



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS DEL CENTRO DE EDUCACION  
CONTINUA

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe del Centro de Educación Continua, Dr. Pedro Martínez Pereda, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso. Las personas que deseen que aparezca su título profesional precediendo a su nombre en la constancia, deberán entregar copia del mismo o de su cédula a más tardar el SEGUNDO DIA de clases, en las oficinas del Centro con la señorita Barraza, encargada de inscripciones.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona encargada de entregar las notas del curso. Las inasistencias serán computadas por las autoridades del Centro, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo del 80% de asistencia.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece el Centro están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso. Las personas comisionadas por alguna institución deberán pasar a inscribirse en las oficinas del Centro en la misma forma que los demás asistentes entregando el oficio respectivo.

Con objeto de mejorar los servicios que el Centro de Educación Continua ofrece, al final del curso se hará una evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos por parte de los asistentes.



Handwritten marks or scribbles in the bottom left corner, possibly including a small number '2' and some illegible characters.



LA CUADRÍCULA GERENCIAL

(ESTILOS GERENCIALES: 1,9 - 9,1 - 1,1 - 9,9)

ALTO

INTERES POR LAS PERSONAS

BAJO

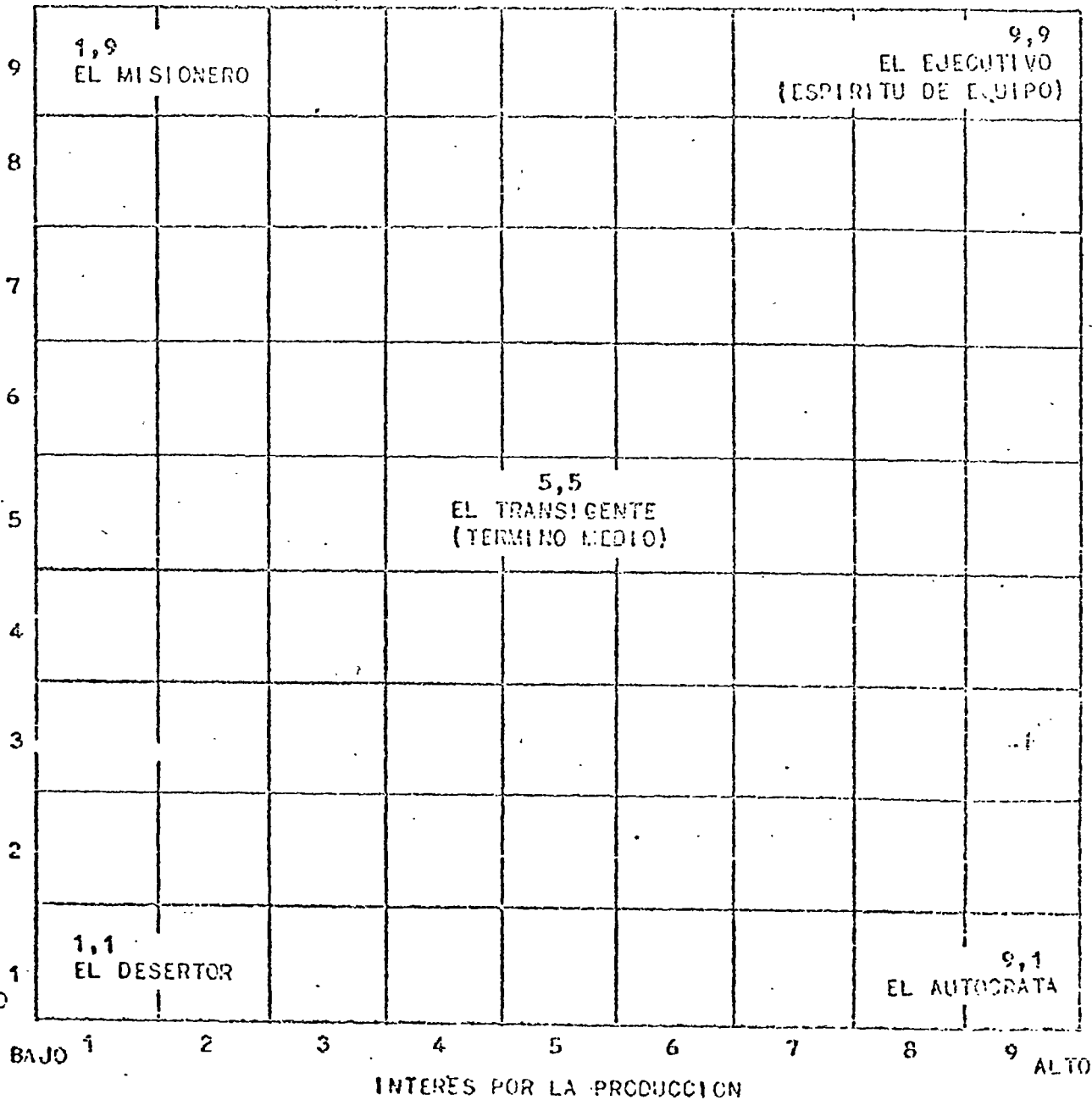


FIG. 1 LA CUADRÍCULA GERENCIAL. (FUENTE: R.R. BLAKE AND J.S. MOUTON, "THE MANAGERIAL GRID". HOUSTON GULF PUBLISHING COMPANY, 1964. REPRODUCIDO CON PERMISO.)



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



METODOLOGIA PARA MAXIMO DESARROLLO PERSONAL

MODELO DE LA TEORIA "X" - TEORIA "Y"

MC. GREGOR

JUNIO, 1978

Palacio de Minería

Calle de Tacuba 5,

primer piso.

México 1, D. F.

## MODELO DE LA TEORIA "X" - TEORIA "Y"

### DE MCGREGOR

Para muchos de nosotros la primera vez que conocimos el uso de las letras "X" e "Y" fue como símbolos de incógnitas en álgebra. Durante la década de los 60 la "X" y la "Y" tuvieron otro significado para los estudiosos de las ciencias de la conducta y el pensamiento contemporáneo sobre administración.

En 1960, Douglas McGregor publicó su libro "The Human Side of Enterprise" (El Aspecto Humano de las Empresas) que se convertiría en una fuerza importante en la aplicación de la ciencia de la conducta en un intento de los dirigentes administrativos para mejorar la productividad de sus organizaciones.

McGregor trata de estimular a la gente para que examine las razones en las que se funda su forma de intentar influenciar la actividad humana, particularmente en el trabajo. El intuye la forma de pensar y las actividades de los dirigentes como si estuviesen basadas en dos grupos muy diferentes de supuestos acerca de la gente. Estos grupos, llamados "X" e "Y", han venido a aplicarse a los estilos de administración; por ejemplo, un individuo puede ser un gerente de la teoría "X", o de la teoría "Y".

McGregor examinó los diversos enfoques para dirigir a la gente dentro de las organizaciones, no solamente en las empresas industriales sino en otras también, como las de servicio, escuelas y oficinas públicas; de ello sacó por conclusión que los estilos o enfoques para dirigir, utilizados por la gente que ocupa puestos administrativos de mando, podrían ser examinados y comprendidos a la luz de los supuestos de esos gerentes acerca de la gente. Sugirió que la eficacia o la ineficacia de un gerente reside en los efectos sutiles y muchas veces inconscientes que ejercen esos supuestos en su esfuerzo para dirigir o influenciar a los demás.

Conforme examinaba las conductas, estructuras, sistemas -- y políticas establecidas en algunas organizaciones, encontró que eran contrarios a la información que se estaba obteniendo de las investigaciones que se hacían en ese tiempo: informes sobre la conducta humana y el comportamiento de la gente en el trabajo. Parecía que los dirigentes se basaban en una forma de visualizar a la gente que no concordaba con lo que los científicos en esta área sabían y estaban aprendiendo acerca de la conducta de la gente, al examinar su trabajo en algunas o quizá en la mayoría de las organizaciones.

### TEORIA "X"

A la consideración tradicional acerca del hombre, ampliamente apoyada, se le llamó "X" y parecía estar basada en el grupo de supuestos siguiente:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia 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.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada seguridad.

Por supuesto que estas suposiciones no son manifestadas o establecidas, pero si examinamos la forma en que están estructuradas las organizaciones, así como sus políticas, procedimien

tos y reglamentos de trabajo, se puede observar que están operando así. Las responsabilidades del trabajo se controlan estrechamente, las metas se imponen sin tener en cuenta la consideración o la participación individual del empleado, la recompensa es casual cuando se trabaja dentro del sistema, y el castigo recae sobre quienes se desvían de las reglas establecidas. Todos esos factores influyen en la respuesta de la gente; pero las suposiciones o razones fundamentales de ello, son a menudo probadas o aun reconocidas como suposiciones. El hecho es que la mayoría de la gente actúa como si sus creencias acerca de la naturaleza humana fueran correctas y no requiriesen de un estudio o revisión.

Este grupo de suposiciones acerca de la gente pueden dar como resultado estilos de administración muy disímolos. Podemos ver un enfoque para dirigir "rígido" o "blando", pero ambos estarán basados en las ideas citadas arriba. Un gerente de la teoría "X" puede forzar a sus hombres en su trabajo porque asume que son perezosos y que esa es la única manera de conseguir que lo hagan. Otro individuo quizá piense de su gente en la misma forma, pero cree que para hacerla trabajar debe ser agradable con ellos y así lograr que produzcan.

Esta perspectiva del hombre fue característica de la primera mitad del siglo veinte que había constatado los efectos de la escuela de pensamiento de administración científica de Frederick Taylor, cuyo enfoque del hombre había sido como un aspecto del ciclo productivo, a semejanza de una pieza de maquinaria, y que había permitido adelantos en la productividad. Sin embargo, estaba fuera de este clima gerencial que tendía a visualizar al hombre como parte permutable de una máquina - como el elemento de una máquina puesta en movimiento mediante la aplicación de fuerzas externas - que crecieron por el modo de ver de las "relaciones humanas" y que desarrolló la escuela de la ciencia de la conducta.



Debo apresurarme a agregar que la aplicación a la comprensión del comportamiento humano a partir de las ciencias de la conducta no es una extensión del enfoque de las relaciones humanas de los años 40 y 50. Estas dos se desarrollaron separadamente. Uno debe interpretar que la visualización de las relaciones humanas para el manejo de la gente que prevalecía en ese tiempo era manipulativa y meramente un enfoque "suave" de la teoría "X".

### TEORIA "Y"

Otra visualización del hombre que no necesariamente es el extremo opuesto al de la teoría "X", fue titulada "Y" o teoría "Y". Este grupo de suposiciones acerca de la naturaleza del hombre, la cual influenció el comportamiento de los directivos, se incluye a continuación:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre ejercitará el autocontrol al servicio de los objetivos a los que está comprometido alcanzar.
3. El compromiso de lograr los objetivos depende de las recompensas asociadas con su realización. Las recompensas más importantes son las que satisfacen la necesidad del respeto por sí mismo y la mejoría personal.
4. El ser humano común aprende, bajo las condiciones adecuadas, no solamente a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.

5. La capacidad para ejercitar un relativamente alto grado de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de los problemas de la organización, está distribuida amplia, y no estrechamente, entre la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano común son utilizadas sólo parcialmente.

Es importante darse cuenta de que este no es un enfoque "blando" para administrar el esfuerzo humano. Examinado estrechamente puede verse como un sistema muy exigente: establece estándares elevados para todos y se espera que la gente los logre. No es arduo solamente para el empleado que quizá no ha tenido ninguna experiencia con la conducta directiva resultante de estas suposiciones, sino que también exige una manera de actuar muy diferente por parte del supervisor o gerente que se ha desarrollado bajo algunas de las influencias de la teoría X en nuestra cultura. Aunque podamos comprender y estar de acuerdo intelectualmente con algunas de estas ideas, es mucho más difícil ponerlas en práctica. Es necesario que el gerente corra el riesgo, porque él es quien debe permitir a los empleados o subordinados experimentar en actividades en las que puede sentir que no están todavía capacitados. El aprendizaje y desarrollo resultante de esta oportunidad podría recompensar generosamente el riesgo.

El enfoque de un gerente "Y" se basa en el hombre como un ser que está creciendo, desarrollándose y aprendiendo, mientras que el gerente "X" visualiza al hombre como un ser estático, totalmente desarrollado y capaz de cambiar muy poco. Un gerente de la teoría "X" establece los parámetros de los logros de sus empleados determinando sus potenciales de acuerdo con suposiciones negativas. Un gerente de la teoría "Y" permite a su gente poner a prueba los límites de sus capacidades y usa los errores

para aprender mejores caminos de operar en vez de utilizarlos como látigo para forzarlos a someterse al sistema. Estructura el trabajo de forma que el empleado pueda tener la sensación de desarrollo y realización personales. La motivación viene del trabajo mismo y proporciona un incentivo mucho más poderoso que los "exteriores" de la teoría X.

Una sugerencia que debe tomar en consideración es hacer las mismas suposiciones acerca de los demás como si fueran acerca de usted, y después actuar de acuerdo con eso. Puede recibir una agradable sorpresa.

Albert J. Robinson

## MOTIVACION DE LOS SUBORDINADOS

(Dos grupos de supuestos acerca de las personas) +

### Tradicional (X)

1. La gente es perezosa por naturaleza; prefiere no hacer nada.
2. La gente trabaja primordialmente para obtener dinero y alcanzar una posición.
3. La fuerza principal que mantiene produciendo a la gente es el temor a ser despedida o rebajada en su trabajo.
4. La gente no es mas que un niño crecido; depende por naturaleza de la guía de otros.
5. La gente espera y depende de una dirección superior; no quiere pensar por sí misma.
6. La gente necesita que se le diga y demuestre las cosas, y se le adiestre en los métodos de trabajo adecuados.

### Potencial (Y)

- La gente es activa por naturaleza; se fija metas y disfruta de la lucha.
- La gente busca muchas satisfacciones en su trabajo; orgullo por un logro; disfruta de los procedimientos; tiene un sentido de contribución; placer de asociación; estímulo ante nuevos retos, etc.
- La fuerza principal que mantiene produciendo a la gente es su deseo de lograr sus metas personales y sociales.
- La gente va madurando normalmente; aspira a tener independencia, auto-realización, responsabilidad.
- La gente se informa de la situación y ve y siente lo que se requiere y es capaz de dirigirse a sí misma.
- La gente que comprende y se preocupa por lo que hace puede idear y mejorar sus propios métodos para desempeñar el trabajo.

7. La gente necesita de super--visores que la vigile estrechamente, para que la elogie por un trabajo bien hecho o la regañe por los errores cometidos.

8. La gente tiene muy poco interés por otras cosas que no sean sus necesidades materiales inmediatas.

9. La gente necesita de instrucciones específicas sobre lo que debe hacer y cómo hacerlo; los asuntos importantes de una política no le incumben.

10. La gente aprecia que se le trate con cortesía.

11. La gente tiende por naturaleza a segregarse por categorías.

La gente necesita sentirse respetada y capacitada para asumir --responsabilidades y corregir sus propios errores.

La gente busca darle un significado a sus vidas, identificándose con su país, comunidades, --iglesias, sindicatos, compañías, causas.

La gente quiere comprender las cosas cada día más; desea conocer el sentido de las actividades que desarrolla; tiene un deseo de saber tan grande como el universo.

La gente anhela con vehemencia el respeto genuino por parte de sus conciudadanos.

La gente es gregaria por naturaleza; cuando el trabajo y el --descanso están bruscamente separados, ambos se deterioran; "La única razón que un hombre inteligente puede dar para preferir el descanso y no el trabajo es debido a la mejor calidad del trabajo que puede hacer durante el --descanso".

12. La gente por naturaleza se -  
resiste a los cambios; pre--  
fiere la rutina de siempre.

La gente por naturaleza se cansa  
de la rutina y disfruta de las -  
nuevas experiencias; todo mundo  
es creativo en cierto grado.

13. Las tareas son fundamentales  
y deben hacerse; la gente es  
seleccionada, adiestrada, y  
adaptada a una tarea prede--  
terminada.

La gente es primero y busca su -  
auto-realización; las tareas de-  
ben ser diseñadas, modificadas y  
adaptadas a la gente.

14. La gente se forma por heren-  
cia, por la niñez y la juven-  
tud; al llegar a adultos per-  
manece estática; los perros  
viejos no aprenden nuevos --  
trucos.

La gente crece constantemente; -  
nunca es demasiado tarde para --  
aprender; disfruta el hecho de -  
aprender más y aumentar sus cono-  
cimientos y habilidad.

15. La gente quiere ser presiona-  
da o impulsada a hacer las -  
cosas.

La gente necesita sentirse libre  
y tener la sensación de que se le  
respalda y ayuda.

\* Tomado de "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS",

por Douglas McGregor

## NOTAS SOBRE LAS TEORIAS "X" "Y" DE MC GREGOR

McGregor postula dos puntos de vista básicos acerca de la naturaleza del hombre, a los que llamó teorías "X" e "Y".

### TEORIA "X"

Suposiciones que tienen profundamente arraigadas los gerentes acerca de la gente.

- La mayoría de la gente tiene aversión innata hacia el trabajo; prefiere ser dirigida; no está interesada en asumir responsabilidades, y debe ser controlada estrechamente.
- La gente no tiene ambición, no es confiable, no es creativa, es irresponsable, indiferente, inmadura, perezosa, y desea seguridad sobre todas las cosas.
- También, la fuerza motiva al hombre, la competencia es la forma básica de interacción del hombre, las relaciones están basadas en el temor, toda la gente es igual, la gente se resiste a los cambios y tiene necesidades sencillas.
- Las suposiciones de la teoría X representan un punto de vista de padre a hijo, donde el trabajador es el hijo y el gerente el padre. Esta teoría X también representa la visualización pesimista (o rígida) del hombre. El gerente que está usando las suposiciones de la Teoría X, percibe al hombre como estático, completamente desarrollado y capaz de lograr pequeños cambios.
- Esencialmente, el gerente que adopta las suposiciones de la Teoría X tiene la siguiente orientación básica hacia él y la gente:

YO ESTOY BIEN

USTEDES NO ESTAN BIEN

- Debido a esas suposiciones de la Teoría X el gerente administra mediante dirección y control. Este gerente proporciona control externo para su gente.

### TEORIA "Y"

- El gerente con suposiciones de la Teoría Y cree que el trabajo puede ser tan agradable y satisfactorio como el juego, que el hombre puede controlarse a sí mismo, que es creativo e innovador en el trabajo, que no es perezoso por naturaleza y se puede confiar en él, que busca la responsabilidad, y desea oportunidades para su auto-realización.
- Las suposiciones de la Teoría Y también pueden describirse como que la cooperación voluntaria motiva al hombre, la cooperación es la forma básica de interacción del hombre, las relaciones están basadas en la confianza, las personas son diferentes unas de otras, están dispuestas a aceptar cambios y tienen necesidades complejas.
- La perspectiva de la Teoría Y puede caracterizarse como una relación entre adultos. Se trata al trabajador como un adulto maduro y se considera que el hombre es un ser humano que continúa cultivándose, desarrollándose y aprendiendo.
- Esta es una visualización optimista del hombre y la perspectiva es esencialmente de que la gente puede integrarse hacia metas tanto individualmente como en organizaciones.



- El gerente de la Teoría Y tiene la siguiente orientación básica hacia él mismo y hacia los demás.

#### YO ESTOY BIEN

#### USTEDES ESTAN BIEN

- El gerente que está utilizando las suposiciones de la Teoría Y permite a los trabajadores dirigirse y controlarse a sí mismos. El gerente de la Teoría Y también ofrece oportunidades a su gente, delega bastante, proporciona información, da crédito y reconocimiento cuando es debido, y permite una participación completa por parte de sus trabajadores.

---

#### COMENTARIOS GENERALES ACERCA DE LA TEORIA "X" "Y"

- Las teorías X Y no son polos opuestos, sino que únicamente representan diferentes perspectivas acerca de la naturaleza del hombre.
- Muchos gerentes tienen un número de suposiciones sin examinar acerca de la gente, y las teorías X Y les proporciona una forma de reconsiderar sus suposiciones acerca del hombre. En otras palabras, el gerente puede probar sus suposiciones contra la realidad y así es coger la estrategia administrativa (o estilo) más apropiada.
- La razón por la que utilizamos las teorías X Y es porque esas suposiciones básicas acerca del hombre conducen a una "profecía de autorrealización". Profecía de autorrealización significa que estamos tentados a comportarnos de acuerdo con las suposiciones que tenemos acerca del hombre.

## APLICACIONES PRACTICAS DE LA ADMINISTRACION POR LA TEORIA "Y"

1. Indique a la persona dónde encaja - Una buena pregunta que debe hacerse a sí mismo cualquier gerente es: ¿todos los empleados bajo mi dirección saben exactamente dónde encaja el departamento dentro de la operación total y dónde encaja su trabajo dentro del departamento?

Es fácil asumir que por el hecho de que un empleado ha estado en la compañía durante algún tiempo, ya sabe automáticamente muchas cosas; sin embargo, cuando se le pide que explique cómo es la operación, bastante gente lo ignora. Si no saben dónde encajan no pueden tener ninguna sensación de importancia o de identificación con la empresa.

2. Dígale por qué es importante su trabajo - Todos los empleados deben tener una imagen clara de cuáles serán exactamente los resultados si no desempeñan adecuadamente su trabajo. Esto le ayudará a sentir que está haciendo una contribución que vale la pena.

Una técnica que ha probado su efectividad con muchos gerentes ha sido llevar al empleado más allá de la simple realización física de su trabajo y mostrarle cómo y por qué es estratégica su labor respecto al éxito de la operación total, y cuáles son las derivaciones una vez que se hace bien el trabajo. También, deben enfatizarse los problemas a que se enfrentan cuando lo hacen mal; el empleado debe tener la oportunidad de conocer a algunas de las personas que dependen de su rendimiento para que ellos a su vez realicen adecuadamente su trabajo.

3. Dígale lo que se espera de él - La gente generalmente trabajará al nivel que se les establece mientras se encuentre dentro de lo razonable. A menos que hayamos señalado claramente a nuestros empleados lo que esperamos y los estándares que deseamos, no es razonable esperar más de lo que

obtenemos. Diciéndoles lo que se espera (esto debe ser explícito) se les proporciona una base para trabajar. Le da rumbo a sus esfuerzos y la posibilidad de ver los resultados tangibles en términos de realización.

Los gerentes que se han tomado el tiempo para hablar con su gente; para llegar a un acuerdo común sobre los elementos clave del trabajo, y establecer estándares de rendimiento en la ejecución de cada elemento, han encontrado que los resultados que obtienen son bastante halagadores. De hecho, cuando los empleados se involucran activamente en este proceso, frecuentemente ellos se establecen estándares más altos que los que les fijaría el jefe. La mayoría de los empleados pueden hacer una labor adecuada de la descripción de su trabajo en lo que se refiere a las actividades físicas que deben hacer. Sin embargo, a menudo no pueden describir el mismo trabajo en relación con los resultados específicos esperados.

4. Lance un reto - Por lo general, la gente no sólo actúa al nivel que se le exige, sino que responde más favorablemente cuando existe un verdadero reto. Una de las necesidades más grandes que tiene la gente es la sensación de logro. Si no existe un reto, no puede satisfacerse esta necesidad y no es extraño que se origine la apatía.

Muchos gerentes han tenido un éxito notable cuando después de conferenciar con su gente han señalado las áreas donde se han estado presentando dificultades e indican que podrían mejorarse los resultados; después dejan que la gente involucrada discuta y determine lo que debe hacerse. Bajo la guía del gerente se han establecido las metas de mejoras específicas y los planes para su realización, y generalmente se alcanzan dichas metas. La gente responde al reto y busca la satisfacción del logro de la meta.

