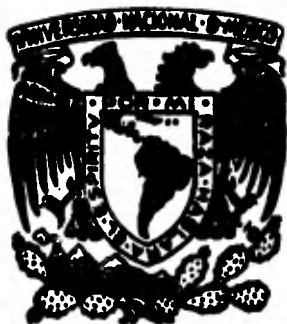


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LAS TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

TERESA C. VALDES TORRES

Director del Seminario: LIC. AMADO AGUIRRE EGUIARTE



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.

INDICE GENERAL

	PÁGINA
INTRODUCCION.....	1
1. Antecedentes de las teorías modernas del comportamiento humano.....	3
1.1. Frederick Winslow Taylor.....	3
1.1.1. Fundamentos de la administración científica.....	3
1.1.2. Principios de la administración científica.....	5
1.2. Henry Fayol.....	12
1.2.1. Operaciones empresariales.....	12
1.2.2. Principios generales de la administración.....	15
1.2.3. Elementos de la administración.....	26
1.3. Citas bibliográficas.....	34
2. Elton Mayo y los estudios de la Western Electric....	38
2.1. Una investigación trascendental.....	38
2.2. Surgimiento de los estudios.....	38
2.3. Intervención de Elton Mayo.....	39
2.3.1. Primer experimento.....	39
2.3.2. Segundo experimento.....	40
2.3.3. Tercer experimento.....	44
2.4. Conclusiones generales.....	45
2.5. Limitaciones de los experimentos.....	47
2.6. Citas bibliográficas.....	48

3.	Chris Argyris y su teoría.....	51
3.1.	Puntos de vista básicos del autor.....	51
3.2.	La personalidad humana.....	54
3.2.1.	Las partes de la personalidad mantienen al todo y el todo mantiene a las partes.....	54
3.2.2.	Equilibrio interno y externo de la personalidad.....	54
3.2.3.	La personalidad manifiesta energía....	55
3.2.4.	La fuente de la energía psicológica está en las necesidades.....	57
3.2.5.	La personalidad y sus habilidades.....	58
3.3.	La organización formal.....	63
3.4.	Adaptación individual y al grupo.....	65
3.4.1.	Adaptación de grupo.....	68
3.5.	Reacción de la gerencia y su impacto hacia los trabajadores.....	71
3.5.1.	Controles administrativos.....	74
3.5.2.	Relaciones humanas.....	76
3.6.	El supervisor de primera línea.....	78
3.7.	Como reducir el grado de incongruencia entre la organización formal y el individuo saludable.....	80
3.7.1.	Aumento de trabajo.....	80
3.8.	El desarrollo de un comportamiento ejecutivo efectivo.....	82
3.8.1.	Habilidades básicas de un liderazgo efectivo.....	82
3.9.	Conclusiones generales.....	83
3.9.1.	Comentario final.....	85
3.10.	Citas bibliográficas.....	87

4.	Douglas Mc Gregor y sus teorías.....	92
4.1.	La administración y las ciencias sociales....	92
4.1.1.	La administración y la teoría.....	92
4.1.2.	El control considerado como adaptación selectiva.....	93
4.2.	Métodos de influencia y control.....	94
4.2.1.	Métodos de influencia.....	95
4.2.2.	Limitaciones de la autoridad.....	96
4.2.3.	Breve comentario sobre la dependencia.....	96
4.3.	La teoría X; el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control.....	98
4.3.1.	Breve comentario sobre la motivación.....	99
4.3.2.	Las necesidades humanas y su importancia.....	99
4.4.	La teoría Y; la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización.....	102
4.4.1.	Ideas contenidas en la teoría Y.....	103
4.4.2.	El principio de integración.....	104
4.5.	La administración por integración y autocontrol.....	105
4.6.	La estrategia ejecutiva y su evaluación.....	107
4.6.1.	La evaluación y su finalidad administrativa.....	109
4.6.2.	La evaluación y su finalidad informativa.....	109
4.6.3.	La evaluación y su finalidad motivadora.....	110
4.7.	Administración de sueldos y ascensos.....	110
4.7.1.	Administración de sueldos y salarios....	110

4.7.2.	La administración de ascensos y colocaciones.....	112
4.7.3.	Comentario final.....	114
4.8.	El Plan Scanlon.....	115
4.8.1.	Algunos problemas del Plan Scanlon...	118
4.9.	La participación.....	119
4.10.	El ambiente ejecutivo.....	121
4.11.	Las relaciones entre el personal administrativo y el de línea.....	123
4.11.1.	El personal administrativo y su poder.....	125
4.12.	Hacia una mejor colaboración entre el personal administrativo y el de línea.....	126
4.12.1.	La autoridad y la responsabilidad..	126
4.12.2.	El principio de autocontrol.....	127
4.13.	La autoridad.....	129
4.14.	Desarrollo de los ejecutivos.....	131
4.15.	Los conocimientos administrativos adquiridos en las aulas.....	133
4.15.1.	Adquisición de destreza manual.....	135
4.15.2.	Adquisición de aptitudes para resolver problemas.....	135
4.15.3.	Adquisición de talentos de interacción social.....	136
4.16.	El equipo administrativo.....	138
4.16.1.	El grupo y el individuo.....	138
4.16.2.	El trabajo en equipo.....	141
4.17.	Conclusión.....	143
4.18.	Citas bibliográficas.....	144
5.	Abraham H. Maslow y su teoría de las motivaciones..	149

5.1.	Interpretación psicológica de la ciencia.....	149
5.1.1.	La psicología de los científicos.....	149
5.1.2.	Implicaciones derivadas de una interpretación psicológica de la ciencia..	150
5.2.	El problema de centralización y los medios de centralización en la ciencia.....	152
5.2.1.	Insistencia en la técnica.....	152
5.3.	Introducción a la teoría de las motivaciones.	152
5.3.1.	El individuo como un todo integrado..	152
5.3.2.	Fines y medios.....	153
5.3.3.	Cultura y deseo.....	153
5.3.4.	Motivaciones múltiples.....	154
5.3.5.	Estados motivacionales.....	154
5.3.6.	Relaciones de las motivaciones.....	154
5.3.7.	Instinto.....	154
5.3.8.	Integración.....	155
5.3.9.	Posibilidad de realización.....	155
5.4.	Teoría de las motivaciones humanas.....	155
5.4.1.	Las necesidades básicas.....	155
5.4.2.	Condiciones previas para la satisfacción de las necesidades básicas.....	159
5.4.3.	Deseos de entender y conocer.....	160
5.4.4.	Características adicionales de las necesidades básicas.....	160
5.5.	Función de la satisfacción de las necesidades básicas en la teoría psicológica.....	161
5.5.1.	Algunas consecuencias generales derivadas de satisfacer una necesidad....	162
5.5.2.	El concepto de satisfacción saludable.....	162

5.5.3.	Fenómenos determinados en parte por la satisfacción de las necesidades básicas.....	162
5.5.4.	Fenómenos determinados en gran parte por la satisfacción de las necesidades básicas.....	163
5.6.	La naturaleza instintiva de las necesidades básicas.....	166
5.7.	Diferencias entre las necesidades superiores y las necesidades inferiores.....	167
5.8.	La teoría de la amenaza.....	168
5.8.1.	Privación, frustración y amenaza....	168
5.8.2.	Conflicto y amenaza.....	168
5.9.	El aspecto instintivo de la destructividad..	169
5.10.	El componente expresivo e imitativo del comportamiento.....	170
5.11.	Principales características de las personas autorealizadas.....	171
5.12.	Breve comentario sobre los hábitos.....	174
5.13.	Reacciones no motivadas y motivadas.....	175
5.14.	Motivación y salud.....	176
5.15.	Citas bibliográficas.....	177
6.	Rensis Likert y su teoría.....	179
6.1.	Nuevos principios para el arte de administrar.....	179
6.2.	Los sistemas administrativos.....	180
6.3.	Relaciones de trabajo y producción.....	187
6.3.1.	Las variables casuales, intermedias y de resultado final.....	187
6.3.2.	El Plan Scanlon.....	188
6.4.	El carácter interactivo -interdependiente de las organizaciones efectivas.....	189

6.4.1.	El principio de las relaciones de apoyo.....	190
6.4.2.	Toma de decisiones en grupo y supervisión.....	192
6.4.3.	Alta ejecución de las aspiraciones..	194
6.5.	El tiempo: una variable en la evaluación de los sistemas administrativos.....	198
6.5.1.	La importancia del tiempo como una variable.....	199
6.5.2.	El sistema 4 y el control de costos.	201
6.5.3.	Condiciones para obtener una solución satisfactoria al problema de coordinación funcional.....	204
6.6.	Citas bibliográficas.....	206
7.	Puntos en común y diferencias de las teorías modernas del comportamiento humano.....	208
7.1.	Puntos en común y diferencias de la teoría de Elton Mayo con :	
7.1.1.	La teoría de Chris Argyris.....	208
7.1.2.	Las teorías de Douglas Mc Gregor....	210
7.1.3.	La teoría de las motivaciones de Abraham H. Maslow.....	213
7.1.4.	La teoría de Rensis Likert.....	213
7.2.	Puntos en común y diferencias de la teoría de Chris Argyris con :	
7.2.1.	Las teorías de Douglas Mc Gregor....	215
7.2.2.	La teoría de las motivaciones de Abraham H. Maslow.....	219
7.2.3.	La teoría de Rensis Likert.....	220
7.3.	Puntos en común y diferencias de las teorías de Douglas Mc Gregor con :	
7.3.1.	La teoría de las motivaciones de Abraham H. Maslow.....	222

7.3.2.	La teoría de Rensis Likert.....	224
7.4.	Puntos en común y diferencias de la teoría de las motivaciones de Abraham H. Maslow con :	
7.4.1.	La teoría de Rensis Likert.....	226
8.	Conclusiones.....	229
9.	Bibliografía.....	234

INTRODUCCION

EL PRESENTE TRABAJO TIENE COMO FINALIDAD PRINCIPAL, DETERMINAR LAS SIMILITUDES ASÍ COMO LAS DIFERENCIAS EN LAS PRINCIPALES TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

LA FINALIDAD QUE SE PERSIGUE EN ESTE TRABAJO, SURGE DEL GRAN DESARROLLO QUE HAN ALCANZADO LAS TEORÍAS MODERNAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y DE LA NECESIDAD CADA VEZ MÁS CRECIENTE DE APLICARLAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

TAMBIÉN SE PRETENDE DEMOSTRAR LA INFLUENCIA, ASÍ COMO LA IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS EN LA DETERMINACIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO, ASÍ COMO EN LA PROSPERIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INDIVIDUOS.

EN EL PRIMER CAPÍTULO SE ENCUENTRAN FREDERICK WINSLOW TAYLOR Y HENRY FAYOL, COMO ANTECEDENTES DE LAS TEORÍAS MODERNAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO. EN LOS CINCO CAPÍTULOS SIGUIENTES, SE PRESENTAN CINCO DE LAS TEORÍAS MÁS IMPORTANTES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

EN EL SÉPTIMO CAPÍTULO, SE ENCUENTRAN LAS SIMILITUDES Y LAS DIFERENCIAS DE LAS TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO; LAS CUALES REPRESENTAN LA FINALIDAD PROPIAMENTE DICHA, DEL PRESENTE TRABAJO.

EL PRESENTE TRABAJO, NO PRETENDE DEMOSTRAR CUAL ES LA MEJOR DE DICHAS TEORÍAS; ÚNICAMENTE SE PRETENDE DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE CONOCER TANTO LO POSITIVO COMO LO NEGATIVO DE CADA UNA EN LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS MISMAS; ES DECIR, NO DEBEMOS BASARNOS O APLICAR UNA TEORÍA EXCLUSIVAMENTE.

EN LA PARTE FINAL DE ESTE TRABAJO SE PRESENTAN LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. ÉSTO EN BASE A LAS CONCLUSIONES DERIVADAS DE LAS SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LAS TEORÍAS PRESENTADAS.

1. ANTECEDENTES DE LAS TEORIAS MODERNAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

1.1. FREDERICK WINSLOW TAYLOR

1.1.1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

1.1.2. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

1.2. HENRY FAYOL

1.2.1. OPERACIONES EMPRESARIALES

1.2.2. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

1.2.3. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

1.3. CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. ANTECEDENTES DE LAS TEORIAS MODERNAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

1.1. FREDERICK WINSLOW TAYLOR.

1.1.1. "FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA".

- 1) "Identidad De Los Intereses Del Patrón Y Del Obrero". (1).

Este fundamento se refiere a que la administración debe tener como función principal, asegurar el Máximo de Prosperidad, tanto para el patrón como para el empleado.

El Máximo de Prosperidad, significa grandes dividendos para la compañía y para el patrón, y el desarrollo de todas las ramas del negocio a su grado más alto de perfección.

El Máximo de Prosperidad para cada empleado significa, salarios más altos de los que normalmente recibe, y su desarrollo, hasta llegar a su grado máximo de eficiencia, de tal forma que desarrolle su trabajo lo más eficientemente posible.

La administración científica se basa en la convicción de que los intereses del patrón y del empleado son iguales; que la prosperidad del patrón, no puede existir si no va acompañada de la prosperidad del empleado y viceversa; que es posible dar al empleado altos salarios, que es lo que más desea, y al patrón mano de obra barata, que es lo que más busca.

Por lo que podemos deducir que tanto los patrones como los empleados, deben tener como finalidad más importante la capacitación y desarrollo de las facultades de cada individuo, de tal forma que pueda desarrollar su trabajo, al ritmo más rápido y con la mayor eficiencia.

2) "Limitación De La Producción".

Uno de los peores defectos de la clase trabajadora, en la mayoría de las empresas, es el de trabajar menos de lo que debe; o sea, que trabaja despacio, para no realizar toda su tarea diaria; a todo esto se le llama SI MULACION DEL TRABAJO.

Dicha Simulación Del Trabajo, afecta en forma directa, los salarios, el progreso y la vida de los obreros; así como el progreso de la propia organización.

Como Taylor ha afirmado; "La eliminación de la Simulación Del Trabajo y de las diversas causas de trabajo lento rebasaría de tal modo el costo de producción, que tanto nuestro mercado interno como los externos se ampliarían grandemente y podríamos competir ventajosamente con nuestros rivales. Ello eliminaría una de las causas fundamentales de nuestras dificultades sociales; la falta de empleo y la pobreza. Ello aseguraría salarios más altos y haría posible menos horas de labor y mejores condiciones de trabajo y de vida". (2).

Existen tres causas básicas de la Simulación del Trabajo, que mencionaremos a continuación.

La primera de ellas, se refiere a la idea que los obreros tienen tocante a que si trabajan a toda su capacidad, otros compañeros quedarán sin trabajo.

Sin embargo, la introducción de una nueva máquina o de un nuevo método que incremente la capacidad productiva de los obreros y que además, rebaje los costos; no causa desempleo sino que por el contrario, genera empleos para más hombres.

La segunda de éstas causas, la constituyen los sistemas administrativos deficientes, que obligan a los empleados a trabajar lentamente para proteger sus intereses.

La tercera causa, se refiere al uso de los métodos empíricos que se aplican a todos

los oficios, causando un mal aprovechamiento del esfuerzo de los obreros.

- 3) "Necesidad Del Estudio Científico De Las Condiciones Del Trabajo".

Existen distintas formas de hacer la misma tarea o el mismo trabajo, esto depende de la persona que ejecuta dicho trabajo.

Ahora bien, de todos los métodos y herramientas usados en cada trabajo, siempre hay un método y una herramienta más rápidos y eficientes.

Dicho método y dicha herramienta se descubren y se perfeccionan, a través del estudio y análisis científicos de todos los métodos y herramientas utilizadas, y a través de un estudio exacto de los detalles, de los movimientos y del tiempo. Con lo que se pretende reemplazar los métodos empíricos por los métodos científicos.

Por lo que, será necesario que el empleado cuente con la ayuda y la dirección de sus jefes y compañeros.

- 4) "Necesidad De Una Organización Científica".

Ningún sistema de administración, puede asegurar una prosperidad ininterrumpida, tanto a los obreros como a los patronos. La prosperidad depende de un gran número de factores, que no pueden ser dominados por un individuo, un grupo o por un país.

Sin embargo, la aplicación de la administración científica, disminuye en gran parte los períodos críticos ó al menos hace que sean menos frecuentes y crueles.

1.1.2. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Los jefes, están concientes que sus conocimientos y habilidades son inferiores al conocimiento y destreza de los empleados para realizar su trabajo. Por lo que, los administradores, dejan que

sus empleados realicen el trabajo en la forma que ellos consideren la mejor y más económica.

El administrador reconoce que su función principal, es inducir al empleado para que aproveche al máximo su conocimiento tradicional, su habilidad, su ingenio y buena voluntad; en una palabra su iniciativa; palabra que debe abarcar todas las cualidades que un empleado u obrero debe tener.

Para lograr que los obreros tengan iniciativa, los administradores deben darles algún Incentivo Especial; como puede ser la esperanza de ser ascendido, salarios elevados, menos horas de trabajo, mejor ambiente y condiciones de trabajo, etc..

A este tipo de administración se le denomina de INICIATIVA e INCENTIVO.

1) "Los Cuatro Principios Fundamentales".

- "Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos".
- "Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instrufa así mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades".
- "Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican".
- "Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos.

Es esta cooperación del obrero trabajando con toda su iniciativa, unida a

los nuevos sistemas de trabajo implantados por la administración, lo que hace que la Administración Científica sea tan superior al antiguo sistema".

(3).

Un sistema de Iniciativa-Incentivo, obliga a los obreros a ser responsables de la ejecución de su trabajo y de la elección de sus herramientas. Además de realizar el esfuerzo físico necesario para cumplir con su trabajo.

En un sistema de Administración Científica se establecen leyes y fórmulas que reemplazan las reglas empíricas del obrero.

Además, se necesita un tipo de hombre para la preparación del trabajo, y otro muy diferente para su ejecución. El hombre que prepara el trabajo, se da cuenta que éste se realiza mejor y más económicamente a través de la subdivisión del mismo.

En un sistema de Iniciativa-Incentivo, el problema es responsabilidad total del obrero; por otra parte en un sistema de Administración Científica, la mitad del problema es responsabilidad total de la Administración.

En este tipo de administración se le entregan al obrero todas las instrucciones que detallan el trabajo que va a realizar; además de los procedimientos que utilizará para la ejecución del mismo. Por lo que, se especifica lo que va hacerse, como va hacerse y el tiempo para realizarlo.

Como podemos observar, la Administración Científica consiste básicamente en preparar y ejecutar las tareas.

Al tratar con los obreros bajo el sistema de Administración Científica, es necesario hablar con uno sólo, dado que cada obrero o empleado tienen sus propias capacidades y restricciones; además, se trata de inducirlos individualmente a su rendimiento más alto y a su prosperidad.

Lo esencial en la Administración Científica es antes que nada, la selección cuidadosa del obrero, después, instruirlo, adiestrarlo y ayudarlo para que realice su trabajo, de conformidad con el método científico.

Uno de los principales obstáculos para lograr una cooperación armónica entre los obreros y la administración; es el desconocimiento por parte de la administración de lo que realmente constituye la tarea diaria de un obrero.

Es un hecho que en cualquier forma de trabajo, por más elemental que ésta sea, existe una ciencia; además, cuando el obrero para dicho trabajo ha sido seleccionado adecuadamente, cuando la ciencia para la ejecución del trabajo ha sido estudiada y cuando se ha adiestrado al obrero para trabajar de conformidad con esta ciencia, los resultados que se obtienen son muy superiores a los que se obtienen con un sistema de Iniciativa-Incentivo.

Además, cuando los obreros son obligados a trabajar en cuadrillas, pierden la ambición e iniciativa; lo cual no sucede cuando son tratados como individuos distintos.

2) Estudios de Tiempo y Movimiento.

Este tipo de estudio fue realizado por Frank B. Gilbreth, con albañiles.

Para que un trabajo se realice con la mayor rapidez posible es necesario estandarizar los métodos para realizarlo, adoptar las mejores herramientas, las mejores condiciones de trabajo y lograr la cooperación necesaria. Esto, desde luego, es responsabilidad de la dirección; la cual debe contar con instructores que indiquen a los nuevos obreros los movimientos nuevos y más simples; los obreros más lentos serán vigilados y ayudados hasta alcanzar la rapidez deseada. Los obreros que no sean capaces de lograr lo antes mencionado, serán despedidos. La administración, a su vez, debe conceder un aumento de salario a los obreros, para que éstos hagan lo que se les pide.

Para todo ello, se requiere un estudio individual del obrero; no en grupo, como se acostumbraba.

Ahora bien, como Frederick Winslow Taylor

afirma: "El método de Gilbreth proporciona un ejemplo simple de verdadera y efectiva cooperación. No es el tipo de colaboración en que un grupo de obreros actúa en conjunto con la administración; sino aquel en que varios hombres de la administración, cada uno con una misión determinada, ayudan individualmente a cada obrero, estudian sus necesidades y sus defectos y le enseñan mejores métodos y más rápidos, y, por otra parte, se ocupan de que todos los otros obreros que lo rodean le ayuden y cooperen con él en la ejecución correcta y rápida del trabajo común". (4).

Aquí también se necesita un jefe optimista y decidido que sea capaz de trabajar y esperar pacientemente, una respuesta de sus obreros.

Ahora bien, con respecto al aumento de salarios; es conveniente que la recompensa, si se pretende que sea efectiva para estimular a los empleados a que realicen mejor su trabajo, se debe entregar inmediatamente después de terminado el trabajo. De lo contrario, los empleados no trabajarán como es debido; dado que no están seguros de obtener su recompensa en un tiempo breve.

Sin embargo, cambiar de una organización empírica a una organización científica, implica un estudio de la rapidez correcta para ejecutar un trabajo, la transformación de herramientas existentes y un cambio total en la actitud mental de los obreros, hacia sus deberes y hacia sus patrones.

Además, como F. W. Taylor afirma: "Bajo la administración científica es a la vez un deber y un placer de los que dirigen, no solamente desarrollar leyes para reemplazar las reglas empíricas, sino también enseñar a todos los obreros a sus órdenes la manera más rápida de trabajar". (5).

En todos los "oficios", la ciencia se desarrolla a través del análisis y estudio del tiempo y los movimientos que realizan los obreros para ejecutar el trabajo, dicho estudio, lo lleva a cabo un hombre, cuyo material de trabajo es un cronómetro, un cuaderno y un lápiz o pluma.

Los pasos para desarrollar una ley relativa a los tiempos y movimientos, según F. W. Taylor, son:

- "Encontrar, digamos 10 ó 15 obreros distintos (preferiblemente de varios establecimientos y diferentes regiones) que sean expertos en el trabajo particular que ha de analizarse".
- "Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres realiza al efectuar el trabajo que se investiga, así como también los implementos que cada obrero usa".
- "Estudiar con un crónometro el tiempo requerido para hacer cada uno de estos movimientos elementales, y seleccionar luego la manera más rápida de utilizar cada elemento de trabajo".
- "Eliminar todos los movimientos falsos, los lentos y los inútiles".
- "Después de eliminar todos los movimientos innecesarios, reunir en una serie los más rápidos y mejores, así como también los mejores implementos". (6).

Ahora bien, todos los hombres son en cierta forma niños "grandes"; esto es, todo obrero trabajará con mayor provecho para sí mismo y para su patrón, al fijarsele, cada día una tarea definida, que debe ejecutar en un tiempo dado; como todo niño hace al fijarsele tareas escolares. Con esto el trabajador podrá medir su propio progreso, y obtener una mayor satisfacción.

Por otro lado, existe un gran problema al cambiar un sistema de administración de Iniciativa e Incentivo a uno de Administración Científica; dicho problema consiste en un cambio total en la actitud mental y hábitos tanto de los obreros como de los dirigentes.

Lo cual se lleva a cabo muy lentamente.

La Administración Científica consiste en una combinación de todo conocimiento antiguo, reunido, analizado, agrupado y clasificado en leyes y reglas de tal forma que constituyan una ciencia; acompañada del cambio total en la actitud mental, tanto de los obreros como de los patrones.

La Administración Científica puede ser resumida de la siguiente manera:

- a) "Ciencia, no regla empírica".
- b) "Armonía, no discordia".
- c) "Cooperación, no individualismo".
- d) "Rendimiento máximo, en lugar de producción restringida".
- e) "Formación de cada hombre, hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad".
(7).

1.2. HENRY FAYOL.

1.2.1. OPERACIONES EMPRESARIALES.

Las operaciones que toda empresa realiza se dividen en los siguientes seis grupos:

1) Operaciones Técnicas.

Dentro de este tipo de operaciones se encuentran la producción, la fabricación y la transformación de materias primas en productos.

Esta operación no es la más importante; ni aún en empresas industriales; debido a que cualquier otra operación puede tener mayor influencia en el funcionamiento de la empresa. Su orden jerárquico es el siguiente: obreros, capataces, jefes de taller, jefes de división, jefes de servicio, director y director general.

2) Operaciones Comerciales.

Estas operaciones se refieren a las compras y a las ventas básicamente.

Por lo general, el éxito de una empresa depende de esta operación tanto como de la operación técnica; debido a que si el producto no se vende se produce la ruina.

Para lograr una habilidad comercial excelente es necesario conocer el mercado y la fuerza de los competidores, así como saber planear y tomar decisiones adecuadas.

3) Operaciones Financieras.

Estas operaciones se encargan de la búsqueda y administración de capitales. De lo contrario, la empresa no hace nada. En una empresa siempre se necesita capital para el pago de salarios, para comprar equipo y materias primas, para el pago de dividendos, para cubrir gastos, etc.

Por ello es necesario tener siempre a la vista la situación financiera de la empresa.

4) Operaciones de Seguridad.

Este tipo de operaciones se encargan de proteger a los bienes y a las personas, contra accidentes; como lo son todos los obstáculos de tipo social que comprometen el funcionamiento y la vida de la empresa; además de los incendios y las inundaciones.

Esta operación da a la empresa seguridad y al personal tranquilidad espiritual.

5) Operaciones de Contabilidad.

Estas operaciones se encargan de elaborar los balances, los inventarios, el precio de costo, los estados de pérdidas y ganancias, etc.

Todo ello debe permitir, conocer, en todo momento, en dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige. Además de proporcionar, con toda exactitud, información sobre la situación económica de la empresa. Esta operación constituye un medio muy poderoso de dirección.

6) Operaciones Administrativas.

Estas operaciones tienen a su cargo; formular el programa general de acción de la empresa, constituir el cuerpo social, coordinar los esfuerzos y armonizar los actos.

Henry Fayol nos da la siguiente definición de Administración:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar:

Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción;

Organizar es constituir el doble organismo, material y social de la empresa;

Mandar es dirigir el personal;

Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos;

Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas". (8).

Esta función administrativa se comparte entre los jefes y todos los demás miembros de la empresa.

La administración no se debe confundir con el gobierno; es por ello que se enuncia a continuación la definición de gobernar: "Gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales". (9).

Como ya hemos comprobado, dentro de esas seis funciones se encuentra la administración.

Por tanto, no debemos olvidar que las seis funciones antes mencionadas se encuentran en una relación de dependencia.

Todas las operaciones antes mencionadas requieren una capacidad especial; esta capacidad especial, a su vez, descansa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos, a saber:

- a) "Cualidades físicas: Salud, vigor, destreza;
- b) Cualidades intelectuales: Aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales;
- c) Cualidades morales: Energía, firmeza, valor para aceptar las responsabilidades, iniciativa, abnegación, tacto, dignidad;
- d) Cultura general: Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función desempeñada;
- e) Conocimientos especiales: Conciernen exclusivamente a la función, sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.;

f) **Experiencia:** Conocimiento resultante de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones que uno mismo ha extraído de los hechos". (10)

7) La Enseñanza Administrativa.

Toda persona necesita en mayor o menor grado conocimientos administrativos; ya sea para aplicarlos a su persona, a su familia, etc.. El grado de capacidad administrativa, requerida por una organización, depende de la importancia de la empresa.

La necesidad de capacidad administrativa que tienen los individuos aumenta, según su puesto en la empresa.

Como afirma Henry Fayol: "La enseñanza de la Administración debe, por consiguiente, ser general; rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más extensa en las secundarias y muy desarrollada en las superiores". (11).

Desde luego, el éxito de esta enseñanza depende de la capacidad de los individuos para combinar sus conocimientos administrativos, adquiridos en las aulas, con su experiencia en el trabajo que desempeñan.

Los conocimientos administrativos deben difundirse a todas las clases sociales, principalmente, a través de las escuelas.

1.2.2. "PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION".

"La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal". (12).

La salud y funcionamiento de ese cuerpo social depende de los Principios; los cuales se aplican según las circunstancias y los hombres involucrados en su aplicación. Estos principios deben ser flexibles, para que se adapten a las necesidades existentes en la organización.

La aplicación de dichos principios requiere inteligencia, experiencia y decisión.

A continuación se enuncian los 14 principios de administración formulados por Henry Fayol.

1) División del Trabajo.

La división del trabajo es un principio natural, que se observa hasta en los animales más pequeños de este mundo. Por lo que también debe existir entre los hombres, pero en forma más perfecta que entre los animales.

Al incrementarse o ampliarse las funciones en una organización, es entonces necesaria la división del trabajo.

"La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo". (13),

Ahora bien, al realizar un mismo trabajo diariamente, los obreros y jefes adquieren mayor habilidad, seguridad y precisión para realizarlo. El cambio de ocupación lleva implícita una disminución en la producción; ya que se realiza un esfuerzo por adaptarse al cambio. Por lo que, con la división del trabajo se benefician tanto los individuos como las organizaciones.

Además, esta división del trabajo tiende, como afirma Fayol a : "La especialización de las funciones y a la separación de los poderes" . (14).

2) Autoridad - Responsabilidad.

"La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer". (15).

Todo jefe debe tener autoridad formal, derivada de su jerarquía en la organización y autoridad personal, la cual se deriva de su inteligencia, de sus conocimientos, de

su experiencia, de su capacidad de mando, de su valor moral, etc.. La autoridad personal complementa la autoridad formal.

Por otra parte, la responsabilidad siempre acompaña a la autoridad; la responsabilidad se considera como una sanción o una recompensa; es además consecuencia de la autoridad.

Esta sanción o recompensa es aplicada con el propósito de evitar acciones innecesarias o de fomentar aquellas que lo sean para la organización.

Determinar el grado de responsabilidad para cada individuo es algo sumamente difícil; sin embargo, aceptar esta responsabilidad es un orgullo para los individuos, que a la vez, son respetados por sus demás compañeros.

Pero no debemos olvidar que la autoridad es muy codiciada, tanto como se teme a la responsabilidad; lo cual impide que la gente tenga iniciativa.

3) Disciplina.

"La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes". (16).

La disciplina es un factor sumamente importante y necesario para el buen funcionamiento de toda organización, sin ella las empresas no podrían prosperar, mucho menos alcanzar el éxito.

Podemos estar de acuerdo en lo que afirma Fayol, acerca de la disciplina: "La disciplina es tal como la hacen los jefes". (17).

Ahora bien, cuando la disciplina falla suele culparse de ello al personal de la empresa. Sin embargo, dicha falla es más bien una consecuencia de la incapacidad de los jefes.

Los convenios sobre disciplina, deben ser fijados por los patrones y sus subordinados; para lograr con ello el mejor cumplimiento de los mismos. Estos convenios deben ser claros y satisfactorios para ambas partes (patrones y subordinados).

La disciplina también cuenta con sanciones para impedir y disminuir todo acto indisciplinario; esta sanción puede consistir en una amonestación, un consejo, una multa, suspensiones, descenso de categoría y hasta despidos. La sanción será elegida por el superior en base a su experiencia y capacidad; y en base a los individuos y el medio.

"Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

- a) Buenos jefes en todos los grados jerárquicos;
- b) Convenios tan claros y equitativos como sea posible;
- c) Sanciones penales juiciosamente aplicadas". (18).

4) Unidad de Mando.

"Para la ejecución de un acto cualquiera, un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe". (19).

Si este principio no se cumple, la autoridad lo resiente, la disciplina se ve comprometida, el orden es perturbado y la estabilidad se altera.

Para el individuo que recibe órdenes de dos jefes es sumamente molesta esta situación; si esta persiste, el individuo se confunde cada vez más y puede llegar a frustrarse; porque ningún hombre puede soportar la duplicidad de mando.

Esto se puede evitar eliminando a un jefe, de lo contrario el organismo seguirá debilitándose; porque este, al igual que el ser humano, nunca se adaptará a la duplicidad de mando.

Sin embargo, la duplicidad de mando siempre existe, tanto en las empresas o cualquier otro organismo social, como en las familias.

Esta duplicidad de mando ocasiona, en toda organización humana conflictos graves. Podemos inclusive afirmar que la duplicidad de mando es una de las principales y constantes fuentes de conflicto.

5) Unidad de Dirección.

"Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin".

"Un cuerpo de dos cabezas es, en el mundo social como en el mundo animal, un monstruo. No vale la pena que viva". (20).

Podemos concluir que la unidad de mando no existe si no hay unidad de dirección. Pero la unidad de mando no se deriva de la unidad de dirección.

6) Subordinación del Interés Particular al Interés General.

En este punto nos encontramos con dos intereses completamente distintos; el de la empresa y el de los individuos. Es por tanto muy necesario, lograr una conciliación entre estos dos intereses; para evitar conflictos y frustraciones en los individuos.

Sin embargo, lograr esto es sumamente difícil, debido a que las pasiones humanas tienden a olvidar el interés general y a buscar sólo el interés particular.

Los medios para lograr la conciliación de estos dos intereses son:

- a) "La firmeza y el buen ejemplo de los jefes;

- b) Convenios tan equitativos como sea posible;
- c) Una atenta vigilancia". (21).

7) Remuneración del Personal.

"La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción, a la vez, al personal y a la empresa, al empleador y al empleado". (22).

Este precio depende de factores tales como; la carestía de la vida, la oferta y la demanda de personal, el estado general de los negocios, la situación económica de la empresa, etc. Desde luego, algunos de estos factores no pueden ser controlados por el patrón.

Uno de los problemas de este principio es la selección más adecuada de la forma de retribución.

Al contar con una forma de retribución adecuada, se pretende lo siguiente:

- a) "Que asegure una retribución equitativa".
- b) "Que estimule el celo, recompensando el esfuerzo útil".
- c) "Que no pueda conducir a excesos de remuneración, rebasando el límite razonable". (23).

FORMAS DE RETRIBUCION DE LOS OBREROS

- a) Pago por Jornal.- El trabajador vende a su patrón un día de trabajo; cuyo precio ha sido fijado previamente. Este sistema provoca pereza; por lo que el obrero tiene que ser vigilado constantemente. Sin embargo, se utiliza este sistema cuando no se puede medir o cuantificar el trabajo realizado. Es uno de los sistemas más utilizados.

- b) Pago por Tarea.- El pago del salario depende de la tarea que se ejecuta, dicha tarea ha sido fijada previamente. Este sistema disminuye el rendimiento de los buenos obreros.
- c) Pago Por Pieza.- En esta forma de retribución, el salario es ilimitado; debido a que se encuentra en relación con el trabajo realizado. Se supone que este sistema se preocupa más por la cantidad que por la calidad de los productos. Este sistema genera por lo general, mejoras en el salario.

Estas formas de retribución se pueden combinar; además, dan lugar a cambios importantes, a través de la introducción de Primas, Participación sobre los Beneficios, Subsidios en Especie, Menciones Honoríficas, etc.

8) Centralización.

"La centralización es un hecho de orden natural; consiste en que, en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo". (24).

Este sistema no es bueno, ni es malo, todo depende de la organización. Con esto queremos decir, que si la empresa es muy pequeña, la centralización es absoluta. Por otra parte, si se trata de una empresa grande, donde hay una escala jerárquica larga, las órdenes, pasan por varios intermediarios, antes de llegar a su destino.

El grado de centralización dependerá de las circunstancias; además, debe lograrse una mejor utilización de las facultades del personal de la empresa.

La descentralización aumenta la importancia de los subordinados, debido a que tienen que hacer uso de su iniciativa. Mientras que la centralización disminuye su importancia, al restringir en gran parte, su iniciativa.

9) Jerarquía.

"La jerarquía está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

La vía jerárquica, es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando". (25).

Este principio, en las empresas muy grandes, puede resultar lento, y como sabemos, existen operaciones, cuyo éxito, depende de la rapidez con que se ejecutan. Por lo que, se debe buscar un respeto por la vía jerárquica y la obligación de actuar rápidamente.

Es un error apartarse de la vía jerárquica si no hay necesidad de ello; pero es más grave el error cuando se sigue dicha vía, a sabiendas de que se perjudicará a la empresa.

10) Orden.

Aquí encontramos tanto el orden material como el social.

El orden material es: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

El orden social es: "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". (26).

Ahora bien, en el orden material es necesario que el lugar asignado a cada cosa sea el adecuado; de lo contrario, el orden será sólo aparente, lo cual nos puede conducir a un desorden real.

"El Orden Perfecto implica un lugar juiciosamente elegido: El Orden Aparante no es

sino una imagen falsa o imperfecta del Orden Real". (27).

Una de las principales finalidades del orden es evitar pérdidas de material y de tiempo.

En el orden social se debe tener al hombre adecuado en el lugar o puesto correcto; para así alcanzar su máximo rendimiento. Para ello es necesario contar con una buena organización y un buen sistema de reclutamiento.

El orden social requiere un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa, además de un equilibrio permanente entre dichas necesidades y recursos. Este equilibrio es muy difícil de alcanzar, sobre todo en empresas grandes.

11) Equidad.

"La justicia es la realización de los convenios establecidos".

"La equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia". (28).

Para que el personal emplee toda la buena voluntad de que es capaz, debe ser tratado con benevolencia.

Para aplicar la equidad es necesario contar con mucha experiencia, mucha bondad y buen sentido.

Una de las principales funciones del jefe debe ser la de crear en sus subordinados el sentimiento de equidad.

12) Estabilidad del Personal .

Este principio se refiere básicamente, a que toda persona necesita determinada cantidad de tiempo para iniciar y llegar a desempeñar lo más eficiente posible, un trabajo.

El período de iniciación de los jefes es más largo; debido a que se requiere demasiado tiempo, para conocer a los hombres y a las cosas de una gran empresa, para elaborar un programa de acción, para adquirir la confianza necesaria en sí mismo y para inspirar confianza en los demás.

El personal de las empresas con éxito es por lo general estable. Sin embargo, los cambios de personal no se pueden evitar; ya sea por enfermedad, por la edad, el retiro o la muerte. Estos factores, a su vez, entorpecen la constitución del cuerpo social.

13) Iniciativa .

"Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana". (29). A esto se le llama iniciativa.

La libertad de proponer y la de ejecutar son dos elementos principales de la iniciativa.

Ahora bien, la iniciativa debe ser estimulada y desarrollada, en un grado bastante alto; respetando los límites de la autoridad y la disciplina.

14) La Unión del Personal.

"La Unión Hace La Fuerza". "La armonía y la

unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ella". (30)

Para lograr establecer dicha unión es necesario: en primer lugar cumplir el principio de la unidad de mando; además de evitar los dos siguientes peligros;

- a) "Una mala interpretación de la divisa Dividir Para Reinar".
- b) "El abuso de las comunicaciones escritas" (31).

a) No hay que Dividir al Personal.

Cuando se dividen las fuerzas enemigas, se demuestra habilidad. Pero cuando se dividen las fuerzas de uno mismo, se atenta contra la propia empresa; ya que se aprecia una insuficiente capacidad administrativa. Es necesario contar con talento para coordinar los esfuerzos humanos, utilizar las facultades de todos los subordinados y recompensar el mérito de cada uno sin que existan envidias y sin que la armonía, entre las relaciones del personal, se transtorne.

b) Abuso de Comunicaciones Escritas.

Toda relación debe ser verbal, siempre que sea posible; con lo cual se gana rapidez, claridad y armonía.

Sin embargo, hay personas que tienen relaciones muy frecuentes, pero sólo lo hacen por escrito, con lo cual aumenta el trabajo y hay demoras que perjudican el funcionamiento de la empresa.

La solución sería eliminar todas aquellas comunicaciones escritas, que puedan ser fácilmente reemplazadas, por las comunicaciones verbales.

Ahora bien, para que las organizaciones sociales cumplan su función administrativa, necesitan apoyarse sobre principios; esto es, sobre verdades admitidas y comprobadas.

"Sin principios se vive en la obscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida se presentan muchas dificultades, aun con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse: solo puede ser útil a los que conocen el camino del puerto". (32).

1.2.3. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

Estos elementos son cinco, a saber :

- 1) Previsión
- 2) Organización
- 3) Mando
- 4) Coordinación
- 5) Control

A continuación, se analizan brevemente cada uno de estos elementos.

1) Previsión.

"Gobernar es prever". "Prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: prever es ya obrar". (33).

Uno de los principales instrumentos de la previsión es el Programa de Acción.

El Programa de Acción, es la línea de conducta a seguir, los medios a utilizar, es una visión del porvenir, en el cual, los acontecimientos se preven con la mayor precisión, de acuerdo con la idea que de ellos se tiene, es el funcionamiento de la empresa previsto y preparado para un período determinado.

El Programa de Acción descansa :

- a) "Sobre los recursos de la empresa (inmuebles, herramientas y útiles, materias primas, capitales, personal, poder de producción, mercados comerciales, relaciones sociales, etc.)".

- b) "Sobre la naturaleza e importancia de las operaciones en curso".
- c) "Sobre las posibilidades futuras, las cuales dependen, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales, financieras, etc.". (34).

Para cumplir la función de administrador, el jefe toma la iniciativa en la elaboración del Programa de Acción, señala su finalidad, su amplitud, coordina los elementos y decide sobre la línea de conducta a seguir.

