



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

MOTIVACION Y ESTRATEGIAS DIRECTIVAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

Lilia Ma. Romero Jiménez

Ma. Angelina Villazana Díaz

Director de Seminario:

Lic. en Sic. David Ochoa Moreno

México, D. F.

1978

9101



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION	1
--------------	---

CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE LA MOTIVACION

Diferentes Conceptos sobre la motivación.4	
Concepto Etimológico.....	4
Concepto Psicológico.....	6
Punto de vista Social.....	8
Punto de vista de la Administración...	9
Características de la motivación.....	12
Tipos de motivación.....	13
Jerarquía de las necesidades.	19

CAPITULO II : INVESTIGACIONES SOBRE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO.

Etapa anterior a la Revolución industrial.....	22
Administración Científica.....	23
Reacciones negativas a la Administración Científica.....	24
El movimiento de reacciones humanas....	26
Teoría X y Teoría Y de Douglas Mcgregor.	29
Teoría inmadurez-madurez de Chris Argyris.....	34
Teoría de McClelland y las pruebas - TAT.....	41
Teoría Motivación-Higiene de Frederick Herzberg.....	44
Sistemas de Administración de Rensis-Likert.....	50

CAPITULO III: LA DIRECCION

Generalidades sobre la dirección.....	57
Filosofías de la Gerencia según	
Mcgregor.....	59
Autoritarismo.....	59
Paternalismo.....	61
La Negociación Implícita.....	62
La Competencia.....	63
La Motivación Interiorizada.....	66
Tipos de relaciones en las organizacio- nes según Etzioni.....	67

CAPITULO IV: ESTRATEGIAS DIRECTIVAS BASADAS EN LOS DISTINTOS CONCEPTOS SOBRE EL HOMBRE.

Supuestos de la dirección en lo que res- pecta a las personas.....	75
El hombre-racional económico; estrate- gia directiva implicada.....	76
Evidencias a favor de la existencia de el hombre-racional económico.....	79
El hombre-social; estrategia directiva implicada.....	82
Evidencia que demuestra la realidad de el hombre social.....	86
El hombre que se autorrealiza; estrate- gia implicada.....	90
Evidencia en lo que respecta a el hom- bre que se autorrealiza.....	94

El hombre complejo; estrategia impli-
cita..... 95

Conclusiones..... 99

Bibliografía..... 101

INTRODUCCION

Es el anhelo de toda empresa el que los empleados trabajen eficazmente y se muestren leales y entusiastas hacia la organización y sus objetivos.

Las capacidades de las personas, la naturaleza de las circunstancias laborales, la provisión de instrumentos y materiales adecuados, la naturaleza de el puesto de trabajo en sí mismo, y la capacidad por parte de la dirección para coordinar los esfuerzos de muchas personas, todo ello cuenta para el desenvolvimiento eficaz de el elemento humano en la organización.

Pero, los motivos que mueven a actuar a las personas y a desarrollar o no esfuerzos crecientes en la realización de sus actividades laborales, requieren de atención y estudios especiales, por la importancia que gran número de estudios han demostrado que tienen, tanto en la productividad como en la lealtad que los empleados muestran hacia la organización, sus normas y objetivos.

El enfoque moderno nos lleva a considerar al empleado como un ser humano en su totalidad.

Cuando un hombre es contratado, la compañía no está recibiendo únicamente un conjunto de habilidades técnicas que son necesarias para un trabajo determinado, pues esta persona trae consigo su personalidad, hábitos, deficiencias y necesidades personales, y todos estos aspectos formaran parte de la contribución, positiva o negativa de esta persona a la organización.

Los administradores de empresas, deben ser-conscientes no solo de la complejidad de la motivación de los seres humanos, sino también de los procesos dinámicos que se dan cuando la persona entra en una organización y sigue una trayectoria profesional dentro de ella.

Para realizar un trabajo efectivo supervi--sando y coordinando a diversas personas, es necesario entender a la gente como es y no como lo que -pensamos que debería de ser, y conocer sus necesi--dades que le impulsan a actuar para poder influir--en ellos y lograr satisfacer tanto las expectati--vas de los empleados con respecto a la empresa, como los objetivos de la organización.

En el presente trabajo de investigación ex--pondremos diversos conceptos sobre la motivación -humana, así como las más importantes investigacio--nes que en el campo de la motivación en el traba--jo, se han realizado y cuyos resultados pueden ser virle a un administrador para establecer un medio--estimulante que aumente el rendimiento y satisfac--ción personal de sus empleados.

Pasaremos después a exponer las diversas--estrategias directivas que a través de el tiempo -han practicado las organizaciones como un intento--de obtener la máxima eficacia de su personal.

Finalmente y en base a todo lo expuesto an--teriormente llegaremos a conclusiones de utilidad--práctica que nos permitan ampliar nuestra visión -como administradores.

CAPITULO I
GENERALIDADES SOBRE LA MOTIVACION.

DIFERENTES CONCEPTOS DE MOTIVACION.

En la actualidad, dentro de las empresas es muy común el empleo de la palabra MOTIVACION, sin embargo, no siempre es claro el significado de dicho término. La mayoría de las veces se tiene una idea vaga y se llega a confundir con expresiones como: estímulo, e incentivo.

Concepto Etimológico.-

Etimológicamente la expresión deriva de una raíz latina cuyo significado es: "Lo que pone en movimiento", es decir, lo que impulsa a la acción.

El diccionario nos la define como: "La acción y efecto de motivar. Lo que nos hace actuar" entendiendose por motivar el dar motivo para una cosa y por motivo la causa que mueve a hacer algo. (Lib. 10 Pág. 412)

Resumiendo lo anterior podemos decir, que motivación es: "La acción y efecto que impulsa a hacer algo".

Como se dijo anteriormente se llegan a confundir muy fácilmente los términos: motivación, estímulo e incentivo. Por incentivo entendemos lo que incita o mueve a una cosa y por estímulo el incitamiento o excitación para obrar.

Se puede pensar, en base a lo anterior, que estas palabras son sinónimas; por ello trataremos de explicar las diferencias entre ellas, con el fin de dejar claro el concepto adecuado respecto a cada uno de estos términos.

Aunque el motivo y el estímulo posean el poder de incitar, ambos son diferentes. El estímulo produce una respuesta determinada en relación con una situación momentánea, mientras que el motivo abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo. El estímulo es preparatorio y directivo, está compuesto por la función de muchas influencias.

El estímulo es una reacción inmediata de acuerdo a una posición pasajera, en tanto que el motivo abarca varias reacciones, que van sucediéndose unas a otras, determinadas por la fusión de una serie de influencias.

Un motivo es también diferente de un incentivo, porque éste procede de fuera del individuo y el motivo de dentro; el incentivo tiende hacia realizaciones externas y el motivo hacia realizaciones internas.

Tanto el incentivo como el motivo dirigen su acción hacia una meta capaz de satisfacer lo que consideramos como necesidad. La diferencia es que estas necesidades, impulsos o deseos en el incentivo son fisiológicas y de seguridad y en el motivo son psicológicas y sociales.

Necesidades como comer, dormir o gozar de comodidades pueden realizarse por medio de incentivos, y necesidades tales como tener condición social, sentirse apreciado o disfrutar de seguridad emocional pueden obtenerse con ayuda de la motivación.

Para dar por terminada la diferenciación hecha de los tres términos ya citados diremos que: - Un estímulo puede o no ser un incentivo de acuerdo con la motivación del sujeto.

Una vez dada la diferenciación anterior vamos a profundizar en el concepto de motivación, - con el fin de tener una idea lo más clara posible, que nos sirva para comprender mejor dicho concep--to.

Enfocaremos el concepto hacia tres diferen--tes puntos de vista, que consideramos son los de - mayor interés de acuerdo al tema que se esta tra--tando.

CONCEPTO PSICOLOGICO.

"Lo que percibimos, lo que llama nuestra - atención, lo que conservamos en la memoria, aprendemos y reconocemos, las asociaciones que hacemos, las emociones con que reaccionamos, nuestro tipo - de imaginación y de pensamientos y, con frecuencia el grado de inteligencia en nuestras respuestas dependen de un factor al que hemos llamado: motiva--ción". (Lib. 11. Pág. 241)

Por lo antaerior nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene la motivación en todos - los aspectos de nuestra vida. Es tal la importan--cia que tiene y ha adquirido su estudio que casi - ha reemplazado al anterior interés exclusivo por - la conducta dentro del campo de la psicología, formando parte muy importante en el interés de las - personas conectadas, en una forma o en otra, con - esta ciencia.

"Podemos decir que la motivación se ocupa - del estudio de los motivos, sus orígenes, su interacción y sus efectos en el comportamiento, y qué motivos son factores, conscientes o inconscientes - que dirigen el comportamiento hacia una determinada meta". (Lib. 3 Pág. 1-297.

"Además, la motivación depende de muchas - fuerzas dinámicas que juntas forman la gran fuerza que unifica las diferentes manifestaciones de la - actividad psicológica; abarca las fuerzas unificadoras de los procesos mentales y emocionales". - (Lib. 11 Pág. 247 a 258.)

De acuerdo con los conceptos anteriores, ve mos que la motivación se desarrolla dentro del individuo, ya que sus orígenes se encuentran en los procesos mentales y emocionales, en los que intervienen una serie de fuerzas dinámicas que se conju gan entre sí dando por resultado el modo de proceder y comportarse que el individuo va a reflejar - en todos los procesos y situaciones que van presen tándose en su vida.

Existen otros muchos factores que, junto - con la motivación, forman dicho comportamiento; la motivación por lo tanto, no es más que un factor - de influencia interna.

Podemos resumir diciendo que la motivación, desde el punto de vista psicológico, es la acción - de distintas fuerzas dinámicas que unificadas van a dirigir muchas de las facetas del modo de ser - (interno) y de proceder (externo) del individuo.

PUNTO DE VISTA SOCIAL.

"El hombre siempre ha tendido, en una forma u otra, el deseo de adaptarse y la necesidad de pertenecer, llegando a decirse que es el animal social por excelencia". Aristóteles.

En este aspecto de adaptación a la sociedad, la motivación juega un papel muy importante que a continuación expondremos:

"Debemos observar la motivación como cierta forma de intercambio entre el individuo y su medio social, éste proporciona al individuo grupos de preferencia o valores que constituyen las metas hacia las cuales se expresan los impulsos instintivos. Además el medio social es la fuente de normas del comportamiento que trazan las líneas entre el bien y el mal, lo correcto e incorrecto, lo legítimo y lo ilegítimo.

Los valores y normas provienen del medio social y ambos son guías importantes para canalizar los impulsos innatos del individuo.

"La otra mitad del intercambio en este concepto de motivación, es el grado en el cual el individuo se conforma a las expectativas sociales en su comportamiento, o se aparta de ellas.

El conformismo en el comportamiento tiende a apoyar la existencia continuada del sistema social del cual se han extraído las normas y los valores, el apartarse de la conformidad puede perturbar el sistema. Así pues, al intercambiar valores y normas recibidas, el individuo expresa al siste-

social lealtad y adherencia en la forma de llevar las expectativas de comportamiento del sistema". - Lib. 2 pág. 66

El individuo canaliza su comportamiento de acuerdo con las normas y valores preestablecidos - siendo éstos los que dan origen, junto con los otros factores, a una serie de procesos dinámicos que unificados convergen, en el último de los casos, a este deseo de adaptación y a esa necesidad de pertenecer, teniendo la motivación dada por la sociedad a través de sus normas y valores, el papel principal para lograr esa adherencia cuando ésta es en sentido positivo, o de crear una desadaptación cuando es negativa, de acuerdo a la aceptación o rechazo que el individuo encuentre en las normas y valores de la sociedad donde se desenvuelve.

PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACION.

La idea más precisa y clara que podemos dar respecto de la motivación, desde este punto de vista es la definición dada por Dwight D. Eisenhower respecto de dirección y que dice: "Es la habilidad de hacer que un hombre haga lo que usted quiere - que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo - que usted lo desea y PORQUE EL DESEA HACERLO". Lib 9 Pág. 30,31

Para lograr lo anterior es necesario un examen del cuadro general de la motivación humana, - desde los puntos de vista psicológico y social que nos lleve a una comprensión completa del individuo

La empresa moderna trata de obtener la máxima capacidad que pueda desarrollar un individuo - con la máxima satisfacción del mismo en el traba--jo.

Es muy importante canalizar las actitudes - positivas de los empleados por medio de una buena-motivación para lograr que se cumpla todo lo dicho anteriormente. La administración debe de ocuparse y dar mayor importancia a la motivación para poder cumplir con sus objetivos, sin descuidar tanto los incentivos como el estímulo para sus empleados, ya que sin éstos, aún con una motivación llevada a cabo del mejor modo posible, no se podrían llegar a-satisfacer plenamente dichos objetivos.

Por último diremos que, y esto es muy impor--tante, la motivación es una cosa personal, que su-cede dentro del hombre mismo y que una vez que ha-sido lograda una meta, la motivación que impulsa - a su logro, desaparece. Esto es algo que hay que-tener en cuenta, ya que si no se entiende de esta-manera, puede tenerse una idea muy vaga de lo que-es la motivación.

Además la motivación, y esto encaja en - el párrafo anterior, en lo que a importancia se refiere, va siempre dirigida a la satisfacción de necesidades en el individuo. Por lo mismo, si en la persona no esta desarrollada la necesidad no pode-mos motivarla a lograr algo que para ella no es necesario satisfacer.