Debe tenerse cuidado en que el reto sea razonable y represente metas accesibles. En muchos casos la "práctica" es la de fijar metas que van más allá de lo que se puede lograr razonablemente y las cuales representan mucho más de lo que el gerente realmente espera. La teoría es que si lo que se exige es el doble de lo que se espera, la gente hará automáticamente un esfuerzo extra. Este enfoque podrá dar resultado una o dos veces, pero a la larga las consecuencias son graves. Primero, las personas se sienten frustradas porque no pueden alcanzar nunca las metas que se le han fijado. Segundo, no pueden obtener la sensación de realización y/o satisfacción. Tercero, la gente está constantemente a la defensiva respecto a la justificación de los niveles reales de rendimiento. Cuarto, se presenta la exageración en presupuestos, programas, etc. Finalmente, con el tiempo las relaciones de superiores-subordinados llega a ser antagónica.

5. Diga al empleado cuál es su posición - ¿Cuántas veces ha oído a un gerente quejarse del rendimiento de un empleado, y se descubre después que este gerente no solamente no le ha dicho al empleado lo que espera de él, sino que tampoco le ha dado a conocer cuál es su posición en la oficina? La idea que hay detrás de este incentivo se relaciona con nuestra filosofía básica de que si se brinda la oportunidad, la mayoría de la gente desea trabajar y desempeñar un buen trabajo. Si la gente no sabe cuál es su posición o la investiga después que la situación ha llegado a deteriorarse, es decir que ya no tiene remedio, el gerente no podrá esperar ninguna mejoría. Las relaciones entre el gerente y el empleado respecto a lo que se está realizando debe ser constante.
  
6. Delegue - Cualquier gerente debe examinar y evaluar conscientemente

mente sus propias actividades como las del departamento, haciéndose esta pregunta a sí mismo: "¿Qué labores estoy realizando actualmente y qué decisiones estoy tomando que podrían ser hechas igualmente por alguno de mis empleados, relevándome así de algunas actividades y decisiones, y al mismo tiempo haciendo más significativo el trabajo de dicho empleado?"

Se ha hablado mucho acerca de delegación, pero como gerentes, ¿realmente buscamos dónde puede aplicarse este principio?

Cuando los subordinados se dirigen a usted con preguntas y problemas, podría resultar ventajoso detenerse por un momento a pensar cómo se podría obtener su opinión acerca de cómo debe manejarse la situación que se está tratando. Esto mostrará respeto por su criterio, alimentará su iniciativa y confianza, y le hará sentirse un poco más importante. Muchos gerentes están inclinados a tener siempre lista una respuesta y son muy elocuentes cuando se trata de expresar "sus puntos de vista". Así, ellos hablan acerca de delegar, y se quejan de que sus subordinados parecen no aceptar lo que ellos tratan de delegar, pero al mismo tiempo no hacen nada positivo para estimular la aceptación. Alentar a los subordinados a presentar una o dos sugerencias cuando surge un problema, y trabajar juntos para encontrar la solución, es una forma muy positiva de intentar la delegación.

La clave para delegar con efectividad, hasta donde concierne al gerente, reside en concentrarse en los resultados más que en cómo se está haciendo o debe hacerse el trabajo. - Cierta gerente que estaba completamente abrumada de trabajo convino en examinarlo detenidamente, para establecer áreas clave de rendimiento para su gente, llegó a un acuerdo con ellos respecto a los estándares específicos de rendimiento

en cada área, y concentró sus esfuerzos en lo que se estaba logrando respecto a esas metas. En pocas palabras, tomó la decisión de dar a su gente la LIBERTAD PARA TRABAJAR a su manera encaminándose hacia determinadas metas fijadas de antemano. Seis meses después reportó niveles más altos de rendimiento departamental, una moral más elevada, mayor satisfacción personal de sus empleados y mucho menos programación habitual de su parte.

7. Dé crédito y reconocimiento - Esta es una idea de la que se ha hablado quizá durante mucho tiempo, pero ¿qué tan a menudo reflexionamos al final del día o de la semana y nos preguntamos quién desarrolló en nuestro departamento una labor particularmente buena o realizó algo que bien merece una "palmada en la espalda?". Una buena labor se realiza más a menudo de lo que nos damos cuenta.

El crédito frecuentemente puede expresarse informalmente de modo verbal. Muchos gerentes parece que tienen temor de conceder crédito basándose en que el empleado tendrá la impresión de que no tiene nada más que aprender y se conformará con su esfuerzo. Por supuesto que la verdad es lo contrario. La mayoría de la gente se esforzará más por obtener mayor crédito cimentado en su buen rendimiento anterior.

La palabra "reconocimiento" se ha reservado aquí para la forma escrita. ¿Qué tan a menudo usamos la forma escrita para situaciones negativas tales como llamadas de atención disciplinarias, pero olvidamos hacerlo para situaciones positivas como en casos de reconocimiento? No hay duda de que un memorándum de elogio en el expediente de un empleado, significa mucho para él.

8. Demuestre interés personal - En algún momento dado, el ge

rente, tiene que establecer una relación personal con su gente que va más allá de la relación puramente técnica o de trabajo. Esto no significa necesariamente el fraternizar con ellos. Más bien significa que si deseamos obtener el rendimiento máximo de nuestra gente debemos relacionarnos con ellos como individuos en una forma sincera. Quizá podamos ilustrar mejor este punto con el ejemplo siguiente. La mayoría de nosotros hemos tenido ocasionalmente la experiencia de conocer a alguien por primera vez y luego nos despedimos con una impresión muy favorable de dicha persona.

Al analizar el por qué nos impresionó esta persona encontramos que se debió a que mostró un interés sincero en nosotros. En pocas palabras, nuestro ego recibió un estímulo. Los empleados no son diferentes.

Las investigaciones realizadas de la Universidad de Michigan sobre la productividad, han encontrado que los gerentes "centrados" en el empleado obtienen mejores resultados que los gerentes "centrados" en la producción. Cuando un empleado siente que su jefe está interesado sinceramente en él, en sus problemas, en su futuro y en su bienestar, es más probable que produzca un alto rendimiento.

9. Participación - La participación juega una parte importante en la obtención de un compromiso. Cuando la gente participa en algo llega a estar involucrada mental y emocionalmente, así como físicamente. Su papel es más activo que pasivo. La participación implica la búsqueda activa de ideas y sugerencias de las personas, estimuladas a expresar sus opiniones e involucrarse, y permitiéndoles contribuir con su mente y habilidades.

Quando los empleados contribuyen con sus ideas, y esas -

ideas son tomadas en consideración para una decisión final, entonces hay la probabilidad de que habrá una buena aceptación de la responsabilidad para tomar decisiones en el trabajo.

Vale la pena preguntarse si existen áreas dentro de la operación en las que sería posible para los empleados desempeñar un papel más activo. Para que la participación sea efectiva deben existir ciertas condiciones:

- a. Debe concederse suficiente tiempo para participar;
- b. La labor debe estar relacionada con el trabajo del participante;
- c. Los participantes deben tener la habilidad y el conocimiento necesarios para participar;
- d. Los participantes no deben sentir que su posición se ve amenazada por su participación; y
- e. El área de participación debe dar cabida a varios cursos de acción.

10. Proporcione oportunidades de desarrollo - El hombre nunca está totalmente satisfecho a menos que esté trabajando hacia, o haya alcanzado el nivel de trabajo que va de acuerdo con su habilidad, destreza y aptitudes. Un hombre debe ser lo que puede ser. La necesidad de autorrealización es imperiosa y sólo puede satisfacerse cuando se le proporciona al hombre la oportunidad de desarrollarse. Si esas oportunidades no aparecen en el futuro de su trabajo actual, seguramente las buscará en otro lado.



MOTIVACION DE HERZBERG - TEORIA DE MANTENIMIENTO

<u>FACTORES DE MANTENIMIENTO</u>	<u>MOTIVADORES</u>
Políticas de la Compañía y Administración	Logros
Supervisión	Reconocimiento de los Logros
Condiciones de Trabajo y Relaciones Interpersonales	Interés en la tarea
Sueldo, Status y Seguridad	Responsabilidad para tareas mayores
	Desarrollo y avance hacia tareas de nivel más alto.

## ENRIQUECIMIENTO

### DEL TRABAJO

La teoría de motivación-higiene, subrayada por lo que se conoce como enriquecimiento del trabajo, surgió de la investigación de actitudes hacia el trabajo realizada por Frederick Herzberg. Para establecer esta teoría, Herzberg hizo bastante énfasis en la jerarquía de las necesidades desarrollada por Abraham Maslow. Herzberg hace hincapié en que los factores que verdaderamente motivan al trabajo son factores de "crecimiento", o sea - - aquellos que brindan al trabajador una sensación de logro personal a través del desafío del trabajo mismo. En otras palabras, la motivación está en el contenido del trabajo, en la dinámica interna que el trabajador experimenta al terminar su tarea.

Por otra parte, Herzberg sostiene que el contexto, o los factores del medio ambiente (higiene) que rodean al trabajo originan descontento cuando se encuentran en un estado insalubre. Estos factores de descontento pueden clasificarse como necesidades "déficit", ya que su importancia se palpa solamente en su ausencia. Por ejemplo, las buenas condiciones de trabajo raramente motivan a los trabajadores. Sin embargo, las condiciones de trabajo deficientes frecuentemente son mencionadas por los trabajadores como causas de descontento.

#### FACTORES DE MOTIVACION

(CONTENIDO DE TRABAJO)

#### SATISFACTORES

Trabajo en sí

Logros

Reconocimiento

Responsabilidad

Desarrollo y Progreso

#### FACTORES DE HIGIENE

(MEDIO DEL TRABAJO)

#### INSATISFACTORES

Política y Administración de la Compañía

Supervisión

Condiciones de Trabajo

Relaciones Interpersonales

Salario

Un ejemplo sencillo podría ser el instalador de teléfonos a quién se le proporciona la lista de sitios que debe cubrir durante el día, y se le pide que proceda en el orden en que él considere más conveniente, en lugar de proporcionarle un itinerario previamente planeado por el gerente que no "conoce el territorio" tan bien como el instalador.

#### APLICACION PRACTICA

Durante los años que he estado ayudando a las empresas a implantar el enriquecimiento del trabajo, he sido testigo de los resultados que no solamente son dramáticos desde un punto de vista económico, sino que en igual importancia, han estimulado la conciencia, el desarrollo y la efectividad de la gerencia. Aunque originalmente no se ideó para llenar esa función, el enriquecimiento del trabajo ha sido sumamente efectivo para ayudar a los supervisores a mejorar su estilo administrativo. Las aplicaciones del enriquecimiento del trabajo para el desarrollo de las organizaciones es popular porque 1) todos los niveles gerenciales pueden adaptarlo fácilmente, 2) los resultados pueden observarse en un lapso relativamente corto y, 3) puede medirse en términos específicos.

La finalidad principal de este artículo es presentar un ejemplo de un modelo práctico que he encontrado eficaz para implantar el enriquecimiento del trabajo. El modelo se ha utilizado en organizaciones comerciales grandes y pequeñas, así como también en organizaciones cívicas de tamaño intermedio.

Cuando entro por primera vez a la organización o al grupo de la "familia" dentro de la organización, tengo en mente dos objetivos principales. Primero, procuro proporcionar una interpretación completa -- del enriquecimiento del trabajo y de mi papel en él. En segundo lugar, procuro estimar el nivel de compromiso por parte de la gerencia. Indico las posibles consecuencias de un compromiso inadecuado que puede -- afectar la relación supervisor-subordinado en las áreas de respeto y confianza.

Una vez establecido el entendimiento y el compromiso, los grupos de la "familia" administrativa asisten durante dos días a un taller de

enriquecimiento de trabajo, de preferencia alejado de su local de actividades. Dicho taller está diseñado para 1) enseñar a los participantes la teoría del enriquecimiento del trabajo, 2) permitirles presenciar la forma en que otros la han utilizado, 3) permite a los miembros del grupo experimentar mutuamente en la aplicación del enriquecimiento del trabajo y, 4) ayuda a los participantes a comprender la forma en que la implantación del enriquecimiento del trabajo afectará a sus propios trabajos, así como también el de sus subordinados.

Inmediatamente después del taller, distribuyo una encuesta de reacción del trabajo a todos los de la organización de la familia, administrativos o no administrativos, o personalmente entrevistado a cada individuo. Solicito permiso a cada persona que será entrevistada para que me permita grabar en cinta magnetofónica su entrevista con el objeto de volverla a escuchar posteriormente ante el supervisor. En esta forma, la información recabada mediante la entrevista se aprovecha en todo su valor, ya que el supervisor puede captar el sentir tocante al asunto en discusión cuando el empleado describe sus reacciones para con su trabajo. Incidentalmente, aun cuando prefiero las entrevistas grabadas, debe hacerse notar que toman mucho tiempo y, por lo tanto, resultan más costosas. Son ideales para grupos pequeños o medianos. NOTA: En mis experiencias, 75% de los entrevistados deseaban mayores responsabilidades y autonomía en su trabajo. Su principal preocupación era que sus talentos e intereses inherentes no se estimulan ni se utilizan en el trabajo.

La entrevista grabada se vuelve a reproducir ante el supervisor, y a medida que escuchamos ambos tomamos notas pertinentes. Una vez que ha escuchado todas las entrevistas el supervisor, establece un "plan de acción" que es una reacción positiva para los deseos expresados por cada uno de los subordinados. En este punto, es indispensable que el supervisor reconozca y acepte la forma en que la implantación del enriquecimiento del trabajo modificará el enfoque de su trabajo, y que comienza a tratar con nuevas conductas para consigo en el desempeño recíproco con sus subordinados.

Tan pronto como sea posible después de escuchar las entrevistas, el supervisor se reúne con cada subordinado para decidir mutuamente la mejor forma de lograr los cambios que el subordinado solicitó. Esta es una reunión clave que tiene la capacidad de "tender un puente" para las relaciones entre ambos. Cuando se maneja correctamente, salen a la superficie "aspectos ocultos" pasados y pueden discutirse con confianza y franqueza.

Una vez que se ha establecido esta etapa inicial, el supervisor debe estar alerta en cuanto a oportunidades apropiadas que proporcionen información válida y útil. La cantidad y lo apropiado de la información determinará qué tan bien se integrará el enriquecimiento del trabajo en la organización. La falta de información (retroalimentación) puede ser una causa de falla.

De tres a cinco meses después de emprender la implantación, entrevistado al azar a un número representativo de empleados para determinar el grado del "ajuste" existente entre la forma en que los gerentes están contribuyendo y el sentir de los subordinados. El indicar cualquier diferencia de opinión es útil para ambos. Asimismo, es una excelente oportunidad para indicar qué efectos ha tenido la implantación del enriquecimiento del trabajo en áreas como el clima existente en la organización, el estilo de administración, otros departamentos, clientes, etc.

#### ALGUNOS RESULTADOS

Con anterioridad hice alusión a los resultados positivos que he visto -- produce el enriquecimiento del trabajo. En una oficina con un personal de aproximadamente 125 elementos, la rotación se redujo de un promedio de 14 por mes a un promedio de 4 por mes. (Esto tuvo lugar antes de la depresión económica de 1969). El ahorro en reclutamiento, adiestramiento y productividad en este caso ascendió a \$141,000.00 anualmente.

En todo esfuerzo próspero, la rotación y el ausentismo se han reducido notablemente, ya que los empleados ven al trabajo como el medio de lograr su autorrealización. Los motivos de queja sindicales de una organización disminuyeron de cuatro mensuales a cero. En algunos casos, las

sugerencias de los empleados que condujeron a una reestructuración dieron como resultado que la misma producción se lograra con un 10% menos de personal. La calidad del trabajo ha mejorado en todas las organizaciones en las que he sido testigo que se han abocado a tal empresa.

Los empleados se ven implicados en algunas experiencias interesantes como resultado del enriquecimiento del trabajo. Muchos de los más capaces han ocupado el lugar de sus supervisores mientras éstos se encontraban de vacaciones o en conferencias. El "jefe provisional" tiene plena responsabilidad y se le paga una diferencia durante dicho período. A los empleados se les paga para que ayuden en el adiestramiento e instrucción de los empleados nuevos y personal en puestos nuevos. Cuando es conveniente, a los empleados se les concede tanta libertad como es posible. Se eliminan inspecciones dobles externas como en el caso del control de calidad tradicional, y los empleados se encargan de dicho control.

El énfasis cambia de "la gerencia sabe mejor" a la determinación de cada individuo de lo que es mejor para él en una situación determinada. Las consecuencias de esto no tienen límite. El trabajador recupera el sentido de ser tratado como un adulto inteligente y único. El supervisor recupera el respeto de sus subordinados. La ganancia de la organización radica en el proporcionar trabajos satisfactorios para los empleados a fin de aumentar la salud y efectividad de la organización.

Francis V. Jessey \*

### PRINCIPIOS BASICOS PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

1. "Empuje" la responsabilidad al nivel práctico más bajo.
2. Dé autoridad que vaya junto con la responsabilidad. Carga Vertical
3. Obtenga "retroalimentación" del trabajo mismo.  
(Reconocimiento interno).
4. Fomente un clima que permita los cambios y el desarrollo individual.

## PASOS A SEGUIR PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

1. Decida qué tipo de trabajo se intenta enriquecer, en el cual la motivación constituirá la diferencia. (Nueva planeación de la tarea).
2. "Tormenta Cerebral" (Luz verde) una lista de posibles cambios en la tarea sin tener en cuenta su sentido práctico.
3. Tamice la lista para eliminar las sugerencias que involucren factores de mantenimiento, más bien que factores de motivación.
4. Tamice la lista para eliminar las generalidades en oposición a las acciones específicas.
5. Tamice la lista para eliminar todas las sugerencias de carga horizontal.
6. Introduzca gradualmente los elementos motivadores que se han determinado. Experimente los cambios en el trabajo durante un período de prueba con un grupo piloto. Después, verifique frecuentemente los resultados del rendimiento. Si la nueva planeación del trabajo demuestra tener éxito, aplique esos "Conceptos de Enriquecimiento del Trabajo" a otros tipos de tareas.

NOTA: Seleccione tareas en las que las actitudes son deficientes, cuando sea tecnológicamente posible, e introduzca elementos motivadores que realmente constituirán la diferencia.



ACTITUDES NECIAS  
HACIA LA MOTIVACION

POR HARRY LEVINSON

PARA MUCHOS GERENTES, LA MOTIVACION Y LA MANIPULACION SIGNIFICAN UNA MISMA COSA; SIN EMBARGO, LOS EMPLEADOS CONOCEN LA DIFERENCIA.

Introducción

Lo que este notable sicólogo llama "la gran falacia del asno", es un supuesto administrativo inconsciente acerca de los empleados y cómo deben ser motivados. Ello da como resultado que quien tiene el poder trata a los que no lo tienen como si fuesen objetos y - que se perpetúan las estructuras corporativas anacrónicas que destruyen el sentido del valor y de los logros del individuo. Y es la causa de la "crisis motivacional" que aqueja a muchas grandes empresas. El autor argumenta que en el clima de hoy de una creciente presión en las organizaciones para llegar a responder mejor ante sus miembros y ante la sociedad, corresponde especialmente a los gerentes o jefes reconocer el efecto de la "falacia del asno" en su forma de pensar y contrarrestar sus efectos en sus respectivas organizaciones. Por lo tanto, ofrece algunas sugerencias para dar los primeros pasos en esta dirección.

El Sr. Levinson, conocido autor para los lectores de la publicación HPR, es el Presidente del Instituto Levinson, Profesor Adjunto de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Boston y Conferencista de la Escuela de Medicina de - - Harvard. Este artículo ha sido adaptado de su próximo libro "La Gran Falacia del Asno", que será publicado en Enero de este año

por la División de Investigaciones de la Escuela de Comercio de Harvard.

A pesar de la labor empresarial para promover mejores relaciones entre la gerencia y los empleados, siguen sucediendo cosas como estas:

⊙ La alta gerencia de una gran empresa manufacturera descubre que algunos de sus empleados en la línea de producción han desfalcado una suma de cinco cifras mientras que sus supervisores se mantuvieron imperturbables. Los ejecutivos se quedaron pasmados, porque habían asumido que los supervisores eran leales y que ellos mismos eran idóneos y amables.

⊙ Una línea aérea compra una flotilla de montacargas hidráulicos para subir los alimentos a bordo de los aviones en una gran terminal de Nueva York. Aunque estos montacargas costaron cientos de miles de dólares, permanecen inútiles en el aeropuerto, mientras que los empleados y técnicos de mantenimiento los miran desdeñosamente cuando van de un lado a otro en el desempeño de sus labores. La gerencia no entiende por qué estos empleados parecen no reaccionar favorablemente ante los esfuerzos de la empresa por reducir los costos.

⊙ Las grandes compañías que buscan obtener nuevos productos, absorben a las empresas chicas. Casi invariablemente, las administraciones de las compañías adquiridas que han tenido éxito pronto desaparecen y no se lanzan nuevos productos. Las grandes organizaciones solamente aumentan de tamaño, así como sus cargas administrativas, y las ventajas tan esperadas se evaporan. Aunque

esto sucede repetidamente, los ejecutivos no parecen aprender de tales fracasos.

Cuando estos casos se analizan psicológicamente, quedan de manifiesto sus causas fundamentales.

En el primer caso, el fabricante renovó su contrato de trabajo cada dos años. Obviamente, la persona apropiada para hacerlo era el Vicepresidente a cargo de las relaciones laborales. Pero las personas que llevaron a cabo el contrato y que conocían mejor a los empleados eran los supervisores del primer nivel, y nadie les preguntó lo que debería estipularse en el contrato y qué problemas tenían para llevarlo a la práctica. Con esto, la gerencia dió a entender a los supervisores que ellos no importaban mucho.

Además, el sindicato dejó que se acumularan las quejas hasta poco antes de que se hiciera la renovación del contrato cada dos años, sabiendo perfectamente que, para obtener el contrato, la gerencia resolvería las quejas en favor del sindicato. Sin embargo, los supervisores fueron quienes recibieron el impacto de las quejas, ya que ellos llevaron a la práctica los términos del contrato. Cuando la gerencia cedió, los supervisores consideraron que los habían socavado. De hecho, a estas personas se les dijo que eran estúpidos, que no tenían nada con que contribuir a la fijación de normas y que su labor consistía en hacer lo que les dijeran. Por eso no hicieron nada al descubrirse el desfalco -- si la gerencia no se preocupaba por ellos, ¿por qué habían de preocuparse por la gerencia?

En el segundo caso, el asunto de la línea aérea fue muy parecido. Un funcionario encargado de las compras había adquirido

los montacargas junto con sus intrincados controles electrónicos. ¿No era lo mas natural que el funcionario hiciera la compra y obtuviera lo mejor? Empero, se olvidó de consultar a los mecánicos y técnicos de mantenimiento. Después de todo, ¿qué sabían ellos de compras? y ¿quién se pone a consultar a los expertos?

Si les hubiera preguntado, se habría enterado de que los controles electrónicos eran buenos para los aeropuertos de Los Angeles y de Phoenix, donde el clima es seco y benigno, pero que fallarían constantemente en el de Nueva York, porque ahí los montacargas estaban expuestos a un clima variable y a veces muy crudo. Por mucho que trabajaran los técnicos, no podían mantener los montacargas funcionando. A semejanza de los supervisores del ejemplo anterior, los técnicos pensaban que estaban siendo explotados y tratados desdeñosamente. Finalmente, dejaron de intentar mantener los montacargas trabajando. Al percatarse del dinero que había malgastado la compañía en los montacargas, tenían muy poco interés en economizar en sus propias áreas de trabajo.

En el tercer caso, lo que sucede con mayor frecuencia en los fracasos de fusiones de empresas, es que la compañía principal (fijese en el empleo del término) promete a la compañía adquirida recientemente que no habrá cambios. Sin embargo, inmediatamente empiezan los cambios y el primero de ellos es muy probable que sea en el campo de los sistemas de control de contabilidad. Obviamente, los controles son necesarios y muchas empresas chicas, naturalmente, no los tienen muy complicados, sino que tienden a ser innovadoras por esa razón específica. Cuando los controles se convierten en el ímpetu central

de la gerencia, las personas con creatividad que necesitan que haya cierta flexibilidad, se van de la compañía y la empresa principal se queda con un cascarón corporativo. La comunicación con la empresa que se adquirió es en el sentido de que ésta es torpe y atrasada y, por consiguiente, la empresa principal o matriz deberá controlarla con mas rigidez.