"CARACTERISTICAS GENERALES DE UN BUEN PROGRAMA DE ACCION"

- a) La Unidad de Programa: No debe haber más de un programa. Porque se crearía la dualidad, la confusión, el desorden.

Sin embargo, el programa general se puede subdividir en un programa técnico, comercial, financiero, etc. Pero siguen formando uno solo.

- b) Flexibilidad: Esto es con el fin de que se puedan introducir todas aquellas modificaciones que se consideren pertinentes. Ya que el Programa de Acción es la Ley ante la cual hay que inclinarse.
- c) Precisión: Esta debe estar acorde con lo que se pretende. Cuando la incertidumbre es mayor que la precisión el programa se convierte en una aventura.
- d) Continuidad: La acción del programa debe ser continua. A pesar de las limitaciones humanas. Para ello, es necesario contar con un segundo programa que suceda de inmediato, al primero, un tercer programa, que suceda al segundo y así sucesivamente.

"CONDICIONES Y CUALIDADES NECESARIAS PARA LA CONFECCION DE UN BUEN PROGRAMA DE ACCION".

"El Programa de Acción facilita la utilización de los recursos de la empresa y la elección de los mejores medios a emplear para llegar al fin propuesto; suprime o reduce las falsas maniobras y los cambios injustificados de orientación; contribuye al mejoramiento del personal". (35).

Para la confección de un buen Programa de Acción, se requiere:

- a) Destreza para Dirigir a los Hombres: Los jefes por lo general participan en la elaboración del Programa de Acción. Esto implica responsabilidad; pero no da ninguna remuneración especial. Es por ello, que el superior debe convertirse en un hábil conductor de hombres, que no se canse y acepte las responsabilidades.
- b) Actividad: Se refiere al hecho de dar constante atención al Programa de Acción.
- c) Coraje Moral: Como sabemos, ningún programa se realiza exactamente; las previsiones buscan reducir al mínimo los imprevistos. Es por esto, que es necesario contar con cierta prudencia, que concuerde con la obligación de alcanzar el mejor resultado que sea posible.
- d) Estabilidad del Personal Dirigente: Para que un director adquiera el conocimiento necesario de las operaciones, del valor de su personal, de los recursos de su empresa, de su organización, de sus posibilidades futuras, etc.; requiere demasiado tiempo. Por ello, no es conveniente cambiar de director constantemente, para lograr así una confección y una realización más efectiva del programa. Sin la estabilidad del personal, el programa de acción no puede ser bueno.

- e) Competencia Profesional y Conocimiento General de los Negocios: Estos dos factores se requieren tanto para la confección como para la realización de un programa.

"La ausencia de programa o un mal programa constituyen signos de incapacidad del personal dirigente.

Para proteger los negocios contra esta incapacidad, es necesario:

- Hacer obligatorio el programa
- Poner al alcance del público buenos modelos de programas
- Introducir la previsión en los programas de enseñanza". (36).

Además, la confección de un programa, requiere una dirección inteligente y experimentada.

2) Organización.

"Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personal" (37). Como vemos hay un organismo material y un organismo social.

EL ORGANISMO SOCIAL Y SU FUNCION ADMINISTRATIVA.

La función administrativa del Organismo Social comprende lo siguiente :

- a) "Vigilar para que el Programa de Acción sea concientemente preparado y rigurosamente ejecutado;
- b) Vigilar para que el organismo social y el organismo material se hallen en relación con el fin, los recursos y las necesidades de la empresa;
- c) Establecer una dirección única, competente, vigorosa;

- d) Concertar las acciones y coordinar los esfuerzos;
- e) Formular decisiones claras, netas y precisas.
- f) Contribuir a un buen reclutamiento; cada servicio debe tener a su frente a un hombre competente y activo; cada agente debe estar en el puesto donde pueda rendir el máximo de servicios;
- g) Definir claramente las atribuciones;
- h) Estimular la afición a las iniciativas y a las responsabilidades;
- i) Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados;
- j) Aplicar sanciones contra las faltas y errores;
- k) Hacer respetar la disciplina;
- l) Vigilar para que los intereses particulares se hallen subordinados al interés de la empresa;
- m) Prestar una atención particular a la unidad de mando;
- n) Vigilar el orden material y el orden social;
- o) Hacer controlar todo;
- p) Combatir los abusos de reglamentación; de formulismo burocrático". (38).

Para constituir un organismo social es necesario; agrupar a los individuos, asignarles sus funciones, adaptar el organismo a las necesidades, seleccionar al personal adecuado, colocar a los individuos en el lugar en el que puedan rendir al máximo, etc.

Todo ello, con el fin de que el organismo responda a la motivación del jefe; y para que las partes del mismo se muevan armónicamente y se encaminen hacia el mismo fin.

Por otro lado, un individuo, sólo constituye una pequeñísima parte del organismo social, algo así como una célula en el organismo humano. El organismo social se va desarrollando conforme se van agrupando sus integrantes.

La acción administrativa siempre es necesaria en un organismo social, porque de lo contrario, dicho organismo corre el riesgo de desaparecer.

Un organismo social como la sociedad anónima, por lo general esta constituido de la siguiente forma;

- a) Accionistas.- Son quienes designan a los miembros del Consejo de Administración y a los administradores.
- b) Consejo de Administración.- Nombra al Director General, en quien delega gran parte de su autoridad.
- c) Dirección General.- "Está encargada de conducir la empresa hacia su objeto, tratando de obtener el mayor provecho posible de los recursos de que ésta dispone". (39).
- d) Direcciones Regionales y Locales.
- e) Ingenieros Principales
- f) Jefes de Servicio
- g) Jefes de Taller
- h) Capataces
- i) Obreros.

Las características requeridas por un jefe según Henry Fayol, son:

- a) Ser buen administrador; Lo cual significa que debe saber como prever, organizar, mandar, coordinar, controlar.
- b) Poseer una profunda competencia en la función especial, característica de la empresa.
- c) Cultura general.
- d) Salud y vigor físico.
- e) Inteligencia y vigor intelectual.
- f) Sentimiento del deber.

3) Mando.

La función primordial del mando es: hacer funcionar el Organismo social.

Todo jefe encargado de mandar debe :

- a) "Tener un conocimiento profundo de su personal;
- b) Eliminar a los incapaces;
- c) Conocer perfectamente los convenios que rigen las relaciones entre la empresa y sus agentes;
- d) Dar el buen ejemplo;
- e) Efectuar inspecciones periódicas del cuerpo social; auxiliarse en estas inspecciones mediante cuadros sinópticos;
- f) Reunir a sus principales colaboradores en conferencias, para preparar en ellas la unidad de dirección y la convergencia de los esfuerzos;
- g) No dejarse absorber por los detalles;
- h) Procurar que reine en el personal la actividad, la iniciativa y la abnegación". (40).

4) Coordinación.

"Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito". (41).

5) Control.

"El control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos".

"Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

"Se aplica a todo; a las cosas, a las personas y a los actos". (42)

Existen varios tipos de control, a saber:

- a) Controles administrativos
- b) Controles comerciales
- c) Controles técnicos
- d) Controles financieros
- e) Controles de seguridad
- f) Controles contables

El control debe ser aplicado en el momento oportuno, seguido de una sanción; en caso de ser necesario. Por lo que, el control se convierte en uno de los auxiliares más importantes de la dirección.

1.3. CITAS BIBLIOGRÁFICAS.

- (1) Winslow Taylor Frederick, Principios De La Administración Científica. El Ateneo, Buenos Aires, 1980. 7a. Edición.
- (2) *Ibid.*, Pp. 14,15.
- (3) *Ibid.*, P. 29.
- (4) *Ibid.*, Pp. 60,61.
- (5) *Ibid.*, P. 75.
- (6) *Ibid.*, P. 84.
- (7) *Ibid.*, P. 99.
- (8) Fayol Henry, Administración Industrial Y General. El Ateneo, Buenos Aires, 1980. 11a. Edición. Pp. 110,111.
- (9) *Ibid.*, P. 111.
- (10) *Ibid.*, Pp. 111,112.
- (11) *Ibid.*, P. 124.
- (12) *Ibid.*, P. 125.
- (13) *Ibid.*, P. 126.
- (14) *Ibid.*, P. 127.
- (15) *Ibid.*, P. 127.
- (16) *Ibid.*, P. 128.
- (17) *Ibid.*, P. 129.
- (18) *Ibid.*, P. 130.
- (19) *Ibid.*, P. 130.
- (20) *Ibid.*, P. 132.
- (21) *Ibid.*, P. 132.
- (22) *Ibid.*, P. 133.

- (23) *Ibfd.*, P. 134.
- (24) *Ibfd.*, P. 141.
- (25) *Ibfd.*, P. 142.
- (26) *Ibfd.*, Pp. 144,145.
- (27) *Ibfd.*, P. 145.
- (28) *Ibfd.*, P. 147.
- (29) *Ibfd.*, P. 148.
- (30) *Ibfd.*, P. 149.
- (31) *Ibfd.*, P. 149.
- (32) *Ibfd.*, P. 151.
- (33) *Ibfd.*, P. 152.
- (34) *Ibfd.*, P. 152.
- (35) *Ibfd.*, P. 162.
- (36) *Ibfd.*, Pp. 164,165.
- (37) *Ibfd.*, P. 166.
- (38) *Ibfd.*, Pp. 167,168.
- (39) *Ibfd.*, P. 177.
- (40) *Ibfd.*, P. 219.
- (41) *Ibfd.*, P. 226.
- (42) *Ibfd.*, P. 231.

PRINCIPALES TEORIAS
DEL
COMPORTAMIENTO HUMANO

2. ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE LA WESTERN ELECTRIC

2.1. UNA INVESTIGACION TRASCENDENTAL

2.2. SURGIMIENTO DE LOS ESTUDIOS

2.3. INTERVENCION DE ELTON MAYO

2.3.1. PRIMER EXPERIMENTO

2.3.2. SEGUNDO EXPERIMENTO

2.3.3. TERCER EXPERIMENTO

2.4. CONCLUSIONES GENERALES

2.5. LIMITACIONES DE LOS EXPERIMENTOS

2.6. CITAS BIBLIOGRAFICAS

2. ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE LA WESTERN ELECTRIC.

2.1. UNA INVESTIGACION TRASCENDENTAL.

Esta investigación, puede considerarse como punto de partida del redescubrimiento de la importancia de las Relaciones Humanas en la empresa.

Fueron realizadas en la fábrica Hawthorne de Chicago, pertenecientes a la Western Electric Company, empresa que fabricaba material eléctrico y que contaba con 30 mil empleados, aproximadamente.

Estos estudios se realizaron bajo el patronato de la fundación Rockefeller, junto con el Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de los U. S. A.

Dichos trabajos; "se emprendieron con objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Para efecto de esto y con objeto de establecer una comparación, se tomaron dos grupos de obreras; unas, trabajando en situaciones normales y otras sujetas a cambios de iluminación, humedad, temperatura, etc. Este último grupo mejoró notablemente, de acuerdo a los cambios en las condiciones mencionadas; incluso se encontró que al volver las empleadas a su situación inicial la eficiencia se mantenía en los altos niveles logrados en el experimento". (1).

2.2. SURGIMIENTO DE LOS ESTUDIOS,

El ingeniero George A. Pennok, de la empresa mencionada, decidió averiguar cuál era la influencia de diversos factores en la eficiencia del trabajo. Inició las investigaciones tratando de determinar los efectos que las variaciones en la iluminación, producían en la productividad de los obreros.

Sin embargo, se dio cuenta: "de que en aquel taller que se escogía para experimentar, siempre se producía un rendimiento superior al normal, independientemente de la intensidad y de los sistemas

de iluminación aplicados. Por lo que el ingeniero Pennok se encontraba muy desorientado al respecto".

2.3. "INTERVENCION DE ELTON MAYO".

"Mayo organizó una gran operación, dirigida a estudiar la influencia en el trabajo, de todos los factores que lo rodean, sobre todo los de índole psicológico".

2.3.1. PRIMER EXPERIMENTO.

"Los resultados más sorprendentes se obtuvieron en un pequeño taller que, aunque con funciones y equipo idénticos a otros más que existían en la empresa, se tomó como campo principal de experimentación.

A las obreras de dicho taller, se les explicó de talladamente cuales eran los fines que se perseguían con los experimentos, esto es, comprobar como influían en su trabajo factores tales como la iluminación, la disminución de las horas de trabajo, las pausas, las horas de tomar los alimentos, etc.

Se les pidió que trabajaran con su ritmo habitual y que, por ningún motivo trataran de competir entre sí. Con lo anterior surgió un cambio trascendental en la actitud de las trabajadoras; ese cambio consistió en que se formó una unidad con características sociológicas muy diversas de las que normalmente se dan en el trabajo". (2).

"Se encontró que a las obreras les gustaba trabajar con el grupo experimental; primero, porque se les habían dado a conocer los objetivos del estudio, lo cual despertó su interés en el trabajo y un espíritu de grupo que antes no tenían". (3).

"Por otra parte, aún cuando existía una supervisión mucho más fuerte, a través de la presencia permanente de los investigadores, las obreras no "sentían" esa supervisión, ya que prácticamente de todo se les informaba, y casi todo se les consultaba.

Para investigar la cooperación de las trabajadoras; Mayo; permitió que decidieran por sí mismas la forma en que tomarían sus períodos de descanso. La producción aumentó, independientemente de la cantidad o forma del descanso. Esto indicaba que sin pretenderlo se había provocado, una motivación muy fuerte; la cual había producido el aumento de la producción.

Pero surgía un problema, dado que en los inicios se había variado la iluminación, desde luego, sin contar con la participación de los empleados; sin embargo, la producción se elevó.

Por lo que Mayo dedujo que en ambos casos; lo que había provocado el aumento en la producción había sido la elección de cierto grupo de empleados para darles una atención particular, fomentando en ellos un elevado sentimiento de importancia y la sensación de formar un grupo; ya que el simple hecho de recibir una atención no ordinaria, da mayor conciencia de grupo y eleva el entusiasmo o moral de los que lo forman. Esto les permitió dedicarse con mucho entusiasmo a sus labores. Este hecho fue conocido como el Efecto Hawthorne". (4).

La amistad y los contactos entre las trabajadoras seguían, aún fuera del trabajo; dado que cuando alguna de ellas tenía que faltar a su trabajo por enfermedad u otro motivo, las demás se comprometían a mantener el mismo nivel de producción del grupo.

2.3.2. SEGUNDO EXPERIMENTO.

Mayo decidió investigar el por qué de los efectos antes mencionados, a través de un programa de entrevistas.

La técnica de la entrevista, se llevó a cabo bajo la forma de pregunta y respuesta; pero este tipo de entrevista, en esa situación, era inútil, puesto que los trabajadores deseaban hablar, hablar y hablar con libertad.

Mayo, dijo textualmente, refiriéndose a este tipo de entrevista :

"La experiencia misma era desacostumbrada, existen pocas personas en este mundo que hayan encontrado alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tienen que decir". "Por lo que fue necesario entrenar a los entrevistadores, para que aprendieran a escuchar; para ésto fue necesario dar guías generales.

1) Guías de la Entrevista.

- a) Preste toda su atención a la persona entrevistada y hágale evidente que así lo está haciendo.
- b) Escuche, no hable.
- c) Nunca discuta, ni de consejos.
- d) Preste atención a lo que él desea decir a lo que no quiere decir y a lo que él no puede decir sin ayuda.
- e) Mientras escucha, trace provisionalmente y para corrección subsecuente, el patrón personal que se está exponiendo para usted.

Para comprobación, resuma de vez en cuando lo que se ha dicho y hágalo presente para su comentario. Haga ésto con la mayor precaución; esto es, aclare, pero no añada ni cambie el sentido.

- f) Todo lo dicho se tiene que considerar como un secreto profesional y no divulgarse.

2) Ventajas de la Entrevista.

- a) La entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a exponer claramente su problema.
- b) Ayuda al individuo a colaborar más fácilmente y con mayor satisfacción, con otras personas.

- c) Desarrolla el deseo y la capacidad de trabajar mejor con la administración.
- d) Se ha dicho que el entrevistador no tiene autoridad y que no toma acción. La acción sólo puede ser tomada por la autoridad debida, y a través de la línea de autoridad formalmente constituida. No obstante, el entrevistador contribuye mucho a facilitar la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo.

Lo hace, primero, alejando la distorsión emocional y la exageración; segundo, su labor ayuda en forma manifiesta a la exposición exacta y objetiva del agravio que yace debajo de diversas quejas. "Como preparación para el ejercicio de la responsabilidad administrativa, es necesario enseñar a hombres y mujeres jóvenes a manifestar con lucidez sus conocimientos e ideas. Pero, si van a ser administradores, es mucho más necesario enseñarlos a escuchar cuidadosamente lo que otros dicen".

- e) La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración". (5).

3) Resultados del Segundo Experimento.

El resultado reveló que la vida en la fábrica era normalmente desagradable, mientras que la vida fuera de ella era todo lo contrario.

"Las entrevistas detectaron una especie de resignación pasiva entre el personal. Lo cual los obligaba a formar asociaciones informales durante las horas de trabajo; éstas eran una especie de defensa natural, aunque inadecuada, contra el anonimato en la vida dentro de la empresa y contra su papel puramente receptivo de órdenes. Un trabajo insuficiente sólo significaba, reprimendas y castigos, en

tanto que el trabajo bien hecho, era lo más natural y debido" (6). Por lo que, la gente estaba llena de rencores, además, había grupos que estaban en contra de la organización y principalmente contra los supervisores.

"Por lo que se dedujo que había que aprovechar y dar un cause a los grupos informales; fuerzas sumamente enérgicas y positivas para impulsar la productividad; la única condición era dar a los trabajadores un sentido de importancia, de dignidad y de aprecio.

4) Conclusiones del Segundo Experimento.

- a) Incidentalmente, el programa de entrevistas formulado, favoreció que los investigadores y los jefes acostumbraran usar más la comunicación, y a distinguir entre los hechos objetivos, y los sentimientos involucrados en ellos". (7).
- b) "Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva en la productividad.
- c) Según Elton Mayo y sus colaboradores; los obreros no están en condiciones para detectar las causas de su descontento, por lo tanto, durante la entrevista fue necesario ayudarlos a determinarlas; porque muchas de estas causas se debían a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.
- d) Se descubrió que la entrevista servía para curar, porque la gente se desahogaba hablando de sus problemas, además era una descarga emocional y calmaba tensiones.
- e) Junto a los sentimientos hay actitudes grupales. Lloyd Warner, colaborador de Mayo, indicó, "que las actitudes no están aisladas y que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, pues éstos no son simplemente

individuos, sino miembros de determinado grupo, dentro del cual se forman sus reglas de relaciones mutuas".

2.3.3. TERCER EXPERIMENTO.

En este experimento, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con relación a incentivos económicos.

Mayo descubrió, en primer lugar; que los incentivos económicos tenían muy poca repercusión sobre la producción.

En segundo lugar; que los obreros mantienen una estrecha relación y que las relaciones formales de autoridad y de colaboración no son las que determinan la conducta, así como tampoco los incentivos económicos; sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas.

Y en tercer lugar; que los obreros no estaban desorganizados sino que constituían grupos sociales con relación muy estrecha; que determinaban la conducta individual y establecían normas y valores.

Mayo observó en este experimento, que los obreros atacaban a los que se salían de las pautas establecidas, por medio del desprecio hacia los que trabajan de más o de menos; y no era verdad que ciertos individuos restringieran la producción, sino que era la actitud del grupo social espontáneo. (Informal).

Mayo determinó que la categoría de GRUPO FORMAL, incluye al personal y sus relaciones formales, (establecidas por la organización), en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.

La categoría de GRUPO INFORMAL, corresponde a las relaciones espontáneas en base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter; estos grupos son pequeños, esta-

blecen sus costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales; sus relaciones se pueden medir en base a la cohesión.

1) Conclusiones del Tercer Experimento.

- a) Mayo concluyó que el grupo informal tiene, casi siempre, más influencia sobre la productividad que la organización formal.
- b) Estos grupos pueden, además, estar en franca oposición con la organización formal.
- c) Cuando la administración logra interesar o atraer algunos grupos informales, ayudan, incluso a la administración a cumplir sus objetivos". (8).

Respecto a este último punto, Koontz y O'Donnell, afirman que: "se pudo descubrir, que los trabajadores no son simplemente un conjunto de individuos, sino que tienen la conciencia de formar parte de un grupo y que los valores del grupo están por encima de los individuales o empresariales; y que por tanto los miembros del grupo son vulnerables a presiones ejercidas por éste. Esto significa en la práctica administrativa, que los administradores que no cuentan con el apoyo entusiasta de los grupos que supervisan, no pueden motivar en grado considerable a los individuos del grupo". (9).

2.4. CONCLUSIONES GENERALES.

- 1) "El aumento del rendimiento se debía mucho más al mejoramiento de la moral y el entusiasmo de los trabajadores, y sólo secundariamente a las demás modificaciones efectuadas en iluminación, ritmos de trabajo, formas de pago, etc.
- 2) Los individuos que se reúnen para ejecutar un trabajo en común, no siguen actuando igual que lo hacen cuando trabajan solos, sino que constituyen una nueva realidad, que es el grupo, en cuyo seno se desarrollan numerosas y comple

jas relaciones, que se influyen mutuamente.

- 3) Cuando a los trabajadores se les impone una determinada pauta de comportamiento, sin asociarlos en la elaboración de las decisiones, se crean en ellos conflictos, inhibiciones, y en ocasiones se favorecen las formas de deslealtad con la empresa, ya que juzgan que una actitud pasiva, no va de acuerdo con su dignidad humana.
- 4) Entre las cualidades que se requieren en los jefes, sobre todo en los de nivel intermedio es primordial la de SABER ESCUCHAR. Por lo que debe fomentarse que los trabajadores tengan libertad para exponer sus puntos de vista en todo aquello que concierne a su trabajo; con lo cual mejorará su colaboración y por consiguiente su rendimiento". (10).
- 5) "Hay la creencia de una conducta irracional del grupo. Dado que Mayo consideró racional el objetivo de las empresas y de los ingenieros; por tanto, juzga irracional toda la oposición a ellos.
- 6) Poca importancia de la motivación del dinero hacia el trabajo. Antes de Elton Mayo se afirmaba que el hombre sólo trabajaba por dinero. Pero al darle poca importancia a dicho factor es colocarse en la posición opuesta.
- 7) Demasiada importancia a la comunicación a través de entrevistas.
- 8) Mayo consideró y le dió mucha importancia al progreso, considerándolo básico; una vez que hay desarrollo en la Economía, se puede hacer justicia social. Porque según Mayo, si no hay progreso, no hay nada.
- 9) Mayo consideró que era muy importante el descubrimiento de técnicas de dirección, las cuales, una vez conocidas, debían ser controladas por los grupos de dirección y a su vez conducir a la sociedad.

Pero la civilización humana tiene la característica de la creatividad y de la insatisfac-

ción permanente. El hombre cambia y requiere libertad para progresar y no caer en la estática, manejado por un grupo que impone sus ideas; por lo tanto, el papel de la minoría dirigente, será difícil en una sociedad democrática.

2.5. LIMITACIONES DE LOS EXPERIMENTOS.

- 1) Pretender solucionar todos los problemas de la industria atendiendo únicamente al individuo, a los pequeños grupos y a la comunicación, olvidándose de la importancia de los procesos técnicos para originar el trabajo.
- 2) Olvidarse; que el tipo de estructura de la empresa determina en gran parte, el comportamiento de sus miembros.
- 3) Olvidó; la gran influencia que ejercen los sindicatos en el comportamiento organizacional". (11).
- 4) "Partir de la suposición básica de que el sólo hecho de poder exponer una queja terminaría con la insatisfacción que producía.

Mayo consideró que la sociología mediante la experimentación, debería convertirse en una ciencia exacta, ya que el control del grupo y sus reacciones darían las leyes de su comportamiento.

Por lo que, nos encontramos, según lo antes mencionado, con el fenómeno de querer dar respuestas basadas en una sola disciplina, a los problemas de personal". (12).

Los resultados principales de los experimentos fueron, en opinión de algunos de los investigadores, los siguientes:

"Se han establecido relaciones de confianza entre las obreras, y de cohesión en su grupo, hasta el punto de que prácticamente, no tenemos ya necesidad de controlarlas ni de estimularlas; se puede estar seguro de que trabajan lo mejor que pueden" (13).

2.6. CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Arias Galicia Fernando (et al), Administración de Recursos Humanos. Trillas, México, 1980. Décima Reimpresión. P. 32.
- (2) Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal-Relaciones Humanas. Limusa, México, 1980. Décima Reimpresión. Pp. 29,30.
- (3) Arias Galicia Fernando (et al), Op. cit., P. 32.
- (4) Reyes Ponce Agustín, Op. cit., Pp. 30,31.
- (5) L.A. Sergio Hernández y Rodríguez, Administración I - Curso de Universidad Abierta. FCA-UNAM, México, 1976. Pp. 271 a 274.
- (6) Reyes Ponce Agustín, Op. cit., P. 31.
- (7) *Ibid.*, Pp. 31,32.
- (8) L.A. Sergio Hernández y Rodríguez, Op. cit., Pp. 275 a 279.
- (9) Koontz y O'Donnell, Curso de Administración Moderna. Mc Graw Hill, México, 1976. Quinta Edición. P. 554.
- (10) Reyes Ponce Agustín, Op. cit., Pp. 32,33.
- (11) L.A. Sergio Hernández y Rodríguez, Op. cit., Pp. 280 a 283.
- (12) Arias Galicia Fernando (et al), Op. cit., P. 32.
- (13) Reyes Ponce Agustín, Op. cit., P. 32.

3. CHRIS ARGYRIS Y SU TEORIA.

3.1. PUNTOS DE VISTA BASICOS DEL AUTOR.

3.2. LA PERSONALIDAD HUMANA

3.2.1. LAS PARTES DE LA PERSONALIDAD MANTIENEN AL TODO Y EL TODO MANTIENE A LAS PARTES.

3.2.2. EQUILIBRIO INTERNO Y EXTERNO DE LA PERSONALIDAD.

3.2.3. LA PERSONALIDAD MANIFIESTA ENERGIA.

3.2.4. LA FUENTE DE LA ENERGIA PSICOLOGICA ESTA EN LAS NECESIDADES.

3.2.5. LA PERSONALIDAD Y SUS HABILIDADES.

3.3. LA ORGANIZACION FORMAL.

3.4. ADAPTACION INDIVIDUAL Y AL GRUPO.

3.4.1. ADAPTACION AL GRUPO.

3.5. REACCION DE LA GERENCIA Y SU IMPACTO HACIA LOS TRABAJADORES.

3.5.1. CONTROLES ADMINISTRATIVOS.

3.5.2. RELACIONES HUMANAS.

- 3.6. EL SUPERVISOR DE PRIMERA LINEA.
- 3.7. COMO REDUCIR EL GRADO DE INCONGRUENCIA ENTRE LA ORGANIZACION FORMAL Y EL INDIVIDUO SALUDABLE.
 - 3.7.1. AUMENTO DE TRABAJO.
- 3.8. EL DESARROLLO DE UN COMPORTAMIENTO EJECUTIVO EFECTIVO.
 - 3.8.1. HABILIDADES BASICAS DE UN LIDERAZGO EFECTIVO.
- 3.9. CONCLUSIONES GENERALES.
 - 3.9.1. COMENTARIO FINAL.
- 3.10. CITAS BIBLIOGRAFICAS.

3. CHRIS ARGYRIS Y SU TEORIA

3.1. PUNTOS DE VISTA BASICOS DEL AUTOR

La gente tiende a creer que la "experiencia", es el mejor maestro acerca de la naturaleza humana. Esta actitud se entiende debido a que millones de personas se sentirán infelices al no considerarse capaces de comprender a los demás seres humanos.

Ahora bien, podemos entender que el proceso de comprensión es algo así como resolver o dar forma a un rompecabezas.

El administrador y el científico, básicamente están interesados en conocer y entender las causas de por qué la gente se comporta de la manera que lo hace, en las organizaciones. Una vez que ellos entienden y conocen dichas causas, les es fácil predecir y controlar el comportamiento humano en las organizaciones.

De lo anterior se deduce que la predicción y el control del comportamiento, son los frutos del entendimiento.

Tanto el administrador como el científico, deben ser capaces de diagnosticar los problemas humanos en las organizaciones. Esto debido a que ambos desean entender el comportamiento humano en las empresas.

Un diagnóstico válido o admisible de las situaciones humanas, requiere conocimiento de nosotros mismos.

Nos daremos cuenta de que es imposible entender y comprender a los demás, si no nos entendemos y comprendemos a nosotros mismos; y no nos podemos entender y comprender a nosotros mismos, si no entendemos y comprendemos a los demás. Pero es mucho más fácil entender a los demás que entendernos a nosotros mismos.

Por lo que, sólo aquellos que están sinceramente interesados en entenderse a ellos mismos y a los demás, tendrán éxito en el enten-

dimiento del comportamiento humano.

Todo el comportamiento humano en una organización es causado por uno o una combinación de los siguientes factores:

- 1) "Factores Individuales; Son aquellos que requieren un entendimiento de los factores y principios de la personalidad".
- 2) "Factores De Grupo Informal; Requieren un entendimiento de los principios de psicología social, un aspecto de los cuales, es la dinámica de grupos".
- 3) "Factores De Organización Formal; Requieren un entendimiento de los principios tradicionales para organizar gente. (Staff-línea, cadena de mando, especialización del trabajo, control, etc.)". (1).

La realidad que un científico y un administrador enfrentan cuando tratan de diagnosticar el comportamiento humano en las organizaciones, gira alrededor de los tres factores antes mencionados.

Ambos tratan de entender que pasa cuando esos tres factores se combinan.

Pero el diagnóstico del problema es sólo la mitad de la batalla. El siguiente paso es hacer algo acerca de los mismos, esto es, elaborar un plan de acción el cual técnicamente lo podríamos llamar pronóstico. El pronóstico es el uso de todos los conocimientos para resolver el problema en la forma más efectiva.

Es aquí donde administradores y científicos dividen sus caminos.

El científico trata de contestar la pregunta ¿ por qué ?. Trata de encontrar generalizaciones; para determinar el por qué la gente se comporta de la manera que lo hace. (DIAGNOSTICO).

El administrador decide que cursos de acción tomar y en que secuencia. (PRONOSTICO). Cuando el comportamiento humano en las organizaciones es estudiado, es difícil separar el diagnóstico del pronóstico.

Las acciones administrativas exitosas requieren

habilidades; el término habilidades, es usado para describir el cuerpo humano como un todo, respondiendo a su medio ambiente.

Habilidad en las Relaciones Humanas; es la capacidad de una persona para comunicar sus sentimientos y sus ideas a los demás, para recibir dichas comunicaciones de otros y para responder a sus sentimientos e ideas en tal forma como para promover una participación análoga en una tarea común.

Debemos enfatizar que un administrador requiere habilidad en las relaciones humanas para poner en acción todos los conocimientos que ha aprendido.

Un administrador, necesita además, tener una filosofía de la vida y del liderazgo sobre la cual pueda basar su acción, cuando sus habilidades fallan.

Necesita tener una filosofía de la vida, para juzgar la bondad y la maldad de él mismo y los principios y habilidades en las relaciones humanas.

La ciencia nunca puede decirle a un administrador que está bien o que está mal, o que es bueno o malo. Estas decisiones fundamentales dependen del administrador como individuo.

Ahora bien, para desarrollar una filosofía de la vida, debemos conocer las características básicas de nuestra sociedad; esto indica que debemos conocer la historia, las costumbres, la moral, la ética y metas de nuestra sociedad.

Es evidente que ninguna organización parece tener vida, sin la gente; por ello, es muy importante y útil conocer todo lo que sea posible acerca de ella.

Desde luego, la experiencia es el mejor maestro cuando el individuo es capaz de aprender positivamente de sus experiencias; en otras palabras, no es la experiencia la que nos enseña, sino lo que hacemos con esa experiencia.

3.2. LA PERSONALIDAD HUMANA

¿Cómo iniciar el análisis del comportamiento humano en las organizaciones?.

Una forma de iniciar este análisis, es a través del hecho de que todas las organizaciones intentan fundir dos componentes básicos; el individuo y la organización formal.

El plan formal, es la "gran estrategia" la cual, los individuos como participantes seguirán supuestamente, tan exactamente como sea posible.

Los participantes sin embargo, son seres humanos, organismos vivientes con su propia "gran estrategia". Como organismos, estarán siempre esforzándose por actualizarse, mientras se comportan como agentes de la organización.

3.2.1. LAS PARTES DE LA PERSONALIDAD MANTIENEN AL TODO Y EL TODO MANTIENE A LAS PARTES.

Las partes de la personalidad, más la forma en que están relacionadas una con la otra, constituyen el "todo", que es la personalidad en sí.

Para comprender la personalidad, necesitamos comprender primero las partes y después la forma en que dichas partes se relacionan. La personalidad, se constituye por la organización de dichas partes.

Así, al tratar de cambiar un aspecto de la personalidad de un individuo, estamos cambiando la organización de todas y cada una de las partes de la misma. Por ello, es muy importante conocer la organización de las partes de la personalidad.

3.2.2. EQUILIBRIO INTERNO Y EXTERNO DE LA PERSONALIDAD.

El equilibrio interno de la personalidad, existe cuando las partes de la personalidad del individuo están en equilibrio con cada una de las mismas. Las

personas, cuya personalidad está equilibrada internamente, son llamadas "ajustadas".

El equilibrio externo de la personalidad existe cuando la personalidad como un todo, está en equilibrio con el medio ambiente externo. Las personas, cuya personalidad está externamente equilibrada, son llamadas "adaptadas".

Un equilibrio total, se logra cuando el equilibrio interno y externo, se integran y forman uno solo.

Una persona "ajustada" y "adaptada", es igual a una persona "integrada".

Es posible que una persona esté adaptada, pero no ajustada; un ejemplo de ello, son los ejecutivos, que tienen éxito, pero que también tienen úlceras; son personas que internamente no están "ajustadas".

También es posible que una persona esté ajustada, pero no adaptada; un ejemplo de esto, lo constituyen los criminales; personas que externamente no se han adaptado.

Un aplicación práctica de lo anterior, tiene que ver con los intentos para definir la felicidad o la moral de la gente.

Otra aplicación práctica, está relacionada con la asignación de la gente para realizar ciertos trabajos.

En general, el equilibrio de la personalidad es mantenido a través del comportamiento activo, el cual cesa sólo cuando el individuo muere. Dicho de otra manera, la personalidad del individuo está continuamente trabajando para mantenerse en su estado básico presente.

3.2.3. LA PERSONALIDAD MANIFIESTA ENERGIA.

La personalidad tiene su propia energía, la cual parece tener dos características básicas a saber:

- a) Es una energía que existe en los seres humanos. Algunos psicólogos sitúan la fuente de dicha energía en las partes de la personalidad. (Como son

la libido, el trauma al nacer, etc.).

- b) La cantidad de energía es establecida por los sistemas instintivos, desarrollados en los primeros años de vida. O bien, dicha cantidad es determinada por el estado de la mente del individuo, en cualquier tiempo o momento.

Ambas afirmaciones admiten que el conflicto, la frustración y la ansiedad, usan la energía psicológica que un individuo tiene.

Ambas afirmaciones creen que la energía es indestructible.

Ambas afirmaciones creen que la energía es variable.

Para el administrador, las siguientes ideas son importantes :

- "Toda la gente tiene energía psicológica.
- La energía psicológica es indestructible.
- La cantidad de energía que la gente expresa, varía de acuerdo con los estados de su mente.
- Si la expresión de la energía es bloqueada temporalmente, esta energía tratará de buscar su expresión de una u otra forma.
- Si la expresión de la energía es canalizada (por ejemplo, por el administrador) en dirección no satisfactoria, la gente tratará algún día de obtener la expresión que desean en cualquier otra parte o forma". (2).

Un problema de energía psicológica existe cuando un administrador expresa descontento, debido a que su gente no trabaja duro o debido a que son flojos.

Para resolver este problema, el administrador no debe pensar que la gente es floja por nacimiento o que la gente espera algo por nada.

3.2.4. LA FUENTE DE LA ENERGIA PSICOLOGICA ESTA EN LAS NECESIDADES.

La gente se comporta; esto es, aman, odian, comen, lloran, trabajan, estudian, compran, van al cine, educan a sus hijos, van a la iglesia, etc. La energía psicológica para comportarse en todas esas formas, viene del sistema de necesidades que existe en nuestras personalidades. Y de esas necesidades, depende en gran parte, el comportamiento humano y lo bien o mal que una persona desempeña sus labores.

Por lo que se presenta la siguiente lista de necesidades, según algunos expertos :

- "a) Los capataces necesitan habilidades básicas en su trabajo.
- b) Los capataces necesitan conocer las reglas de la compañía.
- c) Los capataces necesitan saber como ser líderes.
- d) Los capataces necesitan sentirse integrados.
- e) Los capataces necesitan tener oportunidades para el éxito en su trabajo.
- f) Los capataces necesitan un sentimiento de ser queridos y de pertenecer a algún grupo". (3).

Las tres primeras necesidades se refieren al hecho de que la gente debe tener esas necesidades si quiere ser un buen trabajador o un buen capataz.

Sin embargo, la forma más adecuada de escribir las tres primeras afirmaciones es la siguiente:

- "a) La administración siente que los capataces necesitan habilidades básicas en su trabajo.
- b) La administración siente que los capataces necesitan conocer las reglas de la compañía.
- c) La administración siente que los capataces necesitan saber como ser líderes". (4).

Las últimas tres necesidades realmente son necesidades psicológicas. Son necesidades que no se inculcan, sino que están o más bien existen en el individuo, en su personalidad.

Una necesidad, psicológicamente en tensión, es por consiguiente, algo que existe en la personalidad del individuo; está relacionada a todas las necesidades; inicia y guía el comportamiento hasta que la meta es alcanzada, lo cual destruye la tensión.

1) Clases de necesidades.

a) Necesidades Internas y Externas:

Las necesidades internas son básicas y vitales. Las necesidades externas nos dan una clave de lo que la persona es; las necesidades externas nos dicen lo que la persona hace.

b) Necesidades Concientes e Inconcientes:

La gente nunca está atenta a todas sus necesidades. Por lo general, las necesidades más internas son las necesidades inconcientes.

c) Necesidades Sociales:

Se refiere esta clasificación a que las necesidades varían de una cultura a otra.

d) Necesidades Psicológicas:

Estas necesidades son de vital importancia para mantener el cuerpo saludable. Alimentación, cobijo, movimiento, son sólo algunos ejemplos de éste tipo de necesidades.

3.2.5. LA PERSONALIDAD Y SUS HABILIDADES.

Las habilidades son las armas con las cuales una persona expresa y satisface sus necesidades. Las habilidades son los sistemas de comunicación de las necesidades.

Una de las grandes tareas de los administradores es ayudar al individuo para que aprenda a desarrollar las habilidades apropiadas, para expresar sus necesidades.

Pocas habilidades son heredadas; como ejemplo de habilidad heredada tenemos, la destreza manual. La mayoría de las habilidades más importantes, son aprendidas y desarrolladas en la interacción con los demás; como ejemplo de éstas tenemos el liderazgo.

1) Clases de habilidades.

Aunque se enlistan por separado, cada clase de habilidad afecta a las demás.

- " a) **Habilidades Cognoscitivas:**
Son las habilidades que usamos para co
nocer nuestro mundo (INTELIGENCIA).
- b) **Habilidades Motoras:**
Son las habilidades que nos permiten
hacer las cosas físicamente. (Ver tra-
bajar con nuestras manos, oler, etc.).
- c) **Habilidades Sentimentales:**
Son las habilidades para experimentar
todos los sentimientos que se presen-
tan durante nuestra vida, así como en
la de los demás". (5).

Por tanto, las partes básicas de la personalidad son las necesidades y las habilidades. Sin embargo, la forma en que estas partes están organi-
zadas, puede diferir en cada individuo, y más
aún, en un mismo individuo, dependiendo de como
se desarrolla.

La organización de la personalidad, a su vez, es conceptualizada como el "yo". Los mecanismos de defensa son desarrollados precisamente para ser usados en cualquier momento en que el "yo" se sienta amenazado.

Las cuatro amenazas más frecuentes son ansiedad, conflicto, frustración y fracaso.

- **Ansiedad:**

Es un estado emocional que se parece al miedo y a la ira. Es una respuesta a nada en parti-
cular del medio ambiente.

Cuando experimentamos ansiedad, no sabemos de donde viene dicha ansiedad o que es lo que la está causando.

- **Conflicto:**

Generalmente hablando se refiere al evento que ocurre cuando una persona no es capaz de actuar en una situación específica. Todo conflicto, implica necesidades opuestas que actúan al mismo tiempo. Esto es, querer hacer dos cosas simultáneamente, las cuales es imposible hacer de tal forma.

- a) Existirá conflicto cuando una persona desea hacer dos cosas, las cuales, le gustan por igual. Pero sólo es posible hacer una.
- b) Existirá conflicto cuando una persona tiene que elegir entre dos cosas, cada una de las cuales, le disgustan por igual.
- c) Existirá conflicto cuando una persona tiene la opción de hacer algo que le gusta, pero corre el riesgo de ser castigado o de perder. Un ejemplo de esto es apostar.

El conflicto daña la personalidad del individuo cuando la personalidad usa formas incorrectas de enfrentarse al conflicto.

El conflicto puede ser utilizado para desarrollar la personalidad en forma positiva o para destruirla en caso contrario.

- **Frustración:**

Cuando una persona es incapaz de alcanzar alguna META, presenta síntomas de frustración.

Esto afecta toda la personalidad del individuo y reduce la eficiencia del mismo.