"El no comprender la motivación es el resul-tado de dificultades en la definición y la comple-jidad extrema de este fenómeno. El término motivau

ción se emplea para referirse a tantos y tan distintos aspectos de la conducta del trabajador, que su significado resulta menos que claro.

El hombre, junto con otros organismos vivos, tiene necesidades y deseos que lo impulsan hacia ciertas metas o fines. Por lo tanto, su conducta es intencional en el sentido de que está sometida a dirección y por consiguiente está organizada con referencias a determinados fines". Lib-4 pag. 412.

CARACTERISTICAS DE LA MOTIVACION.

"La motivación es compleja.- Sus factores - determinantes en la conducta no guardan entre sí - relaciones en forma sumaria sencilla, sino que más bien, las relaciones son más complejas". Lib. 4 - pág. 418

"Las motivaciones pueden ser inconscientes. Una característica de la motivación es que el individuo no siempre tiene conciencia de la verdadera naturaleza de aquello que le impulsa a la acción.- Puede tener conocimientos de sus motivos, o, por el contrario, puede estar completamente ajeno a ellos". Lib. 4 pág. 420

"Las personas difieren en sus motivaciones.- Como cabría esperar los individuos difieren en sus motivaciones. Dos personas pueden hacer la misma cosa por dos razones distintas, o bien, hacer cosas distintas por una misma razón". Lib. 4 pág. - 422

Las motivaciones son varias y concretas.- Es indudable que existen muchos tipos diferentes de factores de motivación que determinan el comportamiento del trabajador.

"Aún cuando los incentivos económicos son importantes para la mayoría de los trabajadores, ello no constituye en forma alguna el factor único". Lib. 4 Pág. 422

"Las motivaciones cambian.- Otra característica es que las motivaciones de cada persona cambian de tiempo en tiempo, a pesar de que las perso

nas puedan continuar comportándose en la misma forma". Lib. 4 Pág. 421

TIPOS DE MOTIVACION.

Existen diferentes enfoques por lo que a tipos de motivación se refiere. No es nuestro propósito enunciar todos esos enfoques, sino mencionar algunos de ellos con el fin de que nos quede una idea general respecto al punto que estamos tratando.

Primeramente podemos dividir la motivación en:

- a) Emocional
- b) Intelectual

Por lo que a la motivación emocional se refiere, básicamente está relacionada con la dualidad "agradable-desagradable" o, en último extremo, con "el placer y el dolor".

Los gustos y desagradados individuales están ampliamente condicionados por experiencias y asociaciones personales.

Aunque el placer y el dolor son fuerzas motivadoras generales, puesto que el organismo busca el placer y el dolor, estas relaciones generales también pueden ser modificadas por experiencias individuales, pues ciertos individuos buscan el dolor y eluden el placer.

La posibilidad de que el agrado y desagrado, el placer y el dolor sean reversibles denotan que estos factores opuestos tienen una raíz común en la experiencia emocional.

Otra dualidad de las motivaciones emocionales es "la ascendencia y la sumisión" con sus variantes de liderismo y afiliación, la tendencia a dominar y la tendencia a la sumisión, el poder y la huida a la agresión y a la protección. Lib. 11- pág. 249 y 250

"Las motivaciones intelectuales se refieren a los intereses, ideales y propósitos del individuo.

Los intereses tienen sus raíces en la dinámica personal interna. estimulados por una preferencia positiva o negativa a uno mismo o a los demás, especialmente si el interés por los demás está relacionado con la autoidentificación. El éxito no siempre es decisivo por sí solo.

Algunas personas pierden el interés en una actividad precisamente cuando empiezan a tener éxito y a fin de probar en otra. En este caso, el interés no está relacionado con el objeto como tal, sino con el impulso dominante.

El interés implica aspectos intelectuales, morales o religiosos así, los intereses pueden estar relacionados con ideales, y, si tenemos un elevado ideal social, científico, religioso o personal, el interés se dirige a algo que nos concierne directamente. Sin embargo, los ideales, como se ha demostrado, se basan en gran parte, en experien

cias infantiles.

El ideal religioso suele estar influenciado por la actitud del niño hacia su padre; la investigación científica puede tener raíces en las indagaciones que hace el niño para averiguar el secreto del nacimiento.

El ideal social está influido, en gran parte por las primeras experiencias familiares del niño.

El ideal del propio desenvolvimiento parece radicar en más tempranas aspiraciones". Lib. 11 - pág. 252, 253

El "propósito" debe entenderse como la propia motivación o la motivación en sí, cuando guía la acción hacia un fin, aunque éste fin puede tener una intención diferente a la que realmente se persigue, dado que mientras el propósito tiene un fin aparente, la motivación puede tener un fin latente, es decir que el propósito siempre es consciente (aparente) y la motivación puede ser consciente e inconsciente (aparente y latente).

En base a lo anterior podemos decir que otro tipo de motivación es aquel que se divide en aparente y latente.

La motivación aparente está relacionada con el consciente, o sea que está basada en el principio de la realidad, el cual es condicionado por las normas y valores dados por la sociedad y que nosotros llamamos morales y, también, por los ideales. La motivación es guiada por fuerzas patentes

o que se manifiestan en la conciencia del individuo.

En cambio, y en contraposición a lo anterior, la motivación latente se estructura en el inconsciente, en el que interviene el principio de la imaginación que está estrechamente relacionado con los deseos, aspiraciones y limitaciones que se refieren a nosotros mismos y que son antagónicos a las normas y valores morales, y a los ideales.

Aquí, a la motivación la guían fuerzas estimulantes, instintos y fuerzas inhibitoras. Estas últimas son creadas por la conciencia, es decir, por los ideales y valores, y normas morales.

Otra clasificación nos presenta a la motivación como:

- a) Estática
- b) Dinámica

En ella intervienen los estímulos como fuerzas generadoras de motivación.

La motivación estática es unidimensional y representa una conexión entre un estímulo y una respuesta, o sea que el interés que los guía es transitorio, originado por un estímulo que busca una sola respuesta. Como ejemplo podemos decir que si estamos motivados por la sed esto nos puede estimular a tomar un vaso de agua que va a satisfacer esa necesidad transitoria.

La motivación dinámica es multidimensional, o sea, que no existe un estímulo sino una serie de ellos ligados entre sí, enfocado, cada uno de ellos, a un conjunto de respuestas; cada una de las cuales es modificada, estimulada, o inhibida por las demás.

Dichos estímulos tienen intereses profundos despertando una atención sostenida, la cual, como indica la palabra, es un estado de tensión.

Por último diremos que la motivación la podemos clasificar de acuerdo al tipo de necesidades que tiende a satisfacer, quedando estructurada de la siguiente manera:

1.- Motivaciones fisiológicas.- Debidas a necesidades del cuerpo hambre, sed, abrigo, etc.- etc.

2.- Motivaciones de seguridad que podemos dividir en dos tipos:

a) Motivaciones económicas.- el hombre trata de alcanzar lo que para él es un nivel económico razonable.

b) Motivaciones físicas.- Una vez alcanzado el nivel económico surge el deseo de estar seguro, de permanecer en ese nivel, no preocuparse por la pérdida de ganancias debido a la edad avanzada, pérdida de trabajo, accidentes u otras razones.

3.- Motivaciones sociales.- Además de ser una criatura económica el hombre también tiene un lado social.

Este tipo de motivación va encaminado a hacer al individuo más importante, hacerlo sentir - que pertenece, que es un miembro aceptado por la - sociedad y que forma parte integral e importante - de la misma.

4.- Motivaciones psicológicas.- Debidas a - necesidades psicológicas que presentan el ego de - un hombre en sociedad, encaminadas al logro de un - "status", reconocimiento, prestigio y una alta evaluación de sí mismo.

5.- Motivaciones de autorealización o auto-desarrollo.- Lo que un hombre puede ser y debe - ser. Impulsados por sentimientos de progreso ha--cia el logro del potencial completo, esto es, ha--ciendo lo que es capaz, de acuerdo a su destreza y habilidad, así como en relación a su nivel social.

Tales cosas como un sentimiento de importancia social, importancia individual, cumplimiento, - logro, responsabilidad, progreso, nuevas experiencias, desafío al trabajo, y un aumento de oportunidades están incluidas aquí.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.

Abraham Maslow ideó un sistema interesante que ayuda a explicar la fuerza de ciertas necesidades. Según Maslow, parece haber una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas.

Las necesidades fisiológicas son las necesidades humanas fundamentales que sostienen la vida misma; alimento, vestido, abrigo.

Hasta que se satisfacen estas necesidades - en el grado necesario para el funcionamiento normal del cuerpo, la mayor parte de la actividad de una persona probablemente se desarrollará a este nivel, y los otros niveles le despertarán una motivación débil.

Pero, que pasa con la motivación de un hombre cuando empiezan a satisfacerse estas necesidades fundamentales?

En lugar de éste, otros niveles de necesidades se vuelven importantes, y éstas motivan y dominan el comportamiento del individuo.

Y, a su vez, cuando estas necesidades son - satisfechas en cierta medida, otras emergen, y así sucesivamente, de acuerdo a la jerarquía.

Satisfechas éstas, las necesidades de seguridad se vuelven predominantes.

Estas consisten esencialmente en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y - a la privación de las necesidades fisiológicas fun

damentales. En otras palabras es una necesidad - de autoconservación. Del aquí y el ahora, hay una preocupación por el futuro.

Podrá el individuo conservar su propiedad - y/o su empleo de tal modo que pueda disponer de - alimento, abrigo mañana y al día siguiente? Si la seguridad de un hombre está en peligro, lo de más - deja de parecer importante.

Satisfechas las de seguridad surgirá la de - afiliación o aceptación como necesidad dominante - de la estructura.

Siendo el hombre un ser social, tiene necesi - dad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos. Es así, como una persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás.

Después de satisfacer el pertenecer a algo, desea por lo general ser algo más que un simple - miembro de su grupo. Siente pues la necesidad de - estima; tanto de sí mismo, como de reconocimiento - por parte de los demás.

CAPITULO II
INVESTIGACIONES SOBRE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

ETAPA ANTERIOR A LA REVOLUCION INDUSTRIAL.

Antes de la revolución industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los trabajadores y empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general los empleados eran dueños de sus herramientas, y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño.

No había fuerte presión para la producción en grande ya que el mercado no se había desarrollado lo suficiente, ni era capaz de manejar una gran producción. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran relajados y relativamente fáciles y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes o significativas.

ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Las circunstancias anteriores cambiaron bajo el impacto de la revolución industrial. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó en espiral; las innovaciones en el mercado, no solamente satisficieron la demanda del consumidor, sino que empezaron a ampliarla. Frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Súbitamente, se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. En esa época se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción. Pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y que su esfuerzo aumentaría ofreciéndole dinero como incentivo.

El padre de la administración científica fué Frederick Taylor quien desarrolló estudios y sistemas de "tiempos" y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fué "estandarizado".

Junto con la estandarización, Taylor introdujo sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción; sostuvo, que la administración científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad.

Una premisa importante de la administración científica fue que todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria productiva. Además no obstante las indicaciones de algunos expertos en eficiencia se supuso que los empleados estaban motivados uniformemente por el deseo de dinero, y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia.

Con todo, estas suposiciones simples, y la administración científica, daba importancia a la motivación pero la consideraba como algo simple y fácil de manejar y no como más tarde se demostró que era un concepto complejo y cambiante.

REACCIONES NEGATIVAS A LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Durante algún tiempo, la mayoría de los trabajadores pareció comprar los sistemas de incentivos que se establecieron. Se registraron grandes incrementos de producción y la administración científica fue considerada por algunos como una panacea industrial. Por otra parte, la mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción pero solo hasta cierto punto, y si ese punto era rebasado, solía ser la señal para reestudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores sistemas de pagos e incentivos. Pronto aprendieron los trabajadores, que era inseguro producir por encima de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos negativos para restringir la producción.

También aprendieron los empleados que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a despidos temporales; por tanto, la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o de restricción de la producción.

En otras palabras, las falacias inherentes en las primeras suposiciones de la administración científica empezaron a ser demasiado aparentes; las verdaderas complejidades de la motivación humana comenzaron a surgir y la administración científica llegó a tener un número creciente de fracasos.

EL MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS.

Uno de los fracasos de la administración científica, ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia a principio de los años veintes. Abrumada por el antagonismo de los empleados y la excesiva rotación de trabajadores, la gerencia de la empresa contrato a expertos en eficiencia para estudiar los puestos y establecer métodos de pago de incentivos. Sin embargo, el esfuerzo para llevar a cabo las recomendaciones de este estudio de administración científica fue acompañado por una mayor rotación de empleados y una elevada incidencia en la aplicación y descontento de los trabajadores. En esta situación, fue llamado un sociólogo de Harvard, Elton Mayo, para ver si podía terminar con la ola de descontento en el trabajo. Su solución fue asombrosamente sencilla. Pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar periodos 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 de la rotación acompañada por un rápido incremento en la productividad. Es evidente que Mayo descartó con firmeza las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre, en favor de suposiciones más humanistas.

Reconoció que los empleados no solo buscaban el dinero en sus empleos y que por lo tanto el dinero sólo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba considerando otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas. Estimulado con su primer éxito Mayo trató de descubrir, cuáles otras podían ser esas necesidades del hombre.