Cada uno de los problemas anteriores sería catalogado en la mayoría de las organizaciones simplemente como "una falta de comunicación". Muchos sicólogos abogarían por tratar estas dificultades mediante una administración que tuviera una mayor ingerencia. Sin embargo, detrás de esa "explicación" superficial y que no responde a ese "remedio" fácil, hay una actitud fundamental de administración inconsciente que es la causa de la mayor parte de los problemas obrero-patronales contemporáneos y de lo que ahora se denomina una "crisis de motivación". Yo la llamo a esta actitud la "gran falacia del asno".

Mas adelante en este artículo, describiré la falacia detalladamente y daré algunas sugerencias para corregirla. Pero, primero, veamos mas a fondo la crisis motivacional que la ha precipitado.

#### MIASMA MOTIVACIONAL

La crisis adquiere muchas formas, y sus efectos son fáciles de señalar. He aquí algunos ejemplos:

Las compañías son reorganizadas repetidamente siguiendo las indicaciones de asesores en administración, pero que a la larga sirven poco.

. Los nuevos recursos administrativos, tales como la semana laboral de cuatro días y el poner a sueldo al personal que trabaja por horas, son objeto de elogio desmesurado en cuanto a su efecto en la motivación y la moral del empleado, pero pronto reaparecen los viejos problemas.

. Los esfuerzos por hacer más interesantes los empleos dando a los empleados mayor responsabilidad muestran resultados alentadores, pero éstos desaparecen cuando los empleados tratan de influir en las normas de la compañía y no los toma en cuenta la gerencia.

. Las organizaciones comerciales y las no lucrativas también, están abrumadas con cargas de trabajos que se originan por compromisos del sindicato y la gerencia.

. Un número cada vez mayor de gerentes intermedios, ingenieros, maestros y personal de hospitales se inclinan hacia la sindicalización.

. Muchas personas con empleos a nivel gerencial renuncian para ocupar otros puestos con menor sueldo, pero que ofrecen una mayor libertad e iniciativa individual.

La mayor parte de los ejecutivos con los que tengo contacto no pueden entender por qué los empleados no responden a sus esfuerzos por mantener organizaciones eficientes, por qué el personal aparentemente no quiere trabajar y por qué quiere salirse de organizaciones aparentemente buenas. Los ejecutivos que se encuentran ante estos problemas están frecuentemente confundidos, enojados y hostiles hacia su propio personal. El tiempo

que duran en su cargo los principales ejecutivos, especialmente los que están en la administración de instituciones docentes y gubernamentales, es cada vez menor al ser mayores las frustraciones en la administración.

La crisis en la motivación ha sido evidente desde hace tiempo para los estudiosos de lo que debe ser una organización y les han ofrecido a los ejecutivos plagados de problemas una amplia variedad de teorías para afrontarla. Basta decir que - actualmente miles de ejecutivos están familiarizados con estas teorías. Muchos han tomado parte en el adiestramiento de administración activa, laboratorios de dinámica de grupo, seminarios de psicología de administración y una amplia variedad de otras formas de adiestramiento. Algunos han pasado por toda la gama de experiencias de adiestramiento; otros han adoptado una gran variedad de panaceas ofrecidas por charlatanes.

#### REMEDIOS DECEPCIONANTES

Los resultados de las teorías mencionadas anteriormente no han sido impresionantes. Aunque algunas empresas las han puesto en práctica con cierto grado de éxito, la mayoría o ha cejado en sus esfuerzos por ser demasiado simplistas por la complejidad de los fenómenos de organización, o simplemente ha fallado en sus intentos.

Hay desde luego muchas razones por las que los remedios han fracasado. Una de ellas es que los ejecutivos con frecuencia se sienten incompetentes para aplicar los conceptos. Y en ese sentir, frecuentemente tiene razón. Los gerentes que han tenido

poco o ningún contacto previo con las disciplinas de la conducta, y ya no digamos algún adiestramiento formal en este campo, sólo pueden obtener el más superficial conocimiento preliminar en un programa de adiestramiento breve. Un ejecutivo no esperaría que una persona pudiera diseñar un complejo edificio después de un programa de adiestramiento en arquitectura de una semana; sin embargo, tanto el ejecutivo como quienes le imparten adiestramiento esperan con frecuencia que él sea una persona distinta después de asistir una semana a un laboratorio de adiestramiento.



No sólo eso, sino que una cosa es aprender a darse cuenta mejor de los propios sentimientos de uno y otra muy distinta hacer algo diferente acerca de como manejarlos y no digamos ya de controlar esas fuerzas que afectan los sentimientos de otras personas. Si cada uno que ha experimentado la sicoterapia fuera por ello un experto en dicha materia, no habría escasez de tales especialistas. No basta con la experiencia, también se requiere el adiestramiento en un cuadro conceptual y la práctica supervisada. Muchos ejecutivos que han esperado más de ellos mismos y de tal adiestramiento han quedado hasta ahora desilusionados, no obstante los beneficios que con frecuencia han resultado de tan breves experiencias.



¿Ayudaría un adiestramiento más prolongado? No mucho. Distintamente a lo que ocurre con los ejecutivos de mercadotecnia que llevan a la práctica programas de mercadotecnia y expertos - que establecen sistemas de control económico, los técnicos en conducta (con la excepción de determinadas clases de especialistas en sicoterapia) no son de por sí expertos en hacer las cosas. Aunque muchos conocen las teorías y algunos practican lo que se denomina desarrollo organizativo, ellos no cambian las organizaciones. En vez de ello, comúnmente ayudan a la gente a pensar por medio de posibilidades de acción alternas y a superar los obstáculos de comunicación para el desarrollo de sus propias soluciones. Como la mayoría de los expertos en conducta no están capacitados en los procedimientos para cambiar organizaciones, no se encuentran en condiciones de enseñarles a los ejecutivos cómo cambiarlas.

Poder o Temor: Otra razón por la que las soluciones a los problemas de motivación no dan buen resultado es que muchos ejecutivos tienen temor de perder el control de sus organizaciones. Las nuevas teorías han confrontado a los ejecutivos con la necesidad de distribuir el poder en las organizaciones, lo que a su vez hace surgir preguntas acerca de su autoridad y derecho para administrar o dirigir.

Un reciente estudio de 400 altos ejecutivos europeos indica que se sienten amenazados por estas nuevas teorías. La mayor parte de ellos se ven situados en medio de una transición inestable en las formas de administración. Reportan que ya no pueden emplear la autoridad del cargo; en vez de ello, deberán ganar su puesto compitiendo con los subordinados y defendiéndolo en cada paso del camino. De los entrevistados, el 61% indicaron espontáneamente que su problema primordial es el de la dirección del

personal. Casi todos estos ejecutivos tienen problemas de liderazgo.

Muchos hombres de negocios sienten temor cuando tienen que estimular al personal a participar en la toma de decisiones de organización y tienen que invitarlos a expresarse más libremente. Cuando el objetivo de toda una vida ha sido obtener una posición o puesto de poder y control, encuentran que es muy amenazante ver como su poder se deteriora al ser menos efectivos los métodos de control y motivación mas viejos.

Aunado a este temor de perder el control está el hecho de que un número desproporcionado de ejecutivos son característicamente insensibles a lo que sienten los demás. Algunas personas siguen, por ejemplo, carreras ejecutivas para obtener poder sobre los demás como una forma de compensar las ineptitudes personales reales o ficticias, o como una reacción a un sentido inconsciente de incapacidad. Son impulsados neuróticamente y su perpetua y unidireccional búsqueda de control los ciega a sus propios sentimientos sutiles y a los de los demás.

Asimismo, muchos ejecutivos tienen antecedentes de estudios técnicos, científicos, legales o financieros o económicos. Cada uno de estos campos pone un fuerte énfasis en el acto de justificación cognitiva y en los hechos mensurables o verificables. Las personas que entran en los mismos generalmente son adiestradas desde la infancia a que supriman sus sentimientos, y mantengan una actitud competitiva, agresiva y carente de emociones. Se les enseña a ser altamente lógicos y tratan de imponer esa clase de racionalidad en las organizaciones.

Como resultado, simplemente no entienden la fuerza o poder

de los sentimientos de la gente, y con mucha frecuencia son incapaces de percibir tales sentimientos en la práctica diaria sin una ayuda considerable. Son como la gente sorda a los tonos que, al asistir a una ópera, pueden entender la letra, pero no pueden oír la música. Tales ejecutivos se tipifican por un presidente de una compañía que participó en un seminario sobre los aspectos psicológicos de la administración. A mitad de la primera conferencia, interrumpió para decir: "Usted ya ha dicho más de este tema de lo que quería saber." Aunque permaneció hasta el final del seminario, simplemente no pudo captar lo que se estaba enseñando.

Todas estas razones, aunadas a partes inadecuadas de la teoría motivacional contemporánea misma, explican en gran parte la distancia que hay entre la teoría y la práctica. Con el tiempo, con nuevos conocimientos y mejores experiencias de adiestramiento, se puede estrechar esa distancia. Pero subsiste el hecho de que ahora se podría aplicar mucho más esfuerzo. Esto nos lleva a la suposición inconsciente sobre la motivación, a la que me referí anteriormente, la cual es sostenida especialmente por ejecutivos en todos los tipos de organizaciones y reforzada por teorías y estructuras organizativas.

#### HECHO O FALACIA

Frecuentemente, he hecho esta pregunta a los ejecutivos: ¿Cuál es la filosofía dominante de la motivación en la administración en los Estados Unidos? Casi invariablemente y de inmediato están de acuerdo en que es la filosofía "de la zanahoria y el palo", es decir, recompensa y castigo. Luego, les pido que cierran los ojos por un momento, y que se formen una imagen en la mente sosteniendo un palo con una zanahoria en el otro extremo.

Una vez que lo hacen, les pido que describan la imagen central de ese cuadro. Con la mayor frecuencia responden que la figura central es un burro.

Si la primera imagen que viene a la mente cuando uno cree que la "zanahoria y el palo" representa al burro, entonces - obviamente la suposición inconsciente que hay detrás de la recompensa y el castigo es la de que estamos tratando con "burros" que deben ser dirigidos y controlados. Por lo tanto, inconscientemente el jefe es el manipulador y el subordinado es el "burro".

Las características de un burro son la terquedad, la estupidéz, la testarudez y la falta de gana de ir a donde alguien lo está conduciendo. Estas son también por coincidencia interesantes las características del empleado no motivado. Por consiguiente, queda bien claro que la suposición subyacente que los gerentes tienen de la motivación conduce a una profecía - que se cumple sola. Los empleados inevitablemente responden a la "zanahoria y al palo" tratando de obtener más zanahorias al mismo tiempo que se protegen contra el palo. Este fenómeno - previsible ha conducido a la formación de sindicatos, que son el frecuente sabotaje de los esfuerzos de motivación por parte de la gerencia, y a la característica sospecha por parte del empleado respecto de las técnicas motivacionales (manipulativas) de la gerencia.

Obviamente los empleados advierten la concepción de la zanahoria y el palo detrás de las actitudes de la gerencia y en la misma forma obvia responden con medidas de autodefensa apropiadas a la comunicación establecida en torno a esas actitudes.



Desde luego que se habla mucho de la necesidad de mejorar la - comunicación en las organizaciones. Sin embargo, con mucha fre- cuencia, el problema no es que la comunicación sea inadecuada, sino mas bien que ya es demasiado explícita en la forma equivo- cada. Cuando los empleados sienten que los están considerando como burros, automáticamente considerarán los mensajes de la ge- rencia como manipulativos y se resistirán a los mismos, por muy claro que sea el tipo de la máquina o muy bonitas las ilustra- ciones.

#### LA ETERNA BRECHA DEL PODER

Desde el comienzo del siglo, han aparecido numerosas filosofías sobre administración, cada una poniendo énfasis en una dimen- sión diferente de la labor administrativa y cada una abogando - por un nuevo conjunto de técnicas. Aunque estas filosofías di- fieren una de la otra en muchos sentidos, todas están basadas en la psicología de la recompensa y el castigo. Por ejemplo, la mayor parte de las concepciones psicológicas contemporáneas de la motivación dan por hecha la psicología de la recompensa y el

castigo; abogan por la confianza y franqueza entre los empleados y los gerentes o jefes, pero al mismo tiempo reconocen que el que tiene más poder tiene el derecho natural a manipular al que tiene menos poder.

En tanto que cualquiera que desempeñe un papel directivo opere con esa actitud de recompensa y castigo respecto de la motivación, está implícitamente presuponiendo que tiene (o debería tener) control sobre los demás y que están en una posición de burro respecto de él. Esta actitud es inevitablemente de rebeldía condescendiente cuya máscara es el paternalismo. El resultado es una batalla continua entre los que buscan el uso del poder y los que están sujetos al mismo. Las consecuencias de esta batalla son una mayor ineficiencia, menor productividad, mayor ausentismo, robo, y a veces sabotaje directo.

#### TERRENOS YERMOS DE LA BUROCRACIA

Los problemas que se originan por la falacia del asno se complican aun mas por las estructuras empresariales burocráticas. Tales estructuras están basadas en un modelo militar que asume el control total de la organización por parte de los que están en la cima. En una forma pura, constituye una jerarquía rígida, completa con descripciones detalladas del trabajo y objetivos mensurables y fijos.

La estructura burocrática requiere que todo el mundo en cada nivel dependa de los que están en los niveles superiores. La contratación, el despido, el ascenso, la degradación o cambio a un cargo de menor categoría, la renuncia y otras acciones similares son las prerrogativas de los superiores que pueden tomar decisiones unilateralmente. Dicho en forma breve, el

destino de uno es decidido por "algunos" que están mas allá de su influencia y control.

Bajo tales circunstancias, la persona subordinada desarrolla una actitud cada vez mas defensiva; deberá protegerse de no ser manipulado y de no tener ese sentimiento de incapacidad que inevitablemente acompaña a la dependencia. Los empleados militantes lo han hecho así desde hace tiempo mediante la sindicalización; los empleados administrativos y profesionales están comenzando a seguir este procedimiento y tal tendencia será cada vez mayor.

Aunque la estructura burocrática, con su fuerte énfasis en la competencia interna para obtener el poder y un puesto, - es con frecuencia elogiada ruidosamente como un medio para obtener un resultado exitoso, es en realidad un sistema para derrotar. Un número cada vez menor de personas ascienden en la jerarquía piramidal en cada escalón. Esto deja un grupo residual de fracasos, con frecuencia denominados eufemísticamente "personas de carrera", que son después pasados por alto para promociones o ascensos futuros, porque no han tenido éxito en la competencia por lograr puestos administrativos.

La mayoría de estas personas están resentidas y se consideran derrotadas. A menudo han sido manipuladas o juzgadas arbitrariamente. Ya no son motivadas por el espíritu de competencia, porque las "zanahorias y los palos" significan menos. Hay poca necesidad, a su modo de ver, de aprender mas; simplemente hacen lo que les dicen que hagan. Comúnmente sólo esperan la llegada de la jubilación, a menos que sean como "madera muerta" que se elimina cuando entra una nueva administración.

A los nuevos ejecutivos de una compañía o en un puesto de alto nivel les gusta considerarse como efectivos en la limpieza o eliminación de esa "madera muerta" o lastre, o del exceso de personal administrativo. Algunos emprenden esa tarea con mucho vigor. Desafortunadamente, las consecuencias son mas negativas de lo que los ejecutivos entusiastas quieren reconocer. En una gran compañía, por ejemplo, la gerencia esperaba que los empleados de 40 años de edad responderían con un entusiasmo desbordante cuando fueron despedidos los empleados de 50 años. Pero los hombres mas jóvenes no respondieron porque pensaron que lo que les estaba pasando a los empleados mas viejos les sucedería a ellos dentro de diez años.

La estructura burocrática con su implícita orientación de poder y lucha, aumenta la lucha interna, la formación de un imperio, la rivalidad y crea una sensación de futilidad. Tiende a hacer mayores los sentimientos latentes de que la organización es un ambiente hostil en el que es poco lo que el personal puede hacer por cambiarlo y refuerza la falacia del asno. ¡Y no es milagro que muchos empleados jóvenes no quieran verse atrapados en tales situaciones! Como el 90% de los que trabajan lo hacen así en organizaciones, la mayor parte del personal joven, también debería hacerlo así. Pero ellos mas bien preferirían estar en organizaciones que les diesen la oportunidad de demostrar su capacidad y eficiencia que en empresas que someten a prueba su capacidad para dirigir con éxito un laberinto administrativo.

#### UN RETO FORMIDABLE

La gran falacia del asno y la estructura de la organización burocrática presentan grandes obstáculos a la supervivencia de la



organización. Son esencialmente autodestructivas, si es que un ejecutivo quiere de los empleados espontaneidad, dedicación, - promesa, colaboración e innovación adaptable.

Como he indicado ya, muchos ejecutivos tratan de afrontar la patología del sistema introduciendo nuevas técnicas tales como la dinámica de grupo y el enriquecimiento del trabajo. Estas son simplemente parches en el cuerpo político de una organización. No hay forma de integrarlas en forma efectiva. Cuando a los empleados se les pide que expresen sus sentimientos mas libremente y que asuman una mayor responsabilidad, pronto entran en conflicto con los centros y las figuras de poder en un sistema engranado hacia la adquisición del poder. Estos últimos dicen: "El comercio no es una democracia", y nuevamente viene la desilusión, tanto de parte de los gerentes que probaron las nuevas técnicas como de parte de los subordinados que fueron sometidos a las mismas.

A menos que se modifiquen las suposiciones fundamentales de la gerencia (y de los expertos en conducta) respecto de la motivación y que la estructura organizativa se cambie para que vaya de acuerdo con dichas suposiciones modificadas, la falacia del asno subyacente permanecerá visible para los que están sometidos a la misma. Independientemente de los procedimientos que establezca la organización, los empleados evitarán, evadirán, rehuirán, negarán y rechazarán tanto la falacia del asno como la jerarquía de tipo militar.

Si el ejecutivo capta el significado de lo que estoy diciendo, se estremece ante esto y quiere hacer algo acerca del problema, ¿cuáles son sus alternativas? ¿Está condenado para siempre a utilizar trucos psicológicos? ¿Es víctima de sus suposiciones

a tal grado que no puede cambiarlas? No creo que necesariamente lo sea. Hay acciones constructivas que puede llevar a cabo.

### LOS PRIMEROS PASOS

Cualquiera que supervise a alguien deberá estudiar detenidamente sus suposiciones acerca de la motivación. Deberá evaluar el grado hasta donde "la zanahoria y el palo" influyen en sus propias actitudes. Por ejemplo, un ejecutivo podría argüir que si tratara de ser amable con el personal, el palo o castigo resultaría blando. Pero aún así, estaría simplemente exhibiendo una amabilidad paternal. Mientras que sus suposiciones acerca de los empleados permanezcan sin cambio, su "amabilidad" será solamente una forma encubierta de la zanahoria y el palo, que busca incrementar la lealtad creando un sentimiento de culpa entre los que reciben su magnanimidad administrativa. La prioridad primordial de él deberá ser cambiar su forma de pensar acerca de su gente.

Después de afrontar honesta y francamente nuestras propias suposiciones respecto de lo que hace moverse a la gente, el siguiente paso es examinar la estructura organizativa de uno. La mayor parte de las organizaciones están formadas para ajustarse a un modelo jerárquico. Los empleados suponen que la estructura organizativa jerárquica es para las organizaciones lo que la espina dorsal es para los seres humanos, que constituye tanto una necesidad como un don. De hecho no es ni una necesidad ni un don.

Lo que digo no es en contra de la distribución del poder y del control, sino más bien que esta distribución no tiene por

que tomar una forma determinada. Todo ejecutivo deberá preguntarse a si mismo: "¿Está mi empresa o unidad organizada para lograr una estructura jerárquica o está estructurada para llevar a cabo la labor que deberá realizar?". Si está organizada mas bien para ajustarse al modelo que a la labor, deberá comenzar a buscar modelos de organizaciones mas apropiados. Hacerlo de otra forma es generar problemas, si es que no han comenzado a surgir.



### CONCLUSION

Es tiempo ya de que quienes están al frente de los negocios entren en una fase de pensar mas seriamente sobre los conceptos de dirección y organización. Deberán hacerlo asi por el bien de sus organizaciones y de la sociedad. La cuestión que he estado tratando es de suma importancia para la sociedad como un todo;

porque ella está compuesta por organizaciones. Entre menos eficientemente lleven a cabo las organizaciones el trabajo de sociedad, mayor será el costo en dinero y en parálisis social. Esto último conduce a la clase de desmoralización que es ya evidente en las organizaciones y en los problemas de transportación, cuidado de la salud, educación y bienestar.

Asimismo, estamos en medio de una revolución social de alcance mundial, el impulso central de la cual es la demanda de toda persona para tener ingerencia en lo que atañe a su propio destino. Los directivos de empresas mercantiles, muchas de las cuales tienen intereses internacionales, y ven las múltiples facetas de esta embestida en un gran número de países, deberán estar en el primer plano de la comprensión y guía de estos cambios sociales hacia canales productivos. Aplicando nuevos principios de motivación a sus propias organizaciones, están en condiciones no solamente de sostener la vitalidad de las mismas, sino que lo que es más importante de hacerlas adaptables a las circunstancias cambiantes.

Además, los cambios progresivos que los ejecutivos establecen en sus propias organizaciones pueden entonces convertirse en modelos para otras formas institucionales en una cultura determinada. Y no la menor de las ventajas de estar en esa frontera es la de que los ejecutivos y las sociedades evitan la responsabilidad de ser continuamente compelidos por empleados disgustados y apáticos a cambiar a formas que pueden resultar destructivas tanto para el negocio como para la gente involucrada.

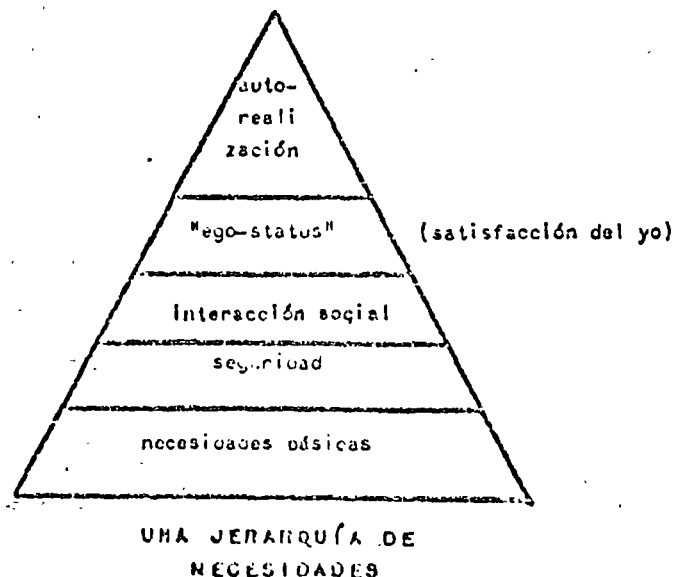
Pero el dirigir es algo mas que hacer clichés. La conducción o dirección implica el entendimiento de la motivación. Es a este entendimiento al que los directores de empresas deberán dedicarse. Y la forma de empezar es contrarrestando la gran falacia del asno en sus propias organizaciones.

# TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES

## DE MASLOW

Abraham Maslow expuso una teoría en la que las necesidades experimentadas son las influencias principales de la conducta de una persona. Cuando surge alguna necesidad en particular, ésta determina la conducta de la persona en términos de motivaciones, prioridades, y acción tomada. En esta forma, la conducta motivada es el resultado de la tensión, agradable o desagradable, que se experimenta cuando se presenta una necesidad. La finalidad de la conducta es reducir esa tensión o incomodidad, y el comportamiento en sí será el apropiado para facilitar la satisfacción de la necesidad. Solamente las necesidades insatisfechas son la fuente principal de motivación.