Lo que puede hacer a la frustración más destructiva, es el hecho de que la persona tal vez no sabe por qué, es menos eficiente. A esto se le llama REGRESION; lo cual significa, que la personalidad ha regresado a un estado más primitivo, más infantil, donde la eficiencia es más lenta.

Cada persona ha desarrollado su propia tolerancia hacia la frustración. Algunas personas tienen poca tolerancia y fácilmente se frustran, otras al contrario, tienen una gran tolerancia que es difícil que se frustren.

- **Fracaso:**

Ocurre cuando un individuo vive en un mundo

en el cual no es capaz de definir sus propias metas en relación a sus necesidades internas y cuyas barreras son tan grandes, que no pueden ser salvadas; o en caso contrario, son tan pequeñas, que del hecho de salvarlas no se deriva ningún éxito.

2) Mecanismos de defensa.

Son desarrollados para ser utilizados en cualquier momento en que el "yo", se sienta amenazado.

- a) **Agresión:**
Es tratar de lastimar a la persona, al grupo, o al objeto que está actuando como barrera o como la causa del conflicto.
- b) **Culpa:**
Es agresión de nosotros, hacia nosotros mismos. Esto se debe a las limitaciones de nuestra propia personalidad.
- c) **Continuación:**
Algunas veces el conflicto no se resuelve, pero la persona toma una segunda opción, que le permite seguir viviendo con el conflicto anterior.
- d) **Decisión Discriminatoria:**
Se trata de resolver el conflicto, al enlistar las razones en pro y las razones en contra del mismo y escoger (por discriminación), la mejor opción para resolverlo.
- e) **Negación:**
Esto es, no hacer caso de los hechos que pueden provocar un conflicto.
- f) **Represión:**
Casi siempre ocurre inconscientemente. Es la respuesta a una amenaza interna. En la represión, arrojamos las cosas que nos desagradan al inconsciente sin darnos cuenta. Es una situación permanente.
- g) **Supresión:**
En la supresión también arrojamos las cosas que nos molestan o transtornan al inconsciente. Pero generalmente sabemos lo que hacemos. Por lo general, ésta no es una situación permanente.

- h) **Inhibición:**
Es como la represión, pero a nivel consciente. Además, la persona a propósito y a sabiendas se contiene de hacer algo; ya sea por miedo o temor.
- i) **Conversión:**
Ocurre cuando una persona teme ser incapaz para enfrentarse a una situación poco usual y convierte este temor en un problema corporal; esto es, en una enfermedad.
- j) **Racionalización:**
Ocurre cuando a sabiendas, inventamos una excusa aceptable, (para nuestra propia personalidad), para cubrir un fracaso.
- k) **Identificación:**
Se refiere al deseo de ser como alguien en especial, o de identificarnos con las experiencias de otra gente.
- l) **Proyección:**
Es un mecanismo a través del cual, vemos en otra gente, una cualidad, la cual, nos avergonzaría grandemente si la admitiéramos como nuestra.
- m) **Vacilación:**
Sucede cuando una persona no se decide por una u otra solución en concreto para resolver el conflicto (Ambivalencia).

Las características básicas de la personalidad de un individuo, pueden ser escondidas por un comportamiento defensivo, y si es así, no pueden ser observadas directamente.

Lo que comunmente se observa son los métodos que el individuo ha desarrollado para expresar los aspectos básicos de su personalidad. La mayoría de las teorías de la personalidad afirman que la personalidad se vuelve completa, organizada e integrada, sólo cuando ésta interactúa con otras gentes, ideas y organizaciones sociales. Esta interacción debe existir para que la persona se entienda a sí misma y por consiguiente se desarrolle.

La personalidad, no puede ser entendida sin tomar en cuenta la cultura en la cual existe. Cultura y personalidad, son por lo tanto inseparables.

Las personalidades humanas, son las expresiones individuales de nuestra cultura; y nuestra cultura y el orden social son las expresiones grupales de las personalidades individuales.

Todo lo que se ha dicho acerca de la personalidad, sirve a los administradores para entender de mejor forma, el comportamiento humano en las organizaciones.

3.3. LA ORGANIZACION FORMAL

Las organizaciones formales son organizaciones racionales. Esto de racional, indica que el individuo se comportará de acuerdo con el plan formal.

Las organizaciones se forman con un objetivo particular en mente, y su estructura refleja esos objetivos.

Aunque el individuo puede no seguir los caminos establecidos, con lo cual, el objetivo de la organización nunca será alcanzado.

"La tarea del organizador es crear un mundo lógico y ordenado en el cual, como Fayol sugiere, hay un orden propio en el cual a su vez, hay un lugar para cada cosa y para cada quien". (6).

1) Principios Básicos de la Organización Formal.

- a) Especialización en el Trabajo:
La eficiencia administrativa se incrementa por la especialización en el trabajo, asignado a los participantes de la organización.

Pero esta especialización requiere que el individuo use sólo unas cuantas de sus habilidades. Además, no permite que la personalidad se actualize como es debido.

b) Cadena de Mando:

La gente está subordinada al líder. El líder es quien trata de adecuar el comportamiento humano, a los objetivos de la organización. Como resultado de lo anterior, los individuos tienen poco control sobre su ambiente de trabajo.

Pero la gente que es pasiva y subordinada y que además tiene poco control sobre su ambiente de trabajo y una perspectiva de tiempo corta, demuestra inmadurez.

c) Unidad de Dirección:

Este principio, afirma que la eficiencia administrativa y organizacional aumenta si cada unidad tiene una sola actividad (o actividades homogéneas), que es planeada y dirigida por el LIDER.

d) Tramo de Control:

Este principio, afirma que la eficiencia administrativa se incrementa limitando el tramo de control de un líder a no más que cinco o seis subordinados, cuyo trabajo se interrelaciona.

En realidad, ninguna compañía usa los principios de organización formal antes mencionados, como sus creadores los afirmaron. Esto es, tratan de adaptarlos a sus necesidades.

"Es importante mencionar, que Max Weber consideraba a la organización formal como la forma de organización social más eficiente jamás desarrollada.

El afirmaba que la organización formal era una de las formas de organización, característica de toda sociedad moderna". (7).

Sin embargo, la organización formal pone a los trabajadores en situaciones de dependencia e insatisfacción, lo cual no va de acuerdo con las necesidades de la personalidad del individuo.

Con lo cual, podemos afirmar, que hay una incongruencia entre las necesidades de la personalidad y los requerimientos de la organización formal.

Como resultado de esta incongruencia podemos considerar la frustración, el conflicto y el fracaso.

3.4. ADAPTACION INDIVIDUAL Y AL GRUPO.

La organización formal, crea en un individuo sano, sentimientos de fracaso y frustración, una perspectiva de tiempo a muy corto plazo y conflicto. A continuación se analizan brevemente estos puntos.

1) Conflicto

El trabajador experimenta el conflicto, cuando las demandas que la organización formal le hace, son diferentes a sus propias necesidades. Al crecer dicha diferencia, el trabajador se encuentra en una situación en la cual, la satisfacción de sus necesidades personales, frustra la satisfacción de los requerimientos que la organización le hace.

Las investigaciones al respecto, afirman que hay varias formas de reaccionar ante este tipo de conflicto. Las cuales, se mencionan a continuación.

- a) Una de ellas es que el trabajador deje la situación conflictiva, esto es, que deje la organización ya sea temporal o permanentemente.
- b) Otra puede ser, que el trabajador decida satisfacer sus necesidades personales y olvidarse de los requerimientos de la organización formal. Esta forma de reaccionar se puede determinar cuando hay apatía, falta de interés, etc., en el trabajador.
- c) Una tercera forma de reacción, es que el trabajador tal vez decida permanecer en la situación conflictiva.

2) Volviendo a la Frustración, los trabajadores tal vez se adapten a ella a través de:

- a) Regresión: Esto es, volverse menos maduro y menos eficiente.

- b) Abandonando la situación que provoca frustración.
 - c) Volviéndose agresivo, h^óstil y atacando lo que lo est^á frustrando.
 - c) Permanecer frustrado sin hacer nada al respecto.
- 3) El Fracaso, puede causar al trabajador lo siguiente:
- a) Que pierda el inter^{és} en su trabajo.
 - b) Que pierda la confianza en s^í mismo.
 - c) Que tenga un nivel de trabajo muy bajo.
 - d) Temor a tareas nuevas.
- 4) Una perspectiva de tiempo corta, hace que el trabajador se sienta inseguro.

Desde luego, las formas de comportamiento antes mencionadas, pueden estar combinadas.

Un trabajador que experimenta frustración, fracaso, conflicto y una perspectiva de tiempo corta, puede comportarse ya sea en una sola o en una combinación de las siguientes formas:

- a) El trabajador tal vez deje la organización.
- b) Tal vez, trabaje muy duro para lograr ascender hasta el puesto m^ás alto que haya en la empresa.
- c) Tal vez, defienda el concepto que tiene de s^í mismo y se adapte a trav^{és} del uso de mecanismos de defensa, ya mencionados.
- d) Tal vez, se adapte lo m^ás que sea posible al bajar al m^áximo su nivel de trabajo y volviéndose ápatico y desinteresado.
- e) Esta ápatía y desinter^{és}, tal vez lo lleven a dar mayor valor a las recompensas materiales y a despreciar el valor de las recompensas humanas o no materiales.
- f) Tal vez, enseñe a sus hijos que no deben

esperar satisfacción por el trabajo que realizan; por el contrario, tratará de inculcarles que deben esperar ganar buenos sueldos o recompensas materiales, por el trabajo realizado.

Esta hipótesis, se basa en la ya conocida propiedad de los seres humanos, de evaluar la vida en términos del concepto que de sí mismos tienen.

- COMENTARIOS A LOS PUNTOS ANTES MENCIONADOS.

- a) El trabajador tal vez deje la organización porque siente que sus habilidades no están siendo utilizadas adecuadamente.
- b) Algunos estudios demuestran que este tipo de gente que desea ascender hasta el puesto más alto, ha sido gente dominada desde el seno familiar, además de haber tenido un hermano o hermana que era el favorito o favorita de sus padres. Por otra parte, se ha demostrado que estas personas, tuvieron una infancia con un grado de isatisfacción muy alto.
- c) En una reacción defensiva, el individuo distorsiona o niega los hechos a fin de que pueda vivir en alguna clase de equilibrio, con el mismo y con su medio ambiente.

Escaparse de la realidad, es uno de los mecanismos de defensa que no hemos mencionado.

Este mecanismo, consiste según investigaciones, en que la persona aunque está trabajando no está concentrada en su trabajo, sino que piensa en muchas otras cosas más.

Según declaraciones de algunos trabajadores, mientras piensan en otras cosas, menos en su trabajo, no comenten errores, pero en cuanto se concentran en él, si cometen errores.

Este mecanismo de defensa, ayuda a la persona para que se adapte a la monotonía y al aburrimiento.

Podemos mencionar como mecanismos de defensa más populares, a la apatía y a la falta de interés.

Las bases de estas defensas, como ya lo hemos mencionado, son la frustración, el conflicto y el fra caso que el trabajador experimenta.

Las necesidades que a continuación se mencionan, son excelentes factores de motivación para la apa tía de los trabajadores:

a) Auto-responsabilidad:

El individuo quiere ser su propio jefe, recibir muy poca supervisión y ser el su propio policía o supervisor.

b) Pasividad:

El individuo prefiere recibir órdenes de otros.

c) Aislamiento:

El individuo quiere trabajar independientemente de los demás.

d) Variedad:

El individuo prefiere diferentes clases o tipos de trabajo.

e) Seguridad:

El individuo desea una posición, que le de "se guridad", en su trabajo y en su futuro.

3.4.1. ADAPTACION DE GRUPO.

A fin de garantizar su existencia, el individuo busca sanciones de grupo. Los grupos informales de trabajo están organizados para perpetuar el proceso de adaptación; recompensando a los traba jadores que siguen los principios de la organi zación informal y sancionando a aquellos que no los siguen.

Cuando los principios de esta organización infor mal pierden potencia, los miembros de dicha orga nización se sienten menos culpables al romper o violar dichos principios.

Toda aquella persona que no cumpla con los prin cipios de la organización informal, es mal vis ta por sus compañeros y además, si esta persona

piensa más en la organización formal el repudio de sus compañeros será peor.

- RESUMIENDO TODO LO ANTERIOR.

- a) Hay una incongruencia fundamental entre las demandas de la organización y las necesidades del individuo.
- b) Los trabajadores, tal vez se adapten al conflicto a través de varias formas, una de las cuales, es crear grupos informales para reducir el grado de dependencia hacia la gerencia.
- c) Una vez que los grupos informales demuestran su utilidad, los trabajadores quieren perpetuarlos a través de la formalización de los mismos, surgiendo con ello, los sindicatos.
- d) Los sindicatos, a fin de mantenerse, deben organizarse. Básicamente se organizan de la misma forma que la gerencia.
- e) Hasta el punto en que los principios de la organización formal son usados (unidad de mando, cadena de mando, tramo de control y especialización en el trabajo), los líderes sindicales experimentarán con sus miembros, los mismos problemas que la gerencia está experimentando con sus trabajadores; esto es, apatía y falta de interés.
- f) Es importante para un administrador, darse cuenta que los sindicatos son mecanismos de adaptación. Que existen, porque los trabajadores están tratando de alcanzar las metas de la organización, a pesar de la dependencia, pasividad y sumisión, que ellos experimentan.

Una vez que los sindicatos se han creado, los trabajadores pueden sancionar muchas de sus actividades informales a través de la fuerza formal, que reside en el sindicato como una organización.

Ahora bien, se dice que la gente trabaja por dinero, con el cual, puede vivir fue-

ra de su trabajo un tiempo o unos días. Con esto, se quiere decir que el trabajador no encuentra satisfacción en su trabajo. Sobre todo, aquellos trabajadores que pertenecen a un nivel socioeconómico bajo.

En este punto se tiene un círculo vicioso, el cual cuenta con los siguientes componentes.

- La situación del trabajo industrial frustra al trabajador.
- El trabajador responde parcialmente dando gran énfasis a las recompensas materiales.
- Los sindicatos "pelean", para obtener estas recompensas materiales.
- La gerencia no sólo da recompensas.
- También refuerza la importancia de las mismas a través de campañas publicitarias.
- Las cuales, refuerzan el deseo de los trabajadores de tener cada vez más recompensas materiales y nuevamente nos encontramos en el mismo lugar donde empezamos.

En pocas palabras, la apatía, la falta de interés y la falta de identificación, tal vez sean parte de lo que un trabajador aprende y espera. Los trabajadores dan más énfasis a los aspectos materiales, que a los aspectos humanos. De esto, la gerencia y los sindicatos tal vez, son en parte responsables.

En muchos casos, la gerencia en lugar de hacer algo acerca de la apatía; responde dando más beneficios materiales, como son cafeterías, canchas de juego, etc.

Por lo que se dice que estamos viviendo en una era donde al trabajador se le paga por su insatisfacción en el trabajo y donde el trabajador se vuelve más materialista y menos humano.

Los trabajadores se adaptan a la organización a través de sus defensas individuales, sanciones de grupo y sindicatos.

Un niño, tal vez sea enseñado por sus padres a adaptarse, a través de las siguientes formas de "adaptación".

- a) No esperar felicidad en el trabajo. Por lo que se deduce que se debe esperar frustración y tensión.
- b) Salir de la organización si no le gusta.
- c) Tomar la frustración y trabajar duro para llegar a ser miembro de la gerencia.
- d) Unirse al sindicato.
- e) Hacer tanto dinero como se pueda.
- f) Hacer dinero suficiente para comprar su propio negocio.

Es imposible determinar que forma de adaptación tomará el individuo. Ello depende de la vida de su familia, su educación escolar, sus compañeros de juego, su clase social y su trabajo. Más aún, el individuo puede cambiar sus formas de adaptación en diferentes tiempos.

"Erich Fromm afirma que el deseo de ser dependiente y sumiso, puede ser aprendido por toda clase de gente. Primero es aprendido en el seno familiar y reforzado por las experiencias que uno tiene en la industria". (8).

3.5. REACCION DE LA GERENCIA Y SU IMPACTO HACIA LOS TRABAJADORES.

Los administradores al observar a los trabajadores mientras éstos trabajan, concluyen que :

- " Los trabajadores son flojos.
- Los trabajadores son apáticos y desinteresados.
- Los trabajadores están locos por el dinero.

- Los trabajadores crean errores y pérdidas". (9).

Por lo que la gerencia inicia programas para cambiar actitudes de la gente; para lograr que la gente se interese más en la organización.

Muchos administradores creen que sus trabajadores, debido a su naturaleza humana, quieren trabajar lo menos posible; para ser indiferentes a los errores y a las pérdidas; para pedir siempre más sueldos y beneficios; para resistirse al cambio y para mostrar mayor lealtad al sindicato que a la organización.

Pero este análisis sugiere que la gente, no necesariamente, es la causa básica de su comportamiento negativo.

Pocos administradores se dan cuenta de que la organización formal, el liderazgo y los controles administrativos, pueden ser la causa de estas características negativas.

Por ejemplo, la organización formal tiende a influenciar a la gerencia afirmando que :

- a) Las únicas relaciones que interesan entre la gente y las organizaciones son aquellas definidas por los estatutos y manuales de la organización.
- b) El comportamiento de la gente en las organizaciones esta gobernado por un pensamiento lógico.
- c) Los subordinados harán lo que las circunstancias de la organización requieran, sólo bajo incentivos lógicos y comunicaciones claras.
- d) El administrador es responsable para resolver el problema. El mejor que nadie sabe que debe hacerse.
- e) La forma de lograr que las cosas se hagan es a través de la autoridad del líder. El puede persuadir a la gente, si es necesario.

Una de las políticas de la gerencia es desarrollar ejecutivos competentes:

- a) Que sean capaces de presionar, manejar, forzar, etc., a los trabajadores, para incrementar la productividad, la lealtad y el interés por la organización y por el trabajo.

- b) Que sean capaces de entender todos los hechos, darles la importancia que merecen y tomar decisiones efectivas.
- c) Conocer claramente los objetivos, políticas y prácticas de la gerencia.
- d) Comunicar esas políticas y prácticas, claramente a los trabajadores.
- e) Evaluar la ejecución de los trabajadores estricta y honestamente, de acuerdo con estas políticas y prácticas.

Por lo que es el ejecutivo quien determina todo lo que ha de hacer el trabajador, sin tomar en cuenta la opinión que él tenga. Esto viene siendo un líder razgo autoritario.

Los subordinados tienden a adaptarse a un líder razgo autoritario por medio de las siguientes formas:

- a) Volviéndose sumisos y dependientes.
- b) Demandando más atención por parte del líder.
- c) Peleando y compitiendo entre ellos mismos; especialmente a favor del líder.
- d) Dando más énfasis a los aspectos materiales de sus relaciones.

Por otra parte, un líder razgo autocrático crea entre los miembros del grupo :

- a) Más hostilidad y rivalidad.
- b) Identificación con el líder más que con el grupo.
- c) Ansiedad acerca del futuro.
- d) Agresión hacia los demás.
- e) Sobredependencia y sumisión hacia el líder.
- f) Rigidez de comportamiento.

A su vez, un líder razgo autocrático y directivo disminuye :

- "a) La cohesión del grupo.
- b) La moral del individuo.
- c) La productividad del grupo". (10).

3.5.1. CONTROLES ADMINISTRATIVOS.

El control administrativo es visto como un proceso fundamental en toda organización.

Algunos de los controles administrativos más comunes son:

- "1) Control sobre las políticas de organización.
- 2) Control sobre la tasa de producción
- 3) Control sobre inventario.
- 4) Control sobre las especificaciones de trabajo.
- 5) Control sobre la planeación.
- 6) Control sobre la calidad de la producción.
- 7) Control sobre las especificaciones del producto.
- 8) Control sobre los sueldos y salarios.
- 9) Control de costos.
- 10) Control sobre la fuerza de trabajo.
- 11) Control sobre los métodos de producción.
- 12) Control de gastos.
- 13) Control de ventas.
- 14) Control sobre las relaciones públicas." (11).

Los controles administrativos no sólo son necesarios e inevitables para mantener la estructura tradicional de la organización formal, sino que también son muy importantes cuando la organización formal se vuelve más grande y descentralizada.

Los controles administrativos se refieren básicamente al hecho de que la gerencia debe determinar un plan, que incluya subactividades, tales como el diseño de un programa específico y el desarrollo de herramientas, tales como organización, sis temas, procedimientos, métodos y estándares.

Posteriormente, la gerencia debe controlar y determinar lo que realmente ocurre.

Esto nos indica que a la gente, además de decirle lo que debe hacer, hay que decirle también cómo y que equipo usar. Para lograr una realización más efectiva de todo lo planeado.

Dichos controles, no permiten que el trabajador tome parte en la planeación del trabajo, sólo tiene la responsabilidad de llevarlo a cabo, lo cual, no le da satisfacción alguna.

Todo lo anterior, priva al trabajador de la oportunidad de participar en decisiones importantes, afectando su vida en el trabajo. Además, sienten que pierden control sobre su mundo de trabajo.

Además, la falta de participación en la definición de las metas, tiende a causar al trabajador un sentimiento de fracaso psicológico.

Las personas que experimentan este tipo de fracaso, pueden bajar sus aspiraciones de trabajo más allá de sus capacidades; lo cual, incrementará el fracaso. Además, la gente se vuelve agresiva contra aquello que considera el objeto de su fracaso.

Como resultado de la presión, tensión y en general de la desconfianza hacia los controles administrativos, los trabajadores tienden a unirse en contra de la gerencia. Las investigaciones psicológicas demuestran que la gente solamente puede soportar cierta cantidad de presión y tensión; después de lo cual, se vuelve insoportable.

Por lo que los individuos forman grupos para satisfacer sus necesidades de :

- a) Reducir la presión en cada individuo.
- b) Deshacerse de la tensión.
- c) Sentirse más seguro por pertenecer a un grupo el cual puede contrarrestar la presión.

Recopilando un poco sobre controles administrativos; éstos hacen que el trabajador se sienta dependiente, pasivo y subordinado a la gerencia. Además de experimentar presión, tensión, fracaso psicológico, falta de control sobre su medio ambiente de trabajo, barreras para comunicarse, etc.

3.5.2. RELACIONES HUMANAS.

Como resultado de una comunicación libre, en condiciones democráticas, los miembros del grupo sienten que sus opiniones son respetadas, que forman parte de un equipo. Pero es responsabilidad del supervisor, hacer que el trabajador se sienta libre para expresar sus opiniones. Además, el supervisor tiene que ser una persona democrática.

Programas de comunicación, de beneficios; programas de sugerencias, mejores condiciones de trabajo, cafeterías, uniformes; todo esto viene a ser parte de unas relaciones humanas buenas o adecuadas.

Los programas de comunicación por lo general contienen lo siguiente :

- " a) Hay que hacer sentir al trabajador que es parte de la compañía.
- b) Hay que decirle al trabajador, que tan importante es su trabajo para la empresa en general.
- c) Demostrar que la gerencia esta realmente interesada en el trabajador.
- d) Mantenerlo informado de los costos de los errores y del progreso financiero de la compañía.
- e) Enfatizar en las oportunidades para el crecimiento". (12).

Los puntos anteriores, más bien parecen ser la preocupación básica de los administradores más que necesidades de los trabajadores.

Por lo que los programas de comunicación se han convertido en un excelente medio para que los administradores, expresen y traten de hacer algo acerca de sus propias preocupaciones.

Las relaciones humanas, también pueden significar ser amable con la gente; no hacerla enojar ya que los sentimientos no deben ser expresados.

Las suposiciones básicas de la organización formal, del liderazgo y de los controles administrativos son: que la gerencia es responsable y ella sabe más que nadie, que la gente es floja por naturaleza.

Sin embargo hay algunas consideraciones al respecto :

- a) El administrador no necesariamente 'sabe lo que debe hacer. Sus subordinados pueden tener mejores ideas. Por lo que debe tomar en cuenta las opiniones de sus subordinados.
- b) La gente hará lo mejor para alcanzar lo que el propósito y las circunstancias de la organización requieren. Consecuentemente, la gente necesita estar informada acerca de la situación de la organización, pero no necesita ser conducida para realizar los requerimientos de la misma.
- c) Si los trabajos son razonablemente interesantes y con responsabilidad para los trabajadores; la gente tratará de hacerlos bien.
- d) El comportamiento de la gente en las organizaciones, está relacionado con un pensamiento lógico.

Por lo que, explicar, razonar o arguir es de poco valor en sí, para cambiar el comportamiento humano.

- e) La gente tiende a tener muchos sentimientos y creencias ilógicas, las cuales, son de mucha importancia para ella, por lo que deben serlo también para el administrador.

3.6. EL SUPERVISOR DE PRIMERA LINEA

El supervisor de primera línea es el eslabón entre la gerencia y los trabajadores. Su trabajo consiste en ganarse el respeto de los trabajadores y de la gerencia.

Hay casos donde el supervisor de primera línea simpatiza con los trabajadores. En éstos casos, hay una relación amistosa e informal entre el supervisor y su grupo. En esta situación, hay una pequeña barrera entre ambos, debido a la diferencia en rango que hay entre grupo y supervisor.

Desde luego, existe la situación opuesta a la anterior, en la que los trabajadores piensan que el supervisor está en contra y no a favor de ellos.

El hecho de que el supervisor tenga un título gerencial formal, tiende a incrementar la dificultad para que éste se integre realmente con los trabajadores. Un resultado de los valores conflictivos, entre la gerencia y el trabajador, es que el supervisor, que es el eslabón comunicativo entre ambos, se vuelve un hombre marginal; en otras palabras es un hombre que se encuentra entre dos mundos; el de la gerencia y el de los trabajadores.

El supervisor trabaja en un mundo en el cual :

- 1) Se da cuenta de que hay una diferencia entre el mundo de los trabajadores y el mundo de la gerencia.
- 2) Tal vez sienta :
 - Que no pertenece a ninguno de esos mundos.
 - Que pertenece a uno, pero no al otro.
 - Que pertenece a los dos.
- 3) Aunque es responsable del mundo de los trabajadores tal vez no le informen de todas sus actividades.
- 4) Aunque es un miembro de la gerencia; la gerencia tal vez no lo mantiene informado acerca de las actividades en las cuales, el supervisor se encuentra involucrado. (Tales como su evaluación, un posible aumento de sueldo, etc.).

- 5) Desconoce muchas actividades, las cuales pueden ser cruciales en la administración efectiva de su unidad.
- 6) Tal vez se le permita sancionar algunas actividades informales.
- 7) El supervisor experimentará conflicto cuando su decisión fluctúa, entre los trabajadores y la gerencia.

Ahora bien, al entrar un sindicato a la organización, el supervisor verá que su fuerza disminuye, dado que el líder es quien tiene mayor influencia en la gente que pertenece al sindicato y que está bajo las órdenes de dicho supervisor.

Antes de que entre el sindicato a la planta el supervisor :

- Toma sus propias decisiones.
- Cambia las situaciones según sea necesario.
- Define sus propias metas y las formas para alcanzar dichas metas.
- Trabaja con poca gente, a la cual le puede dar órdenes.

Después de que el sindicato llega, el supervisor:

- No puede tomar sus propias decisiones en algunas áreas, como son producción, disciplina, etc.
- No puede hacer cambios sin consultar a la gerencia y al sindicato.
- No puede definir por sí solo sus metas y la forma de alcanzarlas.
- Aumenta la tensión y la frustración del supervisor. Con esto, la vida del supervisor no es muy placentera.

En base a todo lo anterior, podemos comprender por que es cada vez más difícil encontrar gente que quiera ocupar el puesto de supervisor de primera línea.

3.7. COMO REDUCIR EL GRADO DE INCONGRUENCIA ENTRE LA ORGANIZACION FORMAL Y EL INDIVIDUO SALUDABLE.

Se supone que el comportamiento organizacional, se desarrolla por la interacción del individuo y la organización formal.

Hay una incongruencia entre la tendencia de ambas partes a actualizarse. Esta incongruencia, crea una situación de conflicto, frustración y fracaso en los participantes.

3.7.1. AUMENTO DE TRABAJO.

Las actividades informales disminuirán, según que al individuo se le de mayor oportunidad para usar cada vez más, las habilidades que él considera más importantes.

Un aumento de trabajo; es el incremento del número de tareas realizadas por un trabajador. Con esto, el trabajador usará más sus habilidades y por lo tanto, se sentirá más satisfecho. Pero esto a su vez, crea una mayor tensión, debido a la mayor responsabilidad que el trabajador tiene que asumir.

A fin de que el individuo exprese más sus habilidades cognitivas y sensitivas; el individuo requiere un ambiente de trabajo sobre el cual tenga un gran control, donde pueda tomar decisiones con respecto a las metas, políticas y prácticas, dentro de la organización que le afectan directamente.

El trabajador, debe ser provisto de una fuerza mayor sobre su ambiente de trabajo y por tanto, se le debe dar mayor responsabilidad, autoridad e incrementar el control sobre la toma de decisiones, que afecta su ambiente inmediato de trabajo. En otras palabras, el trabajador debe volverse autoresponsable.

Una forma de lograr esto, es a través del Plan Scanlon; cuyos fundamentos básicos son la participación y recompensa por los resultados de participación logrados.

Otra forma de lograr que el trabajador sea auto-responsable, es el líderazgo democrático :

- a) Que permite a todos los miembros de su grupo discutir la formación de políticas y alienta al grupo para tomar las decisiones necesarias.
- b) Permite la discusión sobre actividades presentes y futuras. No trata de mantener a los miembros del grupo "en la oscuridad" acerca de los planes futuros.
- c) Permite que los miembros del grupo definan su propia situación de trabajo lo más que sea posible.
- d) Trata de ser objetivo; no basa sus acciones en sus necesidades personales.

El líderazgo democrático crea en el grupo :

- a) Atracción hacia el grupo (COHESIVIDAD).
- b) Mayor productividad con o sin la presencia del líder.
- c) Un incremento en la satisfacción por el trabajo realizado.
- d) Flexibilidad en el comportamiento.

Simultáneamente, el líderazgo democrático, disminuye:

- a) El grado de hostilidad interpersonal, la agresión y la frustración.
- b) El grado de dependencia y sumisión hacia el líder.

Si se define al líderazgo como la habilidad para influenciar efectivamente las opiniones, actitudes y el comportamiento de los subordinados; entonces, dicha habilidad para influenciar a los demás tal vez exista porque el individuo tiene la fuerza derivada de su líderazgo formal, o debido a sus capacidades personales.

Pero se requiere que la gente con la que se está trabajando, esté altamente motivada, deseosa de una auto-realización y con voluntad de ser responsable de su comportamiento no sólo como individuo, sino como parte de un grupo.

La producción se incrementa a través de un líder razgo autocrático; ésto sucede porque así se ha enseñado a la gente. Además, el incremento en la producción es una de las preocupaciones básicas de la gerencia.

3.8. EL DESARROLLO DE UN COMPORTAMIENTO EJECUTIVO EFECTIVO.

El desarrollo propio de un ejecutivo requiere considerar la naturaleza de la personalidad y la naturaleza de la situación en la cual, el ejecutivo se comporta.

Muchos de los problemas humanos en las organizaciones, originalmente son causados por la incongruencia básica entre la naturaleza de los individuos, relativamente maduros y de las organizaciones formales.

El individuo, utiliza a la organización para satisfacer sus necesidades y simultáneamente la organización utiliza a los individuos para satisfacer sus propias demandas: "este proceso ha sido llamado por BAKKE, EL PROCESO DE FUSION". (13).

3.8.1. HABILIDADES BASICAS DE UN LIDERAZGO EFECTIVO.

Antes que nada, un líder requiere tener habilidad para diagnóstico la situación.

Después de diagnóstico, debe decidir cual es el comportamiento efectivo en dicha situación.

Desde luego que existen algunos puntos que no permiten un diagnóstico adecuado, como son :

- a) Barreras de silencio entre aspectos formales e informales de la organización.
- b) Comunicación distorsionada, tanto de niveles superiores a inferiores, como de niveles inferiores a superiores.

- c) La apatía y el desinterés de los trabajadores así como el hecho de que los trabajadores dejan toda la responsabilidad en la gerencia.

Otra de las habilidades que un líder requiere, es la de ser capaz de ayudar a los individuos a crecer (desarrollarse), y a volverse más creativos.

El líder debe entender los problemas de su grupo y saber resolverlos.

Debe además, conocer y entender las necesidades de los individuos participantes.

"Según ROETHLISBERGER, un líder debe saber escuchar, reconocer sus propios sentimientos y los de los demás y hacer preguntas, que ayuden a entender determinada situación". (14).

3.9. CONCLUSIONES GENERALES

- 1) Todas las organizaciones sociales están formadas por dos componentes básicos: estos son; el individuo y la organización formal.

Quando estos componentes se funden nace la organización social.

La organización informal ayuda a disminuir las causas básicas de conflicto, frustración y fracaso.

- 2) La personalidad humana puede absorber solamente cierta cantidad de tensión. Pasando cierto punto, el individuo pierde su eficiencia humana. Por lo que se vuelve un individuo más difícil de entender y de administrar.

Muchos administradores diagnóstican el comportamiento informal como malo.

- 3) Hay una falta de congruencia entre las necesidades del individuo y las demandas de la organización formal.
- 4) Los resultados de la conclusión anterior son frustración, fracaso, perspectiva de tiempo corta y conflicto.

- a) Se experimenta FRUSTRACION, porque la auto-realización es bloqueada.
 - b) Se experimenta FRACASO, porque no es permitido que los trabajadores definan sus propias metas en relación a sus necesidades básicas.
 - c) Los trabajadores experimentan una PERSPECTIVA DE TIEMPOCORTA, porque no tienen control sobre la claridad y estabilidad de su futuro.
 - d) Los trabajadores experimentan CONFLICTO, porque les disgusta la frustración, el fracaso y el tener una perspectiva de tiempo corta, la cual, es característica del presente trabajo.
- 5) Bajo ciertas condiciones el grado de frustración, fracaso, perspectiva de tiempo corta y conflicto, tenderán a incrementarse.

Algunas condiciones para ésto son:

- a) Cuando el liderazgo directivo (autocrático) se incrementa.
 - b) Cuando los controles administrativos se incrementan.
 - c) Cuando los programas de relaciones humanas son mal implantados.
 - d) Cuando los trabajos se vuelven más especializados.
- 6) La naturaleza de los principios de la organización formal causan en el subordinado, a cualquier nivel, experiencias de competencia, rivalidad, hostilidad entre ellos y el desarrollo de un enfoque hacia las partes, más que al todo.
- 7) El comportamiento adaptativo del trabajador mantiene una auto-integración e impide la integración con la organización formal.

3.9.1. COMENTARIO FINAL.

Una organización incluye tanto actividades formales como informales, así como el comportamiento de todos los participantes.

COMPONENTES BASICOS DE LA ORGANIZACION

- 1) Un componente básico de la organización es el individuo. Quien constantemente busca su auto-realización; a esto se le llama **COMPORTEAMIENTO INDIVIDUAL**.
- 2) El segundo componente básico de una organización es la organización formal. La cual, constantemente busca su auto-expresión. Los trabajadores perciben que no son responsables por comportarse de la manera en que lo hacen; la estructura formal y los que la controlan, son los responsables; esto se conoce como **COMPORTEAMIENTO FORMAL**.
- 3) Los trabajadores tratan de adaptarse y de ajustarse, al medio ambiente de su trabajo.

El individuo percibe al grupo de trabajo y a las normas de trabajo, como responsables por la forma en que se está comportando; a esto se le llama **COMPORTEAMIENTO INFORMAL**.

Un comportamiento percibido; es la percepción del individuo de la realidad.

Es una propiedad de la personalidad, que todos los individuos evalúen las experiencias de acuerdo con el concepto que de sí mismos tienen.

Una teoría de comportamiento organizacional tiene que tomar en cuenta el comportamiento que es aceptado y deseado, y el comportamiento que es rechazado.

Es claro que ningún individuo ni manifiesta, ni percibe, todo el comportamiento que ocurre en una organización.

El comportamiento formal asignado por la organización, es llamado; **TAREA FORMAL**. El comportamiento informal asignado por el grupo de trabajo, es

llamado; TAREA INFORMAL. El comportamiento del individuo al satisfacer sus necesidades y su auto-realización, es llamado; ACTO PERSONAL.

Un rol, por lo tanto, tal vez se defina como la totalidad de tareas formales, tareas informales y actos del individuo.

3.10. CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Argyris Chris, *Personality and Organization, the conflict between system and the individual.* Harper and Row, New York, 1957. P.7.
- (2) *Ibfd.*, P. 25.
- (3) *Ibfd.*, P. 30.
- (4) *Ibfd.*, P. 31.
- (5) *Ibfd.*, P. 34.
- (6) *Ibfd.*, P. 56. (c.r.f. *General and Industrial Management, Fayol Henry*).
- (7) *Ibfd.*, P. 71. (c.r.f. *The Theory of Social and Economic Organization, Weber Max*).
- (8) *Ibfd.*, Pp. 115,116. (c.r.f. *The Sane Society, Fromm Erich*).
- (9) *Ibfd.*, P. 123.
- (10) *Ibfd.*, P. 130.
- (11) *Ibfd.*, P. 131.
- (12) *Ibfd.*, P. 153.
- (13) *Ibfd.*, P. 211. (c.r.f. *The Fusion Process, Ba ke E. W.*).
- (14) *Ibfd.*, P. 213. (c.r.f. *The Administrator's Skill, Roethlisberger Fritz J.*).

4. DOUGLAS MC GREGOR Y SUS TEORIAS.

4.1. LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES.

4.1.1. LA ADMINISTRACION Y LA TEORIA.

4.1.2. EL CONTROL CONSIDERADO COMO ADAPTACION SELECTIVA.

4.2. METODOS DE INFLUENCIA Y CONTROL.

4.2.1. METODOS DE INFLUENCIA.

4.2.2. LIMITACIONES DE LA AUTORIDAD.

4.2.3. BREVE COMENTARIO SOBRE LA DEPENDENCIA.

4.3. LA TEORIA X: EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL SOBRE LA DIRECCION Y EL CONTROL.

4.3.1. BREVE COMENTARIO SOBRE LA MOTIVACION.

4.3.2. LAS NECESIDADES HUMANAS Y SU IMPORTANCIA.

4.4. LA TEORIA Y: LA INTEGRACION DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

4.4.1. IDEAS CONTENIDAS EN LA TEORIA Y.

4.4.2. EL PRINCIPIO DE INTEGRACION.

- 4.5. LA ADMINISTRACION POR INTEGRACION Y AUTOCONTROL.
- 4.6. LA ESTRATEGIA EJECUTIVA Y SU EVALUACION.
 - 4.6.1. LA EVALUACION Y SU FINALIDAD ADMINISTRATIVA.
 - 4.6.2. LA EVALUACION Y SU FINALIDAD INFORMATIVA.
 - 4.6.3. LA EVALUACION Y SU FINALIDAD MOTIVADORA.
- 4.7. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y ASCENSOS.
 - 4.7.1. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.
 - 4.7.2. LA ADMINISTRACION DE ASCENSOS Y COLOCACIONES.
 - 4.7.3. COMENTARIO FINAL.
- 4.8. EL PLAN SCANLON.
 - 4.8.1. ALGUNOS PROBLEMAS DEL PLAN SCANLON.
- 4.9. LA PARTICIPACION.
- 4.10. EL AMBIENTE EJECUTIVO.

4.11. LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL DE LINEA.

4.11.1. EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU PODER.

4.12. HACIA UNA MEJOR COLABORACION ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL DE LINEA.

4.12.1. LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD.

4.12.2. EL PRINCIPIO DE AUTOCONTROL.

4.13. LA AUTORIDAD.

4.14. DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS.

4.15. LOS CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ADQUIRIDOS EN LAS AULAS.

4.15.1. ADQUISICION DE DESTREZA MANUAL.

4.15.2. ADQUISICION DE APTITUDES PARA RESOLVER PROBLEMAS.

4.15.3. ADQUISICION DE TALENTOS DE INTERACCION SOCIAL.

4.16. EL EQUIPO ADMINISTRATIVO.

4.16.1. EL GRUPO Y EL INDIVIDUO.

4.16.2. EL TRABAJO EN EQUIPO.

4.17. CONCLUSION.

4.18. CITAS BIBLIOGRAFICAS.

4. DOUGLAS MC GREGOR Y SUS TEORIAS.

4.1. LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES.

El administrador, puede y debe utilizar todo el caudal de conocimientos; que es cada día mayor, de las ciencias sociales, para lograr con ello, sus objetivos administrativos de la mejor manera. Esto nos indica que el administrador no depende solamente de su experiencia y observación personal, sino también, de toda ciencia social.

Toda profesión al progresar, adquiere una mayor capacidad para predecir y controlar. Por lo que, un buen administrador, será aquella persona, capaz de predecir y controlar la conducta de los recursos humanos con que cuenta.

El progreso económico de una empresa, depende, entre otras cosas, de que la empresa tenga gente competente, que organice y dirija todos los esfuerzos, hacia la producción y venta de bienes y/o servicios.

Es un hecho, que la eficiencia de las organizaciones se duplicaría, si los administradores fuesen personas capaces de explotar al máximo, los recursos humanos con que cuentan.

En base a todo lo anterior, se deduce que las ciencias sociales, aunque no hayan alcanzado aún su plena madurez, constituyen un caudal enorme de conocimientos, útiles a la administración de empresas.

4.1.1. LA ADMINISTRACION Y LA TEORIA.

El administrador, siente que él es su propio científico social. Esto se debe a que su experiencia con la gente, desde su niñez, ha sido muy intensa, por lo que, no siente la necesidad de consultar otras fuentes para conocer y entender el comportamiento humano. Además, los principios básicos de las ciencias sociales, le parecen, más que nada, teóricos y sin relación alguna, con las realidades a las cuales se enfrenta.