Por este tiempo se le pidió, que estudiara la productividad de los empleados de la Western Electric Company, en Hawthorne; así, emprendió una serie de estudios de la motivación humana que se consideraron muy importantes.

Para lograr un control experimental mayor - de la situación de trabajo, se le pidió a un grupo de seis empleadas que trabajaran en un salón experimental de producción, donde ésta podría observarse y medirse y que también permitiría la fácil manipulación (con el consentimiento de los trabajadores) de las condiciones de trabajo, tales como períodos de descanso, la duración de la jornada etc.

Pronto se vió que la productividad del grupo experimental de trabajo subía completamente con independencia de las variables experimentales que se manipulaban.

"El grupo de investigadores advirtió que al tratar de mantener la pureza científica del experimento, habían liberado sin querer un poderoso motivador latente". (Gellerman 1963)

Mayo interpretó los resultados de la Western Electric en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo. De esta manera fue capaz de explicar tanto el aumento de la productividad cuando las metas y las presiones del grupo eran congruentes con los deseos de la gerencia, como la restricción de la productividad cuando las metas y las presiones de grupo se oponían a los deseos de la gerencia. De esta manera se inició el movimiento de relaciones humanas en la industria y las organizaciones de trabajo.

La explicación de Mayo se considera actualmente que fue muy simplista. Para Mayo y su escuela de relaciones humanas las necesidades de afiliación y pertenencia a un grupo eran las fundamentales para el trabajador. Sin embargo, estas investigaciones hicieron evidentes las características únicas del ser humano como empleado y la necesidad y conveniencia de estudiar las complejidades de la motivación humana en vez de confiar meramente en suposiciones sencillas acerca de la naturaleza del hombre. El impacto de la investigación de Mayo se agrandó por la pasión con que defendió sus hallazgos y llevó a otros a emprender estudios más amplios y a discutir y reinterpretar sus hallazgos.

Finalmente apuntaremos que Mayo basándose en sus estudios y en un análisis de las formas de administración predominantes en su época, formuló una suposición a la que llamo "Hipótesis de la Chusma" que consiste en:

1) La mayor parte de los dirigentes daban por sentado que las personas estaban dominadas fundamentalmente por necesidades fisiológicas y de seguridad, y que deseaban ganar tanto dinero como pudieran con el menor trabajo posible.

2) Para la mayor parte de los administradores la sociedad estaba constituida por una horda de individuos desorganizados cuyos únicos intereses eran la preservación personal y la ambición.

3) Basados en los anteriores criterios se habían creado sistemas autoritarios de administración que no consideraban los aspectos positivos del ser humano.

LA TEORIA "X" Y LA TORIA "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR.

La obra de Mayo y especialmente su exposición de la Hipótesis de la Chusma, tal vez preparo el camino para el desarrollo de la "Teoria X-Teoria Y" de Douglas Mcgregor.

Según Mcgregor, la organización tradicional, con su efecto de piramidación basado en una estructura de jefe-subordinado y en una centralización del proceso de toma de decisiones, y su control externo del trabajo, se basa en una serie de supuestos acerca de la naturaleza y la motivación humana. Estos supuestos se parecen mucho a la visión del hombre definida por Mayo en la Hipotésis de la Chusma.

La Teoria X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada.

Los administradores que aceptan los supuestos de la Teoria X, tratan de estructurar, controlar y supervisar estrechamente a sus empleados. ES tos administradores creen que el control externo es lo apropiado para tratar con personas indignas de confianza irresponsables e inmaduras.

Después de exponer la Teoria X, Mcgregor se pregunto si esta visión del hombre era correcta y si las prácticas administrativas basadas en ella son apropiadas para muchas situaciones de hoy en día: El hombre en una sociedad democrática, con sus crecientes niveles de educación y vida? no es capaz de una conducta mas madura?

Basandose mucho en la jerarquía de las necesidades de Maslow, Macgregor dedujo que los supuestos de la Teoría X acerca de la naturaleza son generalmente imprecisos y que los enfoques administrativos que surgen de estos supuestos, no logran motivar a los individuos para que trabajen arduamente en lograr los fines de la organización. La administración ejercida mediante la dirección y el control tal vez no tenga éxito, según Macgregor, - porque constituye un método discutible para motivar a personas cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y cuyas necesidades de afiliación, estima y autorrealización están convirtiéndose en predominantes.

Macgregor opinaba que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y la motivación humana. Como resultado de esta opinión desarrolló una teoría sustituta del comportamiento humano a la que llamo Teoría Y.

Esta teoría da por sentado que las personas no son por naturaleza perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva convenientemente. Por lo tanto, debería ser una tarea esencial del administrador el liberar ese potencial del hombre.

El trabajador adecuadamente motivado puede lograr mejor sus propias metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas de la organización

Los administradores que aceptan la imagen - de la naturaleza humana de la Teoría Y usualmente no estructuran, controlan y supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de los empleados. Tratan de ayudar a los trabajadores a madurar sometendolos a un control externo que va disminuyendo - permitiendoles hacerse cargo cada más de su propio control.

En un medio de este tipo los empleados pueden alcanzar la satisfacción de sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización. En la medida en que el empleo no proporciona satisfacción - de las necesidades en todos los niveles, el empleado de nuestros días buscará generalmente en otro - lugar la satisfacción eficaz de sus necesidades. - Esto ayuda a explicar algunos de los problemas a - que regularmente se enfrentan la administración en áreas tales como la rotación y el ausentismo.

A la administración le interesa el trabajo - y Macgregor afirma que, el trabajo es tan natural - y puede ser tan satisfactorio para la gente, como el juego. Sin embargo, por estar acondicionados - por tipos de administración basados en la Teoría - X, la mayoría de los empleados consideran el trabajo como un mal necesario, en lugar de como una - fuente de desafío y de satisfacción personales.

El trabajo no tiene que ser un mal necesario, especialmente en organizaciones donde se han desarrollado grupos de trabajo cohesivos y donde - las metas de los grupos corren parejas a las metas de la organización. En tales organizaciones, hay una alta productividad y la gente va a trabajar - de buen grado porque el trabajo es inherente satisfactorio.

TEORIA X

- 1.- El trabajo es inherentemente desagradable - para la mayoría de la gente.
- 2.- La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
- 3.- La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad - en la solución de los problemas de la organización.
- 4.- La motivación ocurre - en los niveles fisiológicos y de seguridad.

TEORIA Y

- 1.- Trabajar es tan natural como jugar si las condiciones son favorables.
- 2.- El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
- 3.- La capacidad de creatividad en - la solución de - los problemas de la organización - esta ampliamente distribuida entre la población
- 4.- La motivación ocurre en los niveles de estima, afiliación y autorrealización, - así como en los niveles fisiológico y de seguridad.

5.- La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

5.- Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

TEORIA INMADUREZ-MADUREZ DE CHRIS ARGYRIS.

A pesar de que la administración basada en los supuestos de la Teoría X tal vez ya no es adecuada, en opinión de Macgregor y otros investigadores, todavía es practicada ampliamente. En consecuencia, la gran mayoría de las personas son tratadas actualmente como seres humanos inmaduros en sus ambientes de trabajo.

Es este hecho lo que ha producido muchos de los problemas actuales en las organizaciones. Chris Argyris, de la Universidad de Yale ha examinado organizaciones industriales para determinar que efecto han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo personal dentro del ambiente de trabajo.

Según Argyris hay siete cambios que deben de ocurrir en la personalidad de un individuo para que llegue a ser una persona madura. con los niños:

Primero, un individuo avanza de un estado pasivo en tanto que niño, a un estado de creciente actividad en tanto que adulto.

Segundo, un individuo pasa de un estado de dependencia de los demás como niño a un estado de independencia relativa como adulto.

Tercero, un individuo se comporta solo de unas cuantas maneras como niño pero como adulto es capaz de comportarse de muchas maneras.

Cuarto, un individuo tiene intereses erráticos, casuales y superficiales como niño, pero desarrolla intereses más profundos y más fuertes como adulto.

Quinto, la perspectiva temporal de un niño es muy corta y abarca solo el presente, pero al madurar su perspectiva temporal se amplía para incluir el pasado y el futuro.

Sexto, un individuo como niño está subordinado a todos, pero avanza a una posición de igualdad o de superioridad ante los demás como adulto.

Séptimo, como niño, un individuo carece de conciencia de un "yo" pero como adulto, no solo está consciente de esto, sino que es capaz de controlarlo.

Argyris afirma que estos cambios residen en un continuo, y que la personalidad "sana" se desarrolla a lo largo de este continuo de "inmadurez - madurez".

Estos cambios son solo tendencias generales, pero nos dan alguna luz sobre la cuestión de la madurez. Las normas de la cultura del individuo y su personalidad inhiben y limitan la expresión máxima y el desarrollo del adulto, pero la tendencia es que avance con la edad hacia el extremo de "madurez" del continuo. Argyris sería el primero en admitir que pocos, si acaso, llegan a la madurez total.

Al examinar las consabidas apatías y falta de esfuerzo del trabajador en la industria, Argyris plantea la pregunta de si estos problemas son simplemente una consecuencia de la pereza individual. El sugiere que este no sea el caso. Argyris afirma que, en muchos casos, cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas usadas en sus organizaciones le impiden madurar. En estas organizaciones, se les da un control mínimo sobre su medio y se les estimula a ser pasivos, dependientes y subordinados; por lo tanto se conducen inmaduramente. En muchas organizaciones se espera que el trabajador actúe de un modo inmaduro en vez de como un adulto maduro.

Según Argyris, impedir que la gente madure forma parte de la naturaleza misma de la organización formal. El afirma que, debido a que las organizaciones son creadas generalmente para alcanzar metas u objetivos que se logran mejor colectivamente, la organización formal constituye a menudo una concepción de arquitecto sobre como deben lograrse estos objetivos. En este sentido, el individuo es conformado al puesto. El dinero es lo importante. Este diseño esta basado en cuatro conceptos de la administración científica:

Especialización, cadena de mando, unidad de dirección y apertura de control.

La administración trata de aumentar y fortalecer la eficiencia y la productividad organizativas y administrativas haciendo de los trabajadores "piezas intercambiables"

CONTINUO INMADUREZ-MADUREZ

INMADUREZ/ -----MADUREZ

pasividad- -----mayor actividad

dependencia-----independencia.

pocas maneras-----capacidad de comportarse para comportarse de muchas maneras.

intereses erraticos-----intereses y superficiales profundos y fuertes

perspectiva temporal-----perspectiva corta. temporal - larga (presente, pasado y futuro)

posición subordinada-----posición de igualdad o de superioridad.

falta de conciencia -----conciencia del "yo" y control del "yo".

Estos conceptos se basan en que el poder y la autoridad deben residir en las manos de unos pocos en la cima de la organización, y así los que estén en el extremo inferior de la cadena de mando son estrictamente controlados por sus superiores o por el sistema mismo.

La especialización de las labores con frecuencia da como resultado una simplificación exagerada del empleo, de modo que se vuelve repetitivo, rutinario y aburrido. Esto implica una dirección impositiva orientada únicamente a la ejecución del trabajo, en que las decisiones las toma el superior y los trabajadores se limitan a llevarlas a cabo.

Este tipo de dirección recurre a controles administrativos tales como presupuestos, algunos sistemas de incentivos, estudios sobre tiempo y movimientos y procedimientos estandar de operación que pueden limitar la iniciativa y la creatividad de los trabajadores.

Argyris piensa que estos conceptos de organización formal conducen a supuestos sobre la naturaleza humana, que son incompatibles con el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad humana.

El ve una clara incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales tal y como existen actualmente. Ya que sugiere que la teoría clásica de la administración (teoría X) es la que prevalece generalmente, la administración de hecho crea papeles infantiles para los trabajadores, que frustran todo desa-

rollo natural. Un ejemplo de cómo el trabajo es con frecuencia planeado a este nivel tan estremadamente bajo fue ilustrado dramáticamente por el empleo exitoso de trabajadores retrasados mentales - en tales empleos.

Argyris cita dos ejemplos, uno en una fábrica de tejidos y otro en una fábrica de radios donde se emplearon para trabajos no especializados - a retrasados mentales. En ambos casos su rendimiento se considero satisfactorio.

Desconcertado, por lo que encuentro en muchas organizaciones, Argyris como Macgregor, desafía a la administración a proporcionar un clima de trabajo en el que cada quien tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, como miembro de un grupo, satisfaciendo sus necesidades personales a la vez que trabajando por el éxito de la organización. Esto lleva implícita la creencia de que el hombre puede ser fundamentalmente auto-dirigido y creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente y por lo tanto la administración que se base en los supuestos de la Teoría Y - será mas fructífera para el individuo y para la organización.

Más y más empresas estan comenzando a prestar atención al reto que Argyris lanza a la administración. En diversos experimentos realizados, se esta encontrando una y otra vez que ampliar la responsabilidad individual, es beneficio tanto para los trabajadores como para la compañía. Dar a las personas la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo las ayuda a satisfacer algo más que las simples necesidades fisiológicas y de segu

ridad, lo cual, a su vez, las motiva y les permite usar en mayor medida su potencial en el cumplimiento de las metas de la organización.

Aunque no todos los trabajadores quieren aceptar, más responsabilidades o enfrentarse a los problemas adicionales que la responsabilidad trae consigo inevitablemente, Argyris afirma que el número de empleados cuya motivación puede mejorarse aumentando y elevando su responsabilidad es mucho mayor de lo que sospecha la mayoría de los administradores.