Al comprender la conducta y sus finalidades implica discernir sobre las necesidades insatisfechas. Maslow desarrolló un método para lograr esto clasificando las necesidades en una estructura jerárquica. Colocó todas las necesidades humanas, desde las primitivas o inmaduras (en términos de la conducta o comportamiento que causan) hasta las civilizadas o maduras, en cinco



categorías. Según él, hay un proceso natural mediante el cual las personas satisfacen sus necesidades en orden ascendente desde las más inmaduras hasta las más maduras. Esta progresión mediante la jerarquía de necesidades se equipara como el ascenso de una escalera donde la persona debe haber logrado y experimentado una posición firme en el primer peldaño a fin de experimentar la necesidad de subir al siguiente. El estar consciente de la necesidad de ascender más en la escalera es la función de haber satisfecho la necesidad del peldaño anterior, y únicamente el cumplimiento satisfactorio de esta necesidad permitirá a la persona hacer frente a la nueva necesidad o peldaño. La incapacidad para satisfacer una necesidad de un orden menor, o la dificultad para satisfacerla, puede redundar en un estancamiento en patrones de conducta de inmadurez, o quizá produzca una tendencia a volver a una conducta de inmadurez cuando se encuentre bajo presión en cualquier momento en que la persona considere que una necesidad de orden inferior no ha sido totalmente satisfecha. La persona puede también volver a asumir conductas que satisfagan necesidades de orden menor cuando la satisfacción de necesidades mayores se obstruyen temporalmente. Esto no quiere decir que cualquier necesidad siempre sea satisfecha por completo; sino más bien, Maslow indica que debe lograrse por lo menos una satisfacción parcial para que un individuo pueda estar consciente de las tensiones manifestadas por una necesidad de orden mayor y tenga la libertad de perseguir su realización.

En la ilustración anterior se muestra la Jerarquía de Necesidades Maslow. El nivel Básico representa las necesidades que reflejan las metas psicológicas y de supervivencia. En este nivel se encuentran factores tales como techo, ropa, alimentos, sexo, y otras necesidades. En una cultura como la nuestra, donde estas necesidades básicas se satisfacen casi automáticamente, posiblemente no haya ninguna tensión relacionada con la

satisfacción de las necesidades básicas. Sin embargo, las personas adaptan este nivel básico en sentido ascendente para incluir tales necesidades como el evitar la incomodidad física, lograr un medio de trabajo agradable, o más dinero para obtener cosas que confortan al cuerpo.

El segundo nivel de la jerarquía consiste de necesidades de Seguridad. Una vez que la persona ha satisfecho por lo menos parcialmente las necesidades Básicas, experimentará <sup>oscilaciones</sup> las tensiones correspondientes a las necesidades de seguridad, orden, reglas de protección, y evitar riesgos en general. Estas necesidades se satisfacen frecuentemente mediante un salario adecuado, pólizas de seguros, un buen sistema de alarma contra robos para su negocio, un portero para su edificio habitacional, etc.

Cuando se han satisfecho las necesidades de Seguridad, el individuo estará menos preocupado en cuanto a su persona, y tratará de establecer relaciones con sus semejantes. El éxito relativo de esta necesidad de interacción social dará como resultado la sensación de ser aceptado y apreciado por los demás. En esta forma, las necesidades del tercer nivel se refieren a los vínculos familiares, amistad o membresía de determinados grupos.

Una vez que el individuo se siente seguro en sus relaciones con los demás, probablemente buscará obtener una posición especial dentro del grupo al que pertenece. Sus tensiones de necesidad se relacionarán con su ambición y deseo de sobresalir. Estas necesidades de "Ego Status" motivarán a la persona a buscar oportunidades para demostrar su capacidad en un esfuerzo para lograr recompensas sociales y profesionales.

En virtud de que la satisfacción de las necesidades del "yo" ("Ego Status") depende en gran parte de que los demás puedan responder apropiadamente a los esfuerzos de la persona para



desempeñarse en una forma superior, es la más difícil de lograr. Sin embargo, si la persona ha satisfecho el cuarto nivel, puede ascender al quinto nivel: Autorrealización. En este nivel, la persona se interesa en su desarrollo personal, y puede satisfacer esta necesidad desafiándose a ser más creativo, exigiéndose mayores logros, y en general, encauzándose para adaptarse a su propio criterio del éxito personal. En la conducta de Autorrealización debe incluirse el correr riesgos, buscar autonomía, y obtener libertad para actuar.

Sandra L. Pfeiffer

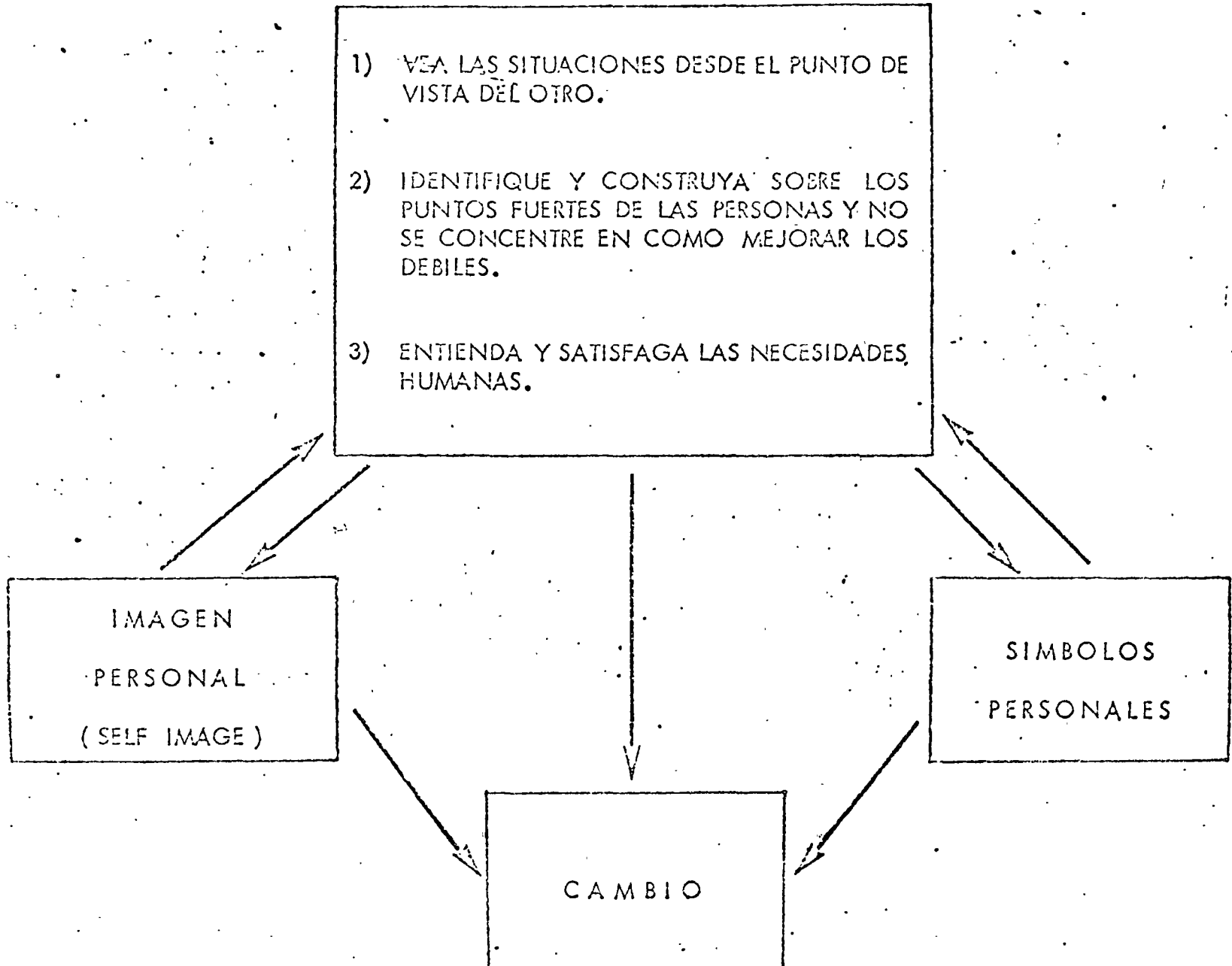
PRINCIPIOS DE LA DIRECCION MOTIVADORA

- 1) VEA LAS SITUACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL OTRO.
- 2) IDENTIFIQUE Y CONSTRUYA SOBRE LOS PUNTOS FUERTES DE LAS PERSONAS Y NO SE CONCENTRE EN COMO MEJORAR LOS DEBILES.
- 3) ENTIENDA Y SATISFAGA LAS NECESIDADES HUMANAS.

IMAGEN  
PERSONAL  
( SELF IMAGE )

SIMBOLOS  
PERSONALES

CAMBIO



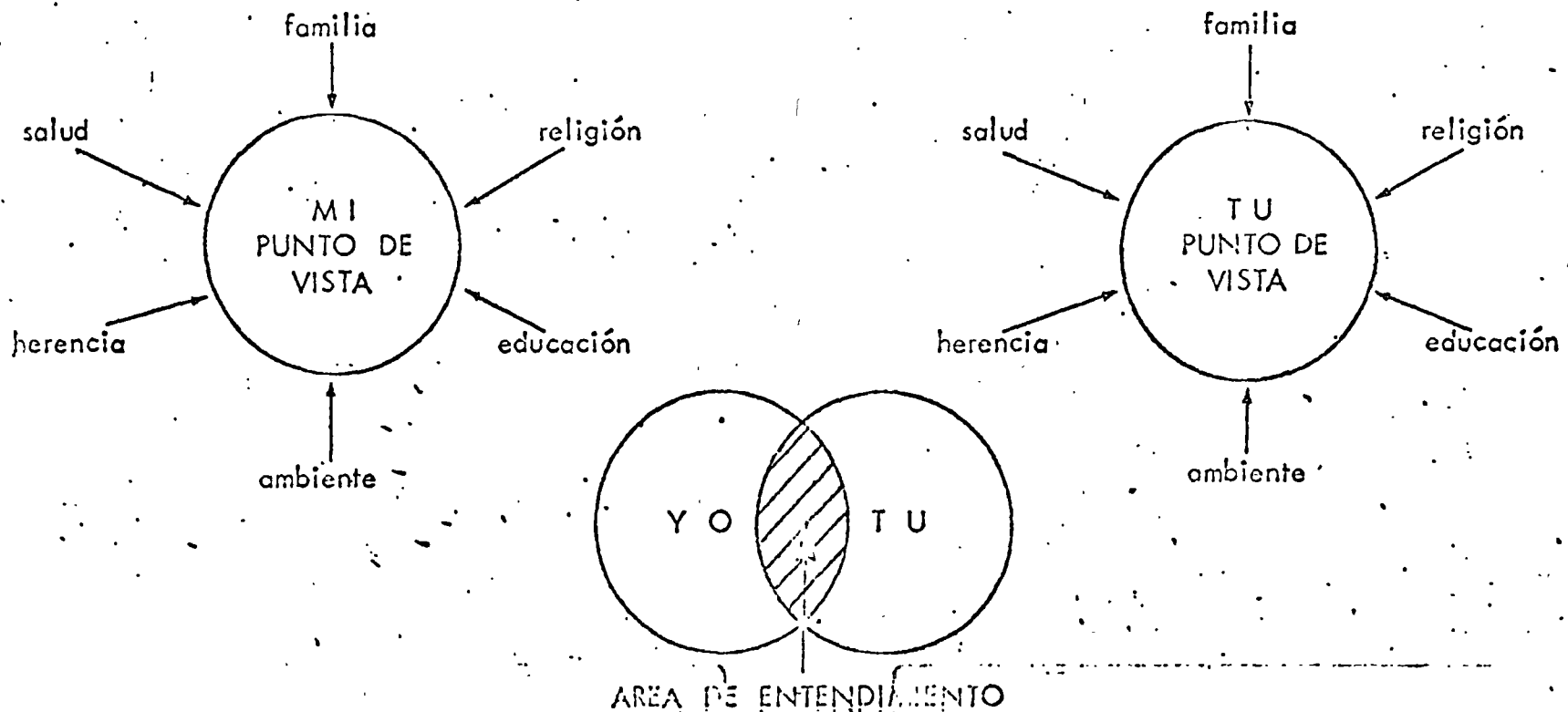
VEA LA SITUACION DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL OTRO

( EMPATIA )

EL ENTENDER EL PUNTO DE VISTA DE OTRO TOTALMENTE NO ES NECESARIO.

EL PUNTO DE VISTA DEL OTRO ES EL PRODUCTO DE MUCHOS FACTORES DIFERENTES QUE HAN INFLUENCIADO SU EXPERIENCIA.

EL PUNTO DE VISTA DEL OTRO ES UNICO. COMUNICARSE ES INVOLUCRAR DOS O MAS PUNTOS DE VISTA.



NO ES NECESARIO

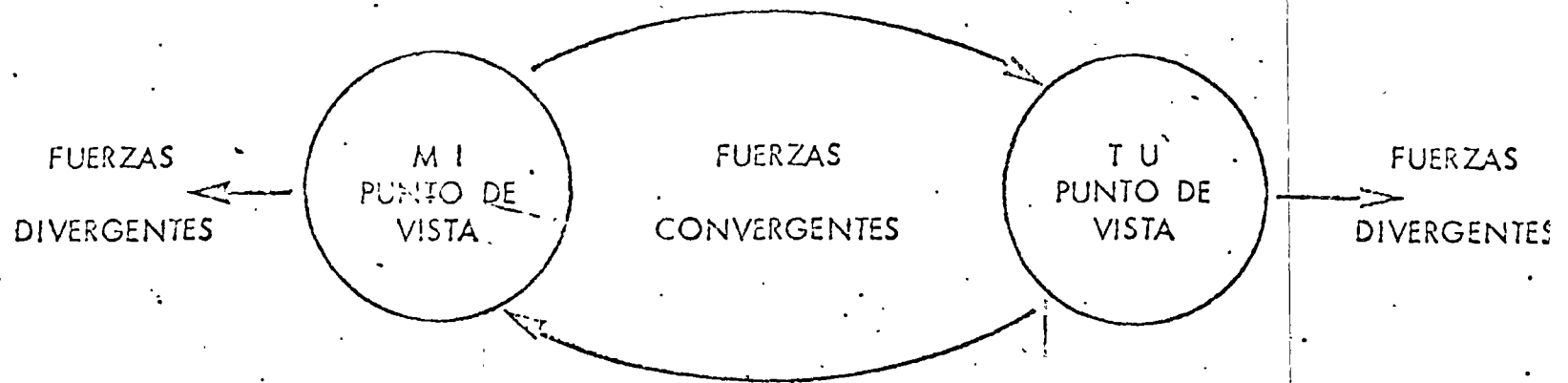
ESTAR DE ACUERDO CON LOS DEMAS

PARA DESARROLLAR UN AREA DE ENTENDIMIENTO

EL NO ESTAR DE ACUERDO NO ES LO MISMO QUE NO EN-

TENDER. SE PUEDE ESTAR EN DESACUERDO Y ENTENDER POR-

QUE LA OTRA PERSONA ACTUA COMO LO HACE.



FUERZAS CONVERGENTES

FUERZAS DIVERGENTES

1. DESEO DE ENTENDERSE CON EL OTRO
2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMUNES
3. INTERESES COMUNES
4. ESTAR DISPUESTO A OIR
5. CAPACIDAD DE OBSERVAR
6. CAPACIDAD DE COMUNICARSE
7. ESTAR DE VERDAD INTERESADO EN EL OTRO

1. INDIFERENCIA HACIA EL OTRO
2. OBJETIVOS VAGOS
3. INTERESES DISTINTOS
4. ESTAR DISPUESTO SOLO A HABLAR
5. IGNORAR LO QUE SE OBSERVA DEL OTRO
6. INCAPACIDAD DE COMUNICARSE
7. NO ESTAR INTERESADO EN EL OTRO



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



METODOLOGIA PARA EL MAXIMO DESARROLLO PERSONAL

MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

TOMADO DE "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR"

PAUL HERSEY Y KENNETH H. BLANCHARD

PRENTICE HALL, INC.

ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY

JUNIO, 1978.

El estudio de la motivación del comportamiento es una búsqueda de respuestas a inquietantes preguntas sobre la naturaleza del hombre. Ya que reconocemos la importancia del elemento humano en las organizaciones, trataremos de establecer un marco teórico que sirva de ayuda a los administradores en la comprensión del comportamiento humano, no sólo para determinar los "porqués" de la conducta pasada, sino también, en cierta medida, para predecir, modificar e incluso controlar el comportamiento futuro.

## EL COMPORTAMIENTO

La unidad fundamental del comportamiento es una actividad. De hecho, todo comportamiento es una serie de actividades. Como seres humanos, siempre estamos haciendo algo: caminando, hablando, comiendo, durmiendo, trabajando, y así por el estilo. En muchas ocasiones, realizamos más de una actividad al mismo tiempo, por ejemplo hablar con alguien mientras vamos al trabajo caminando o en automóvil. En cualquier momento dado, podemos decidir cambiar de una actividad o combinación de actividades para comenzar a hacer otra cosa. Esto hace surgir algunas preguntas importantes. ¿Por qué se entrega una persona a una actividad y no a otra? ¿Por qué cambia de actividades? ¿Cómo podemos nosotros como administradores entender, predecir e incluso controlar la actividad o actividades que realiza una persona en un momento dado en el tiempo? Para predecir el comportamiento, los administradores deben saber qué motivos o necesidades de las personas llevan a que se produzca una determinada acción en un momento particular.

El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas. En otras palabras, es motivado generalmente por un deseo de lograr cierta meta. El individuo no siempre conoce conscientemente la meta específica. Todos nos preguntamos a veces "¿Por qué hice eso?" La razón de nuestra acción no siempre es evidente para nuestra mente consciente. Los impulsos que motivan los patrones de conducta individuales distintivos (la "personalidad") son en gran medida inconscientes y, por lo tanto, no se prestan fácilmente al examen y a la valoración.

Sigmund Freud fué uno de los primeros en reconocer la importancia de la motivación subconsciente. Supuso que la gente no siempre se da cuenta de todo lo que desea y, por ello, que gran parte de su conducta es afectada por motivos o necesidades inconscientes. De hecho, la investigación de Freud lo convenció de que podía trazarse una analogía entre la motivación de la mayoría de la gente y la estructura de un témpano de hielo. Un segmento considerable de la motivación humana aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente para el individuo. Por lo tanto, muchas veces sólo una pequeña porción de la motivación es claramente visible o consciente para el individuo mismo.

## MOTIVOS O NECESIDADES

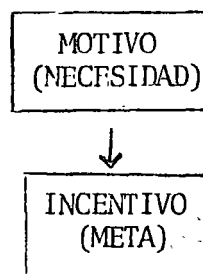
La gente difiere no sólo en su capacidad para actuar sino también en su "voluntad de actuar" o motivación. La motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos. Los motivos son a veces definidos como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo. Los motivos se dirigen hacia metas, las cuales pueden ser conscientes o inconscientes.

Los motivos son los porqués del comportamiento. Ellos provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección general del comportamiento de un individuo. En su esencia, los motivos o necesidades son los móviles de la acción. En nuestra exposición usaremos estos dos términos -motivos y necesidades- de un modo intercambiable. En este contexto, el término "necesidad" no debe asociarse con la urgencia o cualquier deseo apremiante de algo. Significa simplemente algo en el interior de un individuo que lo incita a la acción.

## INCENTIVOS

Las metas son exteriores al individuo; son blancos hacia los que se dirigen los motivos. A estas metas se les llama frecuentemente incentivos. Algunas veces se habla de los incentivos como de las recompensas que "se desean". Los administradores que logran motivar con éxito a los empleados proporcionan frecuentemente un ambiente en donde existen los incentivos apropiados para satisfacer las necesidades.

Los incentivos pueden ser tangibles o intangibles. Ejemplos de incentivos tangibles son la remuneración, los beneficios y un medio limpio. El elogio, la simpatía, la aprobación y el sentido de realización son ejemplos de incentivos intangibles.



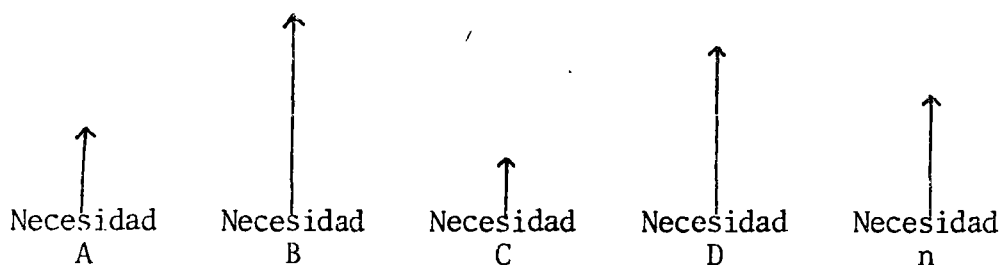
## FUERZA DE LOS MOTIVOS

Dijimos que los motivos y las necesidades son las razones que fundamentan el comportamiento. Cada individuo tiene muchos cientos de necesidades. Todas estas necesidades compiten por su conducta o comporta---



miento. Entonces, ¿qué es lo que determina cuáles de estos motivos -- tratará de satisfacer una persona por medio de su actividad? La necesidad con la fuerza mayor en un momento particular en el tiempo es la que conduce a la actividad.

La actividad es, pues, el resultado de la necesidad más potente. - Pueden ocurrir excepciones cuando las presiones sociales o del medio desvían el comportamiento en esa dirección. En estos casos, la actividad deseada es propuesta hasta que exista una situación más apropiada. Por ejemplo, por más importante que sea para un administrador una junta particular, tal vez tenga que posponer su actividad en esa dirección hasta que llegue el momento fijado para la junta.



#### CATEGORIAS DE ACTIVIDAD

En general la conducta o el comportamiento puede clasificarse en dos categorías: la actividad dirigida hacia una meta y la actividad meta. La actividad dirigida hacia una meta es, en esencia, comportamiento que se dirige hacia el logro de una meta. Si la necesidad más fuerte de uno en un momento dado es el hambre, diversas actividades tales como buscar un lugar donde comer, comprar comida o prepararla, se considerarían como actividades dirigidas hacia una meta. Por otro lado, la actividad meta es ocuparse de la meta misma. En el caso del hambre, el alimento es la meta, y el comer, por lo tanto, la actividad meta.

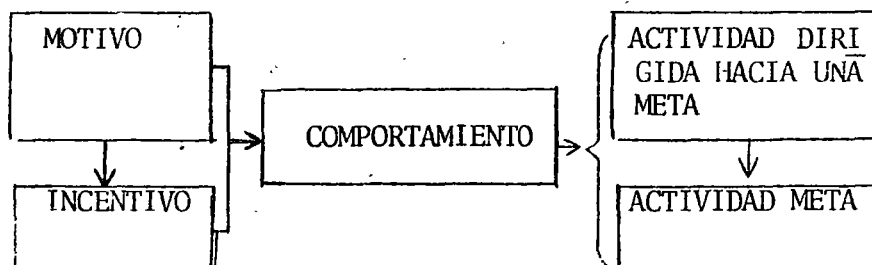
Una diferencia importante entre estas dos clases de actividades es su efecto sobre la fuerza de la necesidad. En la actividad dirigida -- hacia una meta, la fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida -- que uno se ocupa en la actividad; considérese, por ejemplo, la persona con hambre que busca comer. La fuerza de la necesidad tiende a tomar -- la forma de una actividad dirigida hacia una meta hasta que se alcanza la conducta meta o aparece la frustración. La frustración sobreviene -- cuando el camino hacia una meta está continuamente bloqueado. Si la -- frustración llega a ser suficientemente intensa, la fuerza que tiene -- la necesidad de lograr esa meta puede disminuir hasta ya no ser bastante potente para afectar la conducta: la persona se rinde.