Por lo que, el administrador considera que sus conocimientos basados en la experiencia, son más

prácticos y útiles.

Pero la realidad es que las actividades administrativas se basan en teorías; por lo que se deduce, que la teoría y la práctica son inseparables.

Todos sabemos, que la ciencia se ocupa del progreso del saber; la Administración, por otro lado, y como toda profesión, trata de conseguir objetivos prácticos.

En base a esto, el administrador debe someter a estudio la validez de sus convicciones personales, para que pueda aprovechar las ventajas científicas que existen. Esto debe hacerse, debido a que el conocimiento de las ciencias sociales, por lo general, va en contra de la experiencia personal.

4.1.2. EL CONTROL CONSIDERADO COMO ADAPTACION SELECTIVA.

Los intentos por controlar el comportamiento humano, por lo general, violan la naturaleza humana, en lugar de representar adaptaciones selectivas. Dichos intentos por controlar a la gente, consisten en procurar que la gente se comporte como los administradores quieren, sin atender a las leyes de la naturaleza humana.

Un ejemplo de ello, lo constituyen los planes de estímulo para los individuos. Los cuales, se basan en el hecho de que la gente quiere dinero y trabaja más para ganarlo en mayor cantidad.

Sin embargo, dichos planes no toman en cuenta lo siguiente :

- 1) "Que los individuos desean también la aprobación o aplauso de sus compañeros de trabajo y están dispuestos, si es necesario, a rechazar una paga extraordinaria para ganarse la simpatía de sus compañeros".
- 2) "Que no hay promesas de la gerencia capaces de asegurar a los trabajadores, que se respetarán las escalas de incentivos, cuando la producción sea excesiva".
- 3) "Que la habilidad de un trabajador corriente es capaz de burlar cualquier sistema de controles organizados por la gerencia". (1).

Siempre que los individuos no reaccionan a las decisiones administrativas, como se espera y de sea; los administradores suelen reprochárselo a los trabajadores, por supuesto.

Su falta de cooperación, su pereza, es la única explicación a lo sucedido, nunca es la falta de los administradores, al no saber seleccionar los medios y métodos adecuados de control.

Douglas Mc Gregor afirma que: "Puede predecirse la conducta humana pero, la exactitud de la predicción depende de lo acertado de los principios teóricos en que se basa dicha predicción".

"Sólo cuando reconozcamos que el control consiste en la adaptación selectiva de la naturaleza humana y no en el intento de someter ésta y sus reacciones a nuestros deseos, podremos mejorar nuestra capacidad de control". (2).

Todos sabemos que el conocimiento, derivado de la ciencia, puede utilizarse para fines buenos o malos; en beneficio de la humanidad o para destruirla.

Por ello, es muy importante que el administrador, según vaya siendo más profesional, vaya a la vez, adquiriendo mayor sensibilidad a los valores éticos.

El administrador, está consagrado al logro de los objetivos económicos de la empresa, pero sólo cuando los administradores defiendan y protejan los valores humanos; la sociedad dará la libertad a la empresa para perseguir dichos objetivos.

4.2. METODOS DE INFLUENCIA Y CONTROL.

Es bien sabido que los principios relativos a la organización, tales como; la estructura jerárquica, la autoridad, la unidad de mando, la especialización en el trabajo, en el campo de control, la igualdad de responsabilidad y autoridad, etc., forman un conjunto de postulados, que han ejercido profunda influencia en la conducta administrativa.

Pero dichos principios no se implantan tal y como

están enunciados; esto es, la empresa trata de adaptarlos a sus necesidades.

Ahora bien, la teoría clásica de la organización no toma en cuenta el medio político, social y económico que rodea a las empresas y la influencia que ejerce sobre la misma.

Por lo que, debemos entender que el nivel de vida, el grado de educación y la estructura política de un país, afecta tanto las posibilidades como las limitaciones, del funcionamiento de una empresa.

Además, los principios de la teoría clásica, se basan en suposiciones sobre la conducta humana, que son ciertas, sólo en parte, como veremos más adelante.

4.2.1. METODOS DE INFLUENCIA.

La autoridad, ha sido considerada como el medio esencial e indispensable para controlar a la gente. Por lo que, todos los principios antes mencionados, se derivan de éste.

La autoridad constituye uno de los métodos de influencia más común.

Aunque la fuerza física, es la más poderosa y primitiva; se está tratando de evitar su empleo.

La persuasión, es otra forma de influencia, así como la llamada ayuda profesional.

Para que dichas formas de influencia tengan éxito, se debe tener la suficiente habilidad, para alterar la capacidad que tienen los demás para lograr sus objetivos o satisfacer sus necesidades.

Pero la persona debe comprender que se está afectando dicha capacidad, para poder influir en su conducta.

Por lo que, la naturaleza humana y el grado de dependencia son factores muy importantes para determinar que métodos de control serán más efectivos.

4.2.2. LIMITACIONES DE LA AUTORIDAD.

- 1) La autoridad, es eficiente como medio de control, siempre y cuando se tenga la capacidad suficiente, para imponerla a través del castigo.
- 2) Se pueden emplear medidas de protección en contra de la autoridad; como son la obediencia mínima, la obediencia más o menos eficiente o bien, la rebelión declarada, contra la misma.
- 3) Otras formas menos visibles, pero que también frustran los objetivos de la empresa, son la indiferencia hacia las metas de la organización, los bajos niveles de trabajo, el comportamiento defensivo y el hecho de negarse a aceptar responsabilidades.

Ahora bien, en las organizaciones, existe un alto grado de interdependencia; esto indica que no sólo los subordinados dependen de los ejecutivos, sino que también los ejecutivos, dependen de los subordinados. En ambos casos, esta interdependencia, se refiere a la consecución de objetivos, tanto personales como organizacionales.

Es por ello, que en el medio social, económico y político de las empresas, es cada día más difícil, recurrir a la autoridad como medio para alcanzar los objetivos de la organización, a través de sus integrantes.

Podemos concluir, que el uso exclusivo de la autoridad como medio de control provoca en los subordinados, medidas defensivas, ocasionando con esto, un rendimiento mínimo, además de abiertas rebeliones.

4.2.3. BREVE COMENTARIO SOBRE LA DEPENDENCIA.

Depender, supone cierta limitación de la libertad, además de estar sujeto a influencias, que la mayoría de las veces son injustas y arbitrarias.

La independencia, por otra parte, da satisfacciones, porque para cualquiera es agradable sostenerse por sí mismo en todos los aspectos, además de tomar decisiones por cuenta propia.

Es de todos sabido, que nacemos en una relación de dependencia casi total. A la vez, el hecho de crecer, supone el abandono gradual de esta dependencia; ésto, según el grado de capacidad que se tenga para adquirir más y mayor responsabilidad sobre nosotros mismos.

Pero al formar parte de una empresa, volvemos a encontrarnos en una relación de dependencia muy similar a la infantil.

Al crecer se debe, a la vez, adquirir la capacidad de mantener un equilibrio, para tolerar las diversas formas de dependencia, sin tener molestias excesivas, y al mismo tiempo, mantenerse por sí mismo sin demasiada ansiedad.

La posición formal que el superior tiene dentro de la jerarquía organizacional y la importancia que se ha dado a la autoridad, como medio casi único de influir o controlar a los subordinados; hace más difícil, para ellos, considerar al jefe como compañero o consejero.

La relación entre jefe y subordinado, requiere una considerable flexibilidad funcional. Dicha necesidad de flexibilidad coloca, de vez en cuando al administrador, en una situación imposible. Esto ocurre, cuando se ve obligado a desempeñar funciones incompatibles, en relación con otros individuos o grupos. Lo cual, a su vez, crea tensiones y confusión en las relaciones.

Ahora bien, a lo largo de la historia, ha habido una serie de transiciones, referentes a los medios de control de la conducta humana, en las empresas.

Una de ellas, fue el paso que se dió de la fuerza física al ejercicio de la autoridad formal. Pese a lo anterior, hay ocasiones en las cuales, todavía se recurre a la fuerza física, cuando los demás medios no funcionan o fallan.

En términos generales, se puede considerar a la autoridad, como un medio para crear problemas, más que para resolverlos. Desde luego, la auto-

ridad es un medio eficiente, en determinadas condiciones, para influir en la conducta humana.

Por lo que el poder de ejercer influencia en los demás, no está en función de la autoridad que se ejerce, sino en función del medio de influencia seleccionado; según lo requieran las circunstancias.

La teoría clásica de la organización, supone que la autoridad y el poder no pueden estar separados. Por lo que, renunciar a la autoridad, indica perder el poder de controlar a los demás.

4.3. "LA TEORIA X; EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL SOBRE LA DIRECCION Y EL CONTROL".

- 1) "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Esta idea tiene raíces muy profundas. El castigo de Adán y Eva por comer el fruto del Arbol de la Ciencia fue ser expulsados del Paraíso y condenados a un mundo en que tenían que trabajar para vivir.

Por lo que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo".

- 2) "Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni las recompensas bastan para superarla. Por lo que, el esfuerzo necesario sólo se logrará con la amenaza del castigo".

- 3) "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere esquivar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que na

da su seguridad. A esto se le puede llamar paternalismo".

"Los principios de la organización que forman el volumen principal de la literatura sobre la gerencia sólo pudieron haberse derivado de ideas como las de la teoría X". (3).

Pero dichas ideas, no hubiesen persistido si no estuvieran respaldadas por un volumen muy importante de pruebas.

4.3.1. BREVE COMENTARIO SOBRE LA MOTIVACION.

Las ideas que existen sobre la motivación, nos ayudan a dar una explicación a las inexactitudes de la teoría X, así como el sentido limitado en que ésta es aceptada.

El hombre, es considerado como un animal insatisfecho. Con lo cual se quiere decir, que en cuanto el hombre satisface una necesidad, inmediatamente tendrá otra, para la cual, exigirá el mismo trato. Por lo que, el hombre constantemente está esforzándose y trabajando para satisfacer la mayoría de sus necesidades.

4.3.2. LAS NECESIDADES HUMANAS Y SU IMPORTANCIA.

En el nivel inferior, encontramos las necesidades orgánicas; las cuales, deben ser satisfechas dada su importancia vital.

En segundo término, se encuentran las necesidades de amor, prestigio y categoría. Esto sucede, cuando las necesidades orgánicas no han sido satisfechas.

Esto mismo sucede, con las demás necesidades físicas del hombre, como son; el descanso, el ejercicio, el albergue y la protección de su vida.

En base a todo lo anterior, se deduce, que una necesidad que ha sido satisfecha, ya no determina o estimula la conducta del hombre. (Este hecho, lo reconoce la teoría X).

Cuando las necesidades orgánicas han sido satisfechas, comienzan a motivar la conducta, las de nivel superior; como son, las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, de amenaza y privación.

Cuando las necesidades materiales del hombre han sido satisfechas, ya no abriga temores respecto a su bienestar físico; por lo que, sus necesidades sociales, toman importancia para motivar su conducta. Dentro de estas necesidades, se encuentran las de sentirse miembro de una organización, la de asociación, la de ser bien recibido y estimado por sus compañeros, la de dar y recibir afecto y amistad.

El administrador, se esfuerza en controlar y dirigir las actividades y conducta humana, pero en formas muy opuestas, a la tendencia natural de la gente a agruparse.

Cuando las necesidades sociales del hombre, son objeto de coacción, el individuo se muestra renuente, hostil, sin ganas de cooperar, lo cual frustra los fines de la organización.

"Las necesidades de mayor importancia, para el administrador y para el mismo individuo; son las necesidades del YO, que pueden clasificarse en dos categorías :

- 1) Las que se refieren al concepto personal; como son, las necesidades de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, de perfeccionamiento, de competencia y saber.
- 2) Las que se refieren al propio prestigio; como son, las necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto de sus compañeros". (4).

Por lo general, estas necesidades casi nunca están satisfechas, porque el hombre, al darse cuenta de su importancia, busca cada vez, mayor satisfacción para las mismas. Claro está, que esto sucede cuando el hombre ha satisfecho sus necesidades físicas, de seguridad y sociales.

Finalmente, nos encontramos con las necesidades de realización personal; éstas se presentan, cuando

do el hombre siente el impulso de desarrollar todas sus potencialidades, de progresar y de utilizar todas sus facultades creadoras. Por lo general, estas necesidades están en un nivel inconsciente; esto sucede, cuando el individuo lucha, cada vez más, por satisfacer plenamente sus necesidades orgánicas, de seguridad y sociales.

Ahora bien, se dice que el hombre está enfermo, cuando no se toman en cuenta sus necesidades de seguridad, asociación, independencia o prestigio; dicha enfermedad, se refleja en su conducta.

Por lo que, es una equivocación afirmar, que la apatía, la hostilidad o la negativa a aceptar responsabilidades, que manifiesta el hombre, se deben a su naturaleza humana fundamental.

Es común el hecho de que para muchos asalariados, el trabajo constituye una forma de castigo; además, lo consideran como el precio que tienen que pagar, por las prestaciones que su empleo les otorga; los cuales disfrutan, sólo cuando no trabajan.

Es por ello, que mientras el hombre siga pensando en la forma antes mencionada, es inútil tratar que se someta a una cantidad mayor de castigo, que el imprescindible.

Además, deben existir oportunidades para satisfacer las necesidades de carácter superior; para que quienes las sientan, no se consideren frustrados.

Ahora bien, es preciso indicar, que sólo cuando las recompensas materiales no son eficaces, se tiene que recurrir a la amenaza del castigo.

Es un hecho comprobado, que la empresa no puede proporcionar al hombre, respeto a sí mismo ni a sus semejantes, como tampoco puede satisfacer sus necesidades de realización personal.

Por lo que, es muy importante crear condiciones, en las cuales, el individuo se sienta estimulado y capacitado, para buscar por sí mismo dicha satisfacción; porque de lo contrario, se encontrará en un estado de frustración.

Una gerencia, a base de dirección y control, no es suficiente para motivar el comportamiento humano. Esto se debe, a que la dirección y el control, tienen un valor limitado para motivar a los individuos, cuyas necesidades importantes, son de carácter

ter social y personal.

Cuando no se dan oportunidades a las personas, para que satisfagan con el trabajo, las necesidades que son importantes para ellas; proceden con indolencia, apatía, renuncia a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios y tendencia a demandar excesivos beneficios económicos.

Por lo que podemos ver, que la teoría X, explica las consecuencias de una técnica administrativa particular; no señala ni describe la naturaleza humana; aunque ese sea su propósito.

La empresa reconoce, hasta cierto punto, que el adulto tiene capacidades para aprender y crecer continuamente.

Al respecto, Chris Argyris afirma que: "Los procedimientos corrientes empleados por la gerencia para organizar, dirigir y controlar los recursos humanos de las empresas, responden a las capacidades y características del niño, más bien que del adulto". (5).

Pero debemos reconocer, que mientras las ideas de la teoría X, sigan influyendo en las estrategias administrativas, no se logrará descubrir y mucho menos utilizar, las potencialidades del ser humano común.

4.4. "LA TEORIA Y; LA INTEGRACION DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION".

Hasta aquí, hemos observado que el abandono del control sin más ni más, no conduce a nada; que la renuncia a la autoridad, no es la solución al problema del autoritarismo. Además de descubrir que no hay relación directa entre la satisfacción del empleado y su rendimiento.

Es un hecho que la salud industrial, no se produce automáticamente con la eliminación del descontento, del desacuerdo o de los conflictos declarados, esto se debe a que la paz no es un sinónimo de salud organizacional.

4.4.1. IDEAS CONTENIDAS EN LA TEORIA Y.

- 1) "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (se hace voluntariamente), o una forma de castigo (se evitará lo más posible)".
- 2) "El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete".
- 3) "Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa, por las compensaciones asociadas con su logro".
- 4) "El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas".

- 5) "La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población".
- 6) "En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte".
(6).

Estos principios son más bien dinámicos, dado que indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano.

Además, no han sido formulados en función del obrero industrial, sino en función de un recurso, que tiene enormes posibilidades de desarrollo.

Las ideas de la teoría Y, nos indican, que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización, no son limitaciones de la naturaleza humana

na, sino fallas de la empresa, al no saber descubrir el potencial que representan sus recursos humanos.

Por otra parte, la teoría X, da a los administradores una serie de razones fáciles de entender, que explican el funcionamiento ineficaz de la organización.

Pero, los principios de la teoría Y, no son fáciles de aplicar, debido a que son opuestos a una serie de hábitos de pensar y obrar, los cuales, están muy arraigados en el espíritu de las empresas.

4.4.2. "EL PRINCIPIO DE INTEGRACION".

El principio en el cual se basa la teoría X, es el que afirma que la dirección y el control deben ejercerse por medio de la autoridad. (Se conoce como principio escalar).

El principio que se deriva de la teoría Y, es el de integración; este principio, indica la creación de una serie de condiciones que permitan a los integrantes de la organización, realizar mejor sus propios objetivos, encaminando, a la vez sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

El principio de integración y autocontrol, supone que la organización alcanzará sus objetivos económicos en una forma más eficaz, si realiza una serie de ajustes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros.

La teoría Y, supone que la organización tal vez sea perjudicada si no toma en cuenta las necesidades y objetivos personales de sus miembros. Por lo que, el principio de integración, requiere que se tomen en cuenta tanto las necesidades de la organización, como las necesidades del individuo.

Desde luego, este principio de integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la organización, para que todos a su vez, puedan participar de los beneficios que se deriven del uso de este principio.

Según la teoría X, no podríamos imaginar la exis

tencia de las capacidades a que se refiere la teoría Y, ni existiría motivo alguno para dedicar esfuerzos, dinero y tiempo, al descubrimiento y explotación de las mismas.

Sin embargo, la teoría Y está de acuerdo en introducir cambios, descubrir nuevas formas para organizar y orientar el esfuerzo humano. Ahora bien, con la adopción de este principio, se trata de llegar a un grado de integración en el cual, el individuo consiga sus metas más eficazmente, orientando a la vez, sus esfuerzos hacia la organización. Con esto, el trabajador encontrará mayores satisfacciones; lo cual, no se logra a través de la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo, la hostilidad, y el sabotaje.

Los principios de la teoría Y, dan por hecho que el individuo ejercerá la dirección y el control de sí mismo, al esforzarse por alcanzar los objetivos de la organización; esto, de acuerdo con el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos.

La teoría Y, no niega la eficacia de la autoridad; pero, afirma que no es conveniente para todos los efectos ni en todas las circunstancias.

4.5. "LA ADMINISTRACION POR INTEGRACION Y AUTOCONTROL"

El objetivo de esta administración, es estimular la integración; creando una situación en la cual el empleado pueda alcanzar la realización de sus aspiraciones personales; dirigiendo sus esfuerzos, hacia los objetivos de la empresa.

Dicha estrategia, comprende las siguientes fases :

- 1) "Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo".

El individuo, hace una lista de las que se supone, son sus responsabilidades principales, utilizando la descripción formal a su cargo, pero no se limita a ella nada más.

Al experimentar una sensación de mayor libertad, respecto a la determinación de sus pro-

pías funciones; se empieza a tratar a los subordinados, no como tales, sino como recursos humanos de la organización, y a tratarlos y utilizarlos como lo que son.

Aquí, se puede ver la integración como un método activo, que forzosamente provoca diferencias de opinión y criterio.

La idea de un plan de organización, en forma de una serie de huecos previamente determinados, en los cuales se hace encajar a los individuos seleccionados, es contraria al concepto de integración.

- 2) "Fijación de metas concretas para un período limitado". (Período de planeación).

Esta es la fase de planeación, pero también en esta situación se invita al subordinado, a aceptar la responsabilidad de sus propias actividades. En el desarrollo convencional, los objetivos son ideados y determinados en las altas esferas de la organización para ser impuestos a los subordinados. Se da por hecho, además, que sólo en los altos niveles se tiene el reconocimiento necesario para planear.

Uno de los puntos más importantes, derivado de la teoría Y, es que la Aceptación de Responsabilidades (autodirección y autocontrol), está relacionada con la dedicación a los objetivos de la empresa. Cuando los objetivos son impuestos, lo más que puede esperarse es la aceptación pasiva de los mismos, la indiferencia o la resistencia.

Según la teoría Y, dentro de la planeación administrativa, es necesario dar una mayor o menor participación común, en la determinación de objetivos.

Lo que se pretende, es ayudar al subordinado a planear su propio trabajo, en tal forma que se logren, a la vez, los objetivos personales y los de la empresa.

- 3) "El desarrollo administrativo durante ese período". (Período de preparación). (7).

En esta fase, se pretende perfeccionar la actuación de los subordinados, aumentar su com-

petencia, lograr que acepte sus responsabilidades (autodirección y autocontrol), desarrollar la capacidad de integrar los deberes que le impone la organización, con la realización de sus aspiraciones personales.

Como podemos observar, la administración por integración y autocontrol, constituye una estrategia, es decir, un estilo de administrar a la gente.

Una de las formas de impedir el desarrollo de dicha estrategia, es el hecho de dar a la gerencia, un programa de fijación de objetivos a base de formas y procedimientos estandarizados.

Por lo que, los instrumentos para organizar la administración por integración y autocontrol, son las actitudes y conceptos sobre las personas y sobre la función ejecutiva; no los manuales ni las formas preestablecidas.

La administración por integración y autocontrol, se lleva mucho tiempo; es por ello, que se prefiere entregar al subordinado una relación de las obligaciones de su cargo e indicarle lo que tiene que hacer.

Pero si se considera esta estrategia como una forma de administrar, donde hay menos órdenes hacia los subordinados y una mayor competencia ejecutiva, las demoras y aplazamientos, serán algo completamente natural. Con dicha estrategia, la gerencia no acumula más responsabilidades de las que ya tiene.

Por lo que, esta estrategia, es una forma diferente de realizar las responsabilidades ya existentes y de cumplir con su deber.

4.6. LA ESTRATEGIA EJECUTIVA Y SU EVALUACION

La estrategia ejecutiva indica, que para que los individuos encaminen todos sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización, la gerencia debe indicar a los subordinados que es lo que tienen que hacer, juzgar lo bueno de su actuación y en base a esto, premiarlos o castigarlos según sea el caso.

La estrategia ejecutiva comprende las siguientes etapas :

- 1) "Descripción formal de las obligaciones de cada puesto, preparada por grupos de personal; en que además, se determinan las responsabilidades del puesto y los límites de su autoridad".
- 2) "Dirección y control diario por el supervisor. El supervisor señala las tareas, supervisa su desarrollo; critica, si el trabajo es deficiente, reconoce el mérito; corrige errores y resuelve toda dificultad que se presente".
- 3) "Resumen periódico formal de la actuación del subordinado, por su jefe. Incluyendo juicios sobre la calidad y cantidad del trabajo; actitudes respecto a la compañía y al trabajo propio; características personales".
- 4) "Sesión, en la cual el superior comunica sus juicios al subordinado, explicándole las razones y aconsejándole respecto a los aspectos en que debe mejorar".
- 5) "El uso posterior de esta evaluación formal por quienes intervienen en la administración de sueldos, ascensos y programas de desarrollo de la gerencia". (8).

Estos programas de evaluación de méritos, pretenden sistematizar el control del comportamiento de los subordinados, además de controlar el proceder de los superiores; debido a que los obliga a enfrentarse y a resolver los problemas, que los subordinados, con su actuación deficiente plantean; además de verse obligado a comunicar a sus subordinados, el juicio que su comportamiento merece.

Las descripciones formales de las responsabilidades, dan al administrador una idea de la organización y la seguridad de saber, que la gente conoce lo que tiene que hacer. Además, con dichas descripciones, se determinan las cadenas formales de mando y se limita la autoridad de cada uno.

Ahora veamos los factores que afectan la forma del puesto :

- 1) La forma en que los superiores, los subordinados y los compañeros desarrollan sus trabajos.

- 2) Los méritos del individuo; tales como su experiencia y su competencia, las cuales, cambian con el tiempo.
- 3) Los intereses personales del individuo.
- 4) Las ideas que el individuo tiene, en lo que respecta a sus funciones como jefe.
- 5) Las exigencias de la situación externa, que cambian constantemente, obligan a introducir cambios en la actuación personal, que a la vez, afectan la naturaleza del trabajo desarrollado.

4.6.1. LA EVALUACION Y SU FINALIDAD ADMINISTRATIVA.

Los resultados de la evaluación, se utilizan en la administración de sueldos, en la promoción, traslado, destitución y despido de los empleados.

Pero existen algunas dificultades al respecto, tales como:

- La diferencia de criterio de las personas que evalúan.
- Los prejuicios y puntos de vista de las personas que evalúan.

Además, el problema es más grande debido a que el proceder de cualquier persona depende, en gran parte, de como es dirigida.

Por lo que, estas evaluaciones no constituyen un instrumento perfecto para la administración.

4.6.2. LA EVALUACION Y SU FINALIDAD INFORMATIVA

A los seres humanos, no les gusta oír críticas y mucho menos aceptarlas de buen grado; esto, a su vez, provoca actitudes defensivas. Además, mientras mayor sea la crítica, menos probabilidades habrá de que sea aceptada.

Dado que dichas evaluaciones son formuladas por

el jefe, en base a las actitudes, a los rasgos personales y en base al cumplimiento y proceder del subordinado; constituyen, por ello, un elemento que invade la personalidad del subordinado.

4.6.3. LA EVALUACION Y SU FINALIDAD MOTIVADORA

Se piensa, que una de las formas o medios para lograr que el individuo cambie su proceder, es diciéndole cuales son los defectos de dicho proceder; pero para que ésto suceda el individuo debe aceptar la crítica negativa (para él), y además, estar de acuerdo con la misma.

Douglas Mc Gregor afirma que: "Es indudable que se aprende y se cambia mirando hacia atrás y reconociendo los propios defectos; de hecho, es la única manera de aprender". (9).

Los individuos pueden aprender de un error o falla en su actuación, si se analizan todas las pruebas en un tiempo prudente y si además, dichas pruebas pueden presentarse en el acto.

4.7. "ADMINISTRACION DE SUELDOS Y ASCENSOS".

4.7.1. "ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS",

La teoría X, considera que dentro de las empresas, el dinero es el mejor estímulo para la conducta humana. Por ello, se dice que el contrato de trabajo es visto como un acuerdo, en el cual, se acepta ser dirigido a cambio de dinero. El problema, es determinar que cantidad de dinero se necesita para lograr la eficiencia que se pretende. Dicha cantidad, tiene relación con la competencia en el mercado de trabajo y con las condiciones económicas generales. Además, depende de la importancia del trabajo y de la contribución del individuo.

1) "Establecimiento de la Estructura de Sueldos y Salarios".

Es lógico pensar que a mayor cantidad de dinero, mayor será el esfuerzo realizado.

El contar con medidas objetivas, indica equidad en la administración de sueldos y salarios.

Los sueldos y salarios para los distintos empleos, se determinan en base a los tabuladores, cuyos fundamentos son los intentos sistemáticos por medir la importancia del trabajo.

Existen otros medios, que ayudan a la gerencia a lograr una equidad mayor, tales como la valuación de puestos y la clasificación de puestos.

Cuando se trata de empleados a sueldo, incluyendo jefes y gerentes, la clasificación de méritos sustituye a los incentivos, como medios para premiar con distintas compensaciones económicas, el rendimiento individual.

La equidad, no se basa únicamente en un sistema de medidas, se basa también en la honradez con que se administra el sistema.

2) Conclusiones al Respecto.

- Los problemas de equidad en lo que respecta a las compensaciones económicas, se resuelven a través de una investigación sistemática de mercado, atendiendo al costo de la vida, elaborando planes bien organizados, para la clasificación de empleos y negociaciones colectivas e individuales.
- "Los problemas de motivación pueden solucionarse, en parte, dando premios equitativos en forma de salarios base y dando al empleado oportunidades para satisfacer sus necesidades de nivel superior".
- "Existen cuatro categorías de aumento de las compensaciones económicas por encima de los sueldos base :

PRIMERA: Los que están directamente vinculados a criterios objetivos de rendi-

miento, como son ganancias y pérdidas.

SEGUNDA: Los administrados como incrementos por horas extras o jornadas parciales de trabajo, recibidos a intervalos, siempre y cuando la actuación del empleado sea satisfactoria.

TERCERA: Aumentos por mérito a la pequeña minoría de individuos que figuran en determinada nómina de sueldos, cuyo trabajo sea evidentemente "SOBRESALIENTE".

CUARTA: Remuneraciones de grupo por la realización departamental, divisional o de toda la empresa, de ganancias económicas objetivamente mensurables". (10).

Debido a la falta de criterios objetivos para valorar la productividad, la equidad, no puede ser lo que debería ser.

Ahora bien, no es necesario que el jefe formule las evaluaciones para conceder compensaciones económicas.

Es por ello, que no debemos olvidar que la administración por integración y autocontrol, constituye uno de los métodos para estimular o motivar a la gente.

4.7.2. "LA ADMINISTRACION DE ASCENSOS Y COLOCACIONES".

"Podría afirmarse que en cuanto influye en las actitudes respecto al trabajo, el sueldo tiene más valor para producir descontento que satisfacción en el empleo". (11).

Para resolver este tipo de problemas, es necesario determinar métodos exactos, que nos permitan medir los requisitos de los trabajos y los méritos individuales.

Es por esto, que se ha elaborado un sistema a base de cartulinas perforadas, en las cuales, se detallan las responsabilidades de cada empleo y en otras, se expresan los méritos de cada miembro de la organización.

El hecho de que cada individuo tenga diferentes capacidades y méritos, indica que ese trabajo que realiza, será desarrollado en forma distinta, pero la existencia de patrones de calidades individuales, puede producir resultados equivalentes, en lo que respecta a la realización de los objetivos empresariales.

Por lo general, se describe el empleo y después se trata de acoplar al individuo en dicho empleo. Pero el principio de integración, se opone a este hecho, es decir, no está de acuerdo en que el individuo tenga que adaptarse y amoldarse a los requisitos de la organización.

En base a lo anterior, el individuo viene a ser un PEON EN EL TABLERO DE AJEDREZ DE LA EMPRESA.

Además, se da mayor importancia a las necesidades de la organización, olvidándose de las del individuo.

Sin embargo, es probable que se tome en cuenta alguna de sus aspiraciones particulares, pero, tal vez se haga con un sentimiento paternalista, optando por lo que es bueno para el empleado.

Pero de conformidad con el principio de integración, el individuo requiere participación activa y responsable, en las decisiones que afectan su trabajo.

Este requisito debe cumplirse para que el individuo realice mejor sus aspiraciones y fines personales, orientando a la vez, sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

En lo que respecta a los ascensos y de acuerdo con la teoría Y, tanto el superior como el subordinado, pueden dar información para la promoción.

1) Conclusiones al Respecto.

- "La selección de los individuos que van a ocupar determinados empleos, no puede ni debe ser un proceso mecánico.

Esto se debe a que las responsabilidades del empleado son dinámicas; es decir cambian de acuerdo a las circunstancias.

Aunque el trabajo se desarrolle de manera diferente, debido a los diferentes méritos y aptitudes de los individuos, dicho trabajo puede servir por igual, a los objetivos organizacionales.

Además, se desconocen, las características que acompañan al éxito ejecutivo".

- "Existe subjetividad de criterio en las decisiones referentes a la colocación de candidatos".
- "El principio de integración requiere la participación activa y no pasiva del individuo en la administración de ascensos y colocaciones".
- "Los juicios del superior sobre sus subordinados, formulados de conformidad con la administración por integración y autocontrol, probablemente se basen en datos y experiencias, que garanticen o mejoren su acierto". (12).

4.7.3. COMENTARIO FINAL

Es importante que un administrador, conozca los posibles sentimientos de inferioridad del individuo, así como sus ansiedades y sus tendencias neuróticas, porque del conocimiento de esto, se abre un horizonte sobre su actuación y desempeño en determinadas situaciones. Este conocimiento, permitirá proteger al subordinado de su propio fracaso y desventura; sin embargo, permite a la organización, invadir el dominio privado de la persona, al adoptar decisiones que le conciernen y que sólo ella tiene derecho a tomar.

Por lo que se concluye que es responsabilidad exclusiva del interesado, no de sus superiores, de decidir la forma en que las de consideraciones de de salud afectan su trabajo.

Ahora bien, la medida de la inteligencia, es menos personal y privada que el diagnóstico del equilibrio emocional, dado que es una medida de competencia o conocimiento del empleo; dicha medida, se basa en la actuación, esto es, en la forma de hacer las cosas.

Los aspectos y características de la personalidad y del equilibrio psicológico, pueden ser modificados en base al esfuerzo individual, al tipo de educación y a la psicoterapia.

Es un poco aventurado, predecir la conducta humana sólo en base a medidas y diagnósticos, de las características de la personalidad, negando al individuo la posibilidad de cambiar.

4.8. "EL PLAN SCANLON"

Una de las formas de la administración por integración y autocontrol, es el Plan Scanlon.

"El Plan Scanlon es una forma de vida industrial, una filosofía administrativa; basada en principios teóricos, acordes con la teoría Y". (13).

Este plan se aplica a toda la organización y consta de dos factores :

- PARTICIPACION EN LA REDUCCION DE COSTOS.
- PARTICIPACION EFECTIVA.

1) "Participación en la Reducción de Costos".

El primero de dichos factores, es un procedimiento para compartir las utilidades, que se obtengan de las mejoras en la producción de la empresa.

"El método de compartir las ganancias obtenidas por la reducción de costos, se basa en una proporción entre los gastos totales de la organización en mano de obra y una medida de la producción, como el total de ventas o el valor total de la producción". (14).

A su determinación contribuyen el estudio de las relaciones financieras de la empresa, el sentido común y una serie de juntas y discusiones.

Todo lo anterior estimula al empleado, además contribuye a dar una mayor fuerza a la colaboración dentro de la organización, como siste-

ma interdependiente; también se reduce al mínimo la competencia y se eleva al máximo, en relación con otras organizaciones.

Una de las características esenciales del Plan Scanlon, es la relación directa que tiene con el éxito de los miembros y el progreso económico de la organización.

A través del Plan Scanlon, los subordinados comprueban directamente los resultados de los cambios e innovaciones a que contribuyeron con sus esfuerzos; por medio de la bonificación recibida, dándose cuenta con ello, de la relación que existe entre su forma de proceder y el progreso de la empresa.

Otra de las características del mencionado plan, es la relación temporal que tiene con la actuación y el trabajo que la produjo.

2) "Participación Efectiva"

Este es un método formal, que brinda oportunidades a cada uno de los miembros de la organización para emplear su talento, sus capacidades y su esfuerzo físico, encaminándolos a mejorar la eficiencia de la empresa.

Además, se transforma en un medio que sirve para dar grandes oportunidades a todos y cada uno de los individuos que integran la organización, para que puedan lograr la satisfacción plena de sus necesidades de nivel superior, por medio de esfuerzos encaminados al logro de los objetivos de la empresa.

Además, si se sabe emplear su talento, adquirirá prestigio y logrará satisfacer algunas de sus necesidades de carácter social y personal.

"La aportación potencial característica del ser humano en todos los niveles de la organización consiste, al revés que la contribución de la máquina, en su capacidad de pensar, de planear, de utilizar el propio criterio, de poner en juego la iniciativa individual y de dirigir y controlar su propia conducta.

Es por ello, que el Plan Scanlon estimula y compensa la contribución específicamente humana". (15).

La función de este segundo factor, consiste en formar comités que se encarguen de recibir, discutir y valorar todas las ideas que manifiesten todos y cada uno de los integrantes, para mejorar la organización y aplicar las que se consideren eficientes y viables.

Por lo que se ve claramente la interdependencia que existe entre los subordinados y los superiores; además de que se toma en cuenta la experiencia práctica, la capacidad y la iniciativa de todos los recursos humanos de la organización.

Por otra parte, el individuo está en una situación en la cual, se siente con deseos de solicitar y obtener ayuda en cualquier parte de la empresa para desarrollar sus ideas.

Los empleados no tratan de competir para obtener premios, sino para mejorar la eficiencia de la organización. Esto se debe a que los beneficios económicos se comparten, pero las satisfacciones sociales y personales que reportan, son exclusivamente del individuo.

Podemos concluir en base a todo lo anterior, que el PLAN SCANLON es una dedicación auténtica, una estrategia sincera encaminada al logro de los objetivos de la empresa, dado que para el individuo constituye la mejor forma de lograr sus fines personales; tales como la satisfacción de sus necesidades biológicas, sociales, las que se relacionan con la personalidad o las referentes a su perfeccionamiento o realización.

Por lo que respecta a la participación; ésta debe ser considerada por los gerentes como un medio para descubrir el valor real de los recursos humanos con que cuentan y con el tiempo, llegar a tener confianza hacia ABAJO; o sea confianza en sus subordinados.

A la vez, el personal administrativo se debe convertir en un recurso humano más de la organización, no en un grupo de policías, por lo que, este plan, no distingue entre grupos PRODUCTIVOS y grupos de CARGA.

4.8.1. ALGUNOS PROBLEMAS DEL PLAN SCANLON

Este Plan sólo se ha aplicado a empresas pequeñas; porque al parecer, pueden existir dificultades al implantarlo en una empresa de grandes proporciones.

Pero es mucho más difícil, aplicar dicho plan a organizaciones que tienen un alto grado de automatización y en los casos en los cuales la tecnología deja poco margen para mejorar la producción y además, los cambios se originan en todos los aspectos, menos en el de la ingeniería e investigación.

Sin embargo, es conveniente que los administradores reconozcan, que la influencia del proceder humano, en la prosperidad de una organización, en su mantenimiento, construcción y administración en general, es más importante de lo que se imaginan, aunque el funcionamiento esté altamente automatizado.

Para la aplicación del Plan Scanlon, es necesario contar con una persona enérgica, que provoque la disposición inicial, al intervenir en algún aspecto de la situación; además, debe ser una persona decidida a combatir los peligros que se supone surjan al implantar esta nueva teoría administrativa. Se requiere de lo antes mencionado, debido a que no se puede efectuar un cambio tan radical dentro de la administración, si no se cuenta con personas que tengan dotes de mando y habilidad para desarrollar dichas dotes.

Parece ser que la existencia de un sindicato, da mayores posibilidades de éxito para el Plan, debido a que existe la oportunidad de establecer comunicación y entablar discusiones en las primeras etapas.

Es de suma importancia el hecho de que las gerencias de las empresas Scanlon, no se preocupan por la protección de su autoridad; es tal la confianza que tienen en sus empleados, que no necesitan adoptar actitudes defensivas, respecto a su derecho de LLEVAR LA BATUTA DEL NEGOCIO.

4.9. LA PARTICIPACION

Algunos exponentes de la participación, quieren hacer creer que la participación es algo así como una fórmula mágica, con la cual se pueden des~~ter~~errar los conflictos y divergencias, además de solucionar casi todos los problemas administrativos.

Los adversarios de la participación, la consideran como una forma de ABDICACION por parte de la gerencia; se supone que la idea de participación, le quitará todo el control; piensan que dicho concepto, sólo lo puede aceptar una gerencia blanda; es además, algo que hace perder tiempo, resta eficiencia y efectividad a la gerencia.

Algunos gerentes, la consideran como un instrumento, el cual manejan a su antojo, para obligar a la gente a hacer lo que ellos quieren, de forma que hacen PENSAR a los participantes, que tienen VOZ y VOTO en la adopción de decisiones.

Todas las opiniones anteriores, referentes a la participación, concuerdan al afirmar, que la participación sólo se aplica a los grupos, más no a los individuos.

Pero no advierten la relación que tiene con la delegación de autoridad.

Por lo que, debemos considerar a la participación, como un punto de vista de la gerencia que; "Supone confianza en las posibilidades de los subordinados, conciencia de que depende hacia ABAJO y deseo de evitar algunos de los peligros al insistir demasiado en la autoridad personal". (16).

En pocas palabras, la participación brinda al personal, oportunidades para intervenir en las decisiones que le conciernen.

En base a las opiniones acerca de la participación, vemos que por un lado, el ejercicio de la autoridad es casi completo y el de la participación mínimo; por el otro lado, el ejercicio de la autoridad es relativamente pequeño y el de la participación máximo.

Ahora bien, el grado en que se participe depen-

derá de la calidad del problema, de las actitudes y experiencias anteriores de los subordinados y la competencia del gerente, entre otros.

Es necesario, hacer notar que la participación no se limita a la relación entre el supervisor y sus obreros; dado que también puede ocurrir entre el presidente y su comité ejecutivo. Además, el concepto de la participación, se aplica tanto al individuo como al grupo.

Uno de los objetivos de la participación, es estimular la formación de los subordinados y capacitarlos para que acepten responsabilidades; por ello, el administrador debe elegir problemas que sean apropiados para su discusión y decisión; debido a que si no se cuenta con la debida importancia para los subordinados, éstos no entenderán el porqué se les ha invitado a participar.

Uno de los temores que surgen del ejercicio de la participación, es el hecho de que los subordinados, al tener la oportunidad de intervenir en las decisiones que les atañen, con el tiempo, querrán intervenir en aquellas que no les afectan en lo más mínimo.

Pero si la gerencia realmente se interesa por el desarrollo de sus empleados y de su capacidad para aceptar responsabilidades, entonces si existiran motivos para creer que los subordinados participaran cada vez más en las actividades de toma de decisiones.

"En realidad, la participación no es sino un caso particular de delegación, en el que el subordinado adquiere mayor control y más libertad de elección respecto a sus propias responsabilidades". (17).

Por lo que, tanto el concepto de delegación como el de participación, son complementarios uno del otro.

La participación basada en la teoría Y, da un gran número de oportunidades para la satisfacción personal de los subordinados, en lo que respecta a su YO; en base a lo cual, pueden ser estimulados para que encaminen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Por lo que la participación aplicada prudentemente y con sensatez, no es más que un derivado natural de la administración por integración y auto-control.