TEORIA DE MCCLELLAND Y LAS PRUEBAS TAT.

McClelland y sus colegas dedicaron más de una década al estudio de lo que llamaron "motivo del logro".

Sus primeros experimentos se orientaron a producir el motivo del logro y a desarrollar una manera de medirlo. Para hacerlo, pidieron a grupos de alumnos de estudios superiores que tomaran varios test cortos en condiciones diferentes. Se emplearon varias condiciones pero a continuación presentaremos dos de ellas como ejemplo de la realización de estos estudios.

Una condición, la del relajamiento, usó instrucciones destinadas a convencer a los estudiantes de que los test, y no los estudiantes, iban a ser probados; se suponía que el motivo del logro no sería estimulado por estas condiciones.

A otro grupo se le dijo que los Tests eran medidas importantes de inteligencia general, que indicaban con claridad la capacidad de liderazgo y que se habían usado para seleccionar personal para empleos administrativos en el gobierno y los negocios; se pensó que estas instrucciones incitarían el motivo del logro.

Después de que las personas fueron sometidas a los tests, se les pidió que elaboraran historias acerca de lo que vieron en los cuadros ambiguos del test de apreciación temática TAT.

Como se esperaba, difirieron en el grado de empeño o ejecución atribuida a los personajes centrales de cada historia.

El primer grupo que se encontraba más relajado, describió historias con menor contenido del logro que el segundo grupo que se encontraba más motivado.

La investigación subsecuente demostró que mucho interés en el logro en las historias de TAT es acompañado por fuertes deseos de realización en las ocupaciones diarias de una persona. Por ejemplo las personas que obtienen puntuaciones altas del logro del TAT tienden a estar más dispuestas a perseverar en tareas relacionadas con el logro, mientras que las personas que califican bajo en el TAT están más dispuestas a abandonar un proyecto si no reciben otras recompensas (como dinero) para continuar.

Debe de considerarse que lo que constituye logro para una persona, puede carecer de significado para otra.

La elección de lo que constituye logro para una persona, depende al menos en parte, de la probabilidad de que sea capaz de realizar la tarea deseada; además la meta no deberá ser demasiado fácil porque su alcance no daría sensación real de consumación.

Relacionando estos hallazgos con el ambiente de las organizaciones los problemas principales serían: 1) el saber que tan importante es el logro para un empleado determinado y 2) determinar los -

tipos de metas que son para él valiosas y razonablemente alcanzables.

Aunque estos problemas al principio pueden parecer enormes, es posible estructurar los trabajos de manera que ofrezcan a los empleados motivos para el logro de mayores oportunidades de expresarse a sí mismos; aún más importante, es posible desarrollar el motivo del logro entre empleados que de otra manera no estarían bien dispuestos.

TEORIA MOTIVACION-HIGIENE.- FREDERICK HERZBERG.

Las necesidades de estima y autorrealización parecen volverse más importantes al madurar las personas; una de las series más interesantes de estudios dedicados fundamentalmente a estas áreas es la que dirigió Frederick Herzberg de la Casa Western Reserve University. A partir de estos estudios se desarrollo una teoría de la motivación en el trabajo, que tiene amplias implicaciones para la administración y sus esfuerzos hacia una utilización eficaz de los recursos humanos.

Hezberg, al desarrollar su teoría motivación-higiene, parece haber sentido que los estudios de Macgregor y Argyris estaban tocando puntos muy importantes. El conocimiento de la naturaleza del hombre, sus motivos y necesidades, podría ser de valor inestimable para las organizaciones y los individuos.

Hezberg emprendio la recolección de datos sobre actitudes en el empleo a partir de los cuales pudieran deducirse presupuestos sobre el comportamiento humano. La teoría motivación-higiene fue el resultado del análisis de un estudio inicial de Hezberg y sus colegas en el Servicio de Psicología de Pittsburg.

Este estudio comprendio entrevistas extensas con unos 200 ingenieros y contadores de once industrias de la zona de Pittsburg. En las entrevistas, se les pregunto que tipo de cosas en su trabajo les hacian sentirse infelices o insatisfechos, y que cosas los hacian sentirse felices o satisfechos.

Analizando los datos de estas entrevistas - Herzberg llego a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes unas de otras y que influyen la conducta de maneras diferentes. Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba.

Por otro lado cuando la gente se sentía bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo. Herzberg llamo a la primera categoría de necesidades factores higiénicos porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo.

Llamo a la segunda categoría de necesidades motivadores porque parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior.

Puede decirse que la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales - el dinero, la situación relativa y la seguridad - son factores higiénicos. Estos no son una parte intrínseca de un empleo, pero se relacionan con las condiciones bajo las que se ejecuta el trabajo.

Herzberg relaciona el uso que hace de la palabra "higiénico", con su significado médico (preventivo y ambiental).

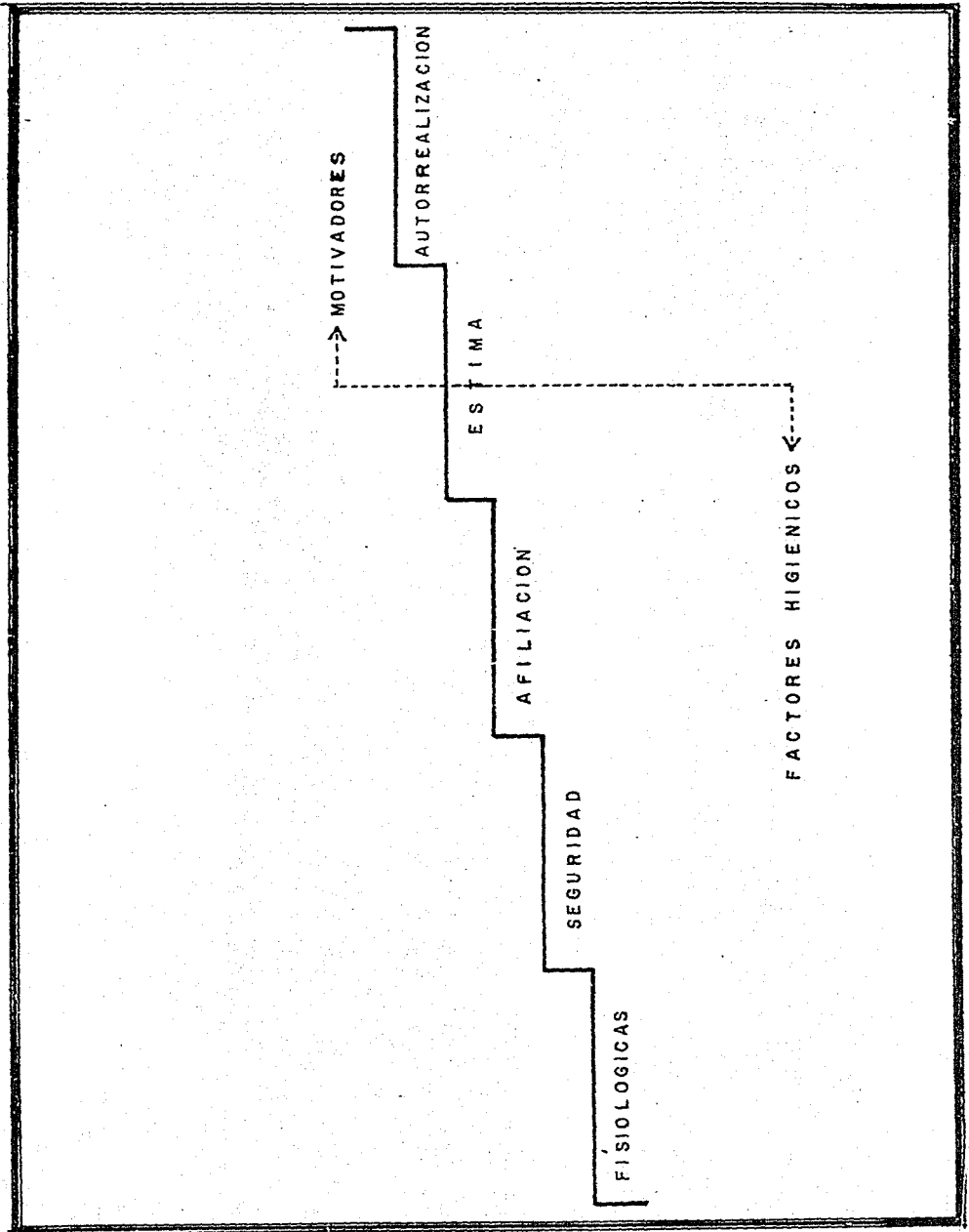
Los factores higiénicos no provocan ningún aumento de la capacidad productiva, únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador debidas a restricciones del trabajo mismo.

Los factores satisfactores que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento que uno puede experimentar en un empleo que ofrezca un desafío y un campo de acción se denominan motivadores.

Herzberg utilizó este término porque estos factores parecen tener un efecto positivo sobre la satisfacción en el empleo, que a menudo da como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

El sistema de Herzberg parece ser compatible con la jerarquía de las necesidades de Maslow. En la siguiente hoja presentaremos una figura en la que integramos los dos y se muestran ciertas semejanzas entre la motivación y la capacidad de un individuo y sus efectos sobre el rendimiento.

Puede pensarse que las necesidades fisiológicas, de seguridad de afiliación y parte de las de estima son factores higiénicos. Las de estimas están divididas porque hay algunas diferencias claras entre status como tal y reconocimiento. El status es por lo general una función del puesto que se desempeña. Uno puede haber alcanzado dicho puesto gracias a lazos familiares o a presiones sociales y, por lo tanto, este puesto no será un logro personal ni reflejo de un reconocimiento ganado. El reconocimiento se gana por medio de la competencia y el logro. Debe ser ganado y es otorga-



FACTORES HIGIENICOS

Medio Ambiente

Políticas y administración

Supervisión

Condiciones de trabajo

Relaciones interpersonales

Dinero, posición, seguridad.

MOTIVADORES

El trabajo mismo

Exito

Reconocimiento --
del logro.

Trabajo desafian-
te

Responsabilidad -
acrecentada

Desarrollo y ade-
lanto

do por los demás. En consecuencia el status es clasificado junto con las necesidades fisiológicas de seguridad y de afiliación como factor higiénico, mientras que el reconocimiento se clasifica junto con la autorrealización como un motivador.

Las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas, tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción del trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar a un individuo para que su rendimiento sea superior o para que su capacidad aumente. Sin embargo la satisfacción de los factores motivadores permitirá que un individuo progrese y se desarrolle de una manera madura, obteniéndose con frecuencia un aumento de capacidad. Herzberg incita a la Administración para que conciba dentro del ambiente de trabajo una oportunidad para satisfacer los factores motivadores.

SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RENSIS LIKERT.

Rensis Likert y sus colegas del Instituto de Investigación Social en la Universidad de Michigan han subrayado la necesidad de considerar que tanto los recursos humanos como los de la capital son activos que requieren de una administración adecuada.

Como resultado de estudios de investigación sobre el comportamiento realizados en numerosas organizaciones, Likert está implantando actualmente programas de cambios de organización en diversos medios industriales. El propósito de estos programas es ayudar a las organizaciones a avanzar de los supuestos de la Teoría X a los de la Teoría Y, del fomento de una conducta inmadura a la de una madura, de subrayar solamente los factores higiénicos, a reconocer los factores motivadores de los trabajadores y ayudarlos a satisfacerlos.

En sus estilos Likert encontró que los estudios administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden representarse como un continuo del Sistema 1 al Sistema 4.

Estos sistemas pueden describirse como sigue:

Sistema 1

La administración no tiene confianza en los subordinados, ya que éstos rara vez participan en algún aspecto del proceso de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se hacen en la cumbre y -

se dictan hacia abajo por la cadena de mando.

Los subordinados son obligados a trabajar - con temor, amenazas, castigos y recompensas y satisfacción ocasional de necesidades a los niveles fisiológicos y de seguridad. La poca interacción superior-subordinado que ocurre se da generalmente con temor y desconfianza.

Aunque el proceso de control esta altamente concentrado en la administración superior, se forma por lo general una organización informal que se opone a las metas de la organización formal.

Sistema 2.

La administración tiene una confianza descendente en los empleados, como la del amo por el sirviente.

Aunque el grueso de las decisiones y la fijación de los objetivos de la organización se hacen en la cumbre, muchas decisiones se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores. Para motivar a los trabajadores se usan recompensas y a veces castigos potenciales o reales. Toda interacción superior-subordinado ocurre con cierta condescendencia por parte de los superiores, y con temor y cautela por parte de los subordinados.

Aunque el proceso de control sigue concentrado en la administración superior, parte es delegado a las niveles medio e inferior.

Normalmente se forma una organización informal, pero esta no siempre opone resistencia al logro de los objetivos de la organización formal.

Sistema 3.

La administración tiene una confianza substancial pero no completa en los subordinados. Aunque las decisiones generales y la política se conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación fluye hacia arriba y hacia-abajo en la jerarquía. Para motivar a los trabajadores, se usan recompensas, castigos ocasionales y cierta participación. Hay una cantidad regular de interacción superior-subordinado, a menudo con una cantidad razonable de confianza.

Aspectos importantes del proceso de control son delegados hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Puede formarse una organización informal, pero esta apoyará o se opondrá solo parcialmente a la realización de los objetivos de la organización formal.

Sistema 4.

