentra inmerso. Me refiero al medio ambiente econó-
mico, social, cultural, etc., que son características de nuestra-
época.
5. Cuando las ciencias sociales y del comportamiento se desarrollen
mejor, a fin de que puedan aplicarse al estudio del hombre como
trabajador, se podrá entonces conjugar mejor los objetivos de las
organizaciones con las aspiraciones del hombre. Pero para ello-
también hace falta que las empresas cambien su estructura pirami-
dal, y sobre todo, sus ideas acerca del obrero, considerándolo -
como la esencia de la organización. Quizá socializándose -
mucho más las empresas se lograría alcanzar entonces, los obje-
tivos de éstas y los del trabajador.
6. En México, las necesidades primarias del trabajador no han sido
satisfechas, por lo que sería necio tratar de aplicar tal o cual -
técnica motivacional, si ni siquiera existe una infraestructura -
adecuada. Es importante luchar entonces, en favor de justas -

condiciones tanto de trabajo como sociales, políticas, culturales, etc., creando una base firme para que, en las organizaciones de trabajo se puedan llevar a cabo mejoras administrativas en cuanto a los recursos humanos.

El país no tiene porqué formar administradores de empresas, para empresas que no existen, y los numerosos profesionistas de esta rama, no deben aplicar todavía teorías motivacionales para motivos que aún no aparecen, y sí en cambio, debe luchar porque se satisfagan las necesidades esenciales que originan, a veces en su grado extremo, las revoluciones sociales. El profesionista encargado de la administración de los recursos humanos, como los de las demás disciplinas, siempre debe buscar la congruencia entre la realidad y su profesión.

7. En cualquier organización de que se trate, y a cualquier nivel, el trato del hombre hacia el hombre deberá ser justo, en cuanto al aspecto legal, social y económico, y sano en cuanto al aspecto psicológico y orgánico, por ello, se hace necesario estudiar cada vez más al hombre como parte integral de las organizaciones y como la parte más importante de éstas. Para ése estudio es necesario echar mano de las ciencias sociales, las del comportamiento, y también, usar con sus reservas las ciencias exactas.
8. Por lo que se refiere a las teorías extranjeras (que casi todas las que nos enseñan, lo son) lo más indicado sería, adecuarlas, las que sean posibles, a nuestra realidad.

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, México, 1973.
- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS, Douglas Mc Gregor, Editorial Diana, México, 1972.
- EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, Leonard R. Sayles y George Strauss, Editorial Herrero, F.C.A., U.N.A.M., 1969.
- HIGIENE MENTAL. DINAMICA DEL AJUSTE PSIQUICO, Herbert A. Carroll, Cía. Editorial Continental México, 1970.
- LA GRAN FALACIA, Harry Levinson, Revista mensual, México, Mayo 1976. N° fuera de serie Gpo. Editorial expansión, S.A. año VII-Vol VII.
- LA IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, C.P. y L.A.E. Salvador Meljem Martínez, Tesis, México, 1969, U.L. S.A.
- LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION, Leonard R. Sayles y George Strauss, Editorial Herrero, México, 1964.

PRINCIPIOS DE DIRECCION DE PERSONAL, W.H. Knowles, Editorial Rialn, Madrid 2ª edición 1965.

PROBLEMAS HUMANOS EN LA EMPRESA, Saúl W. Gellerman, Editorial Guadarrama, Madrid, 1966

PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Marvin D. Dunnette, y Wayne K. Kirchner, Editorial Trillas, México, 1972

PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Siegel Laurence. C.E.C.S.A. México 1965.

TEORIA DE LA MOTIVACION, INVESTIGACION EXPERIMENTACION Y EVALUACION. Robert C. Bolles, Editorial Trillas, México, 1974.