4.10. EL AMBIENTE EJECUTIVO

Dentro del ambiente ejecutivo, encontramos la relación que existe entre el superior y el subordinado; esta relación tiene como característica fundamental, la interdependencia de ambas partes. Por lo que cada una de las partes afecta la capacidad de la otra, tanto para lograr sus fines, como para satisfacer sus necesidades.

En la niñez, que constituye un período que se caracteriza por la existencia de una relación de dependencia, casi total, los individuos adquieren la capacidad suficiente, para comprender los aspectos de la conducta de sus padres, quienes les indican cuando las cosas están bien en la relación de ambos.

Ahora bien, la dependencia del subordinado dentro de su trabajo, es menor que la dependencia infantil, aunque se le parezca bastante; ya que su capacidad para realizar sus fines personales, sigue siendo afectada por las actitudes de sus superiores.

Desde luego que el ambiente es más importante que el tipo de autoridad o el estilo personal del superior. Este puede ser autocrático, democrático, efusivo, expresivo, frío, introvertido, fácil o difícil de tratar. Sin embargo, son mucho más importantes las reacciones de los individuos, que la forma de ser del superior.

El superior debe tener conocimiento de sus deberes; además, para que los subordinados confíen en él, deberá ejercer una influencia considerable en las decisiones, referentes a aumento de salarios, promociones o condiciones de trabajo. En una palabra, debe ser un jefe CAPAZ.

Si no se cumple esta condición, los subordinados no estarán seguros de ser tratados con equidad; ya que los individuos necesitan tener la seguri-

dad, no la esperanza de recibir el trato más equitativo posible.

Sin embargo, existen relaciones en las cuales el entusiasmo por el trabajo y la productividad son muy altos, aunque no exista el factor seguridad.

Por lo general, los subordinados demandan seguridad al sentirse amenazados; o bien cuando temen alguna acción arbitraria, favoritismo o discriminación.

Es por ello, que la confianza de los subordinados dependerá, considerablemente, de la fe que tengan en la honradez de su jefe; o bien, del interés personal que se manifieste en el trabajador.

Ahora hablaremos un poco de la confianza de los superiores en sus subordinados :

"Lawrence Appley, presidente de la Asociación de Gerentes Norteamericanos, dijo en cierta ocasión que la participación significaba :

- a) Analizar un problema y llegar a la mejor solución que pudiera encontrarse.
- b) Citar a los subordinados para discutir el problema entre todos.
- c) No disolver la reunión hasta dar con una mejor solución que la que se había pensado al principio". (18).

Con esto, se puede comprender lo que es la participación y la confianza en los subordinados.

Pero ahora surge una interrogante; ¿Quién determina realmente el ambiente?.

Desde luego que en una relación de interdependencia, entre superior y subordinado, es el superior quien determina la calidad de la relación; aunque las actitudes de los subordinados también influyen. Esto nos indica, que la dependencia es mayor hacia arriba, que hacia abajo.

Ahora bien, todas las ideas que la gerencia tiene, no influyen solamente en las orientaciones, procedimientos y técnicas, sino también en aspectos del comportamiento diario de los subordinados, que a su vez, determinan el clima de las relaciones.

4.11. LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL DE LINEA.

Las teorías clásicas de la organización, al referirse a la relación entre personal administrativo y de línea, lo hacen en función del principio de autoridad. En virtud del cual; la principal cadena de mando la constituyen las actividades, y todas las demás funciones proporcionan servicio y asesoramiento, a los empleados y operarios de línea. Y no se les puede dar autoridad, debido a que se violaría el principio de unidad de mando; en función del cual, el individuo no puede ni debe tener más de un jefe.

Otro de los principios que toma parte en las relaciones entre el personal administrativo y el de línea, es aquel, en el cual se afirma que: "la autoridad debe ser igual a la responsabilidad". (19).

Todos estos principios pueden ser estipulados y reconocidos formalmente, en los organigramas y en las descripciones que se hagan de los empleos, pero lo que nunca se podrá lograr, es deducirlos de los estudios que se realicen sobre las realidades de la vida dentro de las organizaciones.

Como sabemos, las organizaciones industriales forman un conjunto de relaciones de interdependencia; lo cual significa, que cada una de las partes afecta a los demás, en lo que respecta a su capacidad para realizar sus aspiraciones y satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, los grupos administrativos ven con cierta desconfianza a los empleados de línea. Porque suponen que sus jefes sólo están interesados en mantener su autoridad y conservar su independencia, además, no aprecian los méritos profesionales y los conocimientos de los grupos administrativos; también se oponen a los cambios y al progreso de los procedimientos.

El recurrir única y exclusivamente a la autoridad, crea en los subordinados corrientes de resistencia. Una de las soluciones a éste problema, es la delegación de autoridad.

Sin embargo, la teoría X no acepta ésto, debido a que se piensa que al delegar autoridad, se pierde el control que supuestamente, corresponde exclusivamente a la gerencia.

Existe un principio importante que los administradores deben conocer, este principio, es el principio de la administración por excepción, en el cual, se afirma que; "los administradores no tienen porque estudiar un montón de informes detallados y minuciosos sobre las actividades de sus subordinados. El personal administrativo puede hacer esto en su lugar, redactando informes en los cuales sólo se consignen las cosas excepcionales y fuera de lo común, que por lo tanto, requieran su atención. Pueden inclusive dar un paso más y confiar al personal administrativo la labor de investigar las desviaciones y corregirlas, dándole cuenta exclusivamente de las que ellos no puedan arreglar". (20).

En base a este principio, el personal administrativo adquiere un carácter policiaco y tiene por delegación, la autoridad directiva, que el administrador o los jefes de línea abandonaron.

Para realizar los objetivos de la empresa, será necesario eliminar los antagonismos que existen entre el personal administrativo y el de línea, los cuales, constituyen un obstáculo para la colaboración hacia dichos objetivos.

En realidad, existen pocas prácticas administrativas que generen tantas consecuencias negativas para la organización, como la de asignar responsabilidades de control al personal administrativo.

Además, es un hecho que la incapacidad de controlar a una organización grande y compleja, desde las oficinas centrales, conduce a un intento descentralizador.

Como ya se ha dicho y en base a la teoría Y; "los seres humanos están dotados de un mecanismo de control interno que puede hacer ineficaz, en gran parte, cualquier forma de control exterior". (21).

Es por ello, que los administradores deben ayudar a sus subordinados a descubrir objetivos socialmente aceptables, a cuyo logro puedan entregarse; a la vez, se debe reducir poco a poco el control exterior que se ejerce sobre ellos, según como sean sus progresos en la práctica del autocontrol.

El administrador de empresas, generalmente trata con gente adulta, la cual, sólo en parte depende de él. Por lo que, la tarea básica del administrador consiste en ayudar a esa gente adulta a descubrir objetivos que sean compatibles con los de la organización y con sus aspiraciones personales, a la vez. Además, debe ayudarlos a alcanzar dichos fines actuando como maestro, consejero, colega y sólo rara vez como jefe autoritario.

El administrador podrá ayudar a sus subordinados, sólo si está dispuesto a dejar a un lado el control, en el sentido convencional, es decir, si tiene confianza en la capacidad y voluntad de sus subordinados para alcanzar los objetivos de la organización.

4.11.1. EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU PODER

En nuestros días, podemos comprobar que es el personal administrativo quien empieza a representar el poder. Además de encargarse de las funciones de control, son los que permiten a la gerencia resolver los problemas del mundo actual, cada día más relacionados con los aspectos financieros, técnicos, científicos, legales, económicos, pero sobre todo, humanos.

Por lo que, tal vez indirectamente, pero positiva y crecientemente, el personal administrativo está gobernando la organización industrial.

La línea que es la cadena central y fundamental del mando y la autoridad, depende cada día más de los grupos administrativos especializados.

Todos los conocimientos y técnicas que estos grupos poseen, tienen gran influencia en las decisiones principales, que deben tomarse dentro de la empresa; además, dichos grupos idean y administran las formas y las funciones de control y en parte, contribuyen a dirigir los recursos humanos de la empresa.

4.12. "HACIA UNA MEJOR COLABORACION ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL DE LINEA".

Lo primero que se tiene que hacer, es crear un clima de confianza en las relaciones entre el personal administrativo y el de línea; el cual, deberá estimular la colaboración, en lo que se refiere al logro de los objetivos organizacionales.

Pero esto no se podrá lograr, es decir, no se podrá introducir ningún cambio, mientras las ideas de la teoría X sean las que imperen en la organización.

4.12.1. LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD.

Nadie es responsable de todos aquellos actos o cosas, que no puede controlar. Además, tratar de controlarlos utilizando la autoridad, resulta imposible.

Todos sabemos lo frustrante que es una situación, en la cual, no se pueden controlar los factores que intervienen, pero que de todas formas, se tiene que responder por el cumplimiento de algunos objetivos.

Por lo que, es obvio que los administradores no pueden controlar muchos de los aspectos o acciones, que influyen en los resultados de los que es responsable. Desde luego, el administrador influye en algunos aspectos, pero no los controla, sobre todo si se considera el control como el hecho de ejercer autoridad sobre los mismos.

Por lo que, el requisito de que la autoridad tiene que ser igual a la responsabilidad, además de no poderse llevar a la práctica, es innecesario. Menos en aquellas organizaciones, en que la autoridad es el único medio de influencia y control.

Si queremos mejorar las relaciones entre el personal administrativo y los demás empleados, debemos antes que nada, olvidarnos del requisito antes mencionado y desechar la idea de que los empleados de línea ejercen autoridad

sobre los administrativos; dado que ambos grupos son, como ya lo hemos mencionado, interdependientes. También se debe evitar, el que los jefes de cualquier nivel de línea, impongan a los grupos administrativos, responsabilidades que impliquen autoridad práctica sobre los niveles inferiores de la organización.

4.12.2. EL PRINCIPIO DE AUTOCONTROL.

Este principio considera al personal administrativo como un recurso humano de la organización; por lo que no intentará ayudarlos cuando al mismo tiempo se cause algún perjuicio o amenaza para los subordinados.

Todos aquellos datos e informes recogidos y elaborados por el personal administrativo, se proporcionarán a cada uno de los miembros de la gerencia para que controlen el trabajo propio y no el de sus subordinados; esto va de acuerdo con el principio de autocontrol.

En base a lo anterior, la delegación significa que cada jefe tiene que ocuparse de los resultados de las actividades desarrolladas por los subordinados, no de los detalles de su trabajo diario.

Ahora bien, para que se cumpla el principio de autocontrol, el gerente al notar que algo no funciona bien, de acuerdo con los datos generales que se le han presentado, no solicitará la ayuda del personal administrativo para analizar y corregir el problema, sino que recurrirá a sus subordinados y les pedirá su colaboración.

Es por ello que la administración por integración y autocontrol, da por hecho que se puede ayudar a los subordinados para que acepten la responsabilidad de su trabajo, además, se les debe proporcionar todos aquellos datos que sean necesarios para que logren controlar dicho trabajo.

Ahora veamos cual es realmente la función del personal administrativo dentro de la empresa.

La función de todo grupo administrativo es básicamente la de dar ayuda profesional a todos los

niveles de la gerencia. Desde luego, dicha ayuda siempre estará determinada por la capacidad y condiciones de quien la recibe o recibirá.

Se dice que: "Cuando la influencia no produce resultados suele reaccionarse de la siguiente manera; los que reciben la ayuda muestran resistencia, apatía e indiferencia por las necesidades de la organización". (22).

Es aquí precisamente cuando la ayuda estará de terminada por las condiciones y necesidades de quien la recibe.

Existen varios tipos de ayuda a saber :

1) "Ayuda en la planeación;

Los conocimientos especializados y la formación técnica que poseen los grupos administrativos para analizar e investigar los problemas, están siendo utilizados cada día más en las actividades de planeación, por la gerencia, sobre todo en los niveles superiores".

2) "Ayuda para resolver los problemas;

No hay mucha diferencia entre esta forma de ayuda y la antes mencionada, como no sea en que probablemente, tenga que ocuparse de problemas más inmediatos y concretos, y en que debe proporcionarse a todos los niveles de la organización".

3) "Ayuda en relación con los controles administrativos;

El mismo principio, el referente a que el personal administrativo sólo proporcione ayuda para el autocontrol, se aplica a lo que suele llamarse COORDINACION, lo cual significa disciplinar la organización en lo referente a orientaciones y procedimientos. La ayuda sólo puede consistir en informar a un individuo que está apartándose de lo establecido, pero bien entendido por ambas partes que el empleado administrativo o técnico, no va a comunicar a nadie más, lo que sabe ni la opinión que le merece".

4) "Ayuda en la administración de los servicios;

Este tipo de ayuda comprende; mantenimiento del equipo, seguridad de la planta, administración de los pagos, facilidades para las comidas, actividades impuestas por la legislación, clasificación y elaboración de datos, planes, beneficios, etc." (23).

De hecho no hay una solución al problema de las relaciones entre personal administrativo y de línea, a través de la autoridad; para lograr la realización adecuada de los objetivos de la empresa.

Cada uno de los jefes tanto de línea como administrativos tienen la responsabilidad de :

- Poner sus propios conocimientos, destreza y experiencia a disposición de los demás.
- Contar con la ayuda de los demás para poder cumplir con sus propias responsabilidades.
- Controlar su trabajo.

4.13. LA AUTORIDAD.

Un poco antes del decenio de 1930, era común la idea de que la autoridad era una característica del individuo. Se pensaba también, que eran pocos los individuos dotados de cualidades y características para ser jefes; dichas cualidades y características se consideraban heredadas más bien que adquiridas.

Pero la integridad, la ambición y el buen criterio, no se encuentran sólo en el jefe, sino en cualquier miembro de una organización.

Ahora bien, entre los factores de la autoridad existen algunos talentos y actitudes que se adquieren y se modifican a través del estudio; por lo que, las características para ser jefe no necesariamente son heredadas, como se afirmaba en épocas anteriores.

Existen algunos factores esenciales que debemos

tomar en cuenta, para que exista autoridad, dichos factores son:

- 1) "Las características del jefe".
- 2) "Las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores".
- 3) "Los elementos distintivos de la organización, como son su finalidad, su estructura y la índole de las actividades que van a desarrollarse".
- 4) "El medio social, económico y político".

En base a los factores antes mencionados, se deduce que: "La autoridad no es propiedad del individuo, sino una compleja relación entre estos cuatro factores". (24).

Según algunas investigaciones, es mejor considerar a la autoridad como una relación entre el jefe y la situación; y no como un conjunto de características poseídas por algunas personas.

Al aceptar el hecho de que la autoridad consiste en una relación entre el jefe, sus subordinados, la organización y el medio social, y si además, nos damos cuenta de que estos factores son susceptibles de cambio al pasar el tiempo; tendremos entonces que reconocer que no es posible determinar de antemano, las características personales de los ejecutivos, que la organización necesitará en diez o veinte años más.

Es por ello que la gerencia tiene como una de sus responsabilidades básicas, la de procurar que siempre exista una cantidad heterógena de recursos humanos, de la cual se seleccionen los individuos que cubrirán necesidades concretas, pero que no se pueden predecir.

Se les debe capacitar para que desarrollen al máximo sus posibilidades en aquella función que desempeñen mejor. Además, se les debe recompensar de tal forma, que lleguen a la conclusión de que se considera como algo muy valioso, a todo aquel jefe que destaca en cualquier nivel.

4.14. DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS.

Durante algunos años se pensó que el desarrollo de los gerentes era un trabajo automático, por el cual, no había que preocuparse mucho.

Douglas Mc Gregor afirma que: "Los individuos son seleccionados, orientados, valorados, rotados de uno a otro empleo, ascendidos, enviados a los centros docentes, todo ello dentro de un marco administrativo que les permite relativamente poco margen para expresar sus opiniones, respecto al desarrollo de su carrera personal" (25).

Por lo que los gerentes siguen pensando que todo aquello que es bueno para la organización, lo es también para el subordinado.

Además, parecen no darse cuenta que el individuo tiene que desarrollarse y para hacerlo en forma adecuada deberá ser en función de lo que a su juicio es importante y de valor.

Existe otro enfoque al respecto; en el cual, se supone que debemos cultivar los talentos, no precisamente manufacturarlos o producirlos, como cualquier mercancía.

La idea central de este enfoque, es la de que el individuo irá creciendo hasta el grado de convertirse en aquello de lo que es capaz; pero para que esto suceda se deben crear las condiciones adecuadas.

Existen varios grupos de factores que influyen en el crecimiento de los futuros gerentes; dichos factores son :

- 1) Las características económicas y tecnológicas de la industria y de la organización en particular.

Existen diferencias de criterio respecto al grado en que la gerencia puede controlar las características antes mencionadas, pero no hay duda de que influyen en el ritmo del desarrollo ejecutivo.

- 2) Las normas y prácticas de la empresa.

Tanto el crecimiento y desarrollo del ser humano, así como su cambio de actitudes, percepciones y conducta, forman un conjunto de fenómenos que suponen un aprendizaje. A

su vez, dicho aprendizaje supone premios y castigos que pueden ser externos y materiales o intangibles e internos.

Por lo que en el desarrollo del individuo influyen, por una parte, el tipo de compensaciones y satisfacciones que recibe, y por otra parte, los castigos y desengaños que experimenta en la organización.

La descentralización de las empresas crea un clima, en el cual, el individuo después de aceptar mayores responsabilidades por su conducta, obtiene beneficios intrínsecos en forma de satisfacciones de la personalidad y realización de sí mismo, éstas a su vez, le animan para que acepte más responsabilidades, con lo cual logra desarrollarse.

Por otra parte, todas aquellas organizaciones en las que el ascenso es la única manifestación de éxito, los individuos estarán interesados solamente en el empleo al cual aspiran.

Otra medida que también influye en el desarrollo del individuo, es la rotación de empleos, con la cual se incrementa la experiencia personal del individuo y se ponen a prueba sus talentos.

La rotación sirve también para reducir los peligros que se derivan de los prejuicios personales, al valorar la actitud del individuo y medir sus posibilidades.

Por lo que, la rotación de empleos, evidentemente es un medio eficaz para el desarrollo de los jefes.

3) La conducta del inmediato superior.

Todo trato entre superior y subordinado, constituye una experiencia y un aprendizaje a la vez.

Se supone que cada jefe es responsable del crecimiento y desarrollo de sus subordinados, pero los premios y castigos que la compañía otorga no permiten que esta suposición se cumpla.

Es por ello que los jefes deben ser realmente responsables y crear un clima adecuado para el crecimiento y desarrollo de sus subordinados. Además, al otorgar premios y castigos lo hará de conformidad con la actuación de los subordinados.

El personal administrativo también puede ayudar en el desarrollo tanto de los ejecutivos como de los subordinados.

En primer lugar, el personal administrativo se encargará del ambiente de la organización, tanto en el aspecto general como en el particular; además, estudiará las normas y prácticas de la compañía.

En segundo lugar, tratará de dar buen consejo y ayuda a los gerentes interesados en cumplir con sus responsabilidades, en lo referente al desarrollo de sus subordinados.

Los informes y estadísticas no se utilizarán como medios para desarrollar el talento de los ejecutivos, sino como medios para que ellos se orienten.

Ahora bien, tampoco los programas y procedimientos efectúan el desarrollo de los ejecutivos; debido a que es imposible PRODUCIR gerentes como mercancías; lo único a que se puede aspirar es a CULTIVARLOS.

Tocante a este punto, se dice que: "El concepto de administración por integración y autocontrol no puede desarrollarse bien como un programa en conserva que se VENDE a la gerencia; pero un personal profesional competente puede ayudarla a descubrir su valor". (26).

4.15. LOS CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ADQUIRIDOS EN LAS AULAS.

El ambiente y las circunstancias del trabajo constituyen el factor primordial para el desarrollo del individuo.

La solución industrial para el problema del desarrollo de ejecutivos; nos lleva, entre otras co-

sas, a la idea de que se pueden crear y desarrollar ejecutivos en el aula.

Pero lo que en realidad se pretende con la educación formal, es intensificar su capacidad de aprender a base de experiencia. Además de incrementar su capacidad de ayuda a los subordinados, para que aprendan a base de experiencia; es decir, se le debe capacitar para que aprenda a crear el ambiente propicio para el desarrollo de los subordinados.

Como se sabe, la adquisición del saber constituye un trabajo directo, el cual, se llevará a cabo sólo si el individuo desea aprenderlo.

Al respecto, el individuo puede darse cuenta de que necesita adquirir determinados conocimientos sobre algún punto y el superior puede indicarle la forma de adquirirlos.

Ahora bien, el hecho de adquirir nuevos conocimientos, no constituye una necesidad que el individuo SIENTA; más bien es una necesidad que los demás piensan que le vendría bien.

Es muy difícil que el instructor produzca la motivación necesaria para aprender en las circunstancias antes mencionadas, por buenos que sean los métodos que utilice y por grande que sea su talento.

Sin embargo, el carácter voluntario es alterado positivamente cuando los individuos saben que se espera su aceptación, porque al jefe no le gustará si se niegan.

Pero, antes que nada es importante conocer y comprender que el saber no se mete en la cabeza de los seres humanos como se introduce grasa en el engranaje de las máquinas.

Por lo que el individuo puede aprender; no necesariamente se le tiene que enseñar. La verdadera educación es un trabajo de influencia por integración y autocontrol.

También es importante que los gerentes tengan una visión clara de las tendencias sociales, políticas y económicas de nuestra sociedad; necesitan adquirir conocimientos teóricos generales sobre campos especializados de la enseñanza, para que así puedan comprender la función que desempe

ña su empresa en la economía y en el medio político, además de reconocer cuando necesitan ayuda profesional. Dichos conocimientos son importantes como estímulo para que los gerentes se actualicen; constituyen además, una necesidad de adaptación a los cambios tan rápidos del mundo actual.

Además, después de algún tiempo de su graduación y al enfrentarse a las realidades del mundo empresarial, el administrador se encuentra en mejores condiciones para aprender, que antes.

Se dice además, que la industria debería de recurrir al mundo académico para tener las ideas más claras, más al día y más críticas.

Es importante también, que los gerentes lean libros y publicaciones, sobre todo aquello que tienen olvidado o abandonado desde que asistían a la Universidad.

La finalidad de todo curso universitario es ampliar las ideas que el gerente tiene sobre su trabajo, además de destruir algunos de sus prejuicios y capacitarlo mejor para que aprenda de la experiencia cuando vuelva a su puesto, porque es de su ponerse que habrá adquirido un concepto más realista de las causas y efectos, con que tiene que enfrentarse

4.15.1. ADQUISICIÓN DE DESTREZA MANUAL.

Un administrador requiere de ciertos conocimientos manuales; entre los cuales se encuentran el hecho de conducir un auto, manejar un torno, jugar golf, tocar algún instrumento musical y escribir a máquina, entre otros.

Desde luego que para desarrollar una habilidad manual se requiere práctica o experiencia, acompañada de nuevos datos.

La adquisición del saber es un desarrollo activo y no pasivo; esto es posible observarlo más claramente en el aprendizaje dinámico, que en el intelectual.

4.15.2. ADQUISICIÓN DE APTITUDES PARA RESOLVER PROBLEMAS.

Es necesario que los gerentes adquieran cierta

capacidad para resolver problemas; ésto es debido a que la mayor parte del trabajo de un gerente consiste precisamente, en resolver problemas.

Entre algunos de los problemas más comunes se encuentran, la organización de sus actividades como gerente y las de sus subordinados, la planeación, la adopción de tácticas ejecutivas y todas aquellas actividades en las que deben tomarse decisiones.

Los gerentes también deben tener habilidades para diagnosticar los problemas, obtener e interpretar todos aquellos datos importantes, descubrir y comprobar la conveniencia de las soluciones y recabar información nueva respecto a la eficiencia de la solución y del método utilizado para llegar a tal solución.

Desde luego todas esas habilidades se pueden perfeccionar y la enseñanza en las escuelas y universidades constituye uno de los métodos más útiles para ello. Esto, a través de casos prácticos; los cuales contribuyen al aprendizaje, dado que en la situación no existe ningún peligro, además de que el individuo puede practicar formas de conducta que tal vez no desea repetir en la realidad.

4.15.3. ADQUISICION DE TALENTOS DE INTERACCION SOCIAL.

Desde su infancia, el ser humano ha ido adquiriendo capacidad para alcanzar sus fines y satisfacer sus necesidades; a ésto se le llama, SUPERVIVENCIA SOCIAL, la cual se logra gracias al talento del individuo para influir en los demás.

Sin embargo, hay individuos que esporádicamente fracasan y se ven en dificultades con tanta frecuencia que están dispuestos a aprender nuevos procedimientos o métodos, para lograr lo que desean.

La psicoterapia es uno de los métodos educativos de uso corriente, que produce algunas mejoras en las habilidades de interacción social. Por lo general, este método es importante sólo

cuando los individuos están atravesando por alguna crisis grave; se puede aplicar a un sólo individuo o a pequeños grupos; este método, toma demasiado tiempo.

Recopilando un poco a partir del punto número 4.15., se concluye que:

- 1) "La enseñanza en clase sólo surte efectos al amparo de un clima propicio para el desarrollo del individuo".
- 2) "Las motivaciones individuales, las necesidades que experimenta el interesado de adquirir nuevos conocimientos, de mejorar su destreza, son factores imprescindibles para todo aprendizaje efectivo".
- 3) "La enseñanza es un trabajo activo".
- 4) "La práctica, la experiencia y la información son aspectos esenciales de cualquier instrucción que tiende a cambiar la conducta".
- 5) "Las artes de interacción social son de las más esenciales para el gerente y, al mismo tiempo, las más difíciles de perfeccionar en clase. Los métodos de laboratorio que brindan condiciones especiales para la experiencia y la información han acreditado su valía".
- 6) "Ante las dificultades y complicaciones que supone el perfeccionamiento de la competencia ejecutiva por medio de la enseñanza teórica no podemos aspirar a grandes realizaciones. Esto no es restar valor a la enseñanza en clase, sino a las expectativas de algunos gerentes que creen que la educación formal va a relevarlos de la responsabilidad del desarrollo y formación de sus subordinados EN EL TRABAJO". (27).

4.16. EL EQUIPO ADMINISTRATIVO.

4.16.1. EL GRUPO Y EL INDIVIDUO.

Existen personas que no creen en el esfuerzo de grupo; sostienen que una organización funciona eficientemente a base de relaciones entre parejas.

William H. Whyte, sostiene que; "La actividad de grupo ejerce un efecto agobiador, sobre el individuo, le obliga a aceptar todo y coarta la expresión del individualismo, anula la actividad creadora y constituye, en general, una forma obstaculizadora e inhibidora de la actividad humana". (28).

Pero esta afirmación se opone rotundamente a la realidad de la vida organizacional.

Lo que realmente sucede es que no se ha dado la debida atención al comportamiento de grupo, por lo que la gerencia no cuenta con los conocimientos suficientes para crear las condiciones propicias, para el desarrollo e integridad individual dentro del grupo.

Esto se debe básicamente, a que durante muchos años los psicólogos únicamente se interesaron en determinar si se rendía mayor cantidad de trabajo cuando la gente trabajaba en grupo o individualmente.

Sin embargo, los grupos pueden ser muy eficaces para tomar decisiones y resolver problemas. Por lo que todos los argumentos con que se ha querido demostrar que sólo el INDIVIDUO puede ser responsable y tomar decisiones o realizar innovaciones, son sólo palabras, más no hechos probados y reconocidos.

Ahora veamos algunas características que generalmente se observan en un grupo que desarrolla una tarea efectiva. Las cuales, según Douglas Mc Gregor son:

- 1) "La atmósfera que puede percibirse a los pocos minutos de observación suele ser informal, cómoda y libre de tensiones. Es un ambiente de trabajo que estimula a la

gente. No hay indicios de aburrimiento".

- 2) "Hay muchas discusiones, en las que toman parte casi todos, pero siempre dentro de la tarea desarrollada por el grupo".
- 3) "La tarea u objetivos del grupo es bien comprendida y aceptada por los miembros".
- 4) "Los miembros deben escucharse recíprocamente. Se deben escuchar todas las ideas. La gente no teme al ridículo por exponer un pensamiento original".
- 5) "Hay desacuerdos. Esto no molesta al grupo. Los desacuerdos no son suprimidos ni eliminados por una acción prematura del grupo. Se estudian las razones con todo cuidado y el grupo procura resolver las diferencias o conciliarlas".
- 6) "La mayor parte de las decisiones se toman por unanimidad, donde se pone en claro, que en general todos están de acuerdo y dispuestos a seguir adelante".
- 7) "Las críticas son frecuentes, francas y más o menos sin tensiones ni molestias para nadie. Hay pocos indicios de ataques personales. Las críticas tienden a ser constructivas, porque sólo se orientan a la eliminación de un obstáculo que afecta al grupo y le impide realizar lo que se propone".
- 8) "Todos pueden expresar libremente sus sentimientos e ideas, tanto sobre el problema que se discuta como sobre el funcionamiento del grupo".
- 9) "Cuando se emprende una acción se confían claramente las misiones o los encargos a que haya lugar y son aceptados".
- 10) "El presidente del grupo no se impone, ni el grupo le obedece con servilismo. Casi no hay indicios de lucha por el poder en las actividades del grupo. No interesa quien manda, sino cómo puede lograrse el objetivo deseado".
- 11) "El grupo tiene perfecta conciencia de sus actividades. El problema, si es que existe, puede ser de procedimiento o debido a que el comportamiento de un individuo éste entorpeciendo la realización de los objetivos del grupo". (29).

Desde luego que para formar un grupo con las características antes mencionadas, se requiere un alto grado de sensibilidad, de comprensión y habilidad por parte de todos los miembros y del jefe.

Ahora veamos el lado opuesto del punto anterior: o sea, las características de un grupo ineficiente. También según Douglas Mc Gregor.

- 1) "Probablemente su atmósfera se caracterice por la indiferencia y aburrimiento o tensión de sus miembros".
- 2) "Hay unos cuantos que se empeñan en imponerse en la discusión y con frecuencia se apartan del tema".
- 3) "De las cosas que se dicen cuesta trabajo deducir qué se proponen o cuáles son sus objetivos. Suele advertirse que cada uno tiene sus objetivos particulares y personales, los cuales, trata de alcanzar con su incorporación al grupo y además tales fines están muchas veces en contradicción con los de los demás y con los objetivos generales".
- 4) "En realidad no se escuchan unos a otros. las ideas que alguien trata de exponer se pasan por alto o se descartan".
- 5) "En general, el grupo no hace nada eficiente cuando surgen desavenencias. Además, sólo los miembros más agresivos logran que se tomen en consideración sus ideas".
- 6) "Las decisiones para emprender una acción casi siempre son confusas; nadie sabe quien es el que va hacer esto o aquello".
- 7) "Muchas veces las decisiones se toman prematuramente, sin haber estudiado ni resuelto los verdaderos problemas".
- 8) "La autoridad sigue siempre en manos del presidente del comité. Será un hombre fuerte o débil, pero todas las veces SE SIENTA A LA CABECERA DE LA MESA".
- 9) "Tal vez haya críticas, pero son molestas y originan tensiones. La crítica de las ideas tiende a ser destructiva".

- 10) "Las ideas y sentimientos personales quedan ocultos, no se desahogan, ni expresan". (30).

Es un hecho que la mayoría de los grupos tienen las características de un grupo ineficaz o ineficiente. Lo cual se debe en primer lugar, a que la mayoría de las personas no aceptan que del trabajo en grupo pueda surgir algo notable.

En segundo lugar, conocemos muy poco de todo aquello que es importante para el buen funcionamiento y desarrollo del grupo.

Una de las principales razones del funcionamiento deficiente del grupo, es el miedo que se tiene a los conflictos y a los odios; el cual induce a un comportamiento que obstruye y no ayuda.

Otra razón que propicia la deficiencia del grupo, es la idea tan equivocada que existe, de que su eficiencia depende solamente de quien está a la cabeza del mismo. Sin embargo, es el comportamiento hábil y sensato de los miembros de un grupo lo que realmente produce la eficiencia.

Por último, se debe reconocer la necesidad que existe de prestar atención a la conservación o permanencia del grupo.

El principio de DIVIDE Y VENCERAS, es de suma importancia cuando se quiere ejercer poder personal, sobre los subordinados. No hay mejor manera de controlarlos.

Sin embargo, si el superior comprende que la interdependencia es una de las principales características de la industria; entonces procurará evitar el estudio y la toma de decisiones, respecto a todos aquellos asuntos de la organización, si no se hace en grupo.

4.16.2. EL TRABAJO EN EQUIPO.

Es muy importante el trabajo en equipo, porque en un grupo auténtico el individuo encuentra algunas de sus satisfacciones más profundas.

Pero en primer lugar, se tendrá que desechar la idea de que los valores del individuo y los del grupo son por fuerza contrarios y que éstos sólo pueden realizarse a expensas de aquéllos.

En segundo lugar, se debe prestar atención al entendimiento de todos los factores que determinan la eficiencia de la actividad del grupo y también a la adquisición de talento para utilizarlos.

En tercer lugar, es necesario aprender a distinguir las actividades que son propias de un grupo, de aquellas que no lo son.

Por último, será necesario advertir la diferencia que existe entre el concepto de equipo como instrumento de la administración por dirección y control, y el referente a algo relacionado por naturaleza con la administración por integración y autocontrol.

Al cumplirse los requisitos antes mencionados, se podrá observar que:

- 1) "La fijación de metas realizadas por el grupo tiene ventajas que no se logran con las metas que son fijadas por un sólo individuo. Ambas son suplementarias; no se excluyen".
- 2) "Un buen grupo de gerentes es el mejor ambiente para el desarrollo del individuo. Debido a que es donde mejor se puede desarrollar el talento para resolver problemas y establecer interacciones sociales".
- 3) "Pueden desarrollarse para el grupo muchos objetivos importantes y medidas de actuación que no pueden aplicarse al individuo".
- 4) "En un equipo ejecutivo auténtico, se puede reducir al mínimo la competencia, que de hecho obstaculiza el progreso de la organización". (31).

Es un hecho que la capacidad del hombre para colaborar con sus semejantes, en un grupo, seguirá funcionando; y tal vez, algún día, este hecho será reconocido por todos. Sólo entonces, se dará cuenta la gerencia del grado tan alto en que se ha desestimado el verdadero potencial de los recursos humanos.

4.17. CONCLUSION.

Como ha dicho Peter Drucker: "La gran empresa industrial moderna ya es de por si un invento social de gran importancia histórica". (32).

Sin embargo, dicha empresa ya es anticuada, es decir ya está fuera de uso. Esto se debe a que en su forma actual no es ya un medio adecuado para satisfacer las futuras necesidades económicas de la sociedad.

Como hemos visto, los postulados teóricos de la teoría Y, suponen algunas condiciones que no pueden ser llevadas a la práctica.

Desde luego, esto no es un freno, sino un estímulo para el invento y el descubrimiento.

Por otro lado, las ideas contenidas en la teoría X, nos proporcionan normas; con lo cual, según Joe Scanlon; "Nos invitan a volver la cara al pasado y la espalda al porvenir". (33).

Ahora bien, todas las ideas relacionadas con las estrategias ejecutivas, modificadas de conformidad con la teoría Y; como son la fijación de objetivos, el Plan Scanlon, la participación, la función del personal administrativo y de línea, y la solución agrícola al problema del desarrollo de ejecutivos, constituyen los primeros pasos que se han dado hacia la administración por integración y autocontrol.

Como ha afirmado Douglas Mc Gregor: "Si logramos aprender a REALIZAR el potencial de colaboración que late en los recursos humanos de la industria, proporcionaremos a los gobiernos y naciones un modelo que está necesitando urgentemente la humanidad". (34).

4.18. CITAS BIBLIOGRÁFICAS.

- (1) Mc Gregor Douglas, El Aspecto Humano De Las Empresas. Diana, México, 1979. P. 20.
- (2) *Ibid.*, P. 22.
- (3) *Ibid.*, P. 43.
- (4) *Ibid.*, P. 47.
- (5) *Ibid.*, P. 52. (c.r.f. Personality And Organization, Chris Argyris).
- (6) *Ibid.*, P. 57.
- (7) *Ibid.*, P. 70.
- (8) *Ibid.*, P. 85.
- (9) *Ibid.*, P. 94.
- (10) *Ibid.*, P. 103.
- (11) *Ibid.*, P. 104.
- (12) *Ibid.*, P. 110.
- (13) *Ibid.*, P. 115.
- (14) *Ibid.*, P. 116.
- (15) *Ibid.*, P. 118.
- (16) *Ibid.*, P. 128.
- (17) *Ibid.*, P. 132.
- (18) *Ibid.*, P. 142.
- (19) *Ibid.*, P. 148.
- (20) *Ibid.*, P. 150.
- (21) *Ibid.*, P. 153.
- (22) *Ibid.*, P. 165.
- (23) *Ibid.*, Pp. 166 a 172.

- (24) *Ibid.*, P. 182.
- (25) *Ibid.*, P. 190.
- (26) *Ibid.*, P. 202.
- (27) *Ibid.*, Pp. 218,219.
- (28) *Ibid.*, P. 223.
- (29) *Ibid.*, Pp. 226,227.
- (30) *Ibid.*, Pp. 229 a 231.
- (31) *Ibid.*, P. 233.
- (32) *Ibid.*, P. 236.
- (33) *Ibid.*, P. 237.
- (34) *Ibid.*, P. 237.

5. ABRAHAM H. MASLOW Y SU TEORIA DE LAS MOTIVACIONES.

5.1. INTERPRETACION PSICOLOGICA DE LA CIENCIA.

5.1.1. LA PSICOLOGIA DE LOS CIENTIFICOS.

5.1.2. IMPLICACIONES DERIVADAS DE UNA INTERPRETACION PSICOLOGICA DE LA CIENCIA.

5.2. EL PROBLEMA DE CENTRALIZACION Y LOS MEDIOS DE CENTRALIZACION EN LA CIENCIA.

5.2.1. INSISTENCIA EN LA TECNICA.

5.3. INTRODUCCION A LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES.

5.3.1. EL INDIVIDUO COMO UN TODO INTEGRADO.

5.3.2. FINES Y MEDIOS.

5.3.3. CULTURA Y DESEO.

5.3.4. MOTIVACIONES MULTIPLES.

5.3.5. ESTADOS MOTIVACIONALES.

5.3.6. RELACIONES DE LAS MOTIVACIONES.

5.3.7. INSTINTO.

5.3.8. INTEGRACION

- 5.3.9. POSIBILIDAD DE REALIZACION.
- 5.4. TEORIA DE LAS MOTIVACIONES HUMANAS.
 - 5.4.1. LAS NECESIDADES BASICAS.
 - 5.4.2. CONDICIONES PREVIAS PARA LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS.
 - 5.4.3. DESEOS DE ENTENDER Y CONOCER.
 - 5.4.4. CARACTERISTICAS ADICIONALES DE LAS NECESIDADES BASICAS.
- 5.5. FUNCION DE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS EN LA TEORIA PSICOLOGICA.
 - 5.5.1. ALGUNAS CONSECUENCIAS GENERALES DERIVADAS DE SATISFACER UNA NECESIDAD.
 - 5.5.2. EL CONCEPTO DE SATISFACCION SALUDABLE.
 - 5.5.3. FENOMENOS DETERMINADOS EN PARTE POR LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS.
 - 5.5.4. FENOMENOS DETERMINADOS EN GRAN PARTE POR LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS.

- 5.6. LA NATURALEZA INSTINTIVA DE LAS NECESIDADES BASICAS.
- 5.7. DIFERENCIAS ENTRE LAS NECESIDADES SUPERIORES Y LAS NECESIDADES INFERIORES.
- 5.8. LA TEORIA DE LA AMENAZA.
 - 5.8.1. PRIVACION, FRUSTRACION Y AMENAZA.
 - 5.8.2. CONFLICTO Y AMENAZA.
- 5.9. EL ASPECTO INSTINTIVO DE LA DESTRUCTIVIDAD.
- 5.10. EL COMPONENTE EXPRESIVO E IMITATIVO DEL COMPORTAMIENTO.
- 5.11. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS AUTO-REALIZADAS.
- 5.12. BREVE COMENTARIO SOBRE LOS HABITOS.
- 5.13. REACCIONES NO MOTIVADAS Y MOTIVADAS.
- 5.14. MOTIVACION Y SALUD.
- 5.15. CITAS BIBLIOGRAFICAS.

5. ABRAHAM H. MASLOW Y SU TEORIA DE LAS MOTIVACIONES.

5.1. INTERPRETACION PSICOLOGICA DE LA CIENCIA.

Una interpretación psicológica de la ciencia, se inicia con la comprensión de que la ciencia es una creación humana. Sus orígenes están en los motivos humanos, sus metas son metas humanas, y es creada, renovada y sostenida por seres humanos. Sus leyes, su organización y sus articulaciones no sólo descansan sobre la naturaleza de la realidad que descubre, sino también sobre la naturaleza humana que hace el descubrimiento.

5.1.1. LA PSICOLOGIA DE LOS CIENTIFICOS.

1) Los Motivos de los Científicos.

Los científicos están motivados, como todos los demás seres humanos, por las necesidades de alimento, de seguridad, de protección y cuidado; por las necesidades sociales, y las relaciones de afecto y amor; por las necesidades de respeto y status, con el consecuente auto-respeto; por las necesidades de auto-realización y por las potencialidades del individuo como persona. Estas son las necesidades, mejor conocidas por los psicólogos; por la simple razón, de que la frustración producida por la insatisfacción de dichas necesidades, produce psicopatología.

Existe otro tipo de necesidades, conocidas a través de la observación común, éstas son las necesidades cognoscitivas; dicho de otra forma es la CURIOSIDAD que tenemos de conocer y comprender todo aquello que nos rodea.