La administración tiene una confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones esta ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización.

La comunicación fluye no solo hacia arriba y abajo de la jerarquía sino horizontalmente.

Los trabajadores son motivados con la participación y contribución ya que influyen en la fijación de recompensas económicas, determinación de objetivos, mejoramiento en métodos y sistemas y evaluación de la consecución de metas y objetivos.

La responsabilidad del proceso de control, esta extendida y las unidades inferiores participan en él.

Las organizaciones formal e informal son frecuentemente la misma por lo tanto, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos por alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado.

Para facilitar el análisis del comportamiento actual de una organización, Likert y su grupo de investigadores elaboró un instrumento o tabla que permite a los miembros clasificar su empresa de acuerdo con su sistema administrativo.

Este instrumento fue concebido para reunir datos sobre numerosas características del funcionamiento de una organización. Estas características incluyen la dirección, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la interacción y la influencia, la fijación de objetivos y el proceso de control usados por la organización.

En la siguiente hoja, mostramos un ejemplo que ilustra algunos de los puntos contenidos en la tabla de Likert.

VARIABLE DE ORGANIZACIÓN

SISTEMA 1

SISTEMA 2

SISTEMA 3

SISTEMA 4

PROCESOS DE DIRECCION UGADOS

Medida en que los superiores tienen confianza en los subordinados

He tienen confianza en los subordinados. Tienen una confianza condicional. Contiene sustancial pero no entera confianza en todos. Tienen confianza, como la del amo con el criado, deseando conservar los asuntos por el sirviente. Por el control sobre las decisiones.

CARACTER DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES

Manera en que se usan los motivos.

Temor, amenazas, castigos y recompensas ciertos castigos. Recompensas, castigos ocasionales y clara participación. Tema de compensación. Laborado por medio de la participación. Participación del grupo en la fijación de objetivos, mejoramiento de los métodos, evaluación del progreso obtenido en la consecución de los objetivos.

CARACTER DEL PROCESO DE INTERACCION E INTERINFLUENCIA

Caracter y cantidad de la interacción

Poca interacción y siempre. Poca interacción y interacción moderada. Interacción extensiva y poca con temor y desconfianza. Usualmente con claridad. Menudo con una cantidad omíscopa con un alto grado de confianza. La condescendencia razonable de confianza por parte de los superiores; temor y cautela por parte de los subordinados.

El grupo de Likert después de investigar - cientos de organizaciones pidiendo a los adminis-- tradores que indicarán en que punto entre el Siste ma 1 y el Sistema 4 consideraban estaba colocada - la organización, descubrió que mientras el estilo- administrativo de una organización se aproxime más al Sistema 4, es más probable que tenga un record- constante de alta productividad; igualmente mien-- tras se aproxime a el Sistema 1, más probable será que tenga baja productividad constante.

Likert ha usado también este instrumento pa pa medir, no solo lo que la persona cree que son - las características actuales de su organización, - sino también para averiguar como le gustaría que - fueran estas características. Los datos obtenidos con este uso del instrumento con administradores - de compañías muy conocidas han indicado una gran - discrepancia entre el sistema administrativo que - según ellos esta usando su compañía actualmente - y el sistema administrativo que consideran el más- adecuado.

El sistema 4 es considerado por la mayoría- como el más indicado, pero pocos creen que sus com pañías utilizan actualmente ese enfoque. Lo anterior ha llevado a algunas organizaciones ha hacer- intentos por adaptar sus sistemas administrativos, de modo que se aproximen más al Sistema 4. Sin em bargo los cambios de este tipo no son fáciles pues suponen una reeducación masiva de todas las perso- nas implicadas, desde la alta administración hasta los niveles inferiores.

CAPITULO III

LA DIRECCION

GENERALIDADES SOBRE LA DIRECCION.

Para que una organización cumpla su cometido, las personas que la componen deben coordinar sus esfuerzos con el fin de alcanzar algo que aisladamente no conseguirían. Por eso las organizaciones se caracterizan por una división de trabajo y por una determinada jerarquía. Se puede definir como un proceso directivo la coordinación mediante decisiones a través de algunos miembros de la organización. Son directivos aquellas personas que tienen capacidad para tomar decisiones.

Los otros son calificados de "trabajadores" o "empleados" varía mucho de una organización a otra tanto la distinción entre aquellos que dirigen y los que son dirigidos, así como el sistema de autoridad. Históricamente se han dado organizaciones autocráticas en las que el único factor de control de la conducta de los demás era de naturaleza puramente coercitiva. También han existido autocracias benévolas, organizaciones paternalistas y otras igualitarias que deliberadamente distribuían el poder a manos llenas entre los miembros y utilizaban una base racional y legal para constituir la autoridad. No hay una regla de oro única para dirigir una organización., esto más bien depende de ciertas circunstancias históricas, la misión real de la organización y esto es importantísimo la adecuación de la imagen que tienen los directivos de las personas que componen la organización a las características reales de dichas personas. Consciente e inconscientemente, todos nos forjamos imágenes de las personas y opinamos acerca de sus motivaciones y en esto nos basamos para decidir cómo tratarlos.

Las ideas de un directivo no solo determinan, hasta cierto punto, qué forma de organización va a ser utilizada para cumplir una tarea, sino que forma determinan la estrategia de dirección. El tipo de "expectaciones" que él tenga respecto a las personas (y que conforma esta vertiente de la interacción psicológica) será la expresión de sus postulados básicos acerca de sus empleados.

Pero también los empleados tienen sus "expectaciones", puesto que construyen imágenes sobre la naturaleza de la organización y esperan que ésta se comporte de una cierta manera en lo que respecta a ellos.

La organización realiza, en efecto, ciertas cosas para y por el empleado y se inhibe de hacer otras. Le paga, le da un status y una seguridad en el empleo y no le pide que haga cosas demasiado alejadas del cometido de su puesto de trabajo a la recíproca, el empleado responde trabajando duro, haciendo una buena labor y absteniéndose de criticar a la empresa en público o dañando la imagen correspondiente. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él, y obre con justicia. La organización refuerza su "expectación" mediante el uso de la autoridad y del poder de que dispone. Por su parte, el empleado refuerza su "expectación" mediante ciertos intentos de influir en la organización o bien limitando su participación e implicación, como cuando decide hacer una huelga o se comporta de una manera apática.

FILOSOFIAS DE LA GERENCIA.

Douglas Mc Gregor en su libro Mando y Motivación nos dice, que a través de su experiencia y estudios en el campo de las relaciones en las organizaciones, ha identificado la existencia de cinco formas básicas de ejercer la dirección tratando - además de motivar al personal; y son:

- a).- Autoritarismo
- b).- Paternalismo
- c).- La negociación implícita
- d).- La competencia
- e).- La...motivación interiorizada.

"Autoritarismo.- En las empresas todavía es muy común creer, y muchos así lo piensan, que los empleados trabajan con el único fin de obtener dinero, por lo mismo, al empleado solamente se le puede motivar presionándolo y amenazándolo para lograr buenos resultados en el trabajo. Suponen que a nadie le gusta trabajar y que todo lo que un empleado realiza es nada más para salir del paso; no consideran que la gente busque satisfacciones en su trabajo. Se le tiene que indicar al trabajador lo que tiene que hacer cada día y se debe de vigilar y controlar que se cumpla con el trabajo encomendado.

Este método se puede explicar con lo que - alguien dijo: "Mi filosofía es: Hay que dar a un - hombre siempre mas de lo que pueda terminar, de -

ese modo se está siempre seguro de que se saca el máximo provecho de él".

A menudo, por no decir la mayoría de veces, las frustraciones que se le causan al empleado, no alcanzan cauces que reparen el agravio ni oportunidades, de expresar su agresividad directamente, dando por resultado que los trabajadores busquen salir del paso trabajando lo menos posible; que aprovechen los descuidos de quien los vigila para no trabajar y tratar de hacerlo quedar mal ante los demás, sin importar que sean descubiertos.

"Esta actitud puede llevar una acumulación de frustraciones que originen que el grupo se una para protegerse de sus vigilantes y con el menor pretexto estallar contra él y la organización de la empresa".

"Normalmente esta línea de conducta no proporciona incentivo alguno para trabajar más que el mínimo necesario para eludir el castigo".

"Así pues la efectividad de la técnica de motivación basada en el autoritarismo esta sometida a bastantes limitaciones:

1) Impulsa a los empleados a trabajar tan solo lo suficiente para no verse amenazados con el despido, excepto en casos en que haya oportunidad de ascender.

2) Les impulsa a salir del paso trabajando lo menos posible.

3) Los impulsa a agruparse en busca de protección.

4) Provoca frustración y esta a su vez, toda una serie de nocivas reacciones marginales que ponen en peligro la organización".

"Y, sin embargo, existen ocasiones en que funciona satisfactoriamente como veremos más adelante, trae mejores resultados a corto plazo que a largo plazo.

Llega a la eficacia máxima en épocas de depresión, cuando escasean los empleos.

"Paternalismo.- Este estilo de dirección trata de adaptar al empleado elevándole la moral de su trabajo, porporcionandole buenas condiciones del mismo, buenos beneficios marginales, sueldos altos y una supervisión lo más justa y honrada posible. Se piensa que si se es bueno con los empleados, éstos responderán realizando mejor su trabajo en agradecimiento. Se piensa que unos beneficios generosos, unas buenas condiciones de trabajo y una supervisión amigable trae consigo empleados satisfechos en su trabajo y que laboran más esforzadamente que los que no tienen lo anterior".

"Surge en oposición del autoritarismo y sin embargo, también considera al hombre como una máquina que, a diferencia del autoritarismo, hay que tratar y cuidar bien para que dé buenos resultados.

"El paternalismo puede engendrar resentimientos y no gratitud, ya que a nadie le gusta depender de otra persona; el hecho de permitir que otras personas decidan lo que es bueno para uno, hace que la gente se sienta infantil y poco importante.

A pesar de todo lo que se diga en contra, - casi todo el mundo prefiere ganarse las cosas por su esfuerzo y no que graciosamente les sean dadas por otras personas".

"Con el transcurso del tiempo se pierde interés por recibir ventajas gratuitas considerándolas como un beneficio merecido que no puede serles retirado, por lo que es necesario darles nuevos beneficios.

"Se considera al trabajo como una forma de castigo que la gente soporta a base de recompensas pero lleva implícita la amenaza de perder los donnes que puede estar recibiendo el empleado, si no cumple con lo asignado".

"La negociación implícita.- Es una forma - muy usada hoy en día, aunque a muchos no les guste aceptarlo. Se base fundamentalmente en que el empleado realice un volumen "razonable" de trabajo, - a cambio de un sueldo "razonable" al mismo y ejerciéndose, una vigilancia "razonable".

El problema estriba, en que es lo "razonable" para el trabajador y qué lo "razonable" para la empresa en cuanto sueldo y vigilancia. Por lo mismo es un arma de dos filos, ya que puede manifestarse en una alborazada cooperación y una alta producción del trabajador, o bien, dedicarse éstos a una pereza excesiva, a provocar mal entendidos - o a paros o huelgas declaradas".

"El lema es: "vivir y dejar vivir". Esto - puede ser contraproducente ya que permite que el - trato resulte más fácil y también puede hacer que el trabajo resulte casi imposible.

"A pesar de todos sus inconvenientes, permite lograr un nivel satisfactorio de producción y unas relaciones relativamente armoniosas entre empresa y trabajador. Los empleados gozan de una sensación de independencia que se les niega en el autoritarismo y paternalismo".

"Al empleado se le toma más en cuenta como adulto que es, se le crea más responsabilidad y libertad en el desempeño de su trabajo. Aunque se sigue considerando al trabajo como un castigo que se soporta a cambio de los beneficios derivados del cumplimiento del trabajo concertado. No permite elevar mucho la producción y generalmente se estabiliza a un nivel bajo".

"La competencia.- Otra forma de dirección- esta basada en los aumentos de sueldos y en ascensos para todos aquellos que se superan sobre los demás en su trabajo.

"La competencia proporciona la satisfacción de necesidades tales como: la superación del individuo, sentido de realización y plenitud progreso y un mayor prestigio social. Los empleados se esfuerzan mejor en su trabajo.

En las grandes empresas resulta más eficaz entre los grupos que entre los individuos. Los trabajadores parecen gozar más con esa mayor sensación de pertenencia a un grupo, con el apasionamiento que suscita esa rivalidad y con la emoción de una posible victoria.

"Sin embargo la competencia como modo de motivación está sometida a ciertas limitaciones y efectos marginales indeseables".

"La antigüedad disminuye considerablemente la posibilidad de ascender en base únicamente al trabajo realizado. Las tendencias a reservar los cargos a personas solo instruídas para puestos de vigilancia han disminuido, aún más, las de ascender de los empleados.

"No todos los empleados se sienten igualmente interesados en ascender. Algunas personas son muy ambiciosas en cambio otras, aunque sean tan competentes como áquellas, procuran evitar las situaciones que tratan de "quemar" a los demás para abrirse camino. Muchas personas satisfechas con su sueldo y puesto acutal ya no quieren desplegar el esfuerzo necesario para conseguir mayores beneficios".

"Es bien sabido que una competencia excesiva perturba a toda la organización. La moderna organización empresarial está cada vez más desglosada y subdividida, dando por resultado que todas las actividades requieran cada vez la cooperación entre los diferentes empleados para conseguir resultados satisfactorios. Es de suponerse que la competencia no desarrolla la cooperación entre los empleados, ya que si uno ayuda a otro, éste conseguirá ciertas ventajas que el otro no conseguira o que perderá.