Un ejemplo de cómo la frustración puede afectar el comportamiento -- fue ilustrado dramáticamente en un experimento con un pez. Se colocó --

un lucio en un acuario con muchos de esos pececillos que se usan como cebo nadando a su alrededor. Una vez que el lucio se acostumbró a la abundante provisión de alimento, se colocó una hoja de vidrio entre los pececillos y él. Al sentir hambre, el lucio trató de atrapar a los pececillos, pero continuamente dio con la cabeza contra el vidrio. La fuerza de la necesidad de alimento aumentó y el lucio trató más fuertemente que antes de atrapar a los pececillos. Pero, finalmente, los continuos fracasos del lucio en el logro de su meta dieron como resultado la suficiente frustración como para que dejara de tratar de comerse a los pececillos. De hecho, cuando por fin se quitó la pared de vidrio, los pececillos empezaron de nuevo a nadar alrededor del lucio, pero ya no ocurrió ninguna actividad hacia una meta. Con el tiempo, el lucio murió de inanición en medio de una comida abundante.

La fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida que uno emprende actividades dirigidas hacia una meta; sin embargo, una vez comenzada la actividad meta, la fuerza de la necesidad tiende a disminuir a medida que uno se entrega a ella. Por ejemplo, al comer más y más, la fuerza de la necesidad de alimento decae en ese momento particular. En el momento en que otra necesidad se vuelve más potente que la necesidad presente, el comportamiento cambia.

El día de Navidad, por ejemplo, cuando se está preparando la comida durante toda la mañana (actividad dirigida hacia una meta), la necesidad de alimento aumenta hasta el punto en que casi ya no es posible esperar hasta que la comida esté en la mesa. Al empezar a comer (actividad meta), la fuerza de esta necesidad disminuye hasta el punto en que otra necesidad se vuelve más importante. Al levantarnos de la mesa, nuestra necesidad de alimento parece estar satisfecha. Nuestra actividad cambia a la de ver un partido de futbol. Esta necesidad de recreación pasiva se ha convertido ahora en la más potente y nos encontramos sentados frente al televisor. Pero, gradualmente, esta necesidad disminuye también. Después de algunos partidos, y aunque la lucha sea feroz, la necesidad de recreación pasiva puede decaer también en tal grado que otras necesidades se vuelven más importantes, acaso la necesidad de aire fresco y un paseo, o mejor aún, de otro pedazo de pastel de calabaza. Unas horas antes habíamos jurado no comer durante una semana, pero ahora ese pastel parece muy sabroso. Es decir una vez más el hambre es la necesidad más fuerte. Recuérdese, pues, que nunca saciamos por completo una necesidad. La satisfacemos sólo por un período de tiempo.



## SITUACION MOTIVACIONAL

La ilustración esquemática muestra una situación motivacional en la cual los motivos de un individuo se dirigen hacia el logro de una meta. El motivo más fuerte produce un comportamiento que puede ser una actividad dirigida hacia una meta o bien una actividad meta. Como no todas las metas son realizables, los individuos no siempre llegan a la actividad meta, independientemente de la fuerza del motivo.

En el caso de un incentivo general como la comida, debe reconocerse que el tipo de alimento que satisface el motivo hambre varía de una situación a otra. Si un individuo se está muriendo de hambre, comerá cualquier cosa, mientras que en otras ocasiones sólo un bistec podrá satisfacer su motivo hambre.

Puede hacerse una ilustración semejante para un incentivo intangible. Si un individuo tiene necesidad de reconocimiento - ser visto con una persona que produce y contribuye-, el elogio es un incentivo que lo ayudará a satisfacer esa necesidad. En una situación de trabajo, si la necesidad de reconocimiento por parte del individuo es lo bastante fuerte, el ser elogiado por su gerente o supervisor puede ser un incentivo eficaz para influirlo de tal modo que continúe trabajando bien.

Al analizar estos dos ejemplos, debe recordarse que si un individuo desea influir en la conducta de otra persona, primero debe entender cuáles son los motivos o necesidades más importantes para esa persona en ese momento. Para que un incentivo sea eficaz, debe corresponder a la estructura de la necesidad de la persona en cuestión.

## DETERMINANTES DE LA FUERZA DEL MOTIVO

Ya hemos hablado de la fuerza de las necesidades. Dos factores importantes que afectan la fuerza de la necesidad son la expectativa y la accesibilidad. Aunque estos dos conceptos están relacionados entre sí, la expectativa tiende a afectar los motivos o necesidades, mientras que la accesibilidad tiende a afectar la percepción de las metas o incentivos.

La expectativa es la probabilidad que ve un individuo de satisfacer una necesidad particular de acuerdo con su experiencia en el pasado. Supongamos que el padre de un niño fue una estrella del básquetbol y que el niño desea seguir sus pasos. En un principio, su expectativa puede ser grande y, por lo tanto, la fuerza de la necesidad es también grande. Si lo echan del equipo de octavo grado, es difícil determinar si el fracaso desanimará al niño. Puesto que, por lo general, un solo fracaso no basta para desanimar a una persona (de hecho, a veces provoca un aumento de la actividad), no es de prever un gran cambio en su expectativa. Pero si continúan echándolo del equipo año tras año, con-

el tiempo su expectativa de ser jugador de básquetbol disminuirá. De hecho, después de bastantes experiencias desafortunadas, cesará por completo de perseguir esta meta.

La accesibilidad refleja las limitaciones del medio. Se determina por la medida en que las metas o incentivos que podrían satisfacer -- una necesidad dada son accesibles en el medio de un individuo. Por -- ejemplo, si la electricidad se interrumpe durante una tormenta, uno -- no puede mirar televisión o leer. Estas actividades meta ya son posi- -- bles debido a las limitaciones del medio. Alguien puede sentir un --- fuerte deseo de leer, pero si no hay un sustituto apropiado del tipo- de iluminación requerida, pronto se frustrarán sus intentos por satis- -- facer ese deseo, y optará por otra cosa, por ejemplo dormir. En con- -- secuencia, la accesibilidad es un factor ambiental y por ello, se re- -- laciona con los incentivos.

#### DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

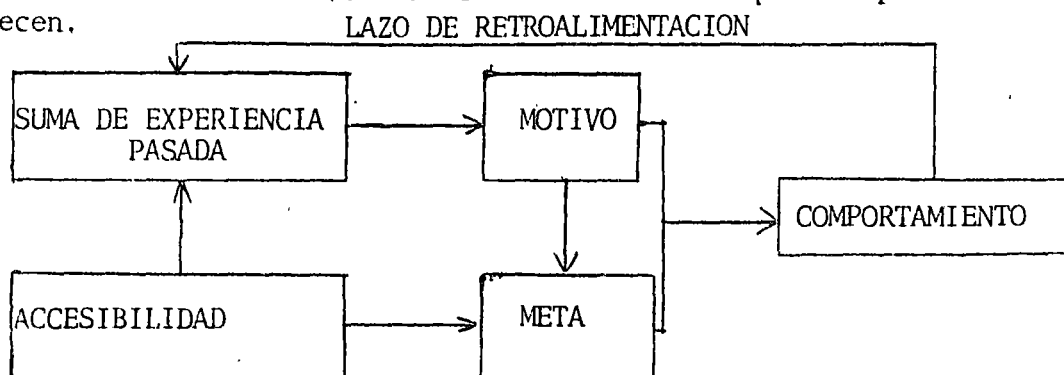
Un individuo al madurar, desarrolla patrones de hábito o respues- tas condicionadas a diversos estímulos. La suma de estos patrones de hábito determina su personalidad.

hábito a, hábitob, hábitoc... hábito n= personalidad

Cuando un individuo empieza a conducirse de una manera semejante- en condiciones semejantes, este comportamiento es lo que los otros -- aprenden a reconocer como esa persona, como su personalidad. Los de- -- más esperan de él, e incluso pueden predecir, ciertos tipos de compor- -- tamiento.

#### CAMBIO DE LA PERSONALIDAD

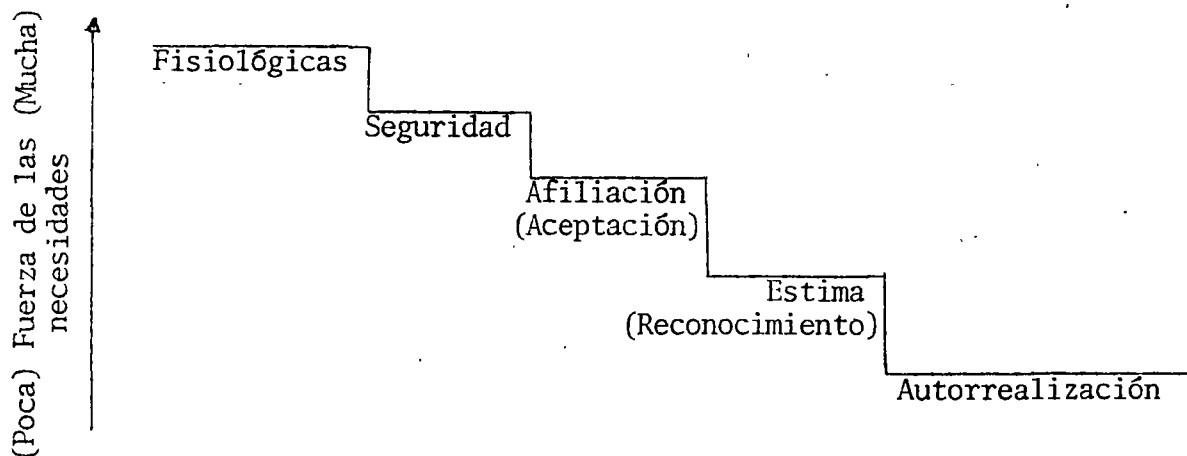
Muchos psicólogos afirman que las estructuras fundamentales de la- personalidad se desarrollan en una época muy temprana de la vida. De -- hecho, algunos afirman que pueden hacerse pocos cambios en la perso- -- nalidad después de la edad de siete u ocho años. Los cambios de la perso- -- nalidad tienden a hacerse más difíciles a medida que las personas en- -- vejecen.



Nótese que en este modelo estamos utilizando el término suma de experiencias pasadas en lugar del término expectativa que utilizamos en el primer modelo. Estos términos pueden emplearse de modo intercambiable.

Cuando una persona se comporta en una situación motivacional, este comportamiento se convierte en una nueva contribución al inventario de su experiencia pasada, como lo indica el lazo de retroalimentación. Mientras más temprano en la vida se dé esta contribución, mayor será el efecto potencial sobre el comportamiento futuro. La razón es que, en ese momento, este comportamiento representa una porción mayor de la experiencia pasada total de una persona joven que lo que representaría si ocurriera más tarde en la vida. Además, mientras más tiempo se refuerce el comportamiento, más patrones va formando y es más difícil que sufra cambios. Es por eso que es más fácil cambiar la personalidad en una época temprana de la vida. Mientras más envejece una persona, más tiempo y experiencias nuevas se requieren para efectuar un cambio en el comportamiento.

Aunque es posible cambiar la conducta o el comportamiento de las personas viejas, es difícil lograrlo a menos que se ocupe un período largo de tiempo y bajo condiciones conducentes. Esto se vuelve casi un problema económico. ¿Cuánto puede invertirse para llevar a cabo dicho cambio? Aquí podría ayudarnos una ilustración. Añadir algo, una gota de colorante rojo, a un cuarto de litro de líquido claro puede bastar para cambiar radicalmente la apariencia de todo el líquido. Añadir lo mismo, una gota de colorante rojo, a un litro produciría poco cambio en la apariencia del líquido. Aunque estos ejemplos no tienen que ver con la conducta ilustra bien la relación que existe entre la cantidad de experiencia pasada y el efecto de cualquiera nueva experiencia.



### JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

Hemos sostenido que el comportamiento de un individuo en un momento particular es determinado generalmente por su necesidad más fuerte. Por lo tanto, sería importante para los administradores tener algún conocimiento sobre las necesidades que comúnmente son las más importantes para la gente.

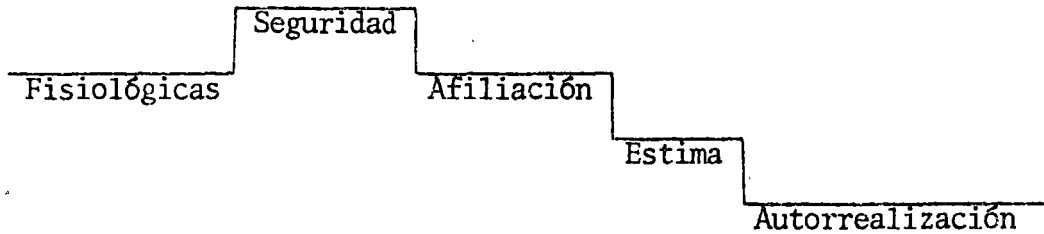
Abraham Maslow ideó un sistema interesante que ayuda a explicar la fuerza de ciertas necesidades. Según Maslow, parece haber una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas.

Las necesidades fisiológicas son las de mayor jerarquía, ya que -- tienden a ser las más fuertes mientras no se las satisfaga en alguna medida. Son las necesidades humanas fundamentales que sostienen la vida misma: alimento, vestido, abrigo. Hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para el funcionamiento normal del cuerpo, la mayor parte de la actividad de una persona probablemente se desarrollará a este nivel, y los otros niveles le despertarán una motivación débil.

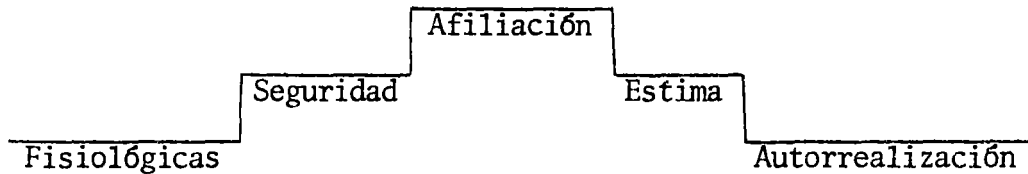
Pero, ¿qué pasa con la motivación de un hombre cuando empiezan a satisfacer estas necesidades fundamentales? En lugar de las necesidades fisiológicas, otros niveles de necesidades se vuelven importantes, y éstas motivan y dominan el comportamiento del individuo. Y, a su vez, cuando estas necesidades son satisfechas en cierta medida, otras emergen, y así sucesivamente, de acuerdo a la jerarquía.

Una vez que las necesidades fisiológicas están satisfechas, las necesidades de seguridad se vuelven predominantes. Estas consisten en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales. En otras palabras, es una necesidad de autoconservación. Además del aquí y el ahora, hay una preocupación por el futuro. ¿Podrá el individuo conservar su propiedad y/o su empleo de tal modo que pueda disponer de alimento y ---

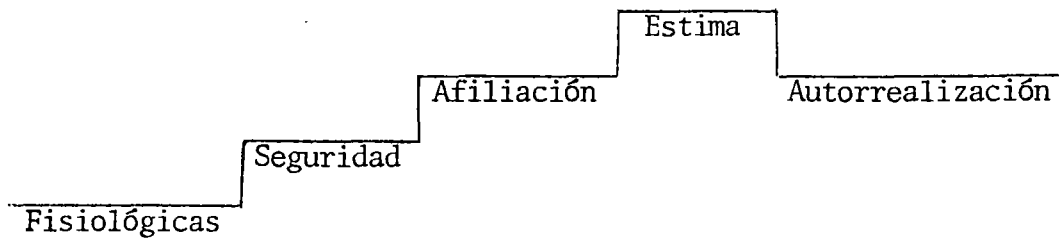
abrigo mañana y el día siguiente? Si la seguridad de un hombre está en peligro, lo demás deja de parecer importante.



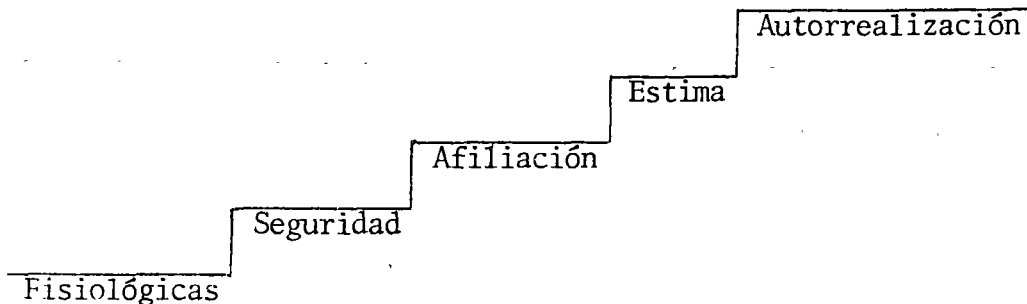
Una vez satisfechas de un modo aceptable las necesidades fisiológicas y de seguridad, la afiliación o aceptación surgirá como la necesidad dominante en la estructura. Siendo el hombre un ser social, -- tiene necesidad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos. Cuando las necesidades de afiliación se vuelven dominantes, una persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás.



Después de que un individuo comienza a satisfacer su necesidad de pertenecer a algo, desea por lo general ser algo más que un simple -- miembro de su grupo. Siente entonces la necesidad de estima, tanto de sí mismo como de reconocimiento por parte de los demás. La mayoría de la gente necesita tener una alta valoración de sí misma que es té firmemente basada en la realidad: en el reconocimiento y el respeto de los demás. La satisfacción de estas necesidades de estima producen sentimientos de confianza en sí mismo, prestigio, poder y control. Uno comienza a sentir que tiene alguna influencia sobre su medio. Sin embargo, hay otras ocasiones en que las personas son incapaces de satisfacer su necesidad de estima por medio de un comportamiento constructivo. Cuando esta necesidad domina, un individuo puede recurrir a un comportamiento inmaduro y destructivo para satisfacer su deseo de atención: un niño puede hacer un berrinche, un empleado puede dedicarse a restringir su trabajo o a discutir con sus compañeros o con su jefe. El reconocimiento -como vemos- no se obtiene siempre por medio de un comportamiento maduro y adaptable. A veces se logra con acciones irresponsables y destructivas.



Una vez que las necesidades de estima empiezan a satisfacerse convenientemente, las necesidades de autorrealización se vuelven más importantes. La autorrealización consiste en la necesidad de desarrollar - al máximo el potencial de uno, cualquiera que éste sea: un músico debe tocar música, un poeta debe escribir, un general debe ganar batallas, un profesor debe enseñar. Como dijo Maslow: "Lo que un hombre puede ser, debe ser". (Un hombre debe ser lo que puede ser".) La autorrealización es, pues, el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser. Los individuos satisfacen esta necesidad de diferentes maneras. En una persona puede expresarse en el deseo de ser una madre - ideal, en otra puede expresarse administrando una organización, en - otra más puede expresarse atléticamente o tocando el piano.



En combate, un soldado puede exponer su vida y abalanzarse sobre - un nido de ametralladoras en un intento por destruirlo, sabiendo muy bien que sus posibilidades de sobrevivir son escasas. No lo está -- - haciendo por afiliación o reconocimiento, sino más bien por lo que él piensa que es importante. En este caso, puede considerarse que el soldado se ha realizado a sí mismo: está realizando al máximo el potencial de lo que él piensa que es importante.

La manera en que se expresa la autorrealización puede cambiar a - través del ciclo de la vida. Por ejemplo, el atleta que se ha realizado a sí mismo puede, con el tiempo, buscar otras áreas donde desarrollar al máximo su potencial, al cambiar sus atributos físicos con el tiempo o al ampliarse sus horizontes. Además, la jerarquía no sigue necesariamente el modelo descrito por Maslow. Su intención no fue decir que esta jerarquía se aplica universalmente. Maslow creía que éste era un modelo típico que funciona la mayor parte del tiempo. --



Sin embargo, no ignoraba que hay numerosas excepciones a esta tendencia general. Por ejemplo Mahatma Ganchi sacrificaba a menudo sus necesidades fisiológicas y de seguridad en aras de la satisfacción de otras necesidades cuando la India luchaba por su independencia de la Gran Bretaña. En sus históricos ayunos, Gandhi pasó semanas sin comer para protestar contra injusticias gubernamentales. Estaba operando al nivel de autorrealización mientras que otras de sus necesidades estaban insatisfechas.

Al hablar sobre la preponderancia de una necesidad sobre otra, hemos tenido el cuidado de hablar en términos tales como "si un nivel de necesidades ha sido satisfecho en cierta medida, otras necesidades surgen como dominantes" Hicimos esto porque no queríamos dar la impresión de que un nivel de necesidades tiene que estar completamente satisfecho antes de que el siguiente nivel surja como el más importante. En realidad, la mayoría de las personas de nuestra sociedad tienen a estar parcialmente satisfechas en cada nivel y parcialmente insatisfechas; la satisfacción es generalmente mayor en los niveles fisiológicos y de seguridad que en los niveles de afiliación, estima y autorrealización. Por ejemplo, podría describirse a una persona como satisfecha 85 por ciento en sus necesidades fisiológicas, 70 por ciento en sus necesidades de seguridad, 50 por ciento en sus necesidades de aceptación, 40 por ciento en sus necesidades de reconocimiento y 10 por ciento en sus necesidades de realización personal. Usamos estos porcentajes sólo por razones ilustrativas. En realidad, varían inmensamente de un individuo a otro.

## NECESIDADES FISIOLÓGICAS

En nuestra sociedad, la satisfacción de las necesidades fisiológicas (abrigo, alimento, vestido) se asocia comúnmente con el dinero. Es evidente que a la mayoría de la gente no le interesa el dinero en cuanto tal, sino sólo como instrumento que puede usarse para satisfacer otros motivos. O sea, lo que el dinero puede comprar, y no el dinero mismo, es lo que satisface nuestras necesidades fisiológicas. Sugerir que el dinero como instrumento sirve solamente para satisfacer necesidades fisiológicas sería una falta de perspicacia, porque el dinero puede desempeñar un papel en la satisfacción de las necesidades a cualquier nivel. Los extensos estudios que se han hecho sobre el impacto del dinero han revelado que éste es un incentivo tan complicado que está mezclado con toda clase de necesidades además de las fisiológicas, y que es difícil precisar su importancia. En consecuencia, trataremos del dinero como motivo en una sección separada, más adelante en este capítulo. Sin embargo, está claro que la capacidad para satisfacer que tiene una cantidad dada de dinero parece disminuir a medida que uno pasa de las necesidades fisiológicas y de seguridad a otras necesi

dades fisiológicas y de seguridad, e incluso de pertenencia si, por -- ejemplo, hace posible la entrada a un grupo deseado, tal como un club de golf. Pero a medida que uno empieza a preocuparse por obtener estima, reconocimiento y eventualmente autorrealización, el dinero se vuelve un instrumento menos apropiado para satisfacer estas necesidades y, por lo tanto, menos eficaz. Mientras más importantes sean para un individuo las necesidades de estima y de autorrealización, más directamente tendrá que proporcionarse su satisfacción y, así menos importante será el papel que desempeñe el dinero en el logro de ésta.

## S E G U R I D A D

Ya dijimos que los motivos no siempre son evidentes para el individuo. Aunque algunos motivos aparecen sobre la superficie, muchos son en gran parte subconscientes y no es obvio ni fácil identificarlos. Las necesidades de seguridad aparecen en ambas formas.

Las necesidades conscientes de seguridad son bastante evidentes y muy comunes entre las personas. Todos sentimos un deseo de conservarnos a salvo de los azares de la vida: accidentes, guerras, enfermedades e inestabilidad económica. Por ello, a los individuos y a las organizaciones les interesa asegurarse en alguna medida de que estas catástrofes se evitaren en lo posible. Muchas organizaciones tienden a enfatizar demasiado el motivo de seguridad al ofrecer programas muy -- elaborados de prestaciones tales como seguros de vida, de salud y de accidente, y planes de jubilación. Si tal insistencia en la seguridad puede hacer a la gente más dócil y predecible, esto no significa que será más productiva. De hecho, si sus puestos requieren creatividad e iniciativa, un énfasis exagerado en la seguridad puede frustrar el -- comportamiento deseado.

Aunque la preocupación por la seguridad puede influir en decisiones capitales, como si se deja o se permanece en una organización, se estima improbable que sea el motivo dominante en un individuo. Las necesidades conscientes de seguridad no desempeñan por lo común un papel de primer plano, y a menudo inhiben o reprimen los impulsos en lugar de -- dar inicio a un comportamiento exterior. Por ejemplo, si un curso particular de acción, como hacer caso omiso de una regla o expresar una opinión impopular puede poner en peligro el empleo de una persona, entonces las consideraciones de seguridad motivan que ésta no actúe en esa dirección. Las organizaciones pueden influir en las necesidades de seguridad, ya sea positivamente --por medio de planes de pensiones, programas de seguros y similares-- o negativamente, despertando en una persona el temor de que lo suspendan, lo despidan, lo degraden o no lo tomen en cuenta. En ambos casos, el efecto puede ser que comportamiento se vuelva demasiado precavido y conservador.