Desde luego, estas necesidades conciernen, más que a nadie, a los filósofos de la ciencia. Es la curiosidad persistente del hombre la responsable de la ciencia. Es el deseo del hombre por entender, por explicarse

y sistematizar; lo que genera la ciencia.

Finalmente, tenemos los impulsos a la belleza, a la simetría, y tal vez a la sencillez, a la realización y al orden; a estas necesidades se les puede llamar, necesidades ESTÉTICAS.

- 2) La Asociación Natural de la Racionalidad y del Impulso.

Cada vez es más claro, que en el ser humano sano, la racionalidad y el impulso están asociados, y llegan a conclusiones similares.

Las situaciones ocasionales en las cuales hay conflicto temporal entre las necesidades cognitivas y las necesidades emocionales, nos llevan a un problema de integración y de coordinación, más que de conflicto y oposición.

- 3) La Naturaleza Pluralista de la Ciencia.

La gente busca diferentes satisfacciones en el trabajo científico, así como en la vida social, en sus trabajos o en su vida matrimonial. Algunos buscan seguridad en la ciencia; otros, aventura y emoción.

La multiplicidad de funciones, implica una división de trabajo para algunos individuos; quienes combinan, entre ellos mismos sus habilidades. La división de trabajo requiere diferentes clases de gente, diferentes gustos, diferentes capacidades y habilidades. Los gustos reflejan y expresan el carácter y la personalidad.

En la ciencia, como en todo, cada uno de nosotros necesita y complementa a los demás.

5.1.2. IMPLICACIONES DERIVADAS DE UNA INTERPRETACION PSICOLOGICA DE LA CIENCIA.

- 1) La Ciencia y los Valores Humanos.

"La ciencia se basa en los valores humanos y es por sí misma un sistema de valores"

(1).

Las necesidades humanas, tales como las emocionales, las cognoscitivas, las expresivas y las estéticas, dan a la ciencia sus orígenes y sus metas.

La única forma de prevenir la contaminación de nuestra percepción de la naturaleza, de la sociedad, o de nosotros mismos; a través de los valores humanos; es la de estar muy concientes de estos valores, en todo momento; entender su influencia en la percepción y en base a dicho entendimiento, hacer las correcciones necesarias.

2) Leyes Humanas e Inhumanas.

El hecho de que los humanos vivan en un mundo natural, no significa que sus reglas y leyes necesiten ser iguales. Todos los seres humanos tienen diferentes deseos, temores, sueños, esperanzas, etc. Además, los seres humanos se comportan en forma muy diferente a un átomo o a las temperaturas.

Por tanto, una familia y un cristal deben ser estudiados en forma diferente; la naturaleza humana debe ser estudiada a través de la psicología.

La realidad no humana es independiente de los deseos y necesidades de los seres humanos; dado que no tiene propósitos, metas, funciones, ni tendencias de afecto o conocimiento; como lo tienen los seres humanos. Esta realidad no humana, es la que persistirá, si los seres humanos desaparecen; lo cual no es un hecho imposible de suceder. Pero nunca lograremos conocer la realidad no humana, totalmente.

La ciencia es sólo un medio de acceso al conocimiento de la realidad natural, social y psicológica.

3) Psicopatología.

La persona neurótica distorsiona la realidad, hace demandas sobre la misma, impone conceptualizaciones prematuras, tiene miedo de lo desconocido y de la novedad; no es un buen REPORTERO de la realidad. Para que una persona realice el mejor trabajo, debe estar, psicológicamente sana.

5.2. EL PROBLEMA DE CENTRALIZACION Y LOS MEDIOS DE CENTRALIZACION EN LA CIENCIA.

Por centralización entendemos; la tendencia a considerar que la esencia de la ciencia descansa sobre sus instrumentos, sus técnicas, sus procedimientos, sus aparatos, y sus métodos, más que en sus problemas, sus preguntas, sus funciones, o sus metas.

5.2.1. INSISTENCIA EN LA TÉCNICA.

Es posible que también en la ciencia, se lleguen a confundir los fines con los medios. Son los fines o las metas de la ciencia las que dignifican y valoran sus métodos.

Los científicos trabajan con técnicas, pero sólo porque le ayudan a alcanzar sus propios fines.

La insistencia en los métodos y técnicas, lleva a los científicos a pensar que son más objetivos y menos subjetivos de lo que realmente son; y que no necesitan tratar con los valores humanos.

Pero la ciencia, no fue, no es y no será, totalmente objetiva, dicho de otra forma; la ciencia no es independiente de los valores humanos.

5.3. INTRODUCCION A LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES.

5.3.1. EL INDIVIDUO COMO UN TODO INTEGRADO.

El individuo es un todo organizado e integrado. En la teoría de la motivación esto tiene varios significados específicos; uno de ellos es que el individuo en su totalidad es motivado, no sólo una parte de él. Existe sólo la necesidad del individuo; como ejemplo de ello podemos decir que es la persona, quien desea alimentos, no su estómago. Por lo que la satisfacción de una

necesidad, es para el individuo. Explicando esto y en base al ejemplo antes mencionado, podemos decir que el alimento satisface el hambre de la persona, no de su estómago.

Cuando un individuo tiene una necesidad no satisfecha todas sus facultades, sus capacidades o sus funciones, tanto psicológicas como físicas, difieren de cuando dicha necesidad está satisfecha.

5.3.2. FINES Y MEDIOS.

Si nos detenemos a examinar cuidadosamente todos los deseos que tenemos en nuestra vida diaria, encontraremos, que todos tienen una característica importante; dicha característica, es que todos estos deseos, constituyen medios encaminados hacia un fin; más que fines por sí mismos.

Los deseos particulares, que pasan a través de nuestra mente, durante todo el día, no son tan importantes por sí mismos, sino por lo que realmente significan, al hacer un análisis profundo de los mismos.

Por lo que el estudio de la motivación debe ser en parte, el estudio de las metas, deseos o necesidades finales del ser humano.

5.3.3. CULTURA Y DESEO.

Dos culturas diferentes pueden tener formas totalmente distintas para satisfacer un deseo particular. Esto es, en una sociedad, una persona puede obtener auto-estima, siendo un buen cazador; mientras que en otra (sociedad), se obtiene auto-estima, siendo un buen guerrero, un gran doctor, etc.

Sin embargo, en ambas culturas, los individuos siguen los mismos caminos para llegar al fin último, que persiguen.

Además, dentro del estudio de la motivación se

debe tomar en cuenta la influencia de la cultura, así como la del medio ambiente.

5.3.4. MOTIVACIONES MULTIPLES.

Este punto se refiere al hecho de que un deseo, puede servir como un canal, a través del cual, otros propósitos o deseos, se expresan por sí mismos.

5.3.5. ESTADOS MOTIVACIONALES.

Una persona debe encontrarse en un estado de tensión, de felicidad, de frustración, de rechazo, etc.; lo cual puede llevar a esa persona, a desear ansiosamente afecto, a realizar esfuerzos para defenderse o para eliminar la hostilidad, etc.

La motivación es constante, nunca termina; por tanto, un ser humano siempre se encontrará en un estado motivacional, cualquiera que éste sea.

5.3.6. RELACIONES DE LAS MOTIVACIONES.

El hombre es un animal de deseos, el cual, pocas veces alcanza un estado de completa satisfacción, excepto por un tiempo corto.

Cuando una necesidad es satisfecha, aparece otra para ocupar el lugar de la anterior, y así sucesivamente.

Es una característica de los seres humanos que a través de toda su vida, esten deseando algo, siempre.

5.3.7. INSTINTO.

El instinto se puede definir como una unidad motivacional, en la cual, la necesidad, el comportamiento motivado, el objeto o el efecto de las metas, son determinados por la herencia.

5.3.8. INTEGRACION.

Normalmente, el individuo se comporta como un todo integrado. Aparentemente, el organismo está más unido en su integración cuando enfrenta un momento creativo, un problema, una amenaza, una emergencia, etc.. Pero cuando el organismo es débil para soportar o manejar la situación, éste se desintegra.

En general, cuando la vida es fácil y exitosa, el organismo puede, simultáneamente, hacer muchas cosas y dirigirlas en diferente forma.

5.3.9. POSIBILIDAD DE REALIZACION.

Este punto, se refiere al hecho de que cuando el ingreso de un hombre, se incrementa, éste se encuentra a sí mismo deseando y luchando por cosas que pocos años antes no había soñado.

5.4. TEORIA DE LAS MOTIVACIONES HUMANAS.

5.4.1. LAS NECESIDADES BASICAS.

1) Las Necesidades Fisiológicas.

Las necesidades que normalmente se toman como punto de partida para el estudio de la teoría de las motivaciones, son las llamadas necesidades fisiológicas.

Dos investigaciones recientes, han hecho necesario revisar las nociones que sobre estas necesidades se tenían; la primera de ellas fue el desarrollo del concepto de homeostasis; la segunda fue el descubrimiento de que los apetitos (sobre todo aquéllos en los que hay que elegir entre varios alimentos), son una indicación muy eficiente de las necesidades reales o carencias en el cuerpo.

La homeostasis se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo, para mantener un estado

normal y constante de la corriente sanguínea.

En lo que se refiere al apetito; si el individuo carece de alguna substancia química, el individuo desarrollará, aunque en forma imperfecta, un apetito específico o un hambre parcial, para adquirir ese elemento faltante.

Por lo que parece imposible, así como inútil, elaborar una lista de las necesidades fisiológicas fundamentales. Además, esta lista no incluiría los placeres sensoriales, tales como gusto, tacto, olfato, oído, etc.; los cuales, probablemente son fisiológicos.

Tampoco se sabe que hacer, con respecto al hecho de que el organismo tiene simultáneamente, una tendencia a la inercia, a la pereza y a realizar el menor esfuerzo; y tiene también una necesidad de actividad, de estimulación y de entusiasmo.

Las necesidades fisiológicas son relativamente independientes una de la otra, de otras motivaciones y del organismo como un todo, tal es el caso del hambre, el sexo y la sed; como excepciones tenemos la fatiga, el sueño y las respuestas maternas.

No debemos olvidar que cualquier necesidad fisiológica y el comportamiento para satisfacerla, sirve como canal para cualquier otra clase de necesidad. Como ejemplo de esto podemos decir; que la persona que piensa que tiene hambre, tal vez, en realidad sólo está buscando mayor comodidad o dependencia, en lugar de vitaminas o proteínas. Por otra parte, es posible satisfacer en parte, la necesidad de alimento (hambre), bebiendo agua o fumando cigarrillos.

Sin lugar a dudas, las necesidades fisiológicas son las más predominantes. Si una persona carece de todo, en un grado extremo y durante toda su vida, su mayor motivación serán las necesidades fisiológicas.

Si todas las necesidades están insatisfechas y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades, tal vez, se vuelvan inexistentes o tal vez sean olvidadas.

todas las capacidades se ponen al servicio de la satisfacción del hambre, y la organización de estas capacidades está casi totalmente determinada por el propósito de satisfacer el hambre.

Por lo que el deseo de adquirir un automóvil, el deseo de un nuevo par de zapatos, son en casos extremos, olvidados o se vuelven deseos de importancia secundaria.

Para el hombre que ésta extremosamente hambriento, no existe otro interes más que el alimento. Tiende a pensar que si su alimentación está garantizada para el resto de su vida, se rá totalmente feliz y nunca deseará algo más. Lo cual, como hemos visto, no es verdad. Dado que en cuanto el hambre es satisfecha, surge una nueva necesidad, la cual, dominará al organismo; y así sucesivamente.

"El organismo es dominado y su comportamiento organizado, sólo por las necesidades insatisfechas". (2).

2) Las Necesidades De Seguridad.

Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien satisfechas, entonces surge un nuevo grupo de necesidades; las cuales se denominan; necesidades de seguridad, dentro de las cuales tenemos seguridad, estabilidad, dependencia, libertad de temor, de ansiedad, de caos; necesidad de estructura, de orden, de leyes, de límites, etc..

Cuando estas necesidades dominan al organismo, todo parece tener menos importancia que la que tienen la seguridad y la protección.

Para entender este tipo de necesidades debemos antes que nada, observar a los niños; debido a que en ellos, estas necesidades son más simples y obvias. Cuando un adulto ve amenazada su seguridad, no es posible observarlo a simple vista. Sus reacciones se esconden. Los niños, por el contrario, las manifiestan.

El adulto en nuestra sociedad, generalmente prefiere un mundo seguro, ordenado, previsible, legal y organizado, del cual pueda depender y en el cual las cosas inesperadas, fuera

de control, caóticas, o cualquier cosa que sea peligrosa, no sucedan.

Además; en cualquier situación, siempre cuenta con un protector, quien lo defiende de cualquier peligro.

Si se quieren observar las necesidades de seguridad, en forma directa, se tendrá que recurrir a una persona neurótica, a una revolución, a un quebrantamiento de autoridad o a cualquier situación caótica.

Todo ser humano, responde al peligro, a través de una regresión al nivel de las necesidades de seguridad, además de prepararse para defenderse por sí mismo.

Con esto se quiere decir que una persona al satisfacer sus necesidades de seguridad, pasa a otras necesidades superiores; pero al verse amenazada vuelve a sentir una necesidad por la seguridad.

3) Las Necesidades De Pertenencia y Amor.

Si las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas; entonces surgirán las necesidades de amor y de pertenencia; y el ciclo antes descrito se repetirá.

La persona sentirá un gran deseo de tener amigos, una esposa, o en su caso un esposo, o un hijo. En general, estará deseando tener relaciones de afecto con la gente, ocupar un lugar importante en su grupo o en la familia y luchará con todas sus fuerzas para alcanzar esa meta. Porque de lo contrario, se sentirá solo, rechazado y sin amigos.

Toda sociedad debe satisfacer esta necesidad, de una forma u otra, si desea sobrevivir y ser una sociedad sana.

4) Las Necesidades De Estima.

En nuestra sociedad, todas las personas tienen el deseo o necesidad de una evaluación firme y estable de sí mismas; tienen también la necesidad de auto-respeto o auto-estima, además de

la estimación de los demás.

Estas necesidades pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- a) El deseo de realización, de suficiencia, de superioridad, de competencia, de seguridad al enfrentar el mundo, de independencia y libertad.
- b) El deseo de reputación y prestigio, (definiéndolo como el respeto o estima por parte de los demás), el deseo de ser famoso, de tener gloria, de predominio, de reconocimiento, de atención, de importancia, de dignidad o de apresiación.

La satisfacción de las necesidades de auto-estima depende del valor, de la seguridad y de la capacidad de la persona para ser útil y necesario en el mundo. De lo contrario, el individuo se sentirá inferior a todos los demás.

5) La Necesidad De Auto-Realización.

Aunque todas las necesidades esten satisfechas, el hombre siempre tiene una necesidad derivada de aquéllo que más le gusta hacer.

Por ejemplo; un músico debe crear música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, etc.. A dicha necesidad se le llama; necesidad de auto-realización.

5.4.2. CONDICIONES PREVIAS PARA LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS.

Como ejemplo de dichas condiciones tenemos: la libertad para hablar, para hacer lo que uno desea sin dañar o lastimar a los demás, libertad para expresarse por sí mismo, para investigar y buscar información, para defenderse a sí mismo, justicia, lealtad honestidad, disciplina en el grupo.

Sin estas precondiciones, la satisfacción de las necesidades básicas es prácticamente imposible.

Además, un acto, cualquiera que éste sea, es psicológicamente importante si contribuye en forma directa a la satisfacción de las necesidades básicas.

5.4.3. DESEOS DE ENTENDER Y CONOCER.

La curiosidad humana es algo que se puede observar fácilmente. La historia de la humanidad nos proporciona un gran número de ejemplos, en los cuales, el hombre ha buscado hechos y ha creado una explicación para los mismos.

Toda persona psicológicamente sana, es atraída por el misterio, por lo desconocido, lo inexplicable, etc.

Estas necesidades de entender y comprender las podemos observar en la infancia con mayor fuerza que en el adulto; lo cual parece ser una manifestación de madurez más que el deseo de conocer y entender.

El deseo de entender, de sistematizar, de organizar, de analizar, de buscar relaciones y significados y de construir un sistema de valores; todo ello forma en gran parte la necesidad de conocer y entender.

Pero no debemos olvidar que las necesidades de entender y comprender existen con mayor fuerza en los individuos inteligentes.

5.4.4. CARACTERISTICAS ADICIONALES DE LAS NECESIDADES BASICAS.

1) Jerarquía De Las Necesidades.

Parece ser que el orden en que se han expuesto las necesidades anteriores, es el más común. Sin embargo, existe un gran número de excepciones.

Hay personas que consideran más importante la necesidad de auto-estima que la de amor.

Para otras, la creatividad es más importante que cualquier otra cosa. En algunas personas el nivel de aspiraciones puede ser bajo; esto debido a que durante toda su vida, su único deseo es el de satisfacer su necesidad de alimento.

Además, cuando una necesidad ha sido satisfecha durante un período largo, esa necesidad

pierde su valor.

Por otra parte, las personas que han crecido fuertes y seguras; permanecerán fuertes y seguras a pesar de cualquier amenaza.

2) Grados De Satisfacción Relativa.

En realidad, la mayoría de los miembros de nuestra sociedad, están satisfechos parcialmente en todas sus necesidades básicas y al mismo tiempo están insatisfechos en esas necesidades básicas, pero también parcialmente.

Por ejemplo, si la necesidad A está satisfecha sólo en un 10%; la necesidad B no aparece. Si la necesidad A está satisfecha en un 25%; entonces la necesidad B surge en un 5%. Si la necesidad A es satisfecha en un 75%; la necesidad B surge en un 50%; y así sucesivamente.

3) Motivaciones Múltiples Del Comportamiento.

Cualquier comportamiento tiende a ser determinado por algunas o por todas las necesidades básicas, simultáneamente; y no por una sola.

Por ejemplo, comer, es en parte una necesidad para satisfacer el estómago y en parte, para satisfacer la necesidad de comodidad o bienestar, u otras necesidades.

Desde luego, no debemos olvidar, que el comportamiento también está determinado por los estímulos externos.

5.5. FUNCION DE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS EN LA TEORÍA PSICOLÓGICA.

Hasta ahora, hemos visto que el principio fundamental de organización en la vida motivacional de los seres humanos, es el agrupamiento de las necesidades básicas en una jerarquía de menor o mayor prioridad.

5.5.1. ALGUNAS CONSECUENCIAS GENERALES DERIVADAS DE SATISFACER UNA NECESIDAD.

La consecuencia más importante, derivada de satisfacer una necesidad básica, es el surgimiento de otra necesidad. Pero no es la única. Además, como consecuencia de lo anterior hay un cambio en los intereses de la persona, en sus valores.

Este cambio de valores implica, como fenómeno dependiente, una reconstrucción en la filosofía del futuro, del cielo y del infierno, de la buena vida, etc.

Cuando una necesidad ha sido satisfecha, se tiende a dar por hecho, todos los beneficios que de ella se derivan, sobre todo si no se realizan grandes esfuerzos por mantenerla satisfecha.

Volviendo al cambio de valores; dicho cambio nos lleva a la vez, a un cambio en las capacidades cognitivas; tales como la atención, la percepción, el aprendizaje, el recuerdo, el olvido, el pensamiento, etc.

Por otra parte, la satisfacción de cualquier necesidad ayuda a determinar la formación del carácter; además de mejorar el desarrollo saludable del individuo.

5.5.2. EL CONCEPTO DE SATISFACCION SALUDABLE.

El grado de satisfacción de las necesidades básicas se relaciona en gran parte con el grado de salud psicológica.

Un organismo neurótico es aquél que carece de satisfacción en sus necesidades básicas; por lo que depende de las demás personas y es menos autónomo.

5.5.3. FENOMENOS DETERMINADOS EN PARTE POR LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS.

- 1) La psicoterapia.
- 2) Las actitudes, los intereses, los gustos y los valores.

- 3) La clasificación de la personalidad.
- 4) La felicidad, la alegría, el regocijo. (A todo ésto se le considera emociones positivas).
- 5) Los efectos sociales.
- 6) El nivel de frustración.

5.5.4. FENOMENOS DETERMINADOS EN GRAN PARTE POR LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS.

- 1) Aspecto Afectivo-Volitivo.
 - a) Sentimientos de sueño, sexo, salud, energía y euforia.
 - b) Sentimientos de seguridad, paz, protección, carencia de peligro y amenaza.
 - c) Sentimientos de pertenencia, de formar parte de un grupo, de identificación con las metas y triunfos del grupo, de aceptación, de tener un lugar en el universo.
 - d) Sentimientos de amar y ser amado.
 - e) Sentimientos de auto-respeto, auto-estima, confianza en sí mismo, seguridad, habilidad, competencia, éxito, prestigio e independencia.
 - f) Sentimientos de auto-realización, de un desarrollo cada vez más completo de los recursos y potencialidades del individuo, y por consiguiente de madurez y de autonomía.
 - g) Curiosidad satisfecha, sentimiento de aprender y conocer cada vez más.
 - h) Satisfacción filosófica.
 - i) Necesidad de belleza satisfecha, sentimiento de simetría o perfección.
 - j) Surgimiento de necesidades superiores.
 - k) Aburrimiento e interés.
 - l) Progreso en los valores y en los gustos.

- m) Mayores posibilidades de felicidad, de serenidad y de una vida emocional positiva.
- n) Cambios en el nivel de aspiraciones.
- o) Cambios en el nivel de frustración.

2) Aspecto Cognoscitivo.

- a) Percepciones más eficientes y realistas, en todos los aspectos.
- b) Mejoramiento de las fuerzas intuitivas, presentimientos con mayor éxito.
- c) Centralización del problema en forma más realista y objetiva.
- d) Mejoramiento en la forma de ver el mundo. En el sentido de volverse más seguro, más realista, menos destructivo, más comprensivo, más integrado, etc.
- e) Mayor creatividad; arte, poesía, música, ciencia y sabiduría.
- f) Menor preferencia y necesidad de lo familiar; especialmente cosas importantes; menos temor a la novedad y a lo familiar.
- g) Democracia, respeto a los demás seres humanos, afecto hacia los demás, amor y respeto a los niños.
- h) Mayor posibilidad de aprendizaje.
- i) Menor necesidad de cosas simples; preferencia por lo complejo.

3) Rasgos Del Carácter.

- a) Más calma, ecuanimidad, serenidad, tranquilidad mental, (todo lo contrario de tensión, nerviosismo, infelicidad, etc.).
- b) Amabilidad, simpatía y falta de egoísmo.
- c) Generosidad saludable.
- d) Sentimiento de grandeza.
- e) Auto-dependencia, auto-respeto, auto-estima, confianza, seguridad en uno mismo.

- f) Sentimientos de seguridad y paz.
 - g) Manifestación de bondad.
 - h) Alta tolerancia de la frustración.
 - i) Tolerancia de las diferencias individuales y respeto hacia los demás.
 - j) Más valor; menos temor.
 - k) Salud psicológica.
 - l) Menos tensión; más relajamiento.
 - m) Más honestidad y sinceridad; menos hipocresía y falsedad.
 - n) Mayor fuerza de voluntad; mayor disfrute de las responsabilidades.
- 4) Aspecto Interpersonal.
- a) Mejores ciudadanos, vecinos, padres y amigos.
 - b) Crecimiento político, económico, religioso y educativo.
 - c) Respeto por la mujer, los niños, los empleados y demás grupos con menos fuerza.
 - d) Mayor democracia; menos autoritarismo.
 - e) Más interés en los demás; fácil identificación con los demás.
 - f) Mejor juicio acerca de las personas; mejor trato a los amigos.
 - g) Personas más simpáticas, más atractivas y más bellas.
- 5) Varios.
- a) Cambios en la idea que se tiene acerca de la buena vida, del éxito, del fracaso, etc.
 - b) Cambio hacia los valores superiores; hacia la vida espiritual.
 - c) Cambios en todo comportamiento expresivo;

risa, expresiones faciales, escritura, conducta, etc.

- d) Cambios de energía ; sueño, descanso, tranquilidad y cansancio.
- e) Interés en el futuro.
- f) Cambios en la vida fantástica y en los recuerdos.
- g) Cambios en la moral, ética y valores.
- h) Alejamiento de las adversidades.

5.6. LA NATURALEZA INSTINTIVA DE LAS NECESIDADES BASICAS.

Los seres humanos se auto-gobiernan y son más autónomos de lo que la teoría psicológica afirma. Además, se auto-protegen y se auto-dirigen.

La teoría instintiva acepta el hecho de que el hombre es un ser automotor; que su propia naturaleza, así como su medio ambiente, le ayudan a decidir su comportamiento; que su propia naturaleza le proporciona una estructura de fines, metas y valores; que generalmente y bajo buenas condiciones, lo que el hombre quiere es lo que necesita, con el propósito de evitar enfermedades; que todos los hombres forman una especie biológica; que el comportamiento no tiene sentido, a menos que sus motivaciones y sus metas sean entendidas; y que en general, los organismos, con sus propios recursos proporcionan una clase de eficiencia biológica, o sabiduría, que necesita ser explicada.

La mente racional del hombre ha conquistado no sólo la naturaleza del mundo que le rodea, sino también, el mundo instintivo que está dentro de él.

Las necesidades básicas, son determinadas en gran parte por la herencia. Cualquier impulso o necesidad, que se encuentre en el hombre, es instintiva.

Dichas necesidades deben ser satisfechas, porque de lo contrario la gente se enferma.

5.7. DIFERENCIAS ENTRE LAS NECESIDADES SUPERIORES Y LAS NECESIDADES INFERIORES.

- 1) La necesidad superior es un desarrollo evolutivo posterior.
- 2) Las necesidades superiores son desarrollos ontogénicos posteriores. Todo individuo cuando nace ya tiene necesidades físicas; después de algunos meses de vida el infante empieza a hacer selecciones afectivas. Mucho después, surge la necesidad de autonomía, de independencia, de auto-realización, etc.
- 3) Las necesidades superiores tienen menor habilidad para organizar, presionar y dominar las reacciones automáticas y demás capacidades del organismo; con el propósito de ser satisfechas. La insatisfacción de las necesidades superiores no produce defensas ni reacciones de emergencia; como sucede con la insatisfacción de las necesidades inferiores.
- 4) Llegar al punto en el cual se encuentran las necesidades superiores significa que existe una gran eficiencia biológica, menos enfermedades, mejor sueño, mejor apetito, etc.
- 5) Las necesidades superiores son subjetivamente menos urgentes. Son menos perceptibles y más fáciles de confundir con otras necesidades.
- 6) La satisfacción de las necesidades superiores produce resultados subjetivos, esto es, mayor felicidad, serenidad y enriquecimiento de la vida interna.
- 7) La satisfacción en las necesidades superiores representa una tendencia general a evitar la psicopatología.
- 8) La vida es más compleja al llegar al nivel de las necesidades superiores.
- 9) Las necesidades superiores requieren mejores condiciones externas para hacerlas posibles.
- 10) Generalmente se da un valor mayor a las necesidades superiores, que a las necesidades inferiores; esto lo hacen aquellas personas que han sido satisfechas en ambas necesidades.

- 11) La satisfacción de las necesidades superiores tiene consecuencias cívicas y sociales, agradables.
- 12) La satisfacción de las necesidades superiores está más cerca de la auto-realización que la satisfacción de las necesidades inferiores.
- 13) La satisfacción de las necesidades superiores nos conduce a un individualismo real y poderoso.
- 14) Las necesidades inferiores son más fáciles de localizar, más tangibles y más limitadas que las necesidades superiores.

5.8. LA TEORIA DE LA AMENAZA.

5.8.1. PRIVACION, FRUSTRACION Y AMENAZA.

Antes que nada debemos recordar que el ser humano se frustra en su totalidad, nunca, una parte del mismo.

La frustración se refiere al hecho de no lograr lo que una persona desea. Por tanto, sólo una privación amenazadora tiene la multitud de efectos (no deseados), que son comunmente atribuidos a la frustración.

Una privación que puede ser fácilmente sustituida nunca causará frustración en el ser humano.

Los clásicos efectos de la frustración también se encuentran en cualquier otro tipo de amenaza; como puede ser un trauma, un conflicto, una enfermedad severa, una amenaza física, la muerte y una humillación o un gran dolor.

5.8.2. CONFLICTO Y AMENAZA.

El conflicto puede ser clasificado de la siguiente manera:

- 1) Elección absoluta; Este tipo de conflicto implica la selección entre dos caminos hacia una misma meta, la cual no es importante pa-

ra el organismo, relativamente.

- 2) Elección entre dos caminos hacia la misma meta; La meta en sí es importante para el organismo, pero existen varias alternativas para alcanzar dicha meta. La importancia de dicha meta depende del mismo organismo. Cuando se ha seleccionado una alternativa para la realización de dicha meta, el conflicto desaparece.
- 3) Conflictos amenazados; Este conflicto implica una elección entre dos metas, las cuales son vitalmente necesarias. Al seleccionar una de las metas el conflicto persiste, dado que dicha elección implica el abandono o renuncia de algo que es tan necesario como lo que se ha seleccionado. Los conflictos amenazados son importantes porque por lo general son patogénicos.
- 4) Conflicto catastrófico; A este tipo de conflicto se le debería de llamar AMENAZA, sin alternativas o posibilidades de elección. Todas las elecciones son igualmente catastróficas o amenazantes, en sus efectos; o más aún, existe sólo una posibilidad y ésta es una amenaza catastrófica.
- 5) Naturaleza de la amenaza; La persona que ha sufrido un accidente muy severo, tal vez concluya que él no es el amo de su destino y que la muerte siempre está a su puerta. Al enfrentar un mundo en el cual existe un gran número de amenazas, algunos hombres, parecen perder la seguridad en sus propias habilidades, aún en las más simples.

5.9. EL ASPECTO INSTINTIVO DE LA DESTRUCTIVIDAD.

No hay nada malo en querer y necesitar comida, seguridad, amor, aprobación social, auto-aprobación y auto-realización.

La mayoría de las personas tiende a creer que el infante, como un pequeño demonio, nace con un pecado original y con odio en su corazón; lo cual es totalmente falso. Por ello se piensa que los niños son destructivos, agresivos, pequeños animales hostiles, a quienes se les tiene que inculcar un poco de bondad, a través de la disciplina y castigos.

Pero si bien es cierto que los niños son agresivos, destructivos y egoístas, también son generosos, cuidadosos y no egoístas; todo ello en forma primitiva y simultánea.

Su agresividad, destructividad y egoísmo dependerá de la satisfacción de sus necesidades básicas. Por ejemplo, si un niño es amado y respetado por sus padres, será un niño menos destructivo; sucederá lo contrario, si este niño no es amado y respetado por sus padres.

Desde luego, las palabras agresión, hostilidad y destructividad, no significan lo mismo para un niño que para un adulto.

La destructividad, la malicia o la crueldad en los seres humanos; se considera más que nada, como una reacción a la amenaza hacia sus necesidades básicas. Es un comportamiento derivado más que una motivación primaria. Es un producto, más que un recurso original.

También podemos considerar la destructividad como un comportamiento defensivo.

5.10. EL COMPONENTE EXPRESIVO E IMITATIVO DEL COMPORTAMIENTO.

Antes que nada, debemos mencionar que el comportamiento expresivo se considera como el simple reflejo de la personalidad del individuo.

Las principales diferencias entre expresión e imitación del comportamiento son:

- 1) La imitación es por definición motivada y deliberada; la expresión, por lo general no es motivada.
- 2) La imitación está determinada, más que nada, por el medio ambiente externo y por las variables culturales; la expresión, por el contrario, está determinada por el estado del organismo.
- 3) La imitación es aprendida; la expresión no se aprende.
- 4) La imitación es más fácil de controlar (puede ser reprimida y suprimida); la expresión es me

nos controlable y en ocasiones no se puede controlar.

- 5) La imitación, generalmente es creada para provocar cambios en el medio ambiente, lo cual ocurre; la expresión no se crea para hacer o causar algo. Si causa algún cambio en el medio ambiente, es involuntariamente.
- 6) La imitación es un medio del comportamiento, para satisfacer necesidades o reducir la amenaza. La expresión es un fin por sí misma.
- 7) La imitación es consciente (aunque se puede volver inconsciente); la expresión por lo general es inconsciente.
- 8) La imitación es difícil de realizar; la expresión es fácil.

Resumiendo: el comportamiento imitado siempre tiene entre sus determinantes; necesidades, metas, propósitos y funciones. Existe para realizar algo.

El comportamiento imitado está más determinado por factores externos, que el comportamiento expresivo. Es una respuesta funcional a una emergencia, a un problema o a una necesidad, cuya solución o satisfacción proviene del mundo cultural o físico.

El comportamiento expresivo es esencialmente un producto de la naturaleza de la estructura del carácter. Para conocer la estructura del carácter es necesario estudiar el comportamiento expresivo, más que el comportamiento imitado.

Además, el comportamiento imitado desaparece, si no existe recompensa; el comportamiento expresivo persiste, aún sin recompensa.

El comportamiento expresivo es muy difícil de manejar, de controlar y de cambiar o de influenciar.

5.11. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS AUTO-REALIZADAS.

Una persona neurótica no está emocionalmente enferma, sino que cognoscitivamente está equivocada.

Dicho de otra forma, una persona saludable percibe correctamente la realidad; una persona neurótica tiene percepciones incorrectas de la realidad.

Una persona auto-realizada vive más en un mundo real que en un mundo creado por los hombres; lleno de conceptos, abstracciones, esperanzas y creencias; que la mayoría de las personas confunde con el mundo real.

Toda persona auto-realizada es más capaz de percibir que es lo que realmente existe, más que sus propios deseos, esperanzas, temores, ansiedades; sus propias teorías y creencias, o las de su grupo cultural.

Este tipo de personas no temen a lo desconocido, por el contrario, se sienten más atraídas hacia ello. Al respecto, Einstein afirmó que; "La cosa más hermosa que podemos experimentar es el misterio. Es la fuente de toda ciencia y del arte".
(3).

Estas personas son los intelectuales, los investigadores y los científicos. Por lo que tal vez el principal determinante aquí, es la fuerza intelectual.

La persona auto-realizada, ve la naturaleza humana tal y como ES; no como quisiera que fuera. Es decir, estas personas aceptan el trabajo de la naturaleza, no discuten el que no haya construido las cosas de otra manera.

Además, se aceptan a sí mismas y a los demás, tal y como la naturaleza los ha formado.

La persona auto-realizada puede ser descrita como una persona espontánea en su comportamiento. Dado que su comportamiento se caracteriza por su naturalidad y su sencillez.

Este tipo de personas, no permiten que los convencionalismos sociales impidan u obstaculicen, todo aquello que realizan y que consideran muy importante. Ellos cuentan con sus propios códigos éticos, que son más autónomos e individuales que convencionales.

Debido a la enajenación de los convencionalismos

ordinarios y de las hipócrasias, mentiras e inconsistencias de la vida social, generalmente aceptadas, las personas auto-realizadas se sienten como extranjeros o espías en una tierra extraña; y algunas veces se comportan como tales.

Su facilidad de penetración a la realidad, la aceptación de sí mismos, de los demás y su espontaneidad, implican un conocimiento superior de sus propios impulsos, deseos, opiniones y en general, de sus reacciones subjetivas.

Una de las principales diferencias entre una persona auto-realizada y las demás personas es que; una persona común, tiene como principal motivación la lucha por la satisfacción de sus necesidades básicas; una persona auto-realizada no carece de dicha satisfacción, por lo que tiene impulsos que la llevan a desarrollarse y perfeccionarse cada vez más.

Estas personas se enfocan hacia los problemas externos; por lo general tienen una misión en la vida; es una tarea que tienen que realizar, no la escogen ellos mismos.

Ellos toman sus propias decisiones; nunca permitirán que los demás decidan por ellos. Son responsables de sí mismos y de sus propios destinos.

Son personas relativamente independientes del medio ambiente físico y social. Dependen de su propio desarrollo y crecimiento continuo, así como de sus propios recursos.

Las personas auto-realizadas tienen la maravillosa capacidad de apreciar, una y otra vez, todas las cosas buenas y bellas de la vida, con placer y con admiración. Por ejemplo, para una persona auto-realizada, una puesta de sol puede ser tan bonita como la primera que vió en su vida.

Tienen en general, una gran simpatía y afecto por los seres humanos, además de identificarse con ellos plenamente; por lo que tienen un deseo real de ayudar a la humanidad; es como si todos fueran miembros de una sola familia.

Como hemos observado, las personas auto-realizadas son muy diferentes a las demás, en lo que se refiere a pensamientos, impulsos, comportamiento y emociones.

Las personas auto-realizadas tienen relaciones interpersonales más profundas que las de cualquier adulto. Están dispuestas a aprender de todas aquellas personas que tengan algo que enseñarles.

Su sentido del humor también es muy diferente; es decir, no hacen reír a las personas lastimando a alguien, ni tampoco se ríen de la inferioridad de algunas personas.

Su sentido del humor es Real; se divierten cuando los seres humanos olvidan su lugar en el universo, o tratan de ser grandes, cuando en realidad son pequeños.

Todas estas personas, son personas con creatividad, inventiva y originalidad; lo cual, es una característica común de la naturaleza humana.

Sin embargo, no debemos olvidar que "No hay seres humanos perfectos". (4).

Ahora bien, se dice que hay salud psicológica cuando la persona es amada y ama. Una persona auto-realizada tiene la fuerza para amar y la habilidad para ser amada. Por tanto y en base a todo lo anterior, una persona auto-realizada es una persona psicológicamente sana.

5.12. BREVE COMENTARIO SOBRE LOS HABITOS.

Los hábitos son mecanismos de conservación. Desde el punto de vista biológico, los hábitos juegan un doble papel en la adaptación, porque simultáneamente son necesarios y peligrosos. Un hábito es una reacción ya elaborada a una situación o a un problema; por ello, presenta una resistencia a los cambios. Por tanto, la presencia de un hábito tal vez sea peor que el hecho de que no exista respuesta alguna.

Los hábitos se han creado para ahorrar tiempo, esfuerzo y pensamiento, al enfrentar una situación. El hábito es una respuesta a un problema familiar; ésto es, un problema que se repite constantemente, sin cambio alguno.

Los hábitos son útiles en la adaptación de nos

otros mismos al mundo en que vivimos; pero a la vez, entorpecen nuestra inventiva y creatividad.

Los hábitos, también afectan el pensamiento; el cual, puede ser definido como la técnica a través de la cual el hombre crea algo nuevo. El pensamiento debe ser revolucionario, ésto en el sentido de renovar lo que ya se ha concluido.

Si nuestros hábitos funcionan bien, entonces responderemos automáticamente; es decir, no tendremos que pensar.

5.13. REACCIONES NO MOTIVADAS Y MOTIVADAS.

La existencia de cada ser humano es un continuo esfuerzo por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.

Toda reacción del ser humano debe tener un propósito, en el sentido de adaptarse y preservar la especie. Debido a que todas las acciones son motivadas y expresan un propósito.

El comportamiento es la reacción del organismo en sus esfuerzos por efectuar una reducción de las necesidades, a través de adaptaciones con el medio ambiente.

Todo el comportamiento humano se dirige hacia la satisfacción de las necesidades. Todo comportamiento es motivado y todo aprendizaje implica una recompensa. Este último punto es un dogma, un error. (Ver punto 5.10.)

Ahora bien, el comportamiento expresivo es un comportamiento no motivado.

El arte es un comportamiento relativamente motivado cuando busca comunicar algo; despertar emociones en alguna persona, etc.

Pero también puede ser relativamente no motivado, cuando es expresivo más que comunicativo.

Probablemente, jugar es también un comportamiento no motivado, más que motivado. Lo mismo se puede decir de la euforia, la risa, etc..

Ahora bien, volviendo al punto en el que se afirma que todo comportamiento es motivado, vemos que es un error, porque no todos los comportamientos o reacciones están motivados, al menos en el sentido de obtener alguna gratificación para satisfacer las necesidades humanas.

5.14. MOTIVACION Y SALUD.

Las necesidades básicas sólo pueden ser satisfechas a través de las relaciones interpersonales. Sólo de otro ser humano podemos obtener respeto, protección y amor; y es sólo a otro ser humano a quien podemos dar, todo lo anterior.

Este tipo de satisfacción se busca a través de las buenas relaciones humanas. Y es precisamente, la satisfacción de dichas necesidades, una de las condiciones para producir seres humanos buenos y sin frustraciones.

La sociedad debe dar a sus miembros las mayores posibilidades para que éstos se conviertan en seres humanos auto-realizados. Lo cual, en cierta forma, es sinónimo de salud, psicológicamente hablando.

Pero, ninguna sociedad podrá eliminar totalmente la enfermedad psicológica, de algunos de sus miembros.

5.15. CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Maslow Abraham H., Motivation and Personality. Harper and Row, New York, 1970. Segunda Edición. P. 6.
- (2) Ibid., P. 38.
- (3) Ibid., P. 154. (c.r.f. The Evolution of Physics, Einstein, A., and Infeld, L.).
- (4) Ibid., P. 176.

6. RENSIS LIKERT Y SU TEORIA.

6.1. NUEVOS PRINCIPIOS PARA EL ARTE DE ADMINISTRAR.

6.2. LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

6.3. RELACIONES DE TRABAJO Y PRODUCCION.

6.3.1. LAS VARIABLES CASUALES, INTERMEDIARIAS Y DE RESULTADO FINAL.

6.3.2. EL PLAN SCANLON.

6.4. EL CARACTER INTERACTIVO, INTERDEPENDIENTE DE LAS ORGANIZACIONES EFECTIVAS.

6.4.1. EL PRINCIPIO DE LAS RELACIONES DE APOYO.

6.4.2. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO Y SUPERVISION.