"En la mayoría del trabajo es muy difícil medir quién ha tenido más éxito, dado que es imposible identificar claramente la producción realizada por cada empleado. Incluso, cuando sean idéneas las medidas objetivas para valorar la producción, resultarán muy difíciles de formular, y el hecho de emplearlas como base fundamental para dis

tribuir las recompensas puede distorsionar el esfuerzo al hacer un excesivo hincapie en los factores importantes que son objeto de medición y no tomar en cuenta otros factores importantes que son difíciles de medir. Los empleados, por éste hecho se sentirán más preocupados por aparentar que por trabajar realmente.

"Muchas veces los esfuerzos por fomentar la competencia se consideran como una forma de presión, y, toda presión excesiva es una fuente de frustración.

Hacer hincapié en la competencia resulta una fuente de graves frustraciones para el que pierde.

Como si todas las jerarquías de ascenso tienen la forma de una pirámide, y cerca del vértice existen menos puestos de trabajo que en la base, siempre será mayor el número de los que pierdan que el de los que ganen. Esto es causa también, de que muchos grupos de trabajo se concierten para protegerse contra los intentos de fomentar la competencia ya sea formulando normas de "competencia-leal" o bien prescribiendo totalmente los procedimientos competitivos".

En conclusión, una competencia excesiva puede resultar más nocivo que beneficiosa. En su forma más pura parece presuponer que el trabajo no es interesante por sí mismo.

Ahora bien cuando se le emplea con moderación y conjuntamente con otras formas de motivación, la competencia entre empleados puede resultar

muy útil, especialmente en casos en que el trabajo de equipo no sea esencial".

"La motivación interiorizada.- Consiste en proporcionar al trabajador oportunidades de satisfacer las necesidades a través de la organización del propio trabajo, interiorizando con ello la motivación, a fin de que la gente disfrute trabajando bien. En este caso cuanto mejor trabaje el empleado, tanto más alto será el nivel de satisfacción en el mismo.

Este planteamiento se diferencia del basado en el paternalismo. Según este método se da al empleado una satisfacción de las necesidades; obtiene una satisfacción a través de su propio trabajo; un trabajo con el que él disfruta y un trabajo que ayuda a la organización.

En el planteamiento basado en el paternalismo se supone que una mayor satisfacción trae consigo un trabajo más esforzado.

En este método de motivación interiorizada la relación se invierte: se supone que el trabajo más esforzado constituye el elemento que provoca una mayor satisfacción.

TIPOS DE RELACIONES EN LAS ORGANIZACIONES SEGUN ETZIONI

La tipología de Etzioni es un intento de proporcionar una base para clasificar todos los tipos de organizaciones que existen en una sociedad.

Las variables básicas son el tipo de poder y autoridad que la organización presenta con respecto a sí misma.

Distingue tres tipos de organización sobre la base de:

1).- Si ejercen un poder exclusivamente coactivo

2) Si intentan estimular una implicación mediante el trasiego de recompensas económicas para la lealtad y el rendimiento, apoyándose en una autoridad racional-legal.

3) Si intentan estimular la implicación, primordialmente, sobre la base de recompensas normativas, en donde se valora intrínsecamente la lealtad y la inclinación a realizar un quehacer.

La tabla siguiente nos proporciona paradigmas de los tipos de organización que podemos clasificar en cada uno de estos encabezamientos; se añaden también algunos tipos mixtos.

Etzioni distingue tres tipos de implicación por parte de los miembros de la organización: (1) alienativo, que significa que la persona no se halla implicada psicológicamente, sino que se sien

CLASIFICACIONES DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN EL TIPO DE PODERIO DE AUTORIDAD UTILIZADO

A. *Autoridad Predominante coactiva*

Campos de concentración
Instituciones penitenciarias y correccionales
Campos de prisioneros en tiempos de guerra
Hospitales mentales cerrados
Sindicatos obligatorios

B. *Autoridad predominantemente utilitaria, racional-legal, utilización de recompensas económicas*

Comercio e industria. (con pocas excepciones)
Asociaciones comerciales
Organizaciones de granjeros
Organizaciones militares en tiempos de paz

C. *Autoridad predominante normativa, uso de la pertenencia del grupo, del status, de recompensas de valor intrínseco*

Organizaciones religiosas (iglesias, etc.)
Organizaciones políticas o partidos con una base ideológica
Hospitales
Asociaciones sociales
Universidades
Asociaciones voluntarias y asociaciones de beneficio mutuo
Asociaciones profesionales

D. *Estructuras mixtas*

Normativa-coactiva: unidades de combate
Utilitario-normativa: la mayor parte de los sindicatos
Utilitaria-coactiva: algunas industrias petrolera, algunas granjas, empresas, bancos

te obligada a permanecer como un miembro; (2) calculativo, que significa que la persona se halla implicada hasta el punto de realizar la tarea de cada día por una paga cotidiana; (3) moral, que significa que la persona valora intrínsecamente la misión de la organización y su puesto de trabajo - dentro de ella, realizando esa tarea principalmente porque la valora.

En la tabla siguiente se muestra los nueve tipos de lógicos de relaciones organizativas que podrían resultar de esta tipología. Etzioni señala, sin embargo, que el tipo de implicación personal - posible depende, sobre manera, del tipo de poderío de autoridad utilizado por una organización. Portanto, existe la tendencia por parte de las organizaciones a agruparse en ciertas celdillas de la tabla, principalmente a lo largo de la diagonal desde la izquierda superior a la derecha inferior. - Por eso, si consideramos los ejemplos de la primera tabla, vemos que los tipos de organizaciones - que hemos revisado dentro de la categoría del poderío coactivo, tienden, sobre todo, a contar con miembros alineados que querrían no pertenecer a la organización, pero a los que se les obliga a permanecer dentro.

Por su parte, los tipos de organizaciones - que hemos colocado en la clasificación de organizaciones utilitarias tienden a contar con miembros - "calculadores" que esperan, principalmente, recompensas económicas por su rendimiento, pero que no consideran que por eso tengan que amar sus pusetos de trabajo o a sus patrones.

TIPOS DE AUTORIDAD Y DE PODERIO
COMPARADOS CON TIPOS DE IMPLICACION

COACTIVO UTILITARIO NORMATIVO

Alineador

•

Calculador

•

Moral

•

• Representa los grupos predominantes

Los tipos de organización que aparecen en la categoría de organizaciones normativas tienden a contar con miembros que pertenecen a ellas, porque aprecian sus valores y desean cumplir los papeles que la organización les ha asignado; en otras palabras, consideran que moralmente es lícito pertenecer a ellas.

Podemos volver a replantear este punto diciendo que los tipos organizativos que caen a lo largo de la diagonal presentan una interacción psicológica que es fiable "justa" con respecto a sus miembros. Lo que consiguen en cuanto a la forma de la implicación se halla en líneas con lo que dan en la dimensión de las recompensas y el tipo de autoridad que utilizan. En una organización utilitaria, como por ejemplo, una firma industrial que espera que sus empleados sientan afición por su tarea y que se hallen implicados moralmente en ella, se supone que los trabajadores dan más de lo que la empresa les da a ellos. Si, por otra parte, una organización normativa, como por ejemplo, una universidad, anhela mantener una vinculación moral con su profesorado, tiene que utilizar un sistema de recompensa y de autoridad que se halle en línea con esta implicación.

Si, concretamente, una universidad detenta ilegalmente los status o privilegios, como por ejemplo, el de la libertad académica, y espera que sus claustros de profesores obedezcan arbitrariamente a las autoridades, no hará más que violar esta interacción psicológica con lo que se redefine la interacción en sí (el claustro de profesores psicológicamente reconsidera su misión y cambia la naturaleza de su devoción desde un área moral a

otra de cálculo crematístico, lo que supone un mínimo de clases y de horas de trabajo basado en la cuantía de la paga recibida) o en una alienación por parte del profesorado, lo que supone, por ejemplo, un énfasis solo en las horas dedicadas a la enseñanza y a la investigación, pero sin tener en cuenta la calidad y suprimiendo todo el entusiasmo.

La tipología que hemos mencionado anteriormente representa tipos "puros" de organización que rara vez existen. La mayor parte de las organizaciones son una mezcla de estos tipos. Sin embargo, es útil describir los tipos puros y considerar las dimensiones básicas de autoridad y poderío, así como el género de implicación psicológica. Es útil, en primer lugar, en cuanto que nos brinda una panorámica. Desde el punto de vista histórico se ha dado un cambio de los tipos utilitarios conformas normativas o coactivas. Particularmente, en el desarrollo de la industria y del comercio, hemos presenciado el paso de una empresas coactivas que obligan a trabajar en las condiciones que ellas querían y basándose en la escasez de puestos de trabajo en las condiciones que ellas de puestos de trabajo y en bajo nivel de vida, a otras empresas que intentan a toda costa proporcionar a sus empleados y muchos otros tipos de beneficios. El crecimiento de los sindicatos y de los convenios colectivos ha promovido un tipo de interrelación utilitaria y racional-legal entre la dirección y los empleados.

A medida que el comercio y la industria se han ido haciendo más complicados y más dependientes del rendimiento y de la calidad tanto por parte de los trabajadores como de los directivos, se-

ha reforzado la tendencia a convertir la interacción psicológica en una interacción-normativa. Pero con esto queremos decir que las empresas buscan establecer nuevos tipos de relaciones entre sus miembros. Estas nuevas relaciones abandonan, hasta cierto punto, las concepciones utilitarias en favor de las normativas.

Se espera que los miembros amen cada vez más su trabajo, se hallen implicados de una manera de personal en ciertos objetivos de las organizaciones y se comporten de una manera creadora para cumplir esas metas. Por eso cada vez tienen más influencia en la toma de decisiones con lo que resta autoridad a la organización.

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS DIRECTIVAS BASADAS EN LOS DIVERSOS CONCEPTOS SOBRE EL HOMBRE.

SUPUESTOS DE LA DIRECCION EN LO QUE RESPECTA A LAS PERSONAS:

El psicologo industrial Edgar H. SCHEIN, - plantea ciertos conceptos, acerca de el origen de los distintos estilos de direcci3n, que nos parecen muy acertados.

Basicamente Shein nos dice que todos los directivos tienen sus ideas acerca de las personas; que sean conscientes de ellas o no, lo cierto es que operan con una teoria que sirve para indicar c3mo hay que clasificar o comportarse con los superiores, con los iguales y con los subordinados. Su eficacia como buen directivo dependera de el grado en que estos supuestos sobre las personas se acerquen a una realidad empírica.

A trav3s de la historia han surgido cuatro conceptos b3sicos sobre la naturaleza de el hombre:

- El Hombre Racional-econ3mico
- El Hombre Social
- El Hombre que se Autorrealiza
- El Hombre Complejo.

Cada uno de estos conceptos, ha dado origen a toda una serie de teorias y estrategias directivas que a continuaci3n expondremos.

EL HOMBRE RACIONAL-ECONOMICO.

Los supuestos que subyacen a la doctrina de un hombre racional-económico se derivan en principio de la filosofía hedonista que argumentaba que el hombre calcula las acciones que van a potenciar al máximo sus propios intereses, comportándose entonces en consecuencia. Las doctrinas económicas de Adam Smith que se basaban en este supuesto, condujeron a la teoría de que las relaciones entre las organizaciones y entre los clientes y los compradores deberían quedar aislados, puesto que los factores del egoísmo son capaces por sí solos de regular el mercado de una manera adecuada.

En último término, la doctrina del hombre racional-económico clasificaba a los seres humanos en dos grupos: el que no merece confianza, el motivo por el dinero, la masa calculadora y, por el contrario, el grupo de las personas dignas de crédito, provistos de motivaciones más amplias, y formados por una élite moral que tiene que organizar y dirigir a la masa. Como veremos más adelante, el principal problema de esta teoría no es que no atine, sino que generaliza excesivamente y simplifica los hechos al pintar a los hombres como blancos o como negros sin matices intermedios.

Estrategia directiva implicada.- El tipo de suposiciones que un ejecutivo plantea acerca de la naturaleza de las personas, determinará su estrategia directiva y su concepto de la interacción psicológica entre la organización y el empleado. Las suposiciones que hemos mencionado más arriba, por ejemplo, implican esencialmente un contrato

calculador en los términos de Etzioni. Lo que hace la organización es comprar los servicios y la obediencia de los empleados, a los que les brinda recompensas económicas, y la organización asume la obligación de protegerse a sí misma y al empleado del aspecto irracional de la naturaleza humana, mediante un sistema de autoridades y de controles. La autoridad radica esencialmente en puestos o posiciones designadas y se espera que el empleado obedezca a cualquiera que ocupe ese puesto de autoridad con independencia de su personalidad o pericia.

Se concede la máxima importancia al rendimiento en el empleo, y por su parte, la dirección apenas se preocupa de los sentimientos y del estado de ánimo de sus empleados. La estrategia directiva que surge de todo ello ha sido resumida por Koontz y O'Donnell en las cuatro funciones principales que el directivo debe realizar: (1) planificar, (2) organizar, (3) motivar, (4) controlar.