Ya hemos dicho que las necesidades de seguridad pueden ser conscientes o subconscientes. Una fuerte orientación subconsciente hacia la seguridad se desarrolla con frecuencia muy temprano en la infancia. Existen varias maneras por las que puede ser inculcada. Una manera común es por identificación con unos padres amantes de la seguridad que estén dispuestos a aceptar lo que el destino disponga. Esto ocurre a menudo en las zonas de depresión económica en donde hay pocas perspectivas de mejoramiento.

El mundo les parece inseguro e incontrolable a las personas criadas en un hogar amante de la seguridad. Como resultado, tal vez estas personas sientan que no son suficientemente competentes como para poder influir en su medio.

También pueden desarrollarse en un niño motivos inconscientes de seguridad debido a su relación con unos padres demasiado protectores. Estos padres están tratando constantemente de proteger a sus hijos contra la angustia, el desengaño o el fracaso. La actividad protectora de estos padres en muchas ocasiones hace que sus hijos se salgan con la suya. Se evitan los conflictos cueste lo que cueste. Como resultado, se le da al niño una imagen deformada de la realidad, y éste se entera poco de lo que puede esperar de las demás personas y de lo que ellas esperarán de él. En algunos casos, su optimismo ante la vida pierde el contacto con la realidad. Aun frente al desastre, cuando debiera sentirse amenazado, parece creer que todo va bien hasta que ya es demasiado tarde.

Cuando este tipo de persona amante de la seguridad deja el hogar después de la escuela secundaria para buscar su camino en el mundo, pronto despierta a la realidad. Frecuentemente se encuentra incapacitado para luchar contra las penalidades de la vida, porque no se le ha dado la oportunidad de desarrollar la capacidad de soportar la frustración, la tensión y la angustia. Como resultado, aun un retroceso o una pérdida sin importancia lo dejan sin saber qué hacer. Si una persona aprende cómo recobrase de un desastre aparente cuando es joven, estará mejor capacitada para resistir los golpes del destino cuando en vejezca.

Para mucha gente, la seguridad como motivo acarrea consigo una connotación negativa. Una fuerte necesidad de seguridad se ve con malos ojos, por alguna razón, como si fuera menos respetable que otros motivos. Esto parece injusto, especialmente porque para casi todo el mundo, consciente o inconscientemente, la seguridad es un motivo. La vida nunca es tan simple o tan tajantemente definida como para no guardar siempre una preocupación por la seguridad. Además, muchos segmentos de nuestra sociedad con frecuencia satisfacen estas necesidades con la exclusión de otras tan importantes como la afiliación y la realización personal. Ya hemos mencionado cómo la industria se concentra

en las necesidades de seguridad ofreciendo detalladas utilidades marginales. Los sindicatos producen un efecto similar con su énfasis en la antigüedad, y el gobierno hace exactamente lo mismo con sus programas de bienestar social.

## A F I L I A C I O N

Después de que se han satisfecho un tanto las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades de afiliación se convierten en predominantes. Puesto que el hombre es un animal social, a la mayoría de la gente le gusta tener relaciones y estar con los demás en situaciones en que sienten que pertenecen y son aceptados. Aunque ésta es una necesidad común, es en general más fuerte para algunas personas -- que para otras, y más fuerte en ciertas situaciones. En otras palabras, aun una necesidad social tan común como es la pertenencia, resulta muy compleja si se le examina.

La gente se relaciona entre sí porque encuentra placer en ello. Y la afiliación no ofreció ninguna recompensa evidente como dinero o protección.

No siempre es simplemente un buen compañerismo lo que motiva la -- afiliación. En muchas ocasiones, la gente busca la afiliación porque desea confirmar sus creencias. Las personas con creencias semejantes se buscan unas a otras, especialmente si una de sus creencias más firmes ha sido destruida. En este caso, tienden a reunirse y tratan de lograr un entendimiento común sobre lo que ha sucedido y sobre lo que deben creer (incluso si es lo mismo que antes). En este caso, la necesidad de afiliación fue instigada por un deseo de hacer que la vida de uno parezca un poco más bajo control. Cuando se está solo, el mundo parece "más allá de todo arreglo posible", pero si uno puede encontrar un ambiente en el que los demás sostienen las mismas creencias, de alguna manera, pone un orden en el caos. Esta actitud nos sugiere algunos de los problemas inherentes a cualquier cambio.

Al ahondar en este asunto, se descubrió que cuando las personas están tan excitadas o confusas, o se sienten infelices, no buscan a cualquier persona, sino que por lo general quieren estar con otros "que se encuentren en el mismo barco". La desgracia no ama la simple compañía, sino que ama a otras personas desgraciadas. Estas conclusiones sugieren que los fuertes grupos informales de trabajo pueden ser una reacción ante el aburrimiento, la insignificancia y la falta de competencia que sienten los trabajadores. Como resultado, los trabajadores se congregan de bido a que comparten la misma sensación de estar aporreados por el sistema.

Al observar a los "solitarios" y a los "rompedores de records" en situaciones semejantes en las fábricas, se pone de manifiesto que no existe una necesidad universal de afiliación como un fin en sí mismo. Se ha descubierto sin embargo, que estas excepciones a la tendencia a afiliarse son tipos especiales de personas que por lo general no se unen a los grupos informales de trabajo porque sienten desconfianza o desprecio por ellos, o bien se creen suficientemente seguros y competentes para valerse por sí mismos.

La administración mira a menudo con suspicacia los grupos informales que se desarrollan en el trabajo, debido al poder potencial que poseen para disminuir la productividad. Situaciones semejantes ocurren donde el trabajo es rutinario, tedioso y demasiado simplificado. Esta situación empeora cuando, al mismo tiempo, los trabajadores son estrechamente supervisados y controlados, pero carecen de canales bien establecidos de comunicación con los directivos.

En este tipo de ambiente, los trabajadores que no pueden tolerar la falta de control sobre su medio disponen sólo de los grupos informales para apoyar sus necesidades insatisfechas, como la afiliación y la realización. La restricción del trabajo nace, no de una antipatía inherente hacia la administración, sino como un medio de preservar la identificación de los individuos dentro del grupo y la del grupo mismo. Los rompedores de records no son tolerados porque debilitan al grupo y su poder con la administración, y el debilitamiento del grupo destruye la única dignidad, seguridad e importancia que el trabajador siente tener.

La disminución de la productividad no siempre es el resultado de los grupos informales de trabajo. De hecho, los grupos informales pueden constituir un magnífico haber para la gerencia si su organización interna es comprendida y utilizada al máximo. La productividad de un grupo de trabajo parece depender de cómo ven los miembros del grupo sus propias metas en relación con las de la organización. Por ejemplo, si advierten que sus propias metas están en conflicto con las de la organización, la productividad tenderá a ser baja. Sin embargo, si estos trabajadores ven que sus metas son también las de la organización o que se satisfacen como un resultado directo del cumplimiento de las metas de la organización, la productividad tenderá a ser alta. La restricción del trabajo no es, por lo tanto, un aspecto necesario de los grupos informales de trabajo.

## E S T I M A

La necesidad de estima o de reconocimiento se presenta en numerosas formas. En esta sección hablaremos de dos motivos relacionados con la estima: el prestigio y el poder.

Prestigio. Hoy en día, el prestigio como motivo se está volviendo más evidente en nuestra sociedad, sobre todo a medida que nos acercamos más a una sociedad de clase media. Las personas preocupadas por el prestigio no desean "quedarse atrás de los Pérez"; de hecho, si pudieran escoger, les gustaría mantenerse adelante de los Pérez.

¿Qué es exactamente el prestigio? Una especie de definición no escrita de los tipos de comportamiento que se espera que las otras -- personas tomen frente a uno: el grado de respeto o de falta de éste, de formalidad o de informalidad, de reserva o de franqueza. Parece ser que el prestigio influye en qué tan cómoda o convenientemente puede uno esperar vivir la vida.

El prestigio es algo intangible que la sociedad otorga a un individuo. De hecho, un niño al nacer hereda la posición de sus padres. En algunos casos, basta esto para que se deslice en la vida como sobre "una ola de prestigio". Por ejemplo, un Garza Sada, o un Espinosa Yiglesias heredan instantáneamente prestigio junto con sus antecedentes familiares.

Las personas buscan prestigio a lo largo de sus vidas de diversas maneras. Muchos tienden a buscar soamente los símbolos materiales de la posición, mientras que otros se esfuerzan por obtener un logro personal o una realización personal que impongan prestigio por sí solos. Independientemente de la manera en que se exprese, parece estar muy extendida la necesidad que siente la gente de que se aclare su importancia y se sitúe al nivel que cada quien cree merecer. Como afirmamos antes, las personas normalmente desean tener una alta valoración de sí mismas que esté firmemente basada en la realidad, según como se manifieste por el reconocimiento y el respeto que les conceden los de más.

La necesidad de prestigio está limitada por la propia persona en mayor o menor medida. La gente tiende a buscar prestigio pero sólo -- hasta un nivel preconcebido. Cuando sienten que han alcanzado ese nivel, la fuerza de la necesidad tiende a declinar y el prestigio se convierte más bien en una cuestión de mantenimiento que de avance. Algunas personas pueden llegar a sentirse satisfechas con su nivel de importancia en su compañía y en su comunidad. De acuerdo con su propia valoración, "han llegado". Sólo los casos excepcionales buscan un reconocimiento nacional o internacional. Por lo tanto, la motivación de prestigio se presenta con frecuencia en los jóvenes, que generalmente no están satisfechos con su posición en la vida. Las personas de edad han alcanzado de ordinario un nivel de prestigio que las satisface, o se han resignado ante el hecho de que pueden hacer poco para mejorar su posición.

Poder. En general, tiende a haber dos clases de poder: el de posición y el personal. Un individuo que es capaz de influir en la conducta de otro debido a su posición en la organización tiene un poder de posición, mientras que un individuo cuya influencia se deriva de su personalidad y su conducta tiene poder personal. Algunas personas están dotadas de ambos tipos de poder. Y otras parecen no poseer ninguno.

Alfred Adler, se interesó mucho en el poder como motivo. Co poder, Adler quería decir en esencia la capacidad para manejar o controlar las actividades de los demás para que concuerden con nuestros propios propósitos. Descubrió que esta capacidad comienza a una edad temprana, cuando un niño se da cuenta de que si llora influye en la conducta de sus padres. La posición del niño en tanto que criatura le da un poder considerable sobre sus padres.

Según Adler, esta capacidad para influir es agradable de por sí. Un niño, por ejemplo, con frecuencia encuentra difícil ajustarse a la constante reducción de su poder de posición. De hecho, tal vez pase una parte considerable de su tiempo como adulto tratando de recobrar el poder que tenía de niño. Sin embargo, Adler no creía que un niño busca el poder por el poder mismo tan a menudo como por necesidad. Para un niño, el poder es con frecuencia un asunto de vida o muerte porque está desvalido y necesita contar con la disponibilidad de sus padres. Los padres son un salvavidas para el niño. Así pues, el poder adquiere para los niños una importancia que en cierta medida no pierden nunca, aunque más tarde sean capaces de valerse por sí mismos.

Después de la niñez, el poder vuelve a ser un motivo potente para los individuos que sienten cierta insuficiencia para ganarse el respeto y el reconocimiento de los demás. Estas personas se desvían de su camino en busca de atención para superar su debilidad, que con frecuencia es sentida pero no reconocida. En relación con esto, Adler introdujo en su exposición dos conceptos interesantes y muy conocidos actualmente: el complejo de inferioridad y la compensación.

Una persona con complejo de inferioridad tiene temores subyacentes de insuficiencia que pueden o no estar basados en la realidad. En algunos casos, los individuos compensan este complejo de inferioridad realizando esfuerzos extremos para alcanzar fines u objetivos que (ellos piensan) esa insuficiencia les impedía alcanzar. En muchos casos, el esfuerzo extremo parece ser una sobrecompensación pro algo no claramente percibido pero sentido. Una vez que se ha percibido correctamente, el marco de referencia puede ajustarse a la realidad y dar como resultado un comportamiento más realista.

Adler descubrió otra cosa interesante. Si un niño no tropieza con demasiada tensión al madurar, su necesidad de poder se transforma gradualmente en un deseo de perfeccionar sus relaciones sociales. Desea ser capaz de tener relaciones con los otros sin temor ni sospecha en

una atmósfera abierta y franca. Es decir, con frecuencia las personas dejan de considerar al poder como tarea, con el deseo de estructurar y manejar su medio y la gente que lo forma, y se preocupan por las relaciones, desarrollando confianza y respeto por los demás. Frecuentemente esta transformación se retrasa en los individuos que tuvieron una infancia llena de tensiones y no han aprendido a confiar en los demás. En estos casos, el poder no sólo persistirá como motivo sino que tal vez se fortalezca. Así pues, Adler, como Freud, consideró que la personalidad de un individuo se desarrolla en una época temprana de la vida, y frecuentemente es el resultado del tipo de experiencias que tuvo el niño con los adultos de su mundo.

## A U T O R R E A L I Z A C I O N

De todas las necesidades de que habla Maslow, la autorrealización es la que los sociólogos y los científicos del comportamiento conocen menos. Tal vez esto se deba a que la gente satisface esta necesidad de diferentes maneras. Por ello, la autorrealización es una necesidad difícil de delimitar e identificar.

Aunque se ha investigado poco sobre el concepto de autorrealización, se ha efectuado una investigación intensiva sobre dos motivos que los autores creen relacionados con ella: la competencia y el logro.

**Competencia.** Uno de los móviles de la acción de un ser humano es el deseo de ser competente. La competencia implica un control sobre los factores ambientales, tanto físicos como sociales. Las personas con este motivo no desean esperar pasivamente que las cosas sucedan; quieren ser capaces de manejar su medio y hacer que las cosas sucedan.

El motivo de competencia puede identificarse en los niños pequeños al pasar de la etapa primitiva de querer tocar y manipular todo a la etapa posterior de querer no sólo tocar sino desarmar las cosas y volverlas a armar. El niño empieza a desenvolverse en el mundo. Toma conciencia de lo que puede y lo que no puede hacer. No nos referimos a lo que le está permitido hacer, sino a lo que es capaz de hacer. Durante estos primeros años el niño desarrolla un sentimiento de competencia.

Este sentimiento de competencia está relacionado íntimamente al concepto de expectativa del que hablamos antes. Que el sentido de competencia del niño sea fuerte o débil depende de sus éxitos y fracasos en el pasado. Si sus éxitos eclipsan sus fracasos, su sentimiento de competencia tenderá a ser fuerte. Tendrá una perspectiva positiva de la vida y verá casi toda situación nueva como un desafío interesante en el que él puede vencer. Sin embargo, si predominan los fracasos, su visión será más negativa y sus esperanzas de satisfacer diversas necesidades disminuirán. Como la expectativa tiende a influir en los



motivos, las personas con sentimientos débiles de competencia raramente serán motivadas para buscar nuevos desafíos o para correr riesgos. Estas personas preferirán dejar que su medio las controle en vez de tratar de cambiarlo.

El sentido de competencia, si bien se establece temprano en la vida, no es necesariamente permanente. Una buena o mala fortuna inesperada influye en los sentimientos de competencia de las personas de una manera positiva o negativa. Es decir que la competencia como motivo es -- por lo general acumulativa. Por ejemplo, una persona puede tener un comienzo desafortunado y luego desarrollar un fuerte sentido de competencia debido a éxitos nuevos. Sin embargo, hay un momento en el tiempo en que un sentido de competencia parece estabilizarse. Cuando esto ocurre, el sentido de competencia se convierte casi en profético para la persona, determinando el éxito o fracaso futuros de una experiencia dada. -- Después de llegar a cierta edad, una persona rara vez logra más de lo que piensa poder, porque no trata de hacer cosas que cree no poder alcanzar.

La competencia como motivo se revela en los adultos como un deseo de perfeccionamiento en el trabajo y de mejoramiento profesional. El -- trabajo de un individuo es un campo de actividad en que puede competir con sus cualidades y su capacidad contra su medio en un combate desafiante pero no abrumador. En los puestos en que es posible un combate semejante, la competencia como motivo de un individuo puede expresarse libremente, y pueden obtenerse recompensas personales de importancia. -- Pero en los puestos rutinarios y estrechamente supervisados, este combate es a menudo imposible. Tales situaciones hacen que el trabajador dependa del sistema y, por lo tanto, frustran a personas con fuertes necesidades de competencia.

Logro. Durante años los estudiosos del comportamiento han observado que algunas personas tienen una intensa necesidad de obtener logros; otras, tal vez la mayoría, no parecen tan interesadas en eso. Por más, -- la necesidad de logro es un motivo humano separado, que puede ser distinguido de otras necesidades. Y lo que es más importante, el motivo de logro puede ser aislado y determinado dentro de cualquier grupo.

A las personas cuyo motivo es el logro no les gusta jugar. Prefieren trabajar sobre un problema en vez de dejar el resultado al azar.

Por lo que atañe al administrador, es establecimiento de metas medianamente difíciles pero potencialmente alcanzables puede traducirse en una actitud hacia los riesgos. Muchas personas tienden a ser extremistas en su actitud hacia los riesgos, ya sea prefiriendo los juegos de azar descabellados o exponiéndose lo menos posible a perder. El jugador parece escoger el mayor riesgo porque el resultado está más allá de su poder y, por ende, puede racionalizar fácilmente su falta de respon-

sabilidad en caso de perder. El individuo conservador escoge los riesgos ínfimos en los que el éxito es pequeño pero seguro, tal vez porque hay poco peligro de que algo marche mal y él sea culpado. La persona motivada por el logro toma la posición intermedia, prefiriendo un grado mediano de riesgo porque cree que sus esfuerzos y capacidades probablemente influirán en el resultado. En los negocios, este realismo agresivo es la señal del empresario con éxito.

Otra característica de la persona motivada por la necesidad de logro es que parece interesarse más en el logro personal que en las recompensas del éxito. Aunque no rechaza las recompensas, no son tan esenciales para él como el logro en sí. Obtiene un placer mayor superando o resolviendo un problema difícil que el que obtiene con cualquier dinero o elogio que reciba. Para la persona motivada por el logro, el dinero es valioso primordialmente como una medida de su rendimiento. Le proporciona un medio para determinar sus progresos y para comparar sus logros con los de otras personas. Por lo común no busca el dinero en función de posición o seguridad económica.

En las personas con una gran necesidad de logro, el deseo de buscar situaciones en las que puedan obtener información retroalimentada sobre qué tan bien están realizando su trabajo está íntimamente relacionado con esta preocupación de logro personal. En consecuencia, es frecuente encontrar a personas motivadas por el logro empleadas como vendedores o como dueños y administradores de sus propios negocios. Además de la información concreta, la naturaleza de la información es importante para las personas motivadas por el logro. Ellas responden favorablemente a las preguntas acerca de su trabajo. No les interesan los comentarios acerca de sus características personales, como qué tan cooperativos o útiles son. Las personas motivadas por la afiliación probablemente desearán que se les retroalimente información "social" o referente a sus actitudes. Las personas motivadas por el logro desean información a propósito del esfuerzo realizado. Desean conocer la "puntuación"

¿Por qué las personas motivadas por el logro se conducen como lo hacen? A que habitualmente piensan en cómo hacer mejor las cosas. De hecho, apenas comienzan las personas a pensar en términos de logro, las cosas empiezan a suceder. Pueden citarse algunos ejemplos. Los estudiantes universitarios con una gran necesidad de logro generalmente obtendrán mejores calificaciones que otros estudiantes igualmente brillantes pero con necesidades de logro más débiles. Los hombres motivados por el logro tienden a obtener más aumentos y son ascendidos más rápidamente porque constantemente tratan de idear mejores maneras de hacer las cosas. Las compañías con muchos hombres así crecen más rápidamente y tienen mayores utilidades.

Dado todo lo que ya sabemos sobre la necesidad de logro, ¿puede este motivo ser enseñado y desarrollado en las personas? Parece que puede hacerse. De hecho, hay programas de entrenamiento para hombres de negocios, concebidos para fomentar entre ellos el logro como motivo. También se están preparando programas semejantes para los segmentos de la población. Estos programas podrían tener inmensas implicaciones para el entrenamiento y el desarrollo de los recursos humanos.

Aunque las personas motivadas por el logro pueden ser la columna vertebral de la mayoría de las organizaciones, ¿qué podemos decir de su potencial como administradores? Como ya sabemos, una persona es un individuo productivo. Logra que las cosas se hagan. Sin embargo, cuando es ascendido a una posición en donde su éxito no sólo depende de su propio trabajo sino también de las actividades de los demás, tal vez sea menos eficaz. Dado que es sumamente laborioso y que trabaja a toda su capacidad, espera de ordinario que los demás hagan lo mismo. Como resultado, a veces carece de las cualidades humanas y de la paciencia necesarias para ser un eficaz administrador de personas que son competentes pero que tienen una necesidad de afiliación mayor que la de él. En esta situación, su comportamiento de mucho trabajo y pocas relaciones frustra a estas personas y les hace imposible que lleven al máximo sus propios potenciales. Así pues, aunque las gentes motivadas por el éxito son necesarias en las organizaciones, no siempre son los mejores administradores.

### EL DINERO COMO MOTIVO

Como afirmamos anteriormente, el dinero es un motivo muy complicado, inmiscuido de tal manera con todo tipo de necesidades, además de las necesidades fisiológicas, que a menudo es muy difícil precisar su importancia. Por ejemplo, en algunos casos el dinero puede proporcionar al individuo ciertas cosas materiales, como un costoso automóvil deportivo del cual él obtiene un sentimiento de afiliación (se hace socio de un club de automóviles deportivos), de reconocimiento (símbolo de su posición) y hasta de autorrealización (llega a ser un destacado conductor de automóviles deportivos). Por esto hemos esperado hasta que otros conceptos fundamentales estuvieran esclarecidos para hablar del dinero como motivo.

El dinero, instrumento motivacional "tradicionalmente digno de confianza", no es tan "todopoderoso" como se supone, especialmente para los trabajadores de la producción. Para cada uno de estos trabajadores, otro factor clave es un grupo de trabajo. Según parece, aunque el trabajador está interesado en mejorar su propia posición eco-

nómica, hay muchas otras consideraciones, como las opiniones de sus -  
compañeros de trabajo, la comodidad y el placer en su empleo, y su se-  
guridad a largo plazo, que le impiden dar una respuesta directa, auto-  
mática y positiva, a un plan de incentivos.

La característica más sutil e importante del dinero es su poder -  
como símbolo. Su poder simbólico más evidente es su valor de mercado.  
Lo que el dinero puede comprar, y no el dinero mismo, es lo que le da  
valor. Pero el poder simbólico del dinero no se limita a su valor de  
mercado. Como el dinero no tiene un significado intrínseco en sí mis-  
mo, puede simbolizar casi cualquier necesidad que el individuo desee  
que represente. En otras palabras, el dinero puede significar lo que  
la gente quiere que signifique.

## ¿QUE ESPERAN DE SUS EMPLEOS LOS TRABAJADORES?

Al hablar acerca de los motivos, es importante recordar que la gente tiene muchas necesidades y que todas ellas están compitiendo constantemente por su comportamiento. Estas necesidades no aparecen en ninguna persona en la misma proporción o con la misma fuerza. Algunas personas son impulsadas principalmente por el dinero; otras se interesan primordialmente por la seguridad, etcétera. Si bien, debemos reconocer las diferencias individuales, esto no quiere decir que, como administradores, no podamos hacer algunas predicciones acerca de qué motivos parecen predominar en la actualidad sobre los demás entre nuestros empleados. Según Maslow, motivos prepotentes son los que todavía no están satisfechos. (La fuerza de las necesidades satisfechas decae y normalmente éstas ya no impulsan a los individuos a buscar metas o incentivos para satisfacerlas). Una pregunta cuya respuesta es importante para los administradores es: "¿Qué esperan realmente de sus empleos los trabajadores?".