6.4.3. ALTA EJECUCION DE LAS ASPIRACIONES.

6.5. EL TIEMPO: UNA VARIABLE EN LA EVALUACION DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

6.5.1. LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO COMO UNA VARIABLE.

6.5.2. EL SISTEMA 4 Y EL CONTROL DE COSTOS.

6.5.3. CONDICIONES PARA OBTENER UNA SOLUCION SATISFACTORIA AL PROBLEMA DE COORDINACION FUNCIONAL.

6.6. CITAS BIBLIOGRAFICAS.

6. RENSIS LIKERT Y SU TEORIA.

6.1. NUEVOS PRINCIPIOS PARA EL ARTE DE ADMINISTRAR. (1).

Todas las actividades de una empresa son iniciadas y determinadas por las personas; que son quienes constituyen esa institución.

Todas las oficinas, las computadoras, el equipo automatizado y todo aquello que las empresas modernas utilizan, serían improductivos, de no ser por la dirección y el esfuerzo humanos. Con esto se quiere decir, que los seres humanos diseñan el equipo, deciden cuando y como utilizar las computadoras, modernizan la tecnología empleada, aseguran el capital necesario y deciden sobre los procedimientos fiscales y contables que se utilizarán.

Por lo que, todo aspecto de las actividades de una empresa está determinado por la competencia, la motivación y la efectividad general de su organización humana.

Como sabemos, de todas las tareas administrativas, dirigir el componente humano es la tarea central y más importante, porque todo lo demás, depende de lo bien que sea dirigido dicho componente.

La mayoría de las organizaciones basan todos sus procedimientos y prácticas en las teorías clásicas de la organización. Dichas teorías se basan en suposiciones hechas por profesionales en la administración, que son bien conocidos.

Hasta hace poco, el juicio de estos profesionales era prácticamente, la única fuente de conocimiento acerca de como organizar y dirigir una organización.

En nuestros días, gracias a todas las investigaciones sobre liderazgo, administración y organización, realizadas por los científicos sociales, se cuenta con un cuerpo más estable de conocimientos, que el que existía en el pasado. El arte de administrar puede basarse en información verificable, derivada de investigaciones rigurosas y cuantificables. Esto indica que cualquier persona

puede repetir la investigación y probar la validez de sus investigaciones.

Desde luego, que ese cuerpo de conocimientos, más estable y exacto, crece constantemente, como resultado de todas aquellas investigaciones adicionales, que se realizan sobre la administración.

6.2. LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Es importante hacer notar que en la presente tabla, los sistemas que se encuentran a la izquierda son los menos productivos y más apegados a las teorías clásicas sobre comportamiento humano y organización; los que están a la derecha, sobre todo el Sistema 4 - Grupo - Participativo, son los más productivos, además, sus dirigentes y demás personal tienen deseos de aplicar los nuevos conocimientos, derivados de investigaciones sociales; es decir, aceptan el cambio en bien de la organización y de sí mismos.

"TABLAS DE CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES Y DE EJECUCION DE
LOS DIFERENTES SISTEMAS ADMINISTRATIVOS".

VARIABLE ORGANIZACIONAL	SISTEMA 1 EXPLOLATIVO AUTORITARIO	SISTEMA 2 AUTORITARIO EVOLUTIVO	SISTEMA 3 CONSULTATIVO	SISTEMA 4 GRUPO PARTICIPATIVO
<p>1) Procesos de Liderazgo Utilizados.</p> <p>a) Hasta el punto en el cual los superiores tienen seguridad y confianza en sus subordinados.</p>	<p>No se tiene confianza ni seguridad en los subordinados.</p>	<p>Se tiene confianza y seguridad condescendiente, así como la que el amo le tiene a su sirviente.</p>	<p>Substantial pero no completa confianza y seguridad; se sigue deseando mantener el control de las decisiones.</p>	<p>Completa confianza y seguridad en todos los aspectos.</p>
<p>b) Hasta el punto en el cual los superiores se comportan de tal forma que los subordinados se sienten libres para discutir las cosas importantes acerca de su trabajo, con su superior inmediato.</p>	<p>Los subordinados no sienten para nada, libertad para discutir cosas, acerca del trabajo con su superior.</p>	<p>Los subordinados no se sienten muy libres para discutir las cosas acerca del trabajo con su superior.</p>	<p>Los subordinados se sienten un poco libres para discutir las cosas acerca del trabajo con su superior.</p>	<p>Los subordinados se sienten completamente libres para discutir las cosas acerca del trabajo con su superior.</p>
<p>c) Hasta el punto en el cual el inmediato superior, encargado de resolver los problemas del trabajo, trata de conseguir las opiniones e ideas de los subordinados y las utiliza en forma constructiva.</p>	<p>Rara vez obtiene ideas y opiniones de los subordinados para resolver los problemas del trabajo.</p>	<p>Algunas veces obtiene ideas y opiniones de los subordinados para resolver los problemas de trabajo.</p>	<p>Frecuentemente obtiene ideas y opiniones, y comunmente trata de utilizarlas en forma constructiva.</p>	<p>Siempre obtiene ideas y opiniones, y siempre trata de utilizarlas en forma constructiva.</p>

VARIABLE ORGANIZACIONAL.	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
	EXPLOTATIVO AUTORITARIO	AUTORITARIO BENEVOLENTE	CONSULTATIVO	GRUPO PARTICIPATIVO
2) La índole de las fuerzas motivacionales. a) La forma en la cual los motivos son utilizados.	Temor, amenazas, castigo y recompensas ocasionales.	Recompensas y algún castigo real o potencial	Recompensas y castigo ocasional.	Recompensas económicas basadas en un sistema de compensación, desarrollado a través de la participación; es decir, participación de grupo, fijación de metas, mejoramiento de métodos, evaluación del progreso con respecto a las metas.
b) Cantidad de responsabilidad sentida por cada uno de los miembros de la organización para alcanzar las metas de la organización.	Los altos niveles de la gerencia sienten responsabilidad; los niveles más bajos sienten menos; frecuentemente son bienvenidas las oportunidades para comportarse en formas que anulan las metas de la organización.	El personal administrativo frecuentemente siente responsabilidad; el personal de línea siente relativamente poca responsabilidad para alcanzar las metas de la organización.	Proporción substancial de personal, especialmente en los altos niveles, siente responsabilidad y generalmente se comportan en formas que permiten alcanzar las metas de la organización.	El personal de todos los niveles siente responsabilidad real por las metas de la organización y se comporta de tal forma que pueda implementarlas.
3) La índole del proceso de comunicación. a) Cantidad de comunicación e interacción dirigida a alcanzar los objetivos de la organización.	Muy poca.	Poca	Regular	Bastante, tanto con individuos como con grupos.
b) Dirección del flujo de información.	Hacia abajo.	Principalmente hacia abajo.	Hacia abajo y hacia arriba.	Hacia abajo, hacia arriba y con los compañeros.
c) Hasta el punto en el cual las comunicaciones hacia abajo son aceptadas por los subordinados.	Vistas con gran recelo	Tal vez, o tal vez no, sean vistas con recelo.	Frecuentemente son aceptadas pero algunas veces son vistas con recelo; tal vez, o tal vez no, sean cuestionadas abiertamente.	Generalmente son aceptadas; de no ser así, son abiertas y francamente cuestionadas.

VARIABLE ORGANIZACIONAL	S I S T E M A 1 EXPLOTATIVO AUTORITARIO	S I S T E M A 2 EXPLOTATIVO BENEVOLENTE	S I S T E M A 3 CONSULTATIVO	S I S T E M A 4 GRUPO PARTICIPATIVO
d) Exactitud de las comunicaciones hacia arriba a través de la línea.	Tiende a ser inexacta.	Información que el jefe quiere que fluya; otra información es restringida y filtrada.	Información que el jefe quiere que fluya; otra información tal vez sea limitada o cautelosamente dada.	E x a c t a.
e) Cercanía psicológica de los superiores a los subordinados. (¿Qué tan bien conoce y entiende el superior los problemas enfrentados por los subordinados?).	No tiene conocimiento o entendimiento de los problemas de los subordinados.	Tiene algún conocimiento y entendimiento de los problemas de los subordinados.	Conoce y entiende los problemas de los subordinados bastante bien.	Conoce y entiende los problemas de los subordinados muy bien.
4) La índole de los procesos de influencia - interacción. a) Índole y cantidad de interacción.	Poca interacción y siempre con temor y desconfianza.	Poca interacción y frecuentemente con alguna condescendencia por parte de los superiores; temor y precaución por parte de los subordinados.	Interacción moderada, frecuentemente con una cantidad regular de confianza y seguridad.	Interacción intensa y amigable con un alto grado de confianza y seguridad.
b) Cantidad de trabajo cooperativo de grupo actual.	Ninguna	Relativamente poco	Una cantidad moderada.	Una cantidad muy substancial en toda la organización.

VARIABLE ORGANIZACIONAL	SISTEMA 1 EXPLOTATIVO AUTORITARIO	SISTEMA 2 AUTORITARIO BENEVOLENTE	SISTEMA 3 CONSULTATIVO	SISTEMA 4 GRUPO PARTICIPATIVO
<p>5) La índole del proceso de toma de decisiones.</p> <p>a) ¿A qué nivel de la organización se hacen las decisiones formalmente.</p>	<p>Gran cantidad de decisiones en el nivel más alto de la organización.</p>	<p>Políticas en el nivel más alto; muchas decisiones en una estructura prescrita, elaborada en los niveles más bajos.</p>	<p>Políticas abiertas y decisiones generales en el nivel más alto; decisiones más específicas en los niveles más bajos.</p>	<p>Toma de decisiones ampliamente hecha en toda la organización, aunque bien integradas por medio del proceso en cadena, provisto por los grupos.</p>
<p>b) ¿Hasta que punto conocen los problemas los que toman las decisiones, particularmente aquellos que se encuentran en los niveles más bajos de la organización?</p>	<p>Frecuentemente no los conocen, o los conocen solo parcialmente.</p>	<p>Conocen algunos, desconocen otros.</p>	<p>Conocen los problemas, moderadamente.</p>	<p>Generalmente conocen muy bien los problemas.</p>
<p>c) Hasta el punto en el cual el conocimiento técnico y profesional es utilizado en la toma de decisiones.</p>	<p>Se utiliza sólo si es poseído en los niveles más altos.</p>	<p>Una parte de lo que es provechoso en los niveles altos y en los niveles medios es utilizado.</p>	<p>Una parte de lo que es provechoso en los niveles más altos, en los niveles medios y en los niveles más bajos, es utilizado.</p>	<p>La mayor parte de lo que es provechoso en cualquier parte de la organización es utilizado.</p>
<p>d) ¿Hasta qué punto están los subordinados, involucrados en las decisiones relacionadas con su trabajo?</p>	<p>Para nada</p>	<p>Nunca toman parte en las decisiones; ocasionalmente se les consulta.</p>	<p>Frecuentemente son consultados; pero normalmente no se les involucra en la toma de decisiones.</p>	<p>Están involucrados completamente en todas las decisiones relacionadas con su trabajo.</p>
<p>e) ¿Ayuda el proceso de toma de decisiones a crear las motivaciones necesarias en aquellas personas que tienen que ejecutar las decisiones?</p>	<p>La toma de decisiones contribuye poco o nada a la motivación para implementar la decisión; frecuentemente produce motivación contraria.</p>	<p>La toma de decisiones contribuye relativamente poco a la motivación.</p>	<p>Alguna contribución a través de la toma de decisiones a la motivación para implementar.</p>	<p>Contribución sustancial a través del proceso de toma de decisiones a la motivación para implementar.</p>

VARIABLE ORGANIZACIONAL	SISTEMA 1 EXPLOTATIVO AUTORITARIO	SISTEMA 2 AUTORITARIO BENEVOLENTE	SISTEMA 3 CONSULTATIVO	SISTEMA 4 GRUPO PARTICIPATIVO
6) La índole del establecimiento de las metas. a) Forma en la que normalmente se hace.	Emitiendo órdenes.	Emitiendo órdenes; la oportunidad para comentar tal vez, o tal vez no exista.	Las metas se establecen o se emiten órdenes, después de discutir con los subordinados los problemas y de plantear la acción.	Excepto en emergencias; las metas son frecuentemente establecidas a través de la participación de grupo.
b) ¿Existen fuerzas para aceptar resistir o rechazar las metas?	Las metas son aceptadas abiertamente, pero íntimamente son fuertemente rechazadas.	Las metas son aceptadas abiertamente, pero frecuentemente son rechazadas íntimamente, al menos en grado moderado.	Las metas son aceptadas abiertamente, pero algunas veces con una resistencia íntima.	Las metas son aceptadas totalmente; tanto abierta como íntimamente.
7) La índole de los procesos de control. a) Hasta el punto en el cual las funciones de control y revisión están concentradas.	Altamente concentradas en la alta gerencia.	Relativamente concentradas, con algún control delegado a los niveles medios y a los más bajos.	Moderada delegación hacia abajo de los procesos de control y revisión; tanto los niveles más altos así como los más bajos se sienten responsables.	Responsabilidad general por el control y la revisión; algunas veces las unidades más bajas imponen controles más rígidos y revisiones más rigurosas que las impuestas por la alta gerencia.
b) Hasta el punto en el cual existe una organización informal oponiéndose a las metas de la organización formal.	La organización informal se opone a las metas de la organización formal.	La organización informal frecuentemente presenta una resistencia parcial a las metas.	La organización informal tal vez esté presente y tal vez también soporte o se resista parcialmente a las metas de la organización formal.	La organización formal e informal son una misma; de aquí que todas las fuerzas sociales realizan esfuerzos para alcanzar las metas de la organización.
c) Hasta el punto en el cual el control de la información (contable,	Utilizada para controlar y en forma de castigo.	Utilizada para controlar, acoplándola con castigo y recompensa, utilizada un	Utilizada para el control con énfasis en las recompensas, pero con algún castigo;	Utilizada para la auto-dirección y para coordinar la solución y la dirección de

VARIABLE ORGANIZACIONAL	SISTEMA 1 EXPLOTATIVO AUTORITARIO	SISTEMA 2 AUTORITARIO BENEVOLENTE	SISTEMA 3 CONSULTATIVO	SISTEMA 4 GRUPO PARTICIPATIVO
de la producción, de costos, etc.), es utilizado para la auto-dirección o en la resolución de problemas de grupo, por los administradores y por los supervisores; o utilizada por los superiores en forma de castigo o de control.		poco para la dirección pero de acuerdo con las órdenes.	utilizada para la dirección de acuerdo con las órdenes; alguna utilización para la auto-dirección.	los problemas; no se usa para castigar.

FUENTE: THE HUMAN ORGANIZATION, LIKERT RENSIS, PP. 4 A 10

6.3. RELACIONES DE TRABAJO Y PRODUCCION.

6.3.1. LAS VARIABLES CASUALES, INTERMEDIARIAS Y DE RESULTADO FINAL.

Las variables CASUALES son variables independientes, las cuales determinan el curso de los desarrollos, dentro de una organización y los resultados alcanzados por la organización. Estas variables casuales incluyen solamente aquellas variables independientes, las cuales pueden ser cambiadas o alteradas por la organización y su administración. Por ejemplo, las condiciones generales del negocio, aunque es una variable independiente, no está incluida entre la lista de las variables casuales. Las variables casuales incluyen la estructura de la organización y las políticas administrativas, decisiones, estrategias en los negocios y de liderazgo, habilidades y comportamiento.

Las variables casuales, tienen dos características básicas:

- a) Pueden ser modificadas o alteradas por los miembros de la organización, no están controladas por circunstancias externas.
- b) Son variables independientes, esto es, cuando son cambiadas, causan que otras variables cambien, pero éstas no son influenciadas por otras variables.

Las variables INTERMEDIARIAS reflejan el estado interno y la salud de la organización, esto es, la fidelidad, las actitudes, las motivaciones, la ejecución de las metas, las percepciones de todos los miembros y su capacidad colectiva para la interacción efectiva, la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables de RESULTADO FINAL, son las variables dependientes, las cuales reflejan las realizaciones de la organización, tales como su productividad, costos, pérdidas y ganancias.

6.3.2. EL PLAN SCANLON.

La información que se deriva de algunos estudios, nos lleva a la conclusión de que el sistema administrativo de una empresa es un factor primordial para determinar su productividad.

Algunas compañías utilizan el Plan Scanlon: este es un Plan casi único, para compartir los beneficios basado en la cooperación, en el trabajo y en la administración.

Fue desarrollado por Joe Scanlon, justamente antes de la segunda guerra mundial y extendido por él mismo, a varias compañías antes y después de la guerra.

El Plan Scanlon como todos los planes formulados para compartir beneficios, fue ideado sólo como un recurso para incrementar las fuerzas motivacionales, que surgen de las necesidades económicas de los miembros de una organización.

Sin embargo, el Plan requiere el desarrollo de un sistema de influencia-interacción en el cual, las ideas para desarrollar mejores productos y procesos, y para reducir los costos y las pérdidas, pueden fluir rápidamente, ser asesoradas, mejoradas y aplicadas prontamente. Dicho sistema de influencia-interacción es más característico del sistema administrativo 4 - Grupo - Participativo; que de los otros sistemas.

Por lo que se puede pensar que las compañías que utilizan el Plan Scanlon, satisfactoriamente, podrán desarrollar un sistema administrativo muy similar al sistema administrativo 4 - Grupo - Participativo.

Los cambios hacia el sistema administrativo 4, darán como resultado, el mejoramiento en las relaciones administrativas y de trabajo; por lo que los cambios hacia el sistema administrativo 1 - Explotativo - Autoritario, tendrán resultados totalmente opuestos a los anteriores.

Ahora bien, cuando una empresa va cambiando su sistema administrativo hacia el sistema 2 - Autoritario - Benevolente, 3 - Consultativo, hasta llegar al sistema administrativo 4, se va notando un cambio muy marcado en las relaciones administrativas con el sindicato.

Diferencias reales e importantes siguen existiendo entre el sindicato y la compañía, pero conforme progresa el cambio hacia el sistema administrativo 4 hay un gran incremento en la capacidad para obtener soluciones aceptables para los problemas difíciles. Las diferencias no llegan a ser injusticias formales, porque son resueltas en el punto de desacuerdo. Los nuevos contratos son negociados sin huelgas y sin suspender el pago de sueldos y salarios. Tanto los miembros de la compañía como los del sindicato, obtienen beneficios financieros derivados de las mejoras en las relaciones. Por lo general, todo cambio hacia el sistema administrativo 4, genera mejoras en las relaciones de trabajo.

Los pasos correctivos tales como el cambio hacia el sistema administrativo 4, si se inician tan pronto como sean necesarios y según lo que demuestre la información con que se cuenta, evitarán la gran cantidad de fracasos en las relaciones administrativas y de trabajo, que existen actualmente. Con esto, a la vez, se beneficiarán tanto los empleados de la compañía, así como también el público en general.

Desde luego que el sistema administrativo 4 es mucho más complejo que los otros sistemas. Dado que requiere mucho estudio y gran habilidad para utilizarlo y aplicarlo bien; a cambio, da mejores resultados que los otros sistemas administrativos.

6.4. EL CARACTER INTERACTIVO, INTERDEPENDIENTE DE LAS ORGANIZACIONES EFECTIVAS.

Ahora veamos el efecto que tienen en la actuación, tres conceptos básicos del sistema administrativo 4 Grupo - Participativo :

- El uso, por el administrador, del principio de las relaciones de apoyo.
- El uso de la toma de decisiones en grupo y los métodos de supervisión de grupo.
- La alta ejecución de las metas para la organización.

6.4.1. EL PRINCIPIO DE LAS RELACIONES DE APOYO.

El principio de las relaciones de apoyo es un principio general, el cual, puede ser usado por los miembros de una organización para guiar sus relaciones con los demás. Mientras sea mayor la aplicación de este principio en toda la organización, mayor será el punto en el cual las fuerzas motivacionales provenientes de los motivos no económicos de los miembros y de sus necesidades económicas, sean más armoniosas y compatibles; además, las fuerzas motivacionales de cada individuo se convertirán en un comportamiento cooperativo enfocado en la realización de las metas organizacionales.

El principio de las relaciones de apoyo afirma que; "El liderazgo y los procesos de la organización deben ser de tal forma que garanticen una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y en todas las relaciones de la organización, cada miembro, desde su punto de vista, valores, deseos y expectativas, vean la experiencia como un apoyo que construye y mantiene su sentido de valor personal e importancia". (2).

Para la aplicación de este principio, es muy importante la relación entre el superior y el subordinado. En la aplicación de este principio, es esencial mantener en mente que las interacciones entre el líder y los subordinados debe ser vista desde el punto de vista de los subordinados, de sus valores y expectativas. La percepción de los subordinados de la situación, más que la de los supervisores, determina si la experiencia es o no un apoyo. El comportamiento del superior y las percepciones que los trabajadores tienen de la situación deben ser de tal forma que el subordinado, desde su punto de vista, valores y expectativas, vea la experiencia como un apoyo que contribuye a formar su sentido de valor personal e importancia, además de incrementar y mantener su sentido de expresión y dignidad humana.

Es posible comprobar si el comportamiento de los superiores es visto como un apoyo a través de las siguientes preguntas :

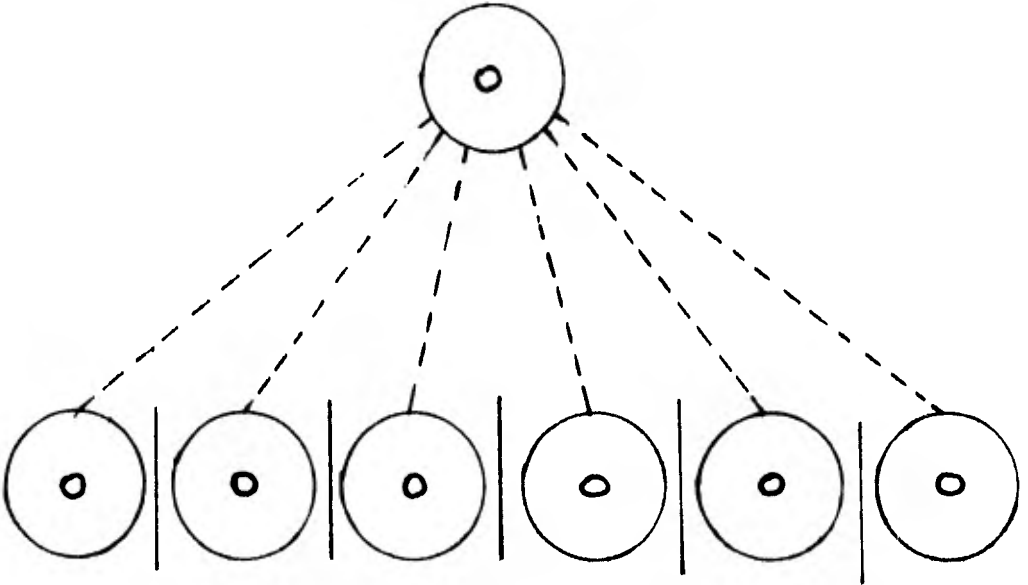
- 1) ¿Cuánta confianza y seguridad siente usted que su superior tiene en usted?.

- 2) ¿Cuánta confianza tiene usted en su superior?
- 3) ¿Hasta qué punto está su superior interesado en ayudarlo a alcanzar y mantener un buen ingreso?
- 4) ¿Hasta qué punto trata su supervisor de entender sus problemas?
- 5) ¿Cuánto se interesa realmente su supervisor en ayudarlo en sus problemas personales y familiares?
- 6) ¿Cuánta ayuda recibe usted de su superior, en la realización de su trabajo?
- 7) ¿Hasta qué punto trata su superior de mantenerlo informado de todo aquello relacionado con su trabajo?
- 8) ¿Se le consulta cuando surge un problema dentro de la organización, relacionado con su trabajo?
- 9) ¿Son sus ideas tomadas en cuenta por el superior?
- 10) ¿Es su superior amigable?
- 11) ¿Hasta qué punto comparte los méritos el superior con los empleados?

Las respuestas favorables a las preguntas antes mencionadas, indicarán que el principio de las relaciones de apoyo se está aplicando adecuadamente. Sucederá lo contrario si las respuestas son desfavorables.

6.4.2. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO Y SUPERVISION.

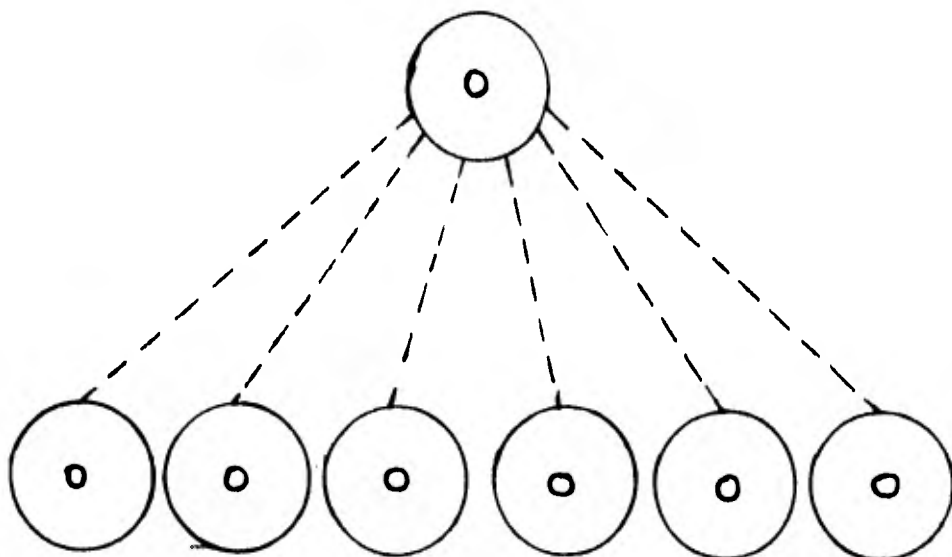
"MODELO DE ORGANIZACION HOMBRE A HOMBRE". (3)



El modelo de organización hombre a hombre corresponde a la estructura tradicional de la organización, como son los sistemas administrativos 1 (Explotativo - Autoritario) y 2 (Autoritario - Benevolente).

La interacción hombre a hombre corresponde a la interacción que existe entre el superior y el subordinado. En este modelo el presidente de la empresa tiene la autoridad y responsabilidad total de la misma. Es quien delega a cada uno de los vicepresidentes autoridad y responsabilidad específicas. Después, cada uno de los vicepresidentes en turno, hacen lo mismo con cada uno de sus subordinados; este proceso se difunde a través de toda la organización.

"MODELO DE ORGANIZACION DE GRUPO". (3)



En el modelo de organización de grupo; todo grupo de trabajo se une al resto de la organización a través de las personas, quienes son miembros de más de un grupo a la vez. La toma de decisiones se efectúa en grupo. La interacción tiene lugar entre los individuos; esto es, existe interacción entre superior y subordinados y entre los mismos subordinados.

Cuando el proceso de toma de decisiones y supervisión en grupo es utilizado adecuadamente, la discusión se enfoca en las decisiones que se van a tomar. La comunicación es clara y entendida adecuadamente. Se observa una productividad alta, de alta calidad y bajo costo. Las decisiones se llevan a la práctica rápidamente. La confianza y la seguridad impregnan todos los aspectos de la relación. El grupo tiene la capacidad para resolver los problemas efectivamente.

El método de supervisión de grupo considera al superior como el responsable de la calidad de todas las decisiones y de su implementación. El es el responsable de formar un grupo en el cual se formulen y se tomen las mejores decisiones, además de llevarlas a la práctica. Por lo que según Rensis Likert; "El superior es responsable de todas las decisiones, de su ejecución y de los resultados". (4).

6.4.3. ALTA EJECUCION DE LAS ASPIRACIONES.

Algunos estudios realizados por Kahn, 1958; Miller y Form, 1964, demuestran que los empleados por lo general, quieren un empleo estable, seguridad en el trabajo, oportunidades para ser promovidos y compensaciones satisfactorias. También desean estar orgullosos de la compañía para la cual trabajan y de sus logros.

Debido a que estas necesidades y deseos son importantes para los miembros de la organización, el principio de las relaciones de apoyo requiere que se cumplan dichas necesidades y deseos. Esto se puede lograr de mejor forma, a través de una organización exitosa económicamente hablando.

Una empresa debe tener éxito y crecer para dar a sus empleados aquello que esperan de un trabajo; como es el orgullo de formar parte de la empresa, orgullo por el trabajo que realizan, seguridad en su trabajo, una paga adecuada y oportunidades de promoción. El éxito económico se logrará sólo cuando la organización, sus departamentos y sus miembros alcanzan una alta ejecución de las metas.

Los superiores en el sistema administrativo 4 - Grupo Participativo, normalmente tienen una alta ejecución de las metas, pero esto no es suficiente. Se requiere también, que cada miembro tenga aspiraciones altas. Por lo que, la alta ejecución de las metas no se impone a los trabajadores; debe haber un mecanismo a través del cual los empleados puedan ayudar a lograr una alta ejecución, la cual se requiere para la satisfacción de sus propias necesidades. El sistema administrativo 4 proporciona el mecanismo antes mencionado, a través de la toma de decisiones en grupo. Como consecuencia, el sistema administrativo 4, establece objetivos que representan una integración óptima de las necesidades y deseos de los miembros de la organización, de los accionistas, de los clientes, de los proveedores y de todos aquellos que tengan interés en la empresa o reciban algún servicio de la misma.

En el trabajo de grupo el administrador o el supervisor actúan como presidentes del grupo, mantienen la orientación del grupo para resolver los

problemas en forma constructiva. Apoya a sus subordinados. Encausa al grupo para establecer una alta ejecución de las metas, la cual ayudará a cada uno de los "hombres" a darse cuenta de sus potencialidades.

Ahora bien, el uso de los métodos de supervisión de grupo, no indica que no haya lugar para el líderazgo. El superior desempeña el rol del líder en cualquier sistema de administración.

El líder en el sistema administrativo 4 - Grupo Participativo, tiene que ver que todos los miembros del grupo estén bien entrenados en la toma de decisiones en grupo y en los procesos de interacción de grupo, así como en los aspectos técnicos de su trabajo. Busca, a través de la supervisión del grupo y del individuo, ayudarlos a establecer metas realistas para ellos mismos y que se esfuercen por alcanzarlas. El líder es una fuente importante de conocimiento técnico, es responsable de la organización de la empresa y de sus departamentos, además de ver que las actividades se realicen tal y como fueron planeadas. Debe esforzarse por aplicar el principio de las relaciones de apoyo.

La toma de decisiones en grupo nos lleva a una serie de decisiones, en las cuales, no todos los miembros del grupo tienen una influencia equitativa; ni las decisiones reflejan el punto de vista del miembro más competente del grupo, ni del menos competente. Por lo que se puede esperar que los individuos que han demostrado tener una capacidad mayor, serán quienes tengan mayor influencia en las decisiones relacionadas con las actividades del grupo de trabajo y de la organización en general. La toma de decisiones en grupo permite que cada individuo sea escuchado, pero la influencia de cada uno de ellos en el proceso de toma de decisiones es afectada por la competencia o capacidad que cada individuo ha demostrado. Desde luego que también existe una influencia muy marcada de las metas del administrador en las metas de sus subordinados. Por lo que es necesario que el administrador tenga las metas y aspiraciones más altas para su oficina y para sus subordinados, que las que sus subordinados tengan para ellos mismos.

La realización de las metas del administrador para su oficina y la organización del trabajo de los subordinados hecha por el administrador

ejercen una influencia importante en las metas y en la organización de trabajo, de sus subordinados.

En base a lo antes expuesto, es posible concluir, según Rensis Likert, lo siguiente:

- a) "Para mantener y alcanzar una alta ejecución, es necesario que los subordinados, así como también los superiores de una organización, tengan una alta ejecución de las metas y su trabajo bien organizado".
- b) "Los subordinados se mostraran indiferentes para establecer una alta ejecución de las metas para ellos mismos y para organizar bien su trabajo, si sus superiores no tienen tales aspiraciones para cada uno de los subordinados y para la oficina en general".
- c) "Un superior con una alta ejecución de las metas y una organización de trabajo excelente; es mucho más probable que tenga subordinados que deseen establecer metas altas para ellos mismos y organicen bien su trabajo, ésto cuando el superior utiliza los métodos de supervisión de grupo y aplica el principio de las relaciones de apoyo efectivamente". (5).

En base a los puntos antes mencionados, es un hecho que un administrador que tiene una alta ejecución de las metas y una organización de trabajo excelente, pero que se basa en las necesidades económicas y en la presión directa para motivar a sus subordinados, se sentirá frustrado por lo que ha logrado. Por lo que los motivos no económicos deben ser utilizados junto con las necesidades económicas, para crear una alta ejecución de las metas y establecer el nivel de las fuerzas motivacionales, el cual nos da una productividad alta.

Algunas investigaciones, demuestran que mientras la lealtad de los miembros del grupo, hacia el grupo, sea mayor, mayor será la motivación entre los miembros para lograr las metas del grupo y será mayor la probabilidad de que el grupo logre sus metas. Por lo que el administrador debe saber como desarrollar dicha lealtad entre sus subordinados.

Ahora bien, tanto la aplicación adecuada del principio de las relaciones de apoyo como la utilización efectiva de los métodos de supervisión de grupo, contribuyen para lograr una lealtad alta entre los miembros del grupo. Es por ello que el administrador debe saber y conocer como aplicar el principio de las relaciones de apoyo efectivamente y utilizar los métodos de supervisión de grupo.

Desde luego, también se requiere un sistema de influencia-interacción efectivo para lograr una alta ejecución. Dado que toda organización grande o pequeña, exitosa o no, es a pesar de todo, un sistema social complejo. En dichas organizaciones no sólo se contrata personal competente, se planean las actividades, se emiten órdenes para lograr la ejecución de las metas; sino que además, existen relaciones interdependientes y de cooperación entre el administrador y sus subordinados y entre los propios subordinados, sobre todo en aquellas organizaciones exitosas.

Bowers y Seashore (1964), proponen cuatro dimensiones de liderazgo, con el fin de que las empresas logren una alta ejecución y todo lo que ello implica. Dichas dimensiones son :

1) "Apoyo;

Comportamiento que cumple la función de incrementar o mantener el sentido individual de valor personal de cada uno de los miembros de la organización y su importancia en el contexto de la actividad del grupo".

2) "Facilidad de Interacción;

Comportamiento que cumple la función de crear o mantener una malla de relaciones interpersonales entre los miembros del grupo".

3) "Enfásis en las Metas;

Comportamiento que cumple la función de crear, cambiar, aclarar o ganar la aceptación de las metas del grupo".

4) "Facilidad de Trabajo;

Comportamiento que sirve para proveer métodos

dos de trabajo efectivos, facilidades y tecnología para el logro de las metas del grupo". (6).

El liderazgo ejecutado por los miembros del grupo contribuye grandemente al éxito organizacional. Además, el liderazgo y la organización formal están presentes en la mayoría de las empresas y como una regla, causan reducción de costos en las actividades organizacionales.

La mejor ejecución, los costos más bajos y los niveles más altos de ganancias y de satisfacción de los empleados, ocurre cuando el sentido de valor personal es utilizado con el propósito de crear fuerzas motivacionales para cooperar, más que para competir con los compañeros y colegas. Esto a su vez, ayuda al logro de los objetivos organizacionales.

6.5. EL TIEMPO: UNA VARIABLE EN LA EVALUACION DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Los científicos sociales interesados en la investigación de la ejecución administrativa y organizacional, inicialmente esperaban encontrar una relación muy marcada y consistente entre el sistema administrativo del líder, las actitudes y lealtades de sus subordinados y la productividad de su organización.

Sin embargo, algunos estudios revelan que no existe relación alguna entre el sistema administrativo del líder y la productividad de la organización.

Otros, por el contrario demuestran que existe una gran relación entre el tipo de liderazgo y la productividad de la organización.

Por otra parte, muchos estudios demuestran que existe una relación positiva entre las actitudes de los empleados y la productividad, con esto se quiere decir que mientras las actitudes de los empleados sean más favorables mayor será la productividad.

Otros han encontrado una relación negativa, o sea que mientras las actitudes sean más desfavorables,

menor será la productividad.

Por lo que podemos ver que no existe ninguna relación consistente en lo antes expuesto. Algunas causas de esto pueden ser :

- a) La diferencia entre el reporte del comportamiento del líder y su comportamiento real.
- b) Medidas de productividad inadecuadas o inexactas.
- c) La influencia de los valores, expectativas y habilidades de los subordinados en la percepción del comportamiento de su superior y su respuesta a ello.
- d) El efecto de la capacidad del administrador para ejercer influencia hacia arriba.
- e) TIEMPO.

6.5.1. LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO COMO UNA VARIABLE.

Esta variable ha llamado la atención de los investigadores, debido a los fracasos obtenidos en sus experimentos; con esto se quiere decir que al planear o elaborar sus estudios, los investigadores esperan ciertos resultados, pero al llevarlos a la práctica, tales resultados no aparecen.

El tiempo es también un factor muy importante, debido a que influye en las relaciones que se observan entre las variables casuales, intermedias y de resultado final. Aunque aún no se conocen con exactitud las tendencias en las relaciones a través del tiempo, entre dichas variables. Esto se debe a que la compleja interacción entre las variables, ha tendido a oscurecer la influencia del tiempo.

Los cambios en el sistema administrativo de una empresa se presentan comunmente en los esfuerzos de la empresa por alcanzar una productividad más alta y reducir los costos. El procedimiento usual para reducir costos implica cambios en la dirección de los controles jerárquicos y un incremento en la presión ejercida, pa-

ra lograr una productividad más alta y costos más bajos; todo ésto, a través de procedimientos tales como la limitación de personal, reducciones en el presupuesto y la introducción de normas de trabajo. Estos procedimientos representan un cambio hacia el sistema administrativo 1 (Explotativo - Autoritario).

Los procedimientos para lograr un cambio hacia el sistema administrativo 4 (Grupo - Participativo), son completamente diferentes a los antes mencionados.

Las tendencias a través del tiempo entre las variables casuales, intermediarias y de resultado final, se oscurecen también, debido a los factores que intervienen en la dirección del cambio en el sistema administrativo.

Algunos de los más importantes de estos factores complejos e interrelacionados, son :

- 1) Los procedimientos típicos para la reducción de costos, tales como establecer normas y presión para una alta ejecución, generalmente son aplicados más vigorosa y extensivamente a operaciones en donde los cambios en los productos y los cambios tecnológicos tales como la automatización, suceden más a menudo.
- 2) Un intervalo de tiempo mucho más grande de lo que se espera, se requiere, antes de que los efectos adversos derivados del uso de los procesos de reducción de costos empiecen a tener impacto. Como consecuencia de ésto, las mejoras en la productividad y en los costos causadas por la automatización y los cambios tecnológicos en general; tienden a esconderse, al menos durante cierto período.
- 3) Los costos y la información contable, reflejan sólo una descripción de todas las manifestaciones que afectan la productividad y las ganancias de la compañía. Algunas de estas manifestaciones pueden ser internas, otras externas; otras pueden ser favorables y otras desfavorables.
- 4) Cuando las tendencias desfavorables en la productividad, pérdidas, costos y relaciones de trabajo, causadas por los procedimientos

de reducción de costos, son evidentes, no hay forma de determinar las causas reales de los cambios adversos. Como consecuencia, se hace un diagnóstico equivocado; es decir, las causas equivocadas se consideran como las correctas y los pasos correctos se consideran equivocados.

6.5.2. EL SISTEMA 4 Y EL CONTROL DE COSTOS.

Cuando un administrador trata de alcanzar y mejorar un control de costos, a través de la aplicación del sistema 4 (Grupo - Participativo), se utilizan todas las técnicas existentes. Esto nos indica que se hace un uso efectivo de la simplificación del trabajo, de la automatización, de la ejecución de las metas, del éxito de las mismas y procedimientos similares. Es un hecho que al efectuar un cambio hacia el sistema administrativo 4, la administración mejora y los costos se reducen.

La aplicación de este control de costos requiere que los administradores y los supervisores aprendan los principios más importantes al respecto, manejen su aplicación y desarrollen las habilidades necesarias para utilizarlos en el trabajo. Por lo que tal vez sea necesario que los administradores, hagan cambios importantes en los conceptos que se tienen acerca de como manejar y cambiar algunas de sus actitudes y valores; desde luego, para lograr esto, se requieren algunos meses.

Generalmente transcurre un año antes de que los subordinados de cada nivel jerárquico experimenten el cambio en un número suficiente de circunstancias, de tal forma que estén convencidos que el sistema administrativo de la organización realmente está cambiando, que los administradores realmente tratan de ayudarlos, de desplegar una mayor confianza y seguridad, de comunicarse más adecuadamente, de que los subordinados estén completamente involucrados en las decisiones de grupo referentes a su trabajo, etc..

El progreso de las variables intermediarias, significa que la comunicación ésta mejorando, la lealtad es mayor, la ejecución de las metas es alta, la organización está más unida y que el sistema de influencia-interacción es más efectivo. Hay también una coordinación de esfuerzos; las decisiones están basadas en información más exacta, existe además una gran motivación para lograr los objetivos de la organización. Desde luego, este progreso de la organización se observa gradualmente.

Después del mejoramiento en las actitudes, en la comunicación, en la confianza y seguridad, en la ejecución de las metas, etc.; las variables de resultado final empiezan a reflejar incrementos en la productividad y la calidad, además de reducción de costos y pérdidas.

Por lo que la organización se esfuerza por eliminar las ineficiencias y mejorar los productos y procesos.

La aplicación del sistema administrativo 4 (Grupo - Participativo), simultáneamente reduce costos y da lugar a una organización más flexible. Dicha organización puede hacer uso de la automatización, de los cambios tecnológicos, de los cambios en los productos, de manera más oportuna, más rápida y con más éxito que una organización con un sistema administrativo 2 (Autoritario - Benevolente).