Si las personas no producen o si la moral es baja, hay que buscar la solución en la reestructuración de empleos y en las relaciones de la organización o bien cambiando los incentivos y el sistema de control para asegurar una motivación adecuada que alcance los niveles de producción. Es decir, una organización industrial que opere movida por estos principios buscará mejorar su eficacia global preocupándose ante todo de la organización en sí misma: ¿Quién informa a quién?, ¿quién ocupa un puesto de trabajo?. los puestos de trabajo se hallan definidos adecuadamente en función de la eficacia y de la economía?, etc. En segundo lugar, reexaminará sus temas de incentivo, es decir,

los sistemas que intentan motivar y recompensar el rendimiento. Si la productividad baja, la compañía intentará ensayar un esquema de bonificaciones individuales que recompense al productor y estimule la producción de los trabajadores, concediendo gratificaciones especiales a los que trabajen más. En tercer lugar, reexaminará su estructura de control. Se preguntara por ejemplo: ¿los supervisores presionan lo suficientemente a los trabajadores para que éstos produzcan? ¿El sistema identifica y castiga adecuadamente a la persona que no produce o al que se evade de sus obligaciones en el puesto de trabajo? ¿Son estos mecanismos de información lo suficientemente adecuados para permitir a la directiva que identifique qué parte de la organización esta fallando en el sentido de no llevar a cabo la porción de trabajo que le corresponde.

Las cargas de la organización recaen sobre los hombres de los directivos. No se espera que los empleados vayan más allá de los que el sistema incentivo y de control les permite y les alienta a hacer. Incluso si un empleado no encaja en los presupuestos que se han bosquejado acerca de él, es poco probable que pueda mostrar otra conducta. En consecuencia el peligro más grande para una organización de este tipo sobre estos postulados básicos, es que tiende a ser un sistema autosatisfactorio. Si se espera que los empleados sean indiferentes, hostiles y se hallan solo motivados por incentivos económicos de ese estilo, las estrategias que utilice la dirección para tratar estos factores tenderán a convertir a los empleados en aquello mismo que se esperaba.

EVIDENCIA A FAVOR DE LA REALIDAD DEL HOMBRE RACIONAL-ECONOMICO.

La evidencia más conspicua en favor de la existencia de esta imagen de hombre procede de nuestra experiencia cotidiana y de la historia de la industria.

Los supuestos básicos sobre los seres humanos y los principios de dirección que proceden de ellos operan en muchas situaciones diversas. Por ejemplo, una línea de montaje en cadena es una forma eficaz para producir que se ha evidenciado en múltiples ocasiones.

El dinero y los incentivos individuales se han probado, por su parte, que son motivadores eficaces de los esfuerzos humanos en muchas clases de organizaciones. El hecho de que las necesidades emotivas de un empleo que no quedasen satisfechas en el puesto de trabajo presentaba escasas consecuencias, debido a que este tipo de hombre racional-económico no esperaba que quedarán cumplidas. Había aprendido de sus padres cual era la vida dentro de una organización y se comportaba en consecuencia.

Y, sin embargo, a pesar del éxito espectacular de las estrategias de dirección basadas en la imagen del hombre racional-económico, se daban problemas y se producían fracasos. Si la paga era la única cosa que los trabajadores podían esperar de la organización, lo lógico es que entonces desearán ganar más. A medida que fue ascendiendo el nivel de vida en la sociedad industrial, los empleados cambiaron sus "expectaciones" respecto a lo

que se les debería dar dentro de la dimensión del salario y de los derechos.

Las organizaciones industriales de gran volumen encontraron en un principio que era fácil explotar a los trabajadores; el principio de explotación condujo, en última instancia, a la creación de sindicatos que brindarón a los trabajadores un poderoso utillaje para influir en la dirección, siempre que sus expectativas no fuerán satisfechas.

Los puestos de trabajo se hicieron cada vez más complejos y también aumento la competencia entre las organizaciones, lo que supuso que la dirección tenía que depender cada vez más del juicio, de la capacidad creadora y de la lealtad del trabajador. Y, por su parte, a medida que las organizaciones iban ansiando más, los empleados siguieron también este mismo camino en sus expectativas. Por eso, la naturaleza de la interacción psicológica tendio a cambiar a medida que las organizaciones se hicieron más complejas y dependieron más de los recursos humanos.

Al mismo tiempo, los psicólogos industriales y los sociólogos de la industria comenzaron a estudiar con más escrupulosidad cuáles eran las motivaciones y los perfiles de conducta de las organizaciones. Fueron llevados a término ciertos estudios como el de Hawthorne y esto hizo que pasara a primer plano la evidencia de que los trabajadores llevaban consigo muchas vacilaciones, necesidades y expectaciones que no cumplían los puntos de vista del hombre racional-económico, pero que, sin embargo, influan en la calidad y cantidad de-

trabajo y en la relación que mantenían los empleados con la organización. Estos estudios condujeron a una serie distinta de supuestos básicos que caracterizan lo que podemos denominar el hombre social.

EL HOMBRE SOCIAL.

En párrafos anteriores hemos citado dos estudios que mostraban la importancia de las motivaciones sociales en la vida de los organizaciones.

Los estudios de Hawthorne atrajeron dramáticamente la atención sobre el hecho de que en la terminación de los perfiles de trabajo, la necesidad de ser aceptado y apreciado por los compañeros es más importante que los incentivos económicos ofrecidos por la dirección; se evidenció, más adelante, que un hombre se resiste a que se le coloque en una posición competitiva con otras personas. Puede resistir a la amenaza que se haya implícita en el espíritu de competencia y que se dirige contra los que pierden, agrupándose con otras personas para resistir dicha amenaza.

Para Elton Mayo, la evidencia de los estudios de Hawthorne y los datos posteriores obtenidos en la entrevista de los trabajadores, era una prueba convincente de que el ambiente industrial - a eliminado toda significación en el trabajo, frustrando de esa manera las necesidades sociales más básicas del ser humano.

En las entrevistas, muchos trabajadores se quejaban de un sentimiento de alineación y una pérdida del sentimiento de la identidad, por lo que Mayor confeccionó una serie de supuestos básicos - sobre la naturaleza del hombre que son completamente diferentes a esos otros postulados que concierne al hombre racional-económico.

a).- El hombre se halla motivado básicamente por las necesidades sociales y obtiene su sentido básico de identidad mediante su relación con los demás.

b).- Como resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo, ha desaparecido el significado de este último y lo debemos buscar, por tanto, en las relaciones sociales dentro del empleo.

c).- El hombre responde más a las fuerzas sociales del grupo de compañeros que a los incentivos y a los controles de la dirección.

d).- El hombre responde a la dirección en la medida en que un supervisor puede satisfacer las necesidades sociales de los subordinados.

ESTRATEGIA DIRECTIVA IMPLICADA.

Estos postulados básicos poseen implicaciones enormemente diversas en lo que se refiere a la estrategia de dirección, si tomamos como punto de comparación aquellos otros postulados cuyo protagonista es el hombre racional-económico.

En primer lugar, exigen que un director no debe limitar su atención a la tarea que va a ser realizada, sino que el debe prestar más atención a la necesidad de las personas que trabajan para él.

En segundo lugar, en vez de preocuparse de la motivación y del control de los subordinados, el directivo debe preocuparse por sus sentimientos

y, especialmente, su sentido de la pertenencia y de la identidad.

En tercer lugar, el directivo debería aceptar los grupos de trabajo como una realidad y pensar en los incentivos de grupo más que en los incentivos individuales.

En cuarto lugar, (y esto es importantísimo), el papel de un directivo oscila desde la planificación, la organización, la motivación y el control, hasta la actuación como un intermediario entre el hombre y la dirección del nivel más alto; al escuchar e intentar comprender las necesidades y sentimientos de sus subordinados y mostrarles consideración y simpatía.

En función de estos supuestos, la iniciativa del trabajo (la fuente de la motivación) pasa de la dirección al trabajador.

El directivo, en vez de ser el creador del trabajo, el motivador y el que controla, se convierte en una persona que facilita las tareas y que apoya al trabajador con su simpatía.

El tipo de autoridad y de interacción psicológica que implican estos supuestos y estrategias directivas es completamente diferente de la que surge de los postulados tradicionales de una organización. Quizá lo más importante es que el directivo conozca la existencia de necesidades diferentes a las puramente económicas.

Su autoridad se basa en que ocupa un oficio o una profesión, pero no ejerce simplemente sobre-

la base de un contacto directo hombre a hombre. - Más bien utiliza su autoridad para indicar al grupo cuales deben ser los objetivos, pero permite - que el grupo tenga un cierto margen de flexibili--dad para cumplirlo.

Su conocimientos de las motivaciones sociales en el puesto de trabajo abre la puerta a un - contrato psicológico entre el hombre y la organización, en que cada uno espera mucho más del otro.

El empleado espera la gratificación de alguna de sus más importantes necesidades emotivas mediante la participación en la organización, se - siente, también hasta un cierto punto, moralmente implicado en la organización.

Por su parte, la organización puede enton--ces esperar un mayor grado de lealtad, de devoción y de identificación con sus objetivos.

Como Mayo, otros después de él han observado que si la dirección crea para los trabajadores una situación en que se sienten frustrados, amenazados y alienados, aquéllos constituyen grupos cuyas normas se enfrentan a los objetivos de la di--rección. Los seres humanos satisfacen entonces - con éxito sus necesidades sociales, pero a expen--sas de la dirección.

Si la dirección se enfrenta con las fuerzas de los grupos y hace que las normas de éstos mar--chen en el sentido de sus objetivos, disponemos de un enorme almacén de energía y motivaciones.

En los términos de nuestra tipología, a menos que la dirección pueda satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores, éstos se sentirán alienados respecto a la organización formal, pero moralmente implicados en la organización informal.

Por el contrario, de acuerdo con estos postulados básicos, si la dirección satisface las necesidades sociales, hará que los trabajadores se sientan moralmente implicados en la organización formal y con sus objetivos.

EVIDENCIAS QUE DEMUESTRAN LA REALIDAD DEL HOMBRE SOCIAL.

Más allá de los estudios clásicos de Mayo, existen otras investigaciones que están de acuerdo con los postulados básicos que hemos bosquejado con anterioridad.

Los estudios sobre las cadenas de montaje y sobre producción masiva evidencian de una manera consistente que la fuente más importante de insatisfacción en el trabajo es la ruptura de las relaciones sociales, la imposibilidad de hablar confortablemente y por propio iniciativa con los vecinos y la imposibilidad para espaciar los contactos sociales en función de las necesidades.

Por el contrario, cuando el trabajo se halla estructurado de tal manera que se facilita el trabajo en equipo y la interrelación social, se ha demostrado que aumenta tanto la productividad como la moral.

Los estudios realizados durante la Segunda Guerra Mundial y en la guerra de Corea, en el campo de combate, subrayan la importancia de las relaciones sociales. No sólo se observó que la fuente de motivación más importante para entrar al combate era el sentido de lealtad hacia los compañeros, particularmente con aquellos con los que se habían establecido relaciones informales sino que el derrumbamiento emotivo en el combate procedía del sentimiento de haber perdido un camarada. La rehabilitación de los soldados que padecían estos problemas emocionales podía ser facilitada en línea de fuego haciendo que los problemas se ventilaran dentro del grupo que había compartido los peligros con el soldado que padecía trastorno de la efectividad. Por el contrario, si se le retiraba de la línea de fuego aumentaba su sentimiento de culpabilidad, porque el soldado en cuestión pensaba que había dejado "tirados allí a sus compañeros".

Las ganancias que se pueden obtener si utilizamos una planificación de incentivos de grupo, que polaricen las fuerzas del grupo hacia los objetivos de la organización, se evidencian en algunas empresas que han adoptado el Plan Scanlon.

Este plan, fue elaborado por Joseph Scanlon después de muchos años de estar trabajando en la industria y de observar los puntos flacos de los esquemas de incentivos individuales. Sugirió, en efecto, programas para conseguir que los trabajadores compartieron los beneficios, con lo que se obtenían un sentimiento de identidad, con su empresa, etc.

Scanlon poseía una gran intuición en lo que respecta a la teoría del aprendizaje y a las necesidades sociales de los trabajadores. A fin de que quedasen satisfechas las necesidades sociales, decidió que las sugerencias para mejorar los métodos de trabajo deberían ser sometidas a unos consejos en los que se hallaban representados tanto la dirección como los empleados. Si se adoptaba una de las sugerencias y se producían los costos de producción, los ahorros deberían pasar lo antes posible a los trabajadores en el sentido de aumentar el porcentaje del salario base y no reducirse a una simple gratificación.

En términos de la Teoría del aprendizaje los trabajadores podrían ver en el plan Scanlon una conexión inmediata entre sus propios esfuerzos y las recompensas económicas que obtenían como grupo. Obtenían, en efecto, un conocimiento inmediato de los resultados.

En el programa típico de participación de beneficios, el trabajador rara vez contemplaba la relación entre la gratificación y sus propios esfuerzos.

En el plan tradicional de sugerencias, por su parte, la mayoría de los individuos no ofrecían sugerencias importantes porque no deseaban singularizarse respecto al grupo y porque, además, reconocían que las ideas podían ser el producto de los esfuerzos de muchos.

El plan Scanlon venció ambas dificultades distribuyendo los ahorros al grupo y no al individuo.

Los comités de valoración no solo brindaban a sus miembros una gratificación inmediata de sus necesidades sociales, sino que también conseguían que se mejoraran las comunicaciones entre la dirección y los trabajadores. Gracias a esto los obreros se sintieron más implicados en las actividades de la organización.