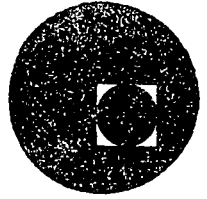
Los supervisores parecen pensar que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son por lo general los más importantes para sus trabajadores. Como los supervisores conjeturan que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera en efecto. Por lo tanto, los supervisores usan incentivos "tradicionalmente dignos de confianza": dinero, prestaciones y seguridad para motivar a los trabajadores.

En este punto, se podría generalizar diciendo que los individuos actúan basándose en sus percepciones y no en la realidad. Acercando más y más su percepción a la realidad -lo que su personal realmente desea- un administrador frecuentemente puede aumentar la eficiencia de su trabajo con empleados. Un administrador tiene que conocer a sus gentes y comprender qué los motiva; no puede hacer simples suposiciones. Aun si un administrador pregunta a un empleado cómo se siente acerca de algo, esto no da necesariamente como resultado una retroalimentación adecuada. La calidad de las comunicaciones que un administrador recibe de sus empleados se basa a menudo en el rapport que se ha establecido entre su personal y él durante un largo período de tiempo.

Se está haciendo más claro que muchos administradores no entienden ni se dan cuenta de que lo que las gentes desean ahora de sus empleos es diferente de lo que deseaban hace algunas décadas.



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



METODOLOGIA PARA MAXIMO DESARROLLO PERSONAL

MOTIVACION Y LIDERAZGO

JULIO, 1978.

## MOTIVACION Y LIDERAZGO

Uno de los problemas básicos de cualquier sociedad consiste en impulsar a la gente a trabajar. En una sociedad de producción en masa esto no resulta fácil porque muchas personas obtienen tan sólo una pequeña satisfacción personal por su trabajo y no tienen un gran sentido de realización o despliegue de su capacidad creadora. En las grandes organizaciones es preciso trabajar conjuntamente, acatando órdenes que quizá no se entiendan ni aprueben y obedeciendo instrucciones de unos superiores que no han sido elegidos por sus subordinados y que éstos no ven nunca. Muy pocas personas tienen la oportunidad de lograr una autoafirmación o de sentirse exentos de todo control con esa libertad que a este respecto disfrutan el agricultor o el hombre de negocios independiente o el profesional. ¿Cómo impulsar a la gente que tiene trabajos aburridos, muy poca libertad para tomar decisiones por cuenta propia y la dosis humana normal de pereza y de obstinación? ¿Cómo crear una situación en la que los trabajadores y empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales al paso que se esfuerzan por lograr las metas de la organización?

En el presente capítulo estudiaremos cinco métodos posibles para motivar a la gente a este respecto: 1) el planteamiento "se fuerte", 2) el planteamiento "se bueno", 3) la negociación implícita, 4) la competencia y 5) la motivación interiorizada. (No pretendemos haber agotado la lista de formas posibles de motivación y, en la práctica, casi todos los directores de empresa utilizan una combinación de las cinco anteriormente expuestas).

### AUTORITARISMO - SE FUERTE

En la industria la forma tradicional de motivación (y que es precisamente la que más fácil parece a casi todos los supervisores) hace hincapié sobre todo en la autoridad. En su forma más tosca, este método consiste en obligar a la gente a trabajar amenazando con despedirla si no lo hace. La hipótesis subyacente a este planteamiento es, por supuesto, que la única razón por la que la gente trabaja es para ganar dinero y que solamente trabaja si se ve impulsado a ello por el temor de perder su puesto. Prescinde del hecho de que la gente también quiere tener satisfacciones en torno al trabajo y a través del trabajo. Fuera del trabajo, las satisfacciones económicas no bastan.

Este planteamiento presupone además que, dado que a nadie le gusta trabajar, todo el mundo intentará salir del paso haciendo exactamente lo menos que pueda. Para impedir que se actúe así es preciso que exista una supervisión muy rígida. La dirección de la empresa tiene que indicar a cada trabajador exactamente lo que tiene que hacer durante todos y cada uno de los minutos del día, debe formular todas las reglas pertinentes y dejar al trabajador la mínima expresión posible del ejercicio de su propio criterio. A veces se promulgan reglas simplemente para recordar "quién es el que manda aquí", y a la gente se la mantiene atareada simplemente "para que no perturbe".

Esta mentalidad forma parte intrínseca de algunas de las versiones menos complejas de la racionalización del trabajo: se contrata a los hombres para que trabajen, y no para que piensen, y en el trabajo se debe utilizar la mínima proporción posible de la capacidad humana. Se relaciona también con lo que se ha llama

mado la "teoría contractual" del trabajo, considerado como un "producto", según la cual la mano de obra se puede comprar y vender exactamente igual que los suministros materiales... y también se la puede tratar del mismo modo.

Este planteamiento resultaba bastante rentable en los primeros momentos de la revolución industrial, cuando los obreros y sus familias se encontraban tan cerca de la muerte por inanición que las necesidades materiales fuera-del-trabajo de alimentos, vestido y vivienda eran las fundamentales. Ahora bien, en los últimos años, la gente ha empezado a considerar su trabajo como algo más que un simple y puro castigo. A consecuencia de esto, la política del "sé fuerte" ha resultado menos eficaz como método de motivación. Existen tres razones principales que explican esta disminución del planteamiento autoritario.

1. En primer lugar, al subir el nivel de vida y quedar satisfechas las necesidades físicas, la gente ha empezado a aspirar a satisfacciones de tipo social y egocéntricas situándola en los escalones más altos de la jerarquía de sus necesidades. Esto es sobre todo cierto en las épocas de pleno empleo. (O, diciéndolo de otro modo, hemos utilizado en parte nuestra mayor productividad para proporcionarnos más bienes materiales tales como, por ejemplo, casas mayores, mejores automóviles y trozos de carne más sabrosos; en parte para permitirnos un mayor disfrute de ocio fuera del trabajo, horas de trabajo más cortas y vacaciones más largas; y en parte para proveernos de un medio laboral más satisfactorio, lo cual, entre otras cosas, supone un ritmo de trabajo más lento y una supervisión menos tiránica).
2. Hace cincuenta años, se enseñaba a los niños, tanto en su casa como en la escuela, que debían obedecer rigurosamente a sus mayores. Y por ello cuando el niño se hacía hombre le resultaba muy fácil ajustarse a la rígida disciplina que predominaba en la oficina o en la fábrica. En los últimos años se ha producido una revolución en lo que se refiere al modo de educar a los niños. En el hogar se fomenta la libertad y la autoafirmación; en la escuela se hace hincapié en la discusión espontánea y en la expresión individual. A consecuencia de todo ello, el joven trabajador de nuestros días le resulta más difícil adoptar un liderazgo autocrático en su lugar de trabajo.
3. El elemento básico de la mentalidad basado en el "sé fuerte" es la perspectiva de que si un hombre no hace lo que le indica su jefe, se le despedirá. Ahora bien, los sindicatos han logrado que cada vez resulte más difícil despedir a un trabajador; de hecho han reducido los requisitos mínimos que tiene que cumplir.

Todos sabemos cómo utilizan esas técnicas del "sé fuerte" los supervisores autoritarios.

Es muy corriente que la dirección superior de la empresa fije unas metas (aumento de las ventas, reducción de los costos, etc., etc.) a sus ejecutivos y a continuación ejerza una constante presión para garantizar que esas metas serán alcanzadas. El castigo por no haber logrado esto consiste normalmente en no permitir el ascenso ni aumentar el sueldo o incluso puede llegarse a despedir al empleado. Algunas compañías fijan deliberadamente esas metas a un nivel demasiado alto. Siempre que se está a punto de alcanzar una de ellas, la dirección la eleva aún más, esperando que a consecuencia de ello los empleados se sientan estimulados a trabajar cada vez más esforzadamente.

Como dijo un supervisor: "Mi filosofía es: hay que dar a un hombre siempre más de lo que puede terminar. De este modo se está siempre seguro de que se saca el máximo provecho de él".



Por esto es por lo que se habla tanto de "presión" en muchas oficinas.

La consiguiente sensación de frustración se intensifica aún más porque el empleado no suele tener normalmente a su alcance los cauces de reparación del agravio.

### IMPACTO SOBRE LA GENTE

Lo malo de esta forma de motivación consistente en el planteamiento "sé fuerte" es que prescinde del hecho de que la gente no es una máquina pasiva e inerte y - que a veces reacciona de un modo que no había previsto la dirección de la empresa.

1. Normalmente, esta línea de conducta no proporciona incentivo alguno para trabajar más que el mínimo necesario para eludir el castigo. Este mínimo puede resultar bastante bajo en el caso de los trabajadores sindicados que ascienden por antigüedad y que tienen un sindicato que les protege en el caso de despido. (Por otra parte, el mínimo puede ser relativamente elevado si el trabajo está muy programado y resulta fácil ver cuando un hombre flojea en su trabajo. Y, en el caso de los ejecutivos cuyas oportunidades de ascenso y de obtener mayores sueldos son muy grandes, la política del "sé fuerte" - puede parecer muy eficaz. Ahora bien, como ya dijimos antes, a veces a los ejecutivos les resulta difícil trabajar con capacidad creadora cuando están sometidos a las presiones que trae consigo esta tesis del "se fuerte".
2. La esencia del "sé fuerte" estriba en aplicar presión. Ahora bien, cuando los empleados se ven sometidos a una presión excesiva, contraatacan. Siempre que pueden, combaten en este sentido a través de su sindicato. Incluso en el caso de que no exista tal sindicato recurrirán al trabajo lento, al sabotaje y al despilfarro. Como comentó a este respecto un trabajador: "En mi taller hay una guerra de nervios subterránea. Si la dirección no nos trata como hombre no sentiremos mucho respeto por ellos."

Parte de esta "guerra de nervios" consiste en los esfuerzos que hacen los trabajadores por salir del paso trabajando lo menos posible. No existe incentivo alguno para trabajar más del mínimo pero sí existe en cambio una gran satisfacción si se logra en cambio que la dirección haga el ridículo. Naturalmente, ésta reacciona tomando la siguiente decisión: "Tenemos que vigilar a esos hombres como gavilanes si queremos que hagan realmente algo." Ambas partes dedican una tremenda cantidad de energía a intentar "ser más lista que la otra". La producción tiene un nivel más bajo que el que se podría alcanzar en cualquier otro caso y la dirección, por pura frustración, contraataca a veces de un modo irracional, imponiendo quizá restricciones inútiles o despidiendo a los supuestos cabecillas. Con ello se desencadena un círculo vicioso, un ciclo de restricciones y evasiones, seguidas a su vez por nuevas evasiones y restricciones.

Como dijo J.S. Mill hace un siglo: "Las mayores precauciones no son sino muy imperfectamente eficaces cuando, y esto es lo que ocurre casi invariablemente en el caso de los trabajadores asalariados, la más mínima distensión de la vigilancia constituye una oportunidad que se aprovecha afanosamente para eludir el cumplimiento de lo contratado."

3. Con objeto de defenderse contra la presión, los trabajadores empleados organizan grupos y pandillas. Puede ocurrir que los grupos ya existentes se sientan más compactos y asuman una nueva finalidad como, por ejemplo, la de protegerse contra la presión de la dirección. Como hemos tenido ocasión de ver, los grupos de trabajo fijan muchas veces "topes" o normas de producción que ningún miembro puede rebasar... a pesar de los deseos a este respecto de la dirección de la empresa. Puede ocurrir incluso que los miembros del grupo conspiraren para cubrirse "mutuamente" los errores que cometan y para castigar a los "esquirolles". A consecuencia de ello, la dirección superior de la empresa no sabe lo que ocurre exactamente en los niveles subordinados y no puede aplicar, por tanto, la disciplina que sería necesaria para que el planteamiento del "sé fuerte" tuviera pleno éxito.

Esta política de autoprotección la practican abiertamente los trabajadores -- que cobran su salario por horas. Ahora bien, incluso los ejecutivos se agrupan a veces en una alianza implícita a fin de protegerse contra sus propios superiores. Esta alianza puede resultar tremendamente eficaz incluso en el caso de que nunca se hable explícitamente de ella.

4. Probablemente el fallo más grave del planteamiento basado en el "sé fuerte" - consista en que hace caso omiso del factor básico de todo comportamiento humano: cuando se somete a la gente a demasiada presión, se produce en ella una frustración. (Nota: decimos demasiada presión. Casi todos nosotros reaccionamos muy bien ante cierta cantidad de presión, pero todos tenemos un punto crítico -que es distinto según las distintas personas- más allá del cual surge la frustración.)

Cuando nos sentimos frustrados reaccionamos de modos muy extraños que tienden a reducir la eficacia de la organización y su función fundamental de sacar -- adelante una producción. A veces nuestro comportamiento parecerá completamente irracional en el sentido de que no cabe entenderle en términos de un estímulo aparente.

Una reacción posible ante la frustración es la agresividad que se manifiesta si la frustración llega a ser demasiado intensa puede provocarle una enfermedad psicósomática como, por ejemplo, hipertensión o una úlcera.

Existen otras muchas reacciones posibles a la frustración. Algunas personas reprimen sus sentimientos durante mucho tiempo y más tarde estallan de pronto sin previo aviso. Otros vuelven a niveles menos maduros de comportamiento. Todo el mundo conoce al niño de tres años que empieza de nuevo a chuparse el dedo cuando hace su aparición el hermanito. Análogamente, a los adultos frustrados por una presión excesiva les puede resultar difícil tomar decisiones o reaccionar inteligentemente y puede dedicarse a actividades juveniles (y agresivas) tales como, por ejemplo, la consistente en gastarse mutuamente bromas pesadas. Si bien los empleados y trabajadores pueden verse obligados a someterse al planteamiento del "se fuerte", la consiguiente frustración puede provocar una grave reducción de la calidad de sus decisiones. En circunstancias de frustración extrema, pueden recaer simplemente en la resignación y renunciar a intentar nada.

La frustración puede provocar también la búsqueda de víctimas propiciatorias, es decir, el ataque a los que son débiles e indefensos. No es fortuito, por ejemplo, que las tensiones raciales en las fábricas sean mayores cuando se atraviesa una -

mala racha y está pendiente una amenaza de despido. Otra reacción es la fijación con arreglo a la cual el individuo persiste en realizar una actividad e inútil, aunque evidentemente con ello no se consiga absolutamente nada. Algunos supervisores, cuando se les asigna un problema difícil, se pasan el tiempo repasando papeles en vez de intentar discutir una solución que se ajuste a la realidad.

Por último, está la sublimación con arreglo a la cual el individuo intenta satisfacer sus necesidades frustradas de algún modo más eficaz. Así por ejemplo, el individuo al que le han negado el ascenso puede empezar a desplegar una gran actividad en un club social del mismo modo que la muchacha que acaba de recibir un desengaño amoroso tratará de dar salida a su amor trabajando en una guardería infantil.

Esta reacción colectiva de un grupo de trabajadores ante la frustración puede -- surtir un efecto absolutamente catastrófico sobre toda la organización. Puede perturbar la solidaridad del grupo y la cooperación, haciendo que departamentos, grupos e individuos se enfrenten unos contra otros. Puede producir rumores, desconfianzas y sospechas. Puede traer consigo huelgas incontroladas e inexplicables o un estado general de irritabilidad rampante. En casi todos los casos padecerá graves daños el objetivo básico de la organización, a saber, la producción.

Formulado el problema de otro modo, cuando un jinete fustiga a su caballo ha de recordar que puede ocurrir que el caballo eche a correr en cualquier dirección. Es preciso un alto grado de control para garantizar que irá allí donde quiere -- que vaya su jinete. Si la única forma de incentivo que existe es el deseo de los empleados de eludir los castigos, no existirá garantía alguna de que realicen su trabajo del modo que desea la dirección de la empresa, a no ser que queden cerrados todos los otros rumbos de actuación posibles.

#### EL VALOR QUE TIENE LA TECNICA DEL "SE FUERTE"

Así pues, la efectividad de la técnica de motivación basada en el "sé fuerte" está sometida a bastantes limitaciones: 1) impulsa a los empleados a trabajar tan sólo lo suficiente para no verse amenazados por el despido (excepto en el caso de que haya oportunidades importantes de ascender); 2) les impulsa a "salir del paso" trabajando lo menos posible (y a veces convirtiendo este esfuerzo en un juego) con lo que se provoca un círculo vicioso de nuevas restricciones por parte de la dirección de la empresa y escapismo por parte de los trabajadores; 3) los impulsa a agruparse en busca de protección, y 4) provoca frustración y ésta, a su vez, toda una serie de nocivas reacciones marginales que ponen en peligro la producción.

Y sin embargo, como tendremos ocasión de ver, existen ocasiones en las que el lema de "se fuerte" funciona bastante satisfactoriamente. Trae mejores resultados a corto plazo que a largo plazo. Y por regla general resulta mejor con los trabajadores del cuello blanco que con los de cuello azul. Llega a la eficacia máxima en los casos en los que no existen trabajadores sindicados, en las depresiones, cuando todo el mundo busca afanosamente un empleo, en el caso de los miembros de grupos minoritarios a los que les resulta difícil encontrar trabajo en otros

sitios y cuando se trata de un trabajo muy programado en el que toda desviación con respecto a las reglas puede ser descubierto fácilmente. Ahora bien, incluso en tales casos produce reacciones marginales absolutamente indescabables.

Existen ocasiones en las que un director de empresa, precisamente por el cargo que ocupa, ha de reunir a las amenazas, bien sea implícita o explícitamente. Ahora bien, un director de empresa que recurre únicamente a las amenazas como modo de motivación, acabará teniendo a sus órdenes un grupo de subordinados que en el mejor de los casos actuará por temor con una temerosa rigidez y que en el peor de los casos le harán objeto de una rebelión abierta y manifiesta.

### PATERNALISMO - SE BUENO

Como sustituto del "sé fuerte", muchas direcciones de empresa han adoptado el planteamiento del "sé bueno". Han intentado elevar la moral de trabajo de sus empleados proporcionándoles buenas condiciones laborales, beneficios marginales, servicios para empleados, salarios altos y una supervisión justa y honrada.

Cabe distinguir dos formas de este sistema basado en el "sé bueno", que pueden llamarse paternalismo y dirección higiénica. La tesis del paternalismo es que, si la dirección es buena con los trabajadores y empleados, éstos trabajarán más, por lealtad y agradecimiento. La tesis de la dirección higiénica hace caso omiso de la cuestión del agradecimiento; afirma que unos beneficios generosos, unas buenas condiciones de trabajo y una supervisión amigable traen consigo unos empleados satisfechos y que los empleados satisfechos trabajan más esforzadamente que los que no lo están.

### EL PATERNALISMO

El paternalismo, al menos en teoría ha quedado ya muy anticuado, y tuvo su momento culminante en el decenio 1920-1929. El hecho de que fuera tan ampliamente adoptado en aquella época se debe al interés auténtico que sintieron los patronos por sus empleados, así como a la opinión de que el "sé bueno" constituía una forma de motivación más eficaz que el "sé fuerte". Su popularidad se debió también en parte a la reacción ante el auge del sindicalismo durante la Primera Guerra Mundial e inmediatamente después de ella. En todo caso, bajo el estandarte de las "Nuevas Relaciones Industriales", las direcciones de la empresa se interesaron por toda una gama de proyectos que oscilaban desde la creación de cafeterías y programas recreativos para los empleados hasta las clases de cocina para sus mujeres. Algunos de estos programas se proponían cambiar la vida personal de los trabajadores y empleados al mismo tiempo que su rendimiento en el trabajo.

Existen fundadas razones psicológicas que impulsan a creer que si la dirección de la empresa espera que sus trabajadores trabajen más por agradecimiento a los beneficios recibidos, el paternalismo no podrá conseguir sus fines. Quizá lo que ocurra sea realmente lo siguiente:

1. El paternalismo puede engendrar resentimiento y no gratitud. A nadie le gusta depender de otra persona. Todos preferimos decidir por cuenta propia lo que deseamos. El hecho de permitir que otros decidan lo que es bueno para nosotros nos hace sentirnos infantiles y reduce nuestros sentidos de importancia propia. A pesar de las historias y sucesos que se aducen para demostrar lo contrario, casi todo el mundo prefiere ganarse las cosas por sí mismo en vez de que se las entreguen otros. Una recompensa no merecida dada por pura vanidad del patrono es considerada a veces como una ofensa para el sentido de propia estima que tienen los trabajadores. Los casos de "morder la mano que te alimenta" son muy corrientes.
2. Con el transcurso del tiempo, empieza a desgastarse la novedad de recibir ventajas gratis y los empleados empiezan a considerar que sus beneficios les son debidos. En cuanto los consideran como parte de su salario normal, la dirección se ve obligada a proporcionar dones cada vez más impresionantes, porque en cualquier otro caso los trabajadores se sentirían ofendidos y la dirección de la empresa perdería el mérito que puede corresponderle por esas acciones suyas.
3. El paternalismo incorpora algunos de los presupuestos básicos del planteamiento "sé fuerte". Se piensa que la gente ha de ser dócil a cambio de los dones que se les conceden, y se sigue considerando que el trabajo es una forma de castigo que la gente soporta únicamente a cambio de una recompensa. Y por otra parte, muchas recompensas se disfrutan forzosamente fuera del trabajo. Se dedican muy pocos esfuerzos a lograr que el propio trabajo resulte mucho más atractivo y fuente de recompensas.

Aunque el paternalismo hace hincapié en la índole positiva del don, entraña también una amenaza de tipo negativo: "Si no haces el trabajo tal como tenemos prescrito, te serán arrebatados los dones". En casi todos los casos, teniendo en cuenta que la recompensa se distribuye de un modo indiscriminado a todos los que figuran en la nómina de salarios, cada trabajador concreto siente muy poco incentivo para rebasar el mínimo necesario para evitar el despido.

## LA DIRECCION HIGIENICA.

Hoy en día se utiliza muy poco el paternalismo, exceptuando las pequeñas compañías. La dirección higiénica que, en cierto sentido, constituye una versión más sutil del paternalismo, es en cambio muy corriente y está muy difundida. La dirección de la empresa atrae a los trabajadores con salarios altos, beneficios marginales, buenas condiciones laborales, supervisión satisfactoria, etc., etc., en la esperanza de que con ello tendrán una mayor moral de trabajo y, por consiguiente, trabajarán más esforzadamente. Lo malo de esta hipótesis es "el por consiguiente!" Como todo el mundo comparte por igual dichos beneficios, no existe recompensa alguna para el trabajo de calidad ni ningún incentivo para aumentar la producción.

La expresión "moral de trabajo" se ha empleado de muy distintos modos; ahora bien, si por moral de trabajo entendemos la actitud de los empleados para con la compañía considerada como un todo, existen muy pocos datos que indiquen que una moral de trabajo elevada va necesariamente asociada a una productividad también elevada. Puede ocurrir precisamente que sea cierta la recíproca. La moral de trabajo puede ser muy baja en un campo de concentración y a pesar de ello resulta su producción muy elevada. Análogamente, puede ocurrir que los trabajadores se contenten con "remolonear" en un departamento en el que el ritmo laboral es extremadamente lento. Un estudio confidencial realizado en relación con una compañía manufacturera de ámbito nacional, puso de manifiesto que la planta que alcanzaba el máximo índice de producción tenía también la moral de trabajo más elevada al paso que la planta que venía inmediatamente después en punto a producción tenía la moral de trabajo mínima. Casi todos los estudios ponen de relieve que existe una relación bastante baja entre moral de trabajo y productividad. A lo que parece, los esfuerzos que realiza la dirección de la empresa por elevar la moral de trabajo no elevan necesariamente la productividad.