Una de las funciones más importantes de la administración en un sistema administrativo 4 (Grupo - Participativo), es construir y mantener las organizaciones humanas, a través de las cuales todo lo demás se realiza.

En una empresa, el personal es mucho más importante que las mercancías o en términos generales, que sus inventarios.

Por lo que una empresa altamente productiva no es un simple conglomerado de extraños. La alta productividad de una empresa sólo se logra cuando los integrantes de la misma se conocen bien unos a otros y cuando han aprendido a trabajar en forma coordinada y con la cooperación de todos.

En una empresa altamente productiva los miembros de ésta, tienen actitudes favorables y motivaciones apropiadas, además de entender y aceptar sus respectivos roles, funciones y responsabilidades.

El sistema administrativo de una organización debe tener componentes compatibles para que funcione efectivamente. Dichos componentes deben interactuar entre sí.

La consistencia es un requisito para el éxito y la supervivencia de cualquier sistema social, como lo son las empresas.

Toda organización está en un estado continuo de cambio. Puede ser un cambio grande o pequeño, pero siempre ocurre algo.

Por lo que continuamente se toman decisiones que ayuden a ajustar los cambios; dichas decisiones determinan el bienestar, la fuerza y el futuro de la organización.

La capacidad de una organización para funcionar bien, depende de la calidad de su proceso de toma de decisiones y de la exactitud de la información utilizada.

Para diagnosticar un problema, toda organización, necesita entender la naturaleza fundamental de su sistema, la forma en la cual sus componentes funcionan y las respuestas de adaptación a su medio ambiente.

Un concepto fundamental del sistema administrativo 4 (Grupo - Participativo), es que los resultados alcanzados por una organización, no son más que una manifestación de la efectividad del sistema de influencia-interacción de su organización humana.

En el sistema administrativo 2 (Autoritario - Benevolente), se especifica el proceso o ciclo de trabajo que se utiliza y se asignan a cada administrador objetivos específicos.

Un concepto básico de este sistema administrativo es que el trabajo de un administrador es lograr alta productividad, altas ganancias y bajos costos, si es posible, además de mantener felices a los empleados.

Se debe reconocer que la alta productividad, la alta calidad de los productos, las ganancias altas y el éxito en el uso de la investigación y el desarrollo, no son logrados por un equipo impersonal o por computadoras. Estas metas son alcanzadas por seres humanos. Por lo que una

organización exitosa, es aquella que hace el mejor uso de su componente humano para ejecutar bien y eficientemente todas las tareas requeridas por la empresa.

El nivel de coordinación de una empresa depende de variables tales como, la comunicación entre las unidades más importantes, el punto hasta el cual dichas unidades pueden motivarse e influir unas a otras y de su capacidad para resolver conflictos y diferencias constructivamente.

Determinar el valor de una organización humana es sumamente difícil, debido a que aún no se cuenta con un sistema de medición adecuado para tal efecto.

Un sistema administrativo 4 (Grupo - Participativo), proporciona soluciones formales a las dificultades organizacionales, las cuales no se podrían resolver con las ideas y conceptos de la teoría organizacional, tradicional.

Pero un cambio siempre implica tensiones, diferencias y conflictos, básicamente. Por lo que se deben encontrar formas efectivas para resolver dichas tensiones, diferencias y conflictos.

6.5.3. CONDICIONES PARA OBTENER UNA SOLUCION SATISFAC TORIA AL PROBLEMA DE COORDINACION FUNCIONAL.

- 1) Niveles altos de comportamiento de apoyo entre superiores y subordinados, pero especialmente entre compañeros. Actitudes favorables, confianza y seguridad son necesarias entre los miembros de la organización.
- 2) Una estructura organizacional y las habilidades de interacción requeridas para resolver los conflictos y las diferencias; y para obtener soluciones creativas.
- 3) Poseer la capacidad para ejercer influencia y para crear motivación y coordinación, sin las formas tradicionales de la línea de autoridad.

- 4) El proceso de toma de decisiones y las relaciones superior - subordinado deben ser de tal forma que habiliten a una persona, para ejecutar bien su trabajo y sin peligro cuando dicha persona tiene dos o más superiores.

La teoría formal de la organización, específica que una persona puede tener solamente un jefe; los procedimientos administrativos y el comportamiento a que hace referencia, tienden a producir conflicto y competencia entre compañeros y apatía o resentimiento entre los subordinados.

La suposición motivacional básica de los sistemas administrativos 1 (Explotativo - Autoritario) y 2 (Autoritario - Benevolente); es que cuando una organización compra el tiempo de un hombre, ésta obtiene control sobre su comportamiento. Esta suposición tal vez fue real cuando se formuló, pero en nuestros días dicha suposición no tiene validez alguna.

La supervisión basada en las necesidades económicas, por lo general produce hostilidad y apatía en los subordinados, hacia el superior y hacia la organización y sus objetivos; además de estimular el conflicto y la competencia entre los subordinados, quienes como compañeros, luchan por el reconocimiento y la recompensa por parte de sus jefes.

Para finalizar, es importante mencionar, que ningún administrador debe temer a la introducción de un nuevo sistema administrativo, dado que éste, en ningún momento volverá obsoletas sus habilidades administrativas.

6.6. CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Likert Rensis, The Human Organization. Mc Graw Hill, Tokyo Japan, 1967.
- (2) Ibid., P. 47.
- (3) Ibid., P. 49.
- (4) Ibid., P. 51.
- (5) Ibid., P. 63.
- (6) Ibid., P. 72.

7. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LAS TEORIAS MODERNAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

7.1. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LA TEORIA DE ELTON MAYO CON:

7.1.1. LA TEORIA DE CHRIS ARGYRIS.

7.1.2. LAS TEORIAS DE DOUGLAS MC GREGOR.

7.1.3. LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DE ABRAHAM H. MASLOW.

7.1.4. LA TEORIA DE RENSIS LIKERT.

7.2. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LA TEORIA DE CHRIS ARGYRIS CON:

7.2.1. LAS TEORIAS DE DOUGLAS MC GREGOR.

7.2.2. LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DE ABRAHAM H. MASLOW.

7.2.3. LA TEORIA DE RENSIS LIKERT.

7.3. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LAS TEORIAS DE DOUGLAS MC GREGOR CON :

7.3.1. LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DE ABRAHAM H. MASLOW.

7.3.2. LA TEORIA DE RENSIS LIKERT.

7.4. PUNTOS EN COMÚN Y DIFERENCIAS DE LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DE ABRAHAM H. MASLOW CON :

7.4.1. LA TEORIA DE RENSIS LIKERT.

7. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LAS TEORIAS MODERNAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

7.1. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LA TEORIA DE ELTON MAYO CON:

- La teoría de CHRIS ARGYRIS.
- Las teorías de DOUGLAS MC GREGOR.
- La teoría de las motivaciones de ABRAHAM H. MASLOW.
- La teoría de RENSIS LIKERT.

7.1.1. LA TEORIA DE CHRIS ARGYRIS.

A) Similitudes.

- 1) En ambas teorías, se pretende entender y controlar el comportamiento humano en las organizaciones. Tomando en cuenta, los factores psicológicos, que influyen en el comportamiento de los individuos.
- 2) Ambas teorías, afirman que el comportamiento humano, está determinado, en gran parte por el grupo formal e informal, al cual pertenecen los individuos.
- 3) Ambas teorías, inician el estudio del comportamiento humano, fundiendo dos componentes, básicamente; el individuo y la organización formal.
- 4) Ambas teorías, sostienen que la gente de sea pertenecer a algún grupo. Es por ello, que se llegan a formar los grupos informales.
- 5) Ambas teorías, concuerdan al afirmar,

que a la gente no le gusta ser supervisada. Le gusta ser responsable de sí misma.

- 6) En ambas teorías se afirma que los grupos informales tienen mucho que ver con el comportamiento de los individuos, dentro de las organizaciones. Los grupos informales, sancionan a los individuos que se salen, o que no cumplen con los principios establecidos por la organización informal; por el contrario, se premia a los individuos que cumplen con dichos principios.
- 7) Ambas teorías, concluyen, que a la gente le gusta que la tomen en cuenta y que se le informe correctamente, acerca de lo que se pretende realizar dentro de la empresa.

Porque al ser tomada en cuenta, es decir, al participar en cierta forma en la elaboración de las decisiones, aumenta su sentido de importancia, y disminuye su frustración y agresividad, hacia aquello que los conduce a la frustración.

B) Diferencias.

- 1) La teoría formulada por Elton Mayo, no toma en cuenta los factores individuales, esto es, los elementos que forman la personalidad del individuo; los cuales, según la teoría de Chris Argyris, determinan, al igual que la organización formal e informal, el comportamiento humano en las empresas.
- 2) La teoría de Elton Mayo, da muy poca importancia al dinero, como motivación para el trabajo.

La teoría de Chris Argyris, afirma, por el contrario, que la gente trabaja por dinero, porque no encuentra satisfacción en el trabajo, sino en los beneficios materiales que puede adquirir, con el dinero que obtiene, por realizar un trabajo.

Esto es más notorio, en aquellas personas que pertenecen a niveles socioeconómicos bajos.

- 3) La teoría de Elton Mayo, no consideró, el hecho de que los grupos informales, pueden formalizarse y constituir los sin dicatos.

Esto sucede, según lo enuncia la teoría de Chris Argyris, cuando los grupos informales, demuestran su utilidad. Los trabajadores, entonces, desean conservar dicho grupo para siempre y la única forma de lograrlo, es formalizándolo; apareciendo con ello, los sin dicatos.

A través de los sindicatos, los individuos, tratan de alcanzar las metas de la organización. Además, los trabajadores pueden sancionar actividades informales, a través de la fuerza formal que el sin dicato ejerce.

7.1.2. LAS TEORIAS DE DOUGLAS MC GREGOR.

A) Similitudes.

- 1) La teoría Y, de Douglas Mc Gregor y la teoría de Elton Mayo, concuerdan al afirmar que la gente desea que la tomen en cuenta; es decir, desea participar en la elaboración de las decisiones que le conciernen directamente.

Es por ello que la gerencia debe permitir, que la gente tenga una participación, mayor o menor en la elaboración de todas aquellas decisiones que le interesan.

Los individuos, al tomar parte en la elaboración de las decisiones, en cierta forma, planean su propio trabajo, con lo cual se puede lograr, tanto los objetivos personales, como los objetivos de la empresa.

De no permitirse la participación en la

elaboración de las decisiones, los individuos aceptan pasivamente o con indiferencia, los objetivos impuestos o se resisten rotundamente y no los llevan a cabo.

- 2) La teoría Y, de Douglas Mc Gregor y la teoría de Elton Mayo, afirman que la gente no trabaja sólo por dinero. Puesto que son capaces de rechazar una gratificación muy alta, con tal de pertenecer o formar parte de un grupo. Además de ganarse la simpatía de sus compañeros.
- 3) La teoría Y, formulada por Douglas Mc Gregor y la teoría de Elton Mayo, coinciden al suponer, que el trabajo constituye una fuente de satisfacción; cuando el individuo es tomado en cuenta y participa, en grado menor o mayor, en la elaboración de las decisiones que le conciernen en forma directa.
- 4) La teoría Y, de Douglas Mc Gregor y la teoría de Elton Mayo, afirman que la gente busca y acepta responsabilidades. Como sucede con el hecho de querer participar en el proceso de toma de decisiones, con lo cual, el individuo, a su vez, desarrolla un sentimiento de importancia y de aprecio, para consigo mismo.
- 5) La teoría Y, de Douglas Mc Gregor y la teoría de Elton Mayo, afirman que el individuo es capaz de comprometerse al logro de los objetivos de la empresa, siempre y cuando, el ambiente de trabajo y todos los demás factores, que influyen en la realización de dichos objetivos, sean favorables, además de proporcionar al individuo, ciertos beneficios o satisfacciones personales.
- 6) La teoría Y, de Douglas Mc Gregor y la teoría de Elton Mayo, concuerdan al afirmar, que es muy importante para los administradores, conocer los sentimientos, ansiedades y tendencias, de los individuos. Porque del conocimiento de ello, se abre un horizonte, para comprender la actuación y desempeño de los individuos, en determinadas situaciones.

B) Diferencias.

- 1) La teoría X, enunciada por Douglas Mc Gregor, afirma que la gente detesta el trabajo, debido a ésto, se les tiene que castigar y supervisar estrechamente, para que realicen el esfuerzo deseado, encaminado, al logro de los objetivos de la organización.

La teoría formulada por Elton Mayo, por el contrario, afirma, que la gente no detesta el trabajo, sino el ambiente existente en la organización. Es decir, no les gusta permanecer en el anonimato; para contrarrestar ésto, forman grupos informales.

Además, como se observó en el segundo experimento realizado por Elton Mayo; los individuos, para que realicen el esfuerzo deseado, tienen que ser tomados en cuenta, fomentando en ellos un sentimiento de importancia, de dignidad y de aprecio.

- 2) La teoría X, enunciada por Douglas Mc Gregor, nos dice, que los individuos prefieren ser dirigidos y esquivar responsabilidades.

Pero, la teoría formulada por Elton Mayo, afirma que la gente desea tomar parte en la elaboración de decisiones, con lo cual, se compromete y acepta ciertas responsabilidades, que van más allá del trabajo que normalmente desarrolla, y de las responsabilidades que este implica.

- 3) La teoría X, enunciada por Douglas Mc Gregor, afirma que los incentivos económicos, constituyen el mejor estímulo para que los individuos desarrollen su trabajo.

Sin embargo, la teoría de Elton Mayo, afirma que los incentivos económicos no constituyen la mejor motivación, para que los individuos realicen los objetivos organizacionales, de conformidad con los requerimientos de la empresa.

7.1.3. LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DE ABRAHAM H. MASLOW.

A) Similitudes.

- 1) Ambas teorías pretenden y desean entender el comportamiento humano.
- 2) Ambas teorías concuerdan al afirmar, que el individuo desea pertenecer a un grupo; en el cual, cuente con amigos sinceros; además de lograr algunas de sus satisfacciones más personales, dentro del mismo.

B) Diferencias.

- 1) La teoría formulada por Elton Mayo, pretende entender el comportamiento humano, dentro de las organizaciones y su influencia en la determinación, de la alta o baja productividad de la empresa.

La teoría formulada por Abraham H. Maslow, pretende entender el comportamiento humano, el cual, está determinado, en gran parte, por las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, y amor, de estima y por las necesidades de auto-realización; características de todo ser humano.

Como se puede observar, la teoría de Elton Mayo, no toma en cuenta las necesidades antes mencionadas, en la elaboración de su teoría.

7.1.4. LA TEORIA DE RENSIS LIKERT.

A) Similitudes.

- 1) Ambas teorías, concuerdan al afirmar, que los subordinados, deben participar en la elaboración de las decisiones y fijación de las metas; para lograr con ello, la

realización adecuada de los objetivos organizacionales. Como es el hecho de lograr una productividad alta.

- 2) Como consecuencia del punto anterior, ambas teorías afirman, que la gente es capaz de aceptar responsabilidades; como es la elaboración de decisiones.
- 3) Ambas teorías sostienen, que se debe aprovechar la organización informal, para la realización de los objetivos organizacionales. Ya que los grupos informales, tienen mayor influencia en el individuo, que la organización formal.

Además, los grupos informales, pueden estar en total oposición con los objetivos de la organización.

- 4) Ambas teorías, concuerdan al afirmar que la alta o baja productividad de una organización, está determinada, en gran parte, por todos los individuos que integran dicha organización y del hecho de si se les toma en cuenta o no. Esto implica, que los individuos, desean ser informados de todo aquello que les concierne, directamente.
- 5) Ambas teorías afirman, que el dinero es un factor poco importante, como motivación en el trabajo. Es la participación lo que más motiva a los individuos, en la realización del trabajo.
- 6) Ambas teorías sostienen, que el sentimiento de valor personal y de dignidad, debe utilizarse como fuerza motivacional, para que los individuos cooperen con la organización y con sus compañeros, más que para competir con ellos. Lo cual, también influye en la realización adecuada de los objetivos organizacionales.

B) Diferencias.

- 1) La teoría, formulada por Elton Mayo, no consideró la importancia que tiene el sistema administrativo, utilizado por la gerencia, en la determinación del comportamiento humano; como se establece, en la teoría elaborada por Rensis Likert.

7.2. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LA TEORIA DE CHRIS ARGYRIS CON :

- Las teorías de DOUGLAS MC GREGOR.
- La teoría de las motivaciones de ABRAHAM H. MASLOW.
- La teoría de RENSIS LIKERT.

7.2.1. LAS TEORIAS DE DOUGLAS MC GREGOR.

A) Similitudes.

- 1) Ambos autores coinciden, en sus intentos por predecir y controlar el comportamiento humano en las organizaciones.
- 2) Ambos autores concuerdan al afirmar, que los administradores siempre culpan a los individuos, cuando no cumplen con lo que la empresa les demanda, atribuyen el incumplimiento de los individuos a su falta de cooperación o a su pereza, nunca al desconocimiento que los administradores tienen, de los métodos y medios de control adecuados.
- 3) Ambos autores concuerdan, al referirse al hecho de que los administradores deben de recurrir no sólo a su experiencia personal con los individuos, sino a toda ciencia social; para lograr con ello, sus objetivos administrativos, de la mejor forma.
- 4) Ambos autores coinciden al afirmar, que los principios de organización formal, tales como la especialización en el trabajo, la cadena de mando, la unidad de dirección, el tramo de control, la autonomía, etc.; han ejercido gran influencia en el comportamiento administrativo. Esto, en forma diferente, para cada empresa; dado que las organizaciones adoptan los principios de organización formal, según sus propias necesidades.

- 5) Ambos autores, coinciden al afirmar, que las necesidades humanas determinan, en gran parte, el comportamiento humano y lo bien o mal que se desempeñe un trabajo.

Esto se debe a que las necesidades humanas inician y guían el comportamiento humano, hasta alcanzar el objetivo o la satisfacción deseada. Cuando se llega a este punto, surge una nueva necesidad que iniciará un nuevo comportamiento, y así sucesivamente.

Es por ello, que los administradores no deben olvidar su existencia; deben tomarlas muy en cuenta al dirigir los recursos humanos con que cuentan.

- 6) La teoría de Chris Argyris y la teoría X, enunciada por Douglas Mc Gregor, afirman que la gente trabaja por dinero, debido a que no encuentra satisfacción en su trabajo; ya que siente una gran repugnancia hacia el mismo. Esto es más notorio, en aquellas personas, que pertenecen a un nivel socioeconómico bajo.
- 7) Ambos autores afirman, que el conocimiento de la personalidad, sirve a los administradores, en su afán por predecir y controlar el comportamiento humano. Pero, dicho conocimiento, no los debe llevar a la conclusión de que la gente no es capaz de cambiar.
- 8) Ambos autores afirman, que la gente desea pertenecer a un grupo, en el cual cuente con la aprobación de sus compañeros, y en donde, además, encuentre la mayoría de sus satisfacciones más profundas.
- 9) Ambos autores coinciden al afirmar, que los controles administrativos, ejercen una presión muy fuerte en los individuos, ya que en muchas ocasiones, no permiten que los trabajadores tomen parte en la elaboración de las decisiones; con lo cual, el individuo pierde control sobre su mundo de trabajo y experimenta fracaso psicológico.

- 10) La teoría de Chris Argyris y la teoría Y de Douglas Mc Gregor, afirman, que a la gente le gusta aceptar responsabilidades, sobre todo si el trabajo que realizan es interesante y con posibilidades de desarrollo y satisfacción para el individuo. Además, el individuo quiere ser autoresponsable.
- 11) Ambos autores afirman, que se va en contra de la naturaleza humana, al controlar el comportamiento de los individuos. Todos los esfuerzos por controlar a los individuos consisten, básicamente, en lograr que la gente se comporte como los administradores quieren, sin tomar en cuenta la naturaleza humana.
- 12) Ambos autores afirman, que el Plan Scanlon, basado en la participación y recompensa por los resultados obtenidos; es un "plan", que permite al trabajador volverse autoresponsable; esto, al incrementar su participación en la toma de decisiones, su autoridad y su responsabilidad.
- 13) Ambos autores coinciden al afirmar, que los administradores dan mayor importancia a las necesidades de la empresa, olvidándose de las necesidades de los individuos.
- 14) Ambos autores coinciden al afirmar, que los trabajadores, desean tener control sobre su ambiente de trabajo. Porque, de lo contrario, experimentan frustración.

B) Diferencias.

- 1) La teoría de Chris Argyris, está en contra de la afirmación, propuesta por la teoría X, de Douglas Mc Gregor. En esta última teoría, se afirma que la gente es floja y que esperan recompensas por nada. Sin tomar en cuenta, el sistema de necesidades humanas, que como ya se dijo, tienen gran influencia en la determinación del comportamiento humano y en lo bien o mal que se desempeña el trabajo.

- 2) La teoría de Chris Argyris, acepta el hecho de que la gente es capaz de aceptar responsabilidades y de autodirigirse; ya que ésto le brinda la oportunidad de obtener alguna satisfacción personal.

Sin embargo, la teoría X, enunciada por Douglas Mc Gregor, afirma que la gente no quiere aceptar responsabilidades y que prefiere ser dirigida.

- 3) La teoría de Chris Argyris, afirma que la gente trabaja por dinero, ya que no encuentra ninguna otra satisfacción en el trabajo.

La teoría Y, de Douglas Mc Gregor, por el contrario, afirma que el individuo es capaz de renunciar a un sueldo extraordinario, con el objeto de ganarse la simptatía y aprobación de sus compañeros. Esto es, con tal de pertenecer al grupo.

- 4) La teoría de Chris Argyris, menciona la importancia de las habilidades, como medios de expresión y satisfacción de las necesidades humanas. El administrador tiene la obligación de ayudar al individuo, para que aprenda a desarrollar las habilidades necesarias.

Douglas Mc Gregor, no menciona cuales son los medios para que el individuo, satisfaga sus necesidades. Lo cual debe ser tomado en cuenta, por el administradoror, al dirigir los recursos humanos de la empresa.

- 5) Chris Argyris, basa su teoría en el estudio de tres factores; los cuales son; factores individuales, factores de grupo formal, factores de grupo informal.

Douglas Mc Gregor, basa sus teorías en; los principios clásicos, los cuales, dan origen a la teoría X; y en una serie de principios dinámicos, los cuales forman la teoría Y, además de indicar grandes posibilidades de desarrollo, para el individuo.

7.2.2. LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DE ABRAHAM H. MASLOW.

A) Similitudes.

- 1) Ambas teorías pretenden entender el comportamiento humano.
- 2) Ambas teorías concuerdan al afirmar, que las necesidades humanas determinan el comportamiento humano y lo bien o mal que se desempeña el trabajo.

Toda necesidad humana, inicia y guía el comportamiento hasta que se alcanza el objetivo deseado. Al llegar a este punto, una nueva necesidad iniciará y guiará el comportamiento humano y así sucesivamente.

- 3) Ambas teorías afirman que los individuos quieren pertenecer a un grupo y ocupar un lugar importante dentro del mismo. Lo anterior, es deseado por los individuos, con el propósito de no sentirse solos, rechazados por los demás o sin amigos.
- 4) En ambas teorías se afirma, que el ser humano experimenta conflicto, ya sea por la presión ejercida a través de la organización formal o por la existencia de necesidades opuestas, las cuales actúan al mismo tiempo.
- 5) En ambas teorías se afirma, que el ser humano cuenta con mecanismos de defensa propios; los cuales, son utilizados por los individuos, para contrarrestar cualquier amenaza, ya sea sobre sus necesidades básicas o a su personalidad, como un todo.
- 6) Ambas teorías, coinciden al afirmar que los seres humanos imitan ciertas pautas de comportamiento, ya sea para satisfacer sus necesidades básicas, o para reducir algún conflicto o frustración. La imitación del comportamiento está determinada por la cultura. Por lo general, se imita a los padres.
- 7) Ambas teorías, coinciden al afirmar, que el ser humano, al no satisfacer sus necesidades de autorrealización, experimenta frustración.

B) Diferencias.

- 1) La teoría formulada por Chris Argyris, pretende entender el comportamiento humano en las organizaciones, en base a tres factores, los cuales son; factores individuales, factores de grupo formal y factores de grupo informal.

La teoría elaborada por Abraham H. Maslow, pretende entender el comportamiento humano, en base a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y por las necesidades de autorrealización; las cuales, según su teoría son características de todo ser humano. Además de determinar, en gran parte, el comportamiento humano.

- 2) La teoría formulada por Abraham H. Maslow, no menciona las habilidades humanas; las cuales, según la teoría de Chris Argyris, son los medios, a través de los cuales los individuos expresan y satisfacen sus necesidades.

El administrador, debe ayudar al individuo, para que aprenda a desarrollar las habilidades apropiadas, para expresar sus necesidades. Ya que la mayoría de las habilidades se aprenden y se desarrollan en la interacción con los demás.

7.2.3. LA TEORIA DE RENSIS LIKERT.

A) Similitudes.

- 1) Ambas teorías, pretenden entender el comportamiento humano en las organizaciones.
- 2) Ambas teorías, concuerdan al afirmar, que es necesario, que todos los administradores tengan plena confianza en sus subordinados; para lograr con ello, la confianza de sus subordinados hacia ellos. Además, con ello, también se puede lograr una mayor cooperación, en toda la organización, encaminada al logro de los objetivos organizacionales.

- 3) Ambas teorías afirman, que los individuos deben participar en la elaboración de las decisiones. Con lo cual, adquieren mayor responsabilidad y control sobre su ambiente de trabajo. Ya que los trabajadores, al no poder controlar su ambiente de trabajo, experimentan frustración.
- 4) Ambas teorías, coinciden al proponer, que para lograr una productividad alta y costos bajos, es necesario motivar a los individuos. Es decir, se debe lograr que los individuos tengan deseos de auto-realizarse.

El sentido de valor personal, de los individuos, debe utilizarse con el fin de crear motivaciones para cooperar, más que para competir con sus compañeros y amigos.

- 5) Ambas teorías afirman, que se debe lograr la cooperación de los grupos informales, para evitar, que se opongan a los objetivos organizacionales.

Ya que como sabemos, los grupos informales, son fuerzas sumamente enérgicas, que pueden ir en contra de todo lo establecido por la organización formal.

- 6) Ambas teorías afirman, que la gente es capaz de aceptar responsabilidades, con lo cual, en un momento dado, los individuos, pueden convertirse en personas autoresponsables.

Esto se puede lograr a través del Plan Scanlon, cuyos fundamentos básicos, son la participación y la recompensa.

B) Diferencias.

- 1) La teoría formulada por Chris Argyris, pretende analizar el comportamiento humano en las organizaciones, en forma individual, de acuerdo con la personalidad del individuo.

La teoría de Rensis Likert, analiza el comportamiento humano en grupo, básicamente; no individualiza.

- 2) La teoría presentada por Chris Argyris, basa el estudio del comportamiento humano en tres factores básicos, los cuales son; factores individuales, factores de organización formal y factores de grupo informal.

La teoría elaborada por Rensis Likert, basa el estudio del comportamiento humano en los diferentes sistemas administrativos, que se presentan en dicha teoría, los cuales son; sistema explotativo - autoritario, sistema autoritario - benevolente, sistema consultativo y sistema grupo - participativo.

7.3. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LAS TEORIAS DE DOUGLAS MC GREGOR CON :

- La teoría de las motivaciones de ABRAHAM H. MASLOW.
- La teoría de RENSIS LIKERT.

7.3.1. LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DE ABRAHAM H. MASLOW.

A) Similitudes.

- 1) Ambos autores, pretenden entender el comportamiento humano.
- 2) Ambos autores, coinciden al afirmar que las necesidades humanas determinan, en gran parte, el comportamiento humano. Ya que el ser humano constantemente está necesitando algo. Al satisfacer una necesidad, otra necesidad surge y así sucesivamente.
- 3) Ambos autores, afirman que el ser humano siempre se esfuerza y trabaja para satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de

autoestima y de autorealización. Todas las capacidades físicas e intelectuales del individuo, están al servicio de la necesidad que predomine.

- 4) La teoría X, enunciada por Douglas Mc Gregor y la teoría de Abraham H. Maslow, afirman que una necesidad satisfecha, no determina ni motiva el comportamiento humano.

Esto, dentro de las empresas es de suma importancia; ya que si como lo enuncia la teoría X, el hombre trabaja por dinero; al obtener la cantidad que desea, ya no tomará en cuenta los objetivos organizacionales; perderá el interés en los mismos.

Es por ello, muy importante saber motivar a los individuos, de acuerdo a las necesidades humanas.

- 5) Ambos autores afirman, que cuando las necesidades humanas no están satisfechas o no son tomadas en cuenta; el individuo se enferma, tanto física como psicológicamente. Esta enfermedad se manifiesta en la conducta del individuo.
- 6) Ambos autores, afirman que el individuo experimenta conflicto; básicamente, cuando existen necesidades opuestas, que actúan al mismo tiempo.
- 7) Ambos autores afirman, que los individuos desean pertenecer a un grupo, para no sentirse solos, sin amigos o rechazados. Además, perteneciendo al grupo, el individuo encuentra satisfacciones más profundas.
- 8) Ambos autores, coinciden al afirmar, que tanto la sociedad como las organizaciones, deben proporcionar todos los medios para lograr la auto-realización de los individuos. Con lo cual, se logrará un mundo más sano.

B) Diferencias.

- 1) Douglas Mc Gregor, basa sus teorías en los principios clásicos de la organización y en una serie de principios dinámicos; éstos últimos, indican las posibilidades de desarrollo y crecimiento de todo ser humano. Como sabemos, los principios clásicos de la organización dan origen a la teoría X. Así como, los principios dinámicos dan origen a la teoría Y.

Abraham H. Maslow, basa su teoría de las motivaciones en el estudio de las necesidades humanas. Las cuales, como ya se ha dicho, determinan en gran parte, todo comportamiento humano.

7.3.2. LA TEORIA DE RENSIS LIKERT.

A) Similitudes.

- 1) Ambos autores, coinciden en sus intentos por entender el comportamiento humano en las organizaciones.
- 2) Ambos autores, afirman que los individuos son capaces de aceptar y cumplir con todo tipo de responsabilidades. Es por ello, que se les debe permitir tomar parte en la elaboración de las decisiones, que le afectan en forma directa; así como, en la fijación de los objetivos organizacionales.
- 3) Ambos autores afirman, que el Plan Scanlon, constituye uno de los medios más efectivos, para lograr una productividad alta y bajos costos. Es decir, se logra el progreso económico de la organización y la satisfacción de los individuos; como sabemos, los beneficios económicos se comparten, pero las satisfacciones personales y sociales son exclusivamente para el individuo.

Los individuos compiten, más que nada, para mejorar la eficiencia de la organización.

- 4) Ambos autores suponen, que los principios de organización formal, producen conflicto y competencia entre los miembros del grupo, y apatfa en los subordinados. Además, el conflicto obstruye y no ayuda, ni a los individuos ni a la organización.
- 5) Ambos autores afirman, que una organización con éxito, es aquella que utiliza en la forma más óptima, el elemento humano con que cuenta. Ya que con ello se logra una ejecución más eficiente de los objetivos organizacionales. Pero, para que ésto suceda o se cumpla, es necesario que la empresa cuente con gente competente, capaz de organizar y dirigir, ese elemento humano, en forma adecuada.
- 6) Ambos autores afirman, que el individuo desea y debe trabajar en grupo. Porque es en la interacción de grupo, donde encuentra algunas de sus satisfacciones más profundas.
- 7) Ambos autores sostienen, que los administradores deben tomar en cuenta los conocimientos derivados de toda ciencia social. Los cuales, le ayudarán a entender el comportamiento humano, en forma más apropiada.
- 8) Tanto la teoría Y, formulada por Douglas Mc Gregor, como el sistema administrativo 4 - Grupo - Participativo, de la teoría de Rensis Likert; coinciden al afirmar, que se puede y se debe confiar en los subordinados. Ya que los individuos, cuentan con una serie de habilidades y capacidades que deben ser aprovechadas; para lograr con ello la realización óptima de los objetivos organizacionales.
- 9) La teoría X, formulada por Douglas Mc Gregor, y el sistema administrativo 1 Explotativo - Autoritario, contenido en la teoría formulada por Rensis Likert; sostienen que los administradores, no deben confiar en sus subordinados, ya que son personas a las que les disgusta aceptar responsabilidades y que además prefieren ser dirigidas.

- 10) La teoría X, elaborada por Douglas Mc Gregor y el sistema administrativo 1-Explotativo - Autoritario, elaborado por Rensis Likert; afirman que es necesario amenazar y castigar a los individuos, para que lleven a cabo los objetivos organizacionales.

B) Diferencias.

- 1) La teoría Y, formulada por Douglas Mc Gregor, va en contra del hecho expuesto por Rensis Likert, en el sistema administrativo 1 - Explotativo - Autoritario; el cual se refiere a que no se debe confiar en los individuos, además de amenazarlos y castigarlos para lograr su cooperación. Lo cual, es falso; porque, como lo expone la teoría Y, el individuo tiene grandes posibilidades de desarrollo.
- 2) Douglas Mc Gregor, basa el estudio del comportamiento humano, en los principios clásicos de la organización, los cuales, dan vida a la teoría X; y en una serie de principios dinámicos, los cuales, se exponen en la teoría Y. Es es los últimos principios, nos indican las posibilidades de desarrollo de los individuos.

Rensis Likert, basa su teoría en el análisis de los cuatro sistemas administrativos, ya expuestos en el capítulo VI.

7.4. PUNTOS EN COMUN Y DIFERENCIAS DE LA TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DE ABRAHAM H. MASLOW CON :

7.4.1. LA TEORIA DE RENSIS LIKERT.

A) Similitudes

- 1) Ambas teorías coinciden en sus intentos por entender el comportamiento humano.

- 2) Ambas teorías afirman, que sólo los seres humanos son capaces de dar vida, tanto a las ciencias, como a las organizaciones.
- 3) Ambas teorías coinciden al proponer, que los individuos deben pertenecer y trabajar en grupo. Donde lograrán, grandes satisfacciones.

B) Diferencias.

- 1) Abraham H. Maslow, basa su teoría de las motivaciones, en el estudio y análisis de las necesidades humanas; las cuales, como ya se ha dicho, determinan en gran parte, el comportamiento humano.

Por lo que, Abraham H. Maslow, estudia el comportamiento en forma individual, basándose en las necesidades del individuo.

Rensis Likert, basa su teoría, en el análisis de cuatro diferentes sistemas administrativos. Estudia el comportamiento humano en grupo, basándose, en los mencionados sistemas administrativos.

8. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES .

- 1) Como hemos observado a través del desarrollo del presente trabajo, la mayoría de las teorías antes expuestas, se formularon con el firme propósito de entender y predecir, en grado razonable, la conducta humana dentro de las organizaciones, básicamente. Para lograr con ello una mejor realización del conjunto de operaciones que desarrolla toda empresa.

Para lograr un entendimiento del comportamiento humano, es necesario antes que nada, realizar un estudio y análisis de las características de la personalidad del individuo. Por lo que se requiere que todo administrador encargado de dirigir el componente humano de la organización, tenga cuando menos los conocimientos básicos de psicología y demás ciencias sociales.

- 2) Toda empresa debe esforzarse por motivar el trabajo en grupo. Ya que como se sabe, todo individuo desea pertenecer a un grupo; y si es posible sobresalir dentro del mismo. Además, todas las organizaciones están formadas por varios grupos, tanto formales como informales.

La empresa debe ser capaz de ganarse la simpatía de los grupos informales, ya que éstos tienen gran influencia en las actitudes de los individuos; quienes de acuerdo con el grupo informal al que pertenecen, pueden resistirse a todos aquellos objetivos derivados de la organización formal. Esto a la vez, genera grandes problemas a la organización.

Además, no debemos olvidar que es en la interacción de grupo donde el individuo encuentra satisfacciones más profundas, más personales; satisfacciones que no puede compartir con los demás, porque son exclusivamente suyas.

- 3) La mayoría de los individuos son capaces de adquirir responsabilidades. Porque con ello se sienten útiles a la sociedad, además de ocupar un lugar dentro de la misma, aunque sea pequeño.

Los individuos quieren ser autoresponsables, no les gusta que los supervisen en forma directa. Ellos quieren ser su propio supervisor.

El hecho de que los individuos quieran ser autores-ponsables implica que los administradores deben tener confianza en sus subordinados.

Los administradores se benefician al ceder mayor responsabilidad a los subordinados, ya que con ello se pueden concentrar en las actividades y problemas que conciernen, más que nada, al administrador como jefe de toda la organización.

- 4) La mayoría de las teorías antes expuestas, afirman que la gente desea ser tomada en cuenta; es decir, desea tomar parte tanto en la elaboración como en la toma de decisiones. Con esto, los individuos se sentirán más motivados para trabajar; ya que no lo harán tanto por el beneficio económico que obtienen sino para obtener alguna satisfacción a sus necesidades básicas.

Como vemos, la principal motivación que debe ser utilizada para lograr que los individuos trabajen de acuerdo con los requerimientos de la organización, es la PARTICIPACION.

- 5) Las necesidades humanas son el factor primordial en la determinación del comportamiento humano. Una necesidad no satisfecha motiva al individuo hasta llegar a la satisfacción óptima de dicha necesidad. Al satisfacer parcial o totalmente una necesidad, surgirá otra que también motivará el comportamiento del individuo y así sucesivamente.

Las necesidades, al no ser satisfechas causan enfermedad tanto física como psicológica, en el individuo. Así como la presencia de dos o más necesidades a un tiempo o en un mismo momento, producen conflicto y en muchos casos frustración.

Como vemos, toda aquella necesidad que ha sido satisfecha ya no motiva el comportamiento humano.

Es necesario que todo administrador este consciente de la importancia de las necesidades humanas, en la determinación, de gran parte del comportamiento de los individuos dentro de la organización.

- 6) Las organizaciones sin el elemento humano no funcionan; es decir, no tienen vida. Por ello, el administrador debe ser muy cuidadoso al dirigir el componente humano de las empresas, para que éstas no mueran al quedarse sin personal.

Por lo antes expuesto, es necesario que los administradores basen sus predicciones respecto al comportamiento de los individuos, en los conocimientos derivados de toda ciencia social; no nada más en su experiencia personal con la gente.

- 7) El sistema administrativo empleado por la organización, también determina en parte, el comportamiento de los individuos, dentro de la misma; así como su esfuerzo y desempeño en el trabajo.
- 8) La mayoría de los administradores pretenden que los individuos desarrollen la máxima eficiencia posible; así como la perfección de la empresa. Pero esto no se logrará si en dicha empresa, el ascenso es considerado como único medio de llegar al éxito. Ya que los individuos sólo estarán interesados en el puesto que les llevará al éxito; olvidándose con ello de todos los demás objetivos organizacionales.
- 9) Los administradores no deben culpar a los individuos por todas las fallas de la organización; ya que éstas por lo general, son culpa de los administradores, quienes no han sabido emplear todos los conocimientos administrativos con que cuentan, especialmente en lo que respecta a métodos y medios adecuados para controlar a los individuos.
- 10) Toda experiencia adquirida por los individuos dentro de las organizaciones, además de influir en su comportamiento, determina su desarrollo así como la forma de reaccionar ante determinadas situaciones.

No debemos olvidar, que los hábitos también determinan la forma en que los individuos reaccionan, frente a ciertos problemas o situaciones; sobre todo en aquellas que siempre se presentan con las mismas características y sin cambio alguno.

- 11) Los administradores no deben olvidar y mucho menos ir en contra de la naturaleza humana; cuando pretendan controlar el comportamiento humano. Ya que la mayoría de los administradores pretenden que los individuos se comporten como ellos quieren, sin tomar en cuenta la naturaleza del individuo; es decir, sin tomar en cuenta sus necesidades básicas, sus sentimientos, sus emociones, sus frustraciones, las características de su personalidad, etc..

- 12) Podemos concluir en base a las teorías antes expuestas, que el comportamiento de los individuos dentro de las ORGANIZACIONES, está determinado por las Necesidades Humanas, por el Grupo Formal e Informal, al cual pertenecen los individuos y por el Sistema Administrativo utilizado por la misma, básicamente.

- 13) Al tratar de controlar el comportamiento humano, los administradores no deberán basarse en una teoría en especial; deben tomar lo mejor de cada una de ellas para con ello lograr una mejor aplicación de las mismas y un mejor control y entendimiento del comportamiento humano en la organización.

Ya que como hemos observado, todas y cada una de las teorías antes expuestas tienen sus puntos en común y sus diferencias.

9. BIBLIOGRAFIA

9. BIBLIOGRAFIA .

- 1) Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol, Principios de la Administración Científica; Administración Industrial y General. El Ateneo, Buenos Aires, 1980. 7a. y 11a. edición (respectivamente).
- 2) L.A. Sergio Hernández y Rodríguez, Administración I-Curso de Universidad Abierta. FCA-UNAM, México, 1976.
- 3) Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal-Relaciones Humanas. Limusa, México, 1980. Décima reimpresión.
- 4) Fernando Arias Galicia (et al), Administración de Recursos Humanos. Trillas, México, 1980. Décima reimpresión.
- 5) Koontz y O'Donnell, Curso de Administración Moderna. Mc Graw Hill, México, 1976. Quinta edición.
- 6) Chris Argyris, Personality and Organization, the conflict between system and the individual. Harper and Row, New York, 1957.
- 7) Mc Gregor Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas. Diana, México, 1979. 8a. impresión.
- 8) Maslow Abraham H., Motivation and Personality. Harper and Row, New York, 1970. Segunda edición.
- 9) Likert Rensis, The Human Organization, its management and value. Mc Graw Hill, Tokyo Japan, 1967.