Son muchos los estudios que nos sirven de base para llevarnos a la afirmación de que el hombre se halla motivado socialmente en su vida dentro de una organización. En la medida en que estos supuestos son empíricamente válidos implican que los miembros no solo pueden sino que en realidad lo hacen, hallarse moralmente implicados en la organización a la que pertenecen.

Esto se evidencia como algo que es generalmente cierto en muchos tipos de organización y que inframira el concepto de la organización utilitaria que establece una interrelación psicológica basada puramente en recompensas económicas y en una especie de "chalaneo" racional.

Pero, estas investigaciones nos ponen en guardia contra el exceso de generalizaciones aunque el modelo racional y el económico del ser humano no es muy general, tampoco podemos reclamar una evidencia absoluta en lo que respecta a la universalidad del hombre social.

EL HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA.

Un cierto número de psicólogos que estudia la conducta humana de las organizaciones han llegado a la conclusión de que la vida en las organizaciones especialmente en la industria ha hecho perder su significado al trabajo. Sin embargo, esta pérdida de significado no se relaciona solamente con las necesidades sociales de un individuo sino con la necesidad inherente a los seres humanos de usar sus capacidades y aptitudes de una forma madura y productiva.

Para Argyris, Maslow, Mc Gregor y otros, que tienden hacia esta perspectiva el problema es que la mayor parte de los empleos en la industria moderna se hallan tan especializados o fragmentados que ni permiten a los trabajadores utilizar sus capacidades ni les capacitan para establecer una relación entre lo que están haciendo y la misión global de una organización.

Podemos resumir de la siguiente manera los principios que se hallan implicados en la naturaleza del hombre:

a).- Las motivaciones de los seres humanos se dividen en categorías que se distribuyen en una jerarquía:

1.- Necesidades muy simples de supervivencia, seguridad y protección.

2.- Necesidades sociales y de pertenencia a un grupo.

3.- Satisfacción del ego y necesidades de autoestima.

4.- Necesidades de autodomínio y dependencia

5.- Necesidades de autorrealización en el sentido de un uso máximo de todos sus recursos.

A medida que las necesidades de un nivel inferior quedan satisfechas, se ponen en marcha algunas de las motivaciones de más alto nivel. Incluso el ser humano de menos talento busca una autorrealización, un significado y la realización de su obra, si sus otras necesidades se hallan más o menos satisfechas.

b).- El hombre intenta comportarse de una manera madura en el empleo. Esto significa, el ejercicio de una cierta dosis de autonomía y de independencia, la adopción de perspectivas a largo plazo, el desarrollo de capacidades y aptitudes especiales y una mayor flexibilidad en su adaptación a las circunstancias.

c).- El hombre se halla primordialmente automotivado y autocontrolado, y es probable que los incentivos y los controles impuestos externamente amenacen a las personas en cuestión y las reduzcan a un ajuste menos maduro.

d).- No existe ningún conflicto esencial entre la autorrealización y un rendimiento más eficaz en las organizaciones. Si se le da esa posibilidad, todo ser humano integrará voluntariamente sus propios objetivos con los de la organización.

ESTRATEGIA DIRECTIVA IMPLICADA.

Si un directivo tiene opiniones como las que hemos mencionado, utilizará una estrategia similar a la que se daría de la teoría del hombre social, pero con algunos rasgos complementarios. En primer lugar, se preocupará menos de ser considerado hacia sus empleados y hará que su tarea sea intrínsecamente más significativa y apasionante. El problema no es el de si el empleado puede realizar sus necesidades sociales; más bien es el de si puede encontrar en su trabajo un significado que le dé un sentido de autoestima y orgullo.

El directivo puede encontrarse en el papel de entrevistador, intentando de determinar qué es lo que hará que un obrero concreto se sienta motivado. Hará, pues, de catalizador y facilitará la tarea, en vez de ser simplemente un motivador y un agente de control.

Por encima de todo, delegará en sus subordinados la dosis exacta de responsabilidad que ellos pueden soportar.

Son importantísimas las implicaciones que se derivan de estos postulados en cuanto a la autoridad y a la interrelación psicológica.

En primer lugar, la autoridad pasa de ser algo relacionado con la oficina y con el puesto que ocupa el directivo en ella, formar parte de la tarea en sí. El directivo es el agente a través del cual se comunican las exigencias que imponen las tareas a realizar, pero si una persona responde a ese reto, busca la autonomía y es capaz de

disciplinarse a sí mismo con lo que él, es decir, el subordinado, estará en condiciones de comprobar si su trabajo ha sido realizado de una manera idónea.

La base total de la motivación pasa de ser extrínseca, en el sentido de que la organización proporciona las oportunidades suficientes a los empleados con sus motivaciones ya existentes para que queden polarizados hacia los objetivos de la misma.

Tanto en las teorías clásicas como en las del hombre social, la interrelación psicológica implica el intercambio de recompensas extrínsecas (económicas y sociales) para el rendimiento.

En la teoría del hombre que se autorrealiza el contrato implica el intercambio de oportunidades de obtener recompensas intrínsecas (satisfacción en lo que respecta a los resultados y al uso de las capacidades de cada uno) con un rendimiento y una creatividad de alto nivel. Esto, por definición crea una implicación más moral que calculadora, y entonces se pone en marcha una gran dosis de devoción a los objetivos de la organización y un esfuerzo creador en la prosecución de estos objetivos. El empleado ejercerá mayor influencia si se le concede una cierta dosis de autonomía para realizar su tarea, mientras que el directivo tiene que abandonar algunas de sus prerrogativas tradicionales, especialmente en el área de control

Por tanto, una organización que opera de acuerdo con estos puntos básicos, dispondrá de una distribución de poderío más amplia, o tenderá ha--

cia lo que Leavit ha denominado "igualación de poderes".

EVIDENCIA EN LO QUE RESPECTA AL HOMBRE QUE SE AUTO RREALIZA.

Los postulados subyacentes al concepto de hombre que se autorrealiza ponen énfasis en las necesidades de orden superior que exigen autonomía, sentido de aventura y autorrealización y que se actualizan en el momento en que se satisfacen ciertas necesidades sociales y de seguridad de rango inferior.

Existe la evidencia de que éstas necesidades son importantes en los niveles más altos de la organización, como, por ejemplo, los directivos y los profesionales. No es patente el punto de si estas características se dan en el empleado de nivel inferior aunque muchos de los problemas que fueron antes interpretados como paradigmas de necesidades sociales frustradas, podrían ser interpretadas como casos de necesidad, aventura y de contar con un sentido en el trabajo, y que quedaron satisfechos.

En el caso de aquellos trabajadores que no buscan de una manera activa la aventura o la autorrealización en el lugar de trabajo, o esa necesidad falta o no se les da la oportunidad para expresarla. Puede ocurrir esto último debido a que las necesidades de orden inferior no son cubiertas o que la organización ha "formado" a los trabajadores de tal manera que no esperan que el trabajo tenga sentido en cuanto parte de la interrelación psicológica.

EL HOMBRE COMPLEJO.

La teoría de la organización y de la dirección ha tendido hacia una serie de concepciones simplificadas y generalizadas acerca del ser humano.

La investigación empírica ha encontrado de una manera consistente cierto apoyo para una concepción generalizada de tipo simple, pero solo parcialmente.

En consecuencia, el impacto más importante en estas décadas de investigación ha sido el de complicar enormemente nuestros modelos acerca del hombre, de las organizaciones y de las estrategias de dirección.

El hombre es un individuo más complejo que el que se halla implicado en los conceptos de hombre racional-económico, social o tendiente a la autorrealización. No solo es más complejo en sí mismo al ser la sede de muchas necesidades y potencialidades, sino que que difieren de su vecino en cuanto a la estructura de su propia complejidad.

Siempre ha sido más difícil generalizar acerca de los seres humanos y esto es cada vez más difícil a medida que la sociedad y las organizaciones de la sociedad van siendo más complejas y se diferencian más entre sí.

Qué postulados podemos formular que justifiquen esta complejidad?

a).- El hombre no solo es complejo, sino - que es muy variable; tiene muchas motivaciones que se hallan dispuestas en cierto éscalafón de importancia, pero esta jerarquía se halla sujeta a cambios de momento a momento y de situación a situación. Además, los motivos se interrelacionan entre sí y se combinan en perfiles motivacionales - complejos (por ejemplo, puesto que el dinero puede facilitar la autorrealización, para algunas personas las tensiones económicas equivalen a una - autorrealización).

b).- El hombre es capaz de aprender nuevas - motivaciones a través de sus experiencias organizativas, y, por tanto, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización.

c).- Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización o en las diversidas subpartes de la misma organización pueden diverger; la persona que se halla alienada en una - organización formal cumplirá sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea en sí es compleja, como por ejemplo, la de un directivo, algunas partes de la misma pueden implicar - ciertas motivaciones, mientras que otras implican - motivos diferentes.

d).- El hombre se implica de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivación; su satisfacción última - y la eficacia definitiva de la organización depen-

de solo en parte de la naturaleza de su motivación.

La naturaleza de la tarea que ha de ser realizada, las habilidades y experiencias de una persona en el puesto de trabajo y la naturaleza de otras personas en la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto al trabajo y los sentimientos concomitantes. Por ejemplo, un trabajador calificado, pero con escasas motivaciones, puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un trabajador no calificado, pero, en cambio, muy motivado.

e).- El hombre puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas, y esto depende de sus propias motivaciones y capacidades de la naturaleza de la tarea que realiza: en otras palabras, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas y en todos los momentos.

ESTRATEGIA DIRECTIVA IMPLICADA.

Si los postulados que hemos mencionado anteriormente se acercan a la realidad empírica, qué consecuencias tendrían para una estrategia de dirección?

La moraleja más importante es que el directivo con éxito debe ser un buen diagnosticador y debe valorar, además, el espíritu de curiosidad.

Si bien las actitudes y las motivaciones de las personas que dependen de él son variables, él debe poseer una sensibilidad y una capacidad de -

diagnóstico suficientes para intuir y apreciar las diferencias.

En segundo lugar, no debe considerar las diferencias como una verdad dolorosa que hay que eliminar. Por el contrario, aprenderá a valorar las diferencias y los métodos de diagnóstico que revelan esa diversidad. Finalmente debe gozar de la flexibilidad personal y de las aptitudes necesarias para variar su propia conducta. Si las necesidades y las motivaciones de sus subordinados son distintas, hay que tratarlas de una manera diversa.

C O N C L U S I O N E S .

1.- Actualmente se considera que el concepto de motivaciones es muy complejo.

Podemos decir sin embargo, que la motivación es una cosa personal que sucede dentro de el hombre mismo y que una vez que ha sido lograda una meta, la motivación que impulsa a sus logros desaparece.

2.- Es muy importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esta constituye un aspecto vital por que de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

3.- El que una persona se muestre leal y entusiasta hacia la organización y a la vez obtenga satisfacción en su trabajo, depende en gran medida de dos condiciones.

1.- El grado en que sus propias expectativas acerca de lo que la organización le va a proporcionar y la que posee se emparejen con las expectativas por parte de la organización, respecto a lo que pueda dar y conseguir; 2) suponiendo que haya una concordancia de expectativas hay que tener en cuenta que es lo que se va a intercambiar; el dinero a cambio de tiempo y de trabajo; la satisfacción de las necesidades sociales y de la seguridad en el empleo, por el trabajo y la lealtad; las oportunidades de autorrealización y los incentivos para el trabajo a cambio de un alto nivel de productividad.

4.- El número de estudios que han demostrado la superioridad de las estrategias de dirección que exigen una participación del empleado en la adopción de decisiones, son los suficientes como para sugerir con vigor que una mayor participación conjunta en la toma de decisiones, una mayor influencia por parte de los empleados y un equilibrio de poderes son factores que deberían ser seriamente considerados para muchas organizaciones. Ahora bien, dichos factores no ejercerán la misma eficacia en todas las ocasiones. Pero debemos intentar estudiarlos y aplicarlos antes de llegar a la conclusión de que los recursos humanos de una organización son pobres y necesitamos reemplazarlos mediante la selección de mejores candidatos.

B I B L I O G R A F I A.

- 1.- Administración de recursos humanos. F. Arias Galicia. Editorial Trillas. Méx. 1976.
- 2.- Las relaciones humanas en la administración. Dubin Robert Edit. Continental S.A. 2a. reimpresión Julio 1966
- 3.- Editores enciclopedia Británica. Ed. 1962
- 4.- Psicología industrial su aplicación al personal de empresas. Balselli Edwin E. y Clarence W. Brown Edit. Letras S.A. 1a. Ed.
- 5.- Administración y comportamiento humano Hersey and Blanchard
- 6.- Mando y motivación Mc Gregor Douglas Edit. Diana Méx. 1a ed. 1974
- 7.- El comportamiento humano - Seyls Leonard R y Strauss George

8.- Psicología industrial

Herero Hnos. Su-
cesores S. A.
1a. edición

Shein H. Edgard
Edit. Prentice--
Hall Internacio-
nal.

España 3a. edi-
ción 1975

9.- Psicología Revista. -
Está ud. motivando ade-
cuadamente a su personal

Lic. J. L. Tapia
Edit. Psicología
ej. 44 Vol. 7, -
No. 1 3a. época
1969

10.-Pequeño Larousse

Toro y Gisbett -
de Miguel

11.-Introducción a la Psico-
logía.

Werner Wolff
Fondo de cultura
económica
9a. edición -
1964