Existe un estudio muy importante, si bien discutido, que ha abierto nuevas perspectivas sobre la eficacia del planteamiento "sé bueno". En dicho estudio, se pedía a los contables e ingenieros que "recordaran un momento en el que se sintieran excepcionalmente contentos o excepcionalmente disgustados en relación con su trabajo" y a continuación se les instaba a describir lo que ocurrió y la razón de que hubieran tenido ellos ese sentimiento en aquel momento. Es muy interesante destacar que los factores que hicieron que la gente se sintiera satisfecha de su trabajo no eran los mismos (o eran los opuestos) a aquellos que les provocaban una insatisfacción. Aparentemente, la existencia de los llamados "factores generadores de satisfacción" actuaban en el sentido de aumentar la satisfacción del individuo pero su inexistencia no le hacía insatisfecho sino apático. Análogamente, la existencia de los llamados factores de insatisfacción hacía que las personas consideraran que tenían un trabajo "malo"; pero la inexistencia de tales factores no traía consigo un trabajo "bueno".

¿Cuáles fueron esos factores de satisfacción e insatisfacción? los primeros eran: la sensación de plenitud, de ser alabado por el trabajo realizado, el trabajo propiamente dicho, la responsabilidad y los ascensos. Obsérvese que todas estas formas de satisfacción surgen fuera del trabajo. Los factores de insatisfacción eran: las relaciones interpersonales (tanto con los propios superiores como con los colegas), la competencia técnica del supervisor, la política y la gestión de la compañía, las condiciones físicas del trabajo y la vida personal de cada individuo fuera del mismo. Obsérvese que todos estos factores se relacionan con el contexto o con el medio ambiente dentro del cual se realiza el trabajo pero no con el trabajo propiamente dicho. (Es interesante destacar que -

el sueldo o salario ocupaba una categoría elevada en la jerarquía de factores de satisfacción o de insatisfacción. En general, cuando un hombre indicaba que su salario o sueldo contribuía a que su trabajo fuera malo, aludía al sistema mediante el cual se fijan los sueldos y salarios; en los casos en los que se citaba el sueldo como factor que contribuye a que el trabajo resulte bueno, se lo consideraba como un signo de plenitud y de aprobación por el esfuerzo realizado).

¿Qué relación existe entre estos factores y la productividad? Los datos al respecto tienen tan sólo carácter de tanteo, pero Herzberg sugiere que la existencia de factores productores de satisfacción trae consigo una mayor productividad (y por esta razón, estos factores han recibido también el nombre de motivadores). En cambio los factores productores de insatisfacción no provocan una producción menor ni tampoco su eliminación tiende a aumentarla. Esta eliminación puede reducir la resistencia activa ante un trabajo, pero promover, en cambio, una aceptación simplemente pasiva del mismo.

Los experimentadores llamaron a los factores que provocaron esta actitud más bien estéril y no comprometida "higiénicos" (dado que se utilizan para evitar conflictos). En consonancia, con esto, llamaremos a la dirección de la empresa que hace hincapié en estos factores "dirección higiénica". Esta política del "sé bueno" puede proporcionar un medio ambiente agradable para el trabajo y una considerable cantidad de satisfacciones en torno al trabajo pero muy poca satisfacción a través del trabajo y muy poca sensación de entusiasmo y de despliegue de actividad creadora.

#### EL VALOR DEL "SE BUENO"

Hemos aplicado la expresión "sé bueno" a la mentalidad según la cual unos salarios altos, un buen trato, etc. etc., sirven automáticamente para motivar a los empleados e impulsarlos a trabajar más esforzadamente. Y hemos sugerido que se trata de una teoría excesivamente simplista sobre el comportamiento humano. ¿Qué será decir esto que el hecho de intentar que la compañía resulte un mejor lugar en el que poder trabajar resulta una pérdida completa de dinero? Por supuesto que no. Cuando son presentadas adecuadamente, los beneficios sociales y los servicios para empleados constituyen una parte importante de cualquier programa de personal. Esos beneficios favorecen la reputación de la compañía en la colectividad y traen a trabajadores más competentes. Contribuyen también a reducir la rotación de personal porque es menos probable que unos buenos trabajadores dejen el puesto que les ofrece la compañía. Por otra parte, la sensación de seguridad sirve para reducir las tensiones entre empleados y contribuye por ello, en cierta medida, a aumentar la productividad.

Es indudable que los esfuerzos por lograr que la compañía resulte un mejor lugar de trabajo resultan ciertamente muy rentables tanto por lo que se refiere a lograr unos trabajadores más competentes como en lo tocante a facilitar unas relaciones más armoniosas en el trabajo. Ahora bien, proporciona muy poca motivación directa a los trabajadores para que éstos contribuyan con un esfuerzo superior al mínimo. Por consiguiente, constituyen tan sólo una solución parcial al problema de motivar más eficazmente a los trabajadores.

## LA NEGOCIACION IMPLICITA

Una de las formas más corrientes de motivación hoy en día (aunque a muchos directores no les gustaría aceptar esto) es la negociación. Según este planteamiento, la dirección de la empresa incita a los trabajadores a realizar un volumen "razonable" (aunque la negociación suele ser normalmente una cuestión de "acuerdo" implícito y no un acuerdo explícito). En cierto sentido, la dirección se compromete a no utilizar todas las presiones de que dispone a condición de que el empleado esté de acuerdo en no restringir indebidamente su producción. La principal diferencia entre este planteamiento y las dos formas de motivación que ya hemos examinado estriba en que las condiciones de esta negociación (a saber, qué es lo que constituye una supervisión razonable y qué es lo que constituye una producción razonable) se conciertan más o menos voluntariamente por ambas partes.

Así pues, en la práctica el nivel de la producción y las condiciones en las que trabajan los obreros no vienen determinadas unilateralmente por el supervisor sino a través de un acuerdo no escrito entre supervisor y subordinados. Existe el supuesto de que ambas partes tienen un poder más o menos igual, por lo que las condiciones de la "negociación del esfuerzo" son objeto de un acuerdo voluntario. Hasta qué punto puede ser favorable el acuerdo final para una y otra parte en una cuestión que vendrá determinada por su respectiva fuerza de negociación. Examinemos por el momento las armas de que dispone cada una de estas dos partes.

La principal arma de los trabajadores es: o bien pueden manifestar una alborozada cooperación y mantener una alta producción, o bien pueden dedicarse a una pereza excesiva, a provocar malentendidos o a paros o huelgas declaradas.

El arma más evidente del director de empresa es su capacidad de castigar a los trabajadores que no producen lo que deben. En la práctica, en la situación sindical típica, resulta muy difícil imponer una disciplina formal a no ser que la producción del trabajador esté fuera de toda norma. Sin embargo, el supervisor tiene a su disposición todo un arsenal de armas de menor cuantía: "gangas" pequeñas pero muy apreciadas, concesiones de menor entidad y castigos pequeños pero muy efectivos. Puede asignar trabajos fáciles o difíciles. Puede hacer concesiones en lo que se refiere al tiempo libre y aceptar excusas evidentemente falsas en los casos de absentismo o falta de puntualidad... y también puede reprender a los trabajadores en el caso de faltas menores. Puede proporcionar la ayuda que permite que el trabajo resulte más fácil y también puede hacer que el trabajo resulte casi imposible (ésta es un arma particularmente eficaz cuando se trata del trabajo a destajo).

A veces, el supervisor inmediato consiente violaciones menores a la regla como parte de esa negociación. Los supervisores de una fábrica de yeso permitían a los trabajadores puntuar en el reloj de control de modo tal que les resultara mayor el número de horas extraordinarias y también que se llevaran ciertas cantidades de material a su casa para sus propios trabajos de reparación de tipo doméstico. En otros casos, se permite a los empleados tomarse pausas para el café, hacer llamadas personales desde los teléfonos de la compañía o llevarse a casa los lápices propiedad de la misma. A cambio de estas "benevolencias", aceptan implícitamente trabajar más. Aunque estos acuerdos no se formulan nunca por escrito son tácitamente aceptados por todos los interesados.



Estos privilegios duran tan sólo mientras el supervisor piensa que los subordinados realizan un trabajo satisfactorio. En cualquier otro caso desaparecen automáticamente.

Se puede establecer una analogía entre este régimen de indulgencia y los depósitos bancarios. Tanto los supervisores como los subordinados acumulan unos créditos con los favores que hacen a la parte opuesta, y ambos cuentan con que podrán "sacar" de su cuenta cuando necesiten un favor.

Quizá el mejor modo de comprender este planteamiento de la negociación sea formulándolo en términos negativos: el supervisor conviene en no acuciar a los hombres si éstos están de acuerdo en no restringir la producción. El miedo a que la otra parte rompa el trato proporciona la motivación para cumplirlo. Del mismo modo que un supervisor puede retirar su indulgencia si no consigue la cooperación debida de sus subordinados, así también pueden éstos retirar su cooperación si el supervisor deja de ser indulgente.

En muchos casos, esta política de "vivir y dejar vivir" constituye el planteamiento más realista de que dispone el supervisor. A pesar de todos sus inconvenientes, permite lograr un nivel relativamente satisfactorio de producción y unas relaciones relativamente armoniosas entre obreros y supervisores y entre mano de obra y dirección de empresa. Los empleados gozas de una sensación de independencia que les niega en los planteamientos del "sé bueno" y "sé fuerte". Es cierto que se sienten motivados en parte por el temor a que el supervisor retire sus pequeños beneficios si ellos no producen lo suficiente. Reviste probablemente la misma importancia el hecho de pensar que si el supervisor es "bueno" con ellos lo justo es que también ellos "lleven a cabo un trabajo satisfactorio".

La descripción que nos proporciona este punto de vista no es la de un obrero -- aplastado por la organización, sino la de una persona que lucha, se enfrenta -- con la situación y conserva su autonomía... concertando tratos que satisfacen tanto al individuo como a la organización. Ahora bien, a no ser que esta negociación vaya unida a formas más positivas de motivación, tendrá muchos de los inconvenientes de los planteamientos basados en el "sé bueno" y en el "sé fuerte". Se sigue considerando que el trabajo es un castigo que solamente se soporta a cambio de los beneficios que pueden derivarse del hecho de cumplir el trato concertado. Ambas partes realizan algo desagradable a cambio de algo agradable. Desde el punto de vista de la dirección, la negociación ofrece muy pocas oportunidades de elevar la producción. Y ciertamente, muchas veces ocurrirá que ésta se estabilizará a un nivel bastante bajo. Por otra parte, y como tendremos ocasión de ver más adelante, en ciertos casos esto puede consistir el máximo -- que puede esperar conseguir la dirección de la empresa sin incurrir en sueños -- utópicos.

## LA COMPETENCIA

Otra forma de motivación es la competencia por lograr los aumentos de salarios y los ascensos que se conceden a los que hacen unos trabajos más destacados. La competencia proporciona varias formas de satisfacción de las necesidades. Las perspectivas de ascender o de conseguir un aumento de paga proporcionan un objetivo muy significativo para alcanzar el cual vale la pena trabajar. Y en realidad, el hecho de conseguir dicho objetivo supone que el empleado disfrutará de una recompensa económica así como del sentido de realización y plenitud, progreso y un mejor prestigio social. Hace falta menos supervisión en aquellos trabajos en los que la competencia proporciona una fuente de satisfacción relativamente satisfactoria, dado que todos y cada uno de los trabajadores se esforzarán por trabajar lo mejor que puedan. No será preciso acuciarles en este sentido.

La competencia no resulta, en cambio, demasiado eficaz como sistema de motivación en el caso de los trabajadores de fábrica. En las plantas sindicalizadas, el principio de la antigüedad disminuye considerablemente la posibilidad de ascender en base únicamente al trabajo realizado. La tendencia a reservar los cargos de contramaestre a los que tengan una formación y unos estudios secundarios ha reducido aún más las posibilidades que tiene el trabajador de fábrica de ascender por los escalones de dirección de una empresa. En teoría, el sistema del incentivo (trabajo a destajo) proporciona de hecho una oportunidad para que los trabajadores compitan los unos contra los otros. Sin embargo, en la práctica normalmente cooperan en el sentido de restringir la producción e impedir la competencia.

Entre los trabajadores la competencia resulta muchas veces más eficaz entre los grupos que entre los individuos. Conocemos muchos casos en los que la competencia ha surgido casi espontáneamente entre grupos a fin de ver quien trabaja más, conseguía las máximas reducciones de pérdidas debidas a errores, etc., etc. Los trabajadores parecen gozar con esa mayor sensación de pertenencia a un grupo, con el apasionamiento que suscita esa rivalidad y con la emoción de la posible victoria.

La competencia entre individuos se acepta mucho más ampliamente en el nivel de dirección de empresa. De hecho, entre los vendedores y agentes de ventas constituye la forma tradicional de motivación. Sin embargo, incluso entre los empleados no fabriles la competencia como modo de motivación, está sometida a ciertas limitaciones y a efectos marginales indeseables:

1. No todo el mundo se siente igualmente interesado por ascender. Algunas personas son muy ambiciosas y en cambio otras -que pueden ser tan competentes y trabajadoras como aquellas- procuran evitar las situaciones en las que tengan que "degollar al otro" para poder abrirse camino. De hecho la competencia entre los miembros de la Dirección ya no es tan aceptable socialmente como lo fue antaño. Muchas personas, relativamente satisfechas de su trabajo y su sueldo actual, no quieren desplegar el esfuerzo suplementario necesario para conseguir un ascenso.

Muchos ingenieros y científicos se sienten más interesados por el progreso profesional que por los ascensos, especialmente en el caso de que un trabajo muy bien pagado suponga para ellos salir del laberinto y tener que dedicarse a tareas administrativas. En cierto sentido, esos hombres compiten, por alcanzar logros profesionales y no por los objetivos que les fija la dirección de su --

empresa.

2. Es bien sabido que una competencia excesiva perturba a toda una organización "un equipo de futbol puede competir con éxito con otros equipos, pero de ahí no se deduce que competirá del mejor modo posible si sus miembros compiten también los unos contra los otros"

La moderna organización industrial está quedando cada vez más subdividida y -- desglosada en actividades especiales tales como, por ejemplo, créditos, ventas, publicidad, ingeniería, desarrollo de productos, etc., etc., ninguna de las cuales puede desarrollarse si no se da una constante cooperación por parte de personas que realizan otras actividades. Cada vez disminuye más el número de operaciones que corren a cargo de un solo hombre, especialmente en los niveles superiores de dirección. A consecuencia de ello, la cooperación resulta vital para mantener la productividad.

3. En muchos tipos de trabajo es muy difícil medir quien ha tenido más éxito, dado que es imposible identificar claramente la producción que corresponde a cada empleado. Incluso cuando resultan idóneas las medidas objetivas, resultarán muy difíciles de formular, y el hecho de emplearlas como base fundamental para distribuir las recompensas puede llevar a distorsionar el esfuerzo al hacerse un excesivo hincapié en los factores que son objeto de medición. Y sin embargo, a no ser que exista un modo puramente objetivo de determinar quien es el que debe recibir las recompensas y los ascensos, la competencia puede hacer que los subordinados dependan excesivamente de los jefes. Se pueden sentir más preocupados por aparentar que por trabajar realmente.

Esta dependencia excesiva tiende a convertir al subordinado en una persona que tiene tanto miedo a cometer errores que nunca encuentra la oportunidad de agradecer gracias a ellos. El supervisor que está constantemente pendiente de su jefe en vez de estarlo por sus subordinados efectuará según toda probabilidad, un trabajo de supervisión muy deficiente y sin duda coartará la comunicación en sentido ascendente.

4. Muchas veces, los esfuerzos por fomentar la competencia se consideran como una forma de presión y, como ya hemos visto, toda presión excesiva es una --- fuente de frustración. La agresión y la regresión constituyen subproductos muy corrientes de los concursos que preparan las organizaciones de ventas.

Hacer demasiado hincapié en la competencia resulta una fuente de graves frustraciones para el que pierde. Como casi todas las jerarquías de ascenso tienen la forma de una pirámide, y cerca del vértice existen menos puestos de --- trabajo que en la base, siempre será mayor el número de los que pierden que el de los que ganan. De hecho, muchos grupos de trabajo se conciertan para protegerse contra los intentos de fomentar la competencia, ya sea formando normas de grupo de "competencia leal" o bien proscribiendo totalmente los procedi--- mientos competitivos. Este tipo de reacción es muy corriente entre los tra--- bajadores que cobran susalario por horas, pero los empleados de todos los niveles aplican su presión sobre el "trepador".

En conclusión, una competencia excesiva puede resultar más nociva que benefi--- ciosa. En su forma más pura, la teoría de la competencia como sistema de moti--- vación parece presuponer que el trabajo no es interesante por sí mismo. Ahora bien, cuando se la emplee con moderación y conjuntamente con otras formas de --- motivación, la competencia entre individuos puede resultar muy útil, especial--- mente en el caso de ciertos grupos (por ejemplo, los vendedores y agentes de

ventas) y en aquellas situaciones en las que el trabajo de equipo no sea esencial.

### LA MOTIVACION INTERIORIZADA

El quinto modo de abordar el problema de la motivación consiste en proporcionar oportunidad de satisfacción de las necesidades a través de la organización del propio trabajo, interiorizando con ello la motivación a fin de que la gente disfrute trabajando bien. En este caso, cuanto mejor trabaje el empleado, tanto más alto será su nivel de satisfacción en el trabajo. Este planteamiento exige que la dirección de la empresa renuncie a la hipótesis de que el trabajo puede ser algo objetable. También reduce el hincapié en la motivación económica y en la satisfacción de necesidades fuera-del-trabajo y en torno al trabajo.

Obsérvese en que sentido este planteamiento se diferencia del basado en el "se bueno". Según este método, se dá al empleado una satisfacción de las necesidades; obtiene una satisfacción a través de su propio trabajo: un trabajo con el que él disfruta y un trabajo que ayuda a la dirección de la empresa. En el planeamiento basado en el "sé bueno" se supone que una mayor satisfacción trae consigo un trabajo más esforzado. En este último método la relación se invierte: se supone que el trabajo más esforzado constituye el elemento que provoca una mayor satisfacción.

Como ya hemos visto, en los grupos de carácter informal, la gente trabaja conjuntamente y acepta las órdenes de sus jefes a fin de lograr los objetivos del grupo. Análogamente, incumbe a la dirección de la empresa la tarea de lograr unas condiciones en las que la gente trabaje "voluntariamente y de buena gana por lograr los objetivos de la organización". Porque gocen de su trabajo y consideren que es muy importante ejecutar un trabajo bueno. Varios autores han llamado a esta actitud tan deseable "cooperación espontánea" y "Teoría Y" como dice J. S. Mill: "Ni siquiera las mayores precauciones exteriores tienen una eficacia comparable a la del supervisor que todos llevamos dentro".

En los capítulos anteriores se han presentado algunas sugerencias sobre el modo de proporcionar esas oportunidades: En capítulos posteriores presentaremos otras sugerencias, pero queremos ahora enumerar los principales temas:

Ya hemos visto que se puede aumentar la satisfacción intrínseca de un trabajo rediseñado éste, es decir, ampliándolo, introduciendo en él la rotación o proporcionando una mayor comprensión de cómo se realiza el trabajo, la sensación de pertenecer a un conjunto, etc., etc.,

2. También hemos estudiado la importancia que tienen las satisfacciones sociales en el trabajo. Se pueden ofrecer oportunidades para crear amistades y para trabajar en equipo. Cuando los miembros del grupo puedan participar en la resolución de los problemas laborales, se sentirán más interesados en el propio trabajo con lo que su productividad aumentará.

3. Importancia equivalente, o incluso mayor, tiene el estilo de liderazgo que despliega la dirección de la empresa. En el próximo capítulo indicaremos algunos de los modos en los que el supervisor puede dedicarse a la labor de "supervisión general". Se puede dar a los trabajadores la oportunidad de sentir una sensación de plenitud en su trabajo y, en la medida de lo posible,

de ser sus propios jefes. En tales circunstancias, los supervisores conciben su trabajo como un modo de ayudar a sus subordinados y no como un modo de impulsarlos a trabajar.

Recordemos las necesidades básicas que se satisfacen con el trabajo:

Competencia profesional	conocimientos	aceptación
autonomía (el hecho de ser el propio jefe).	saber el lugar que se ocupa	atención
logro	alabanza	confianza en uno mismo

Estas son las necesidades que la política de motivación interiorizada intenta encauzar.

### COMO LLEGAR AL PUNTO DE EQUILIBRIO

A pesar de todos sus méritos, la motivación interiorizada no constituye una panacea, si bien ciertos observadores se sienten a su respecto más optimistas, en nuestra opinión, los que la alaban con más entusiasmo tienden a su-pervalorar los posibles beneficios que se derivan de su empleo y a infra-valorar los costos que supone el hecho de ponerla en funcionamiento.

Como acabamos de decir, las políticas en el "sé fuerte", el "sé bueno" y la de la negociación implícita proporcionan muy pocas motivaciones para producir más de una determinada cantidad mínima de trabajo. Ahora bien puede ocurrir que en muchos trabajos rutinarios este mínimo baste, porque la dirección no necesita lograr un rendimiento sobresaliente. ¿Cuál es el rendimiento sobresaliente en el caso de que trabaje en la cadena de montaje? ¿Que trabaja más rápidamente que la cadena? ¿Que despliegue actividad creadora e imaginación en su trabajo? La dirección de la empresa no necesita ninguna de esas cosas. Un rendimiento adecuado (tal como quizá venga fijado mediante el sistema de negociación implícita) es lo único que cabe utilizar en la cadena de montaje y en muchos otros tipos de trabajo de nuestra sociedad actual. En estos casos, el trabajador óptimo puede ser el que tiene un carácter conformista y sumiso (es decir, el que no está insatisfecho).

Por otra parte, muchos individuos centran su vida fuera del trabajo y sienten poco deseo de aceptar el estímulo que proporciona la motivación interiorizada. Hay personas que afirman que estos individuos son personalidades inmaduras y que se han adaptado a técnicas tales como la supervisión higiénica o planteamiento basado en el "ser fuerte", volviéndose apáticas y sumisas: Si el medio ambiente de la organización fuera saludable, si se dispusiera de motivación interiorizada esos individuos -según este razonamiento- reaccionarían de modo distinto. Ahora bien, en muchos casos las limitaciones de esas personas provienen de su infancia o están presentes en la cultura general. Incluso aunque este razonamiento sea válido, esos individuos pueden "haber ido demasiado lejos" en el sentido de reaccionar adecuadamente ante la motivación interiorizada y no es probable que su actitud quede modificada a no ser mediante una pisoterapia intensiva.

Además de esto, el hecho de depender totalmente de la motivación interiorizada puede resultar muy costoso para la organización. Es posible que para incrementar la satisfacción intrínseca que se deriva del trabajo sea necesario recurrir a procesos laborales que tecnológicamente resulten insuficien-

tes. Un mayor trabajo de equipo puede no resultar útil a la organización si los empleados se unen con la finalidad de mantener la producción a un bajo nivel. Para que el trabajo de supervisión general sea eficaz, será preciso volver a capacitar o reemplazar a muchos de los supervisores autocráticos de antiguo estilo; y esto es un proceso muy costoso que puede traer consigo la desmoralización y eliminación de los individuos técnicamente más competentes con los que cuenta la organización.

Como resulta extremadamente difícil crear una motivación interiorizada en muchos trabajos de rutina una vez suprimidas las sanciones tradicionales y extremas (negociaciones implícitas, temor al despido, etc.) la motivación neta puede disminuir, en general. Por otra parte, carece prácticamente de sentido hablar de la posibilidad de permitir el ejercicio del propio criterio a los trabajadores de la cadena de montaje o a las muchachas encargadas de las operaciones de operación de fichas; la índole misma de la tecnología exige que todas esas decisiones esenciales estén programadas con carácter central. Hay también personas que sugieren la conveniencia de volver a diseñar esos trabajos programados con objeto de permitir una ampliación de los mismos y por consiguiente un mayor estímulo y ejercicio del propio criterio. Y sin embargo, como ya hemos tenido ocasión de ver, esos cambios tecnológicos sólo pueden hacerse a un costo muy elevado en términos de productividad.

La motivación interiorizada da el resultado óptimo cuando la índole del trabajo permite que cada empleado goce de autonomía (a este respecto, muy pocas son las oportunidades de ejercerla en la cadena de montaje y muchas en cambio en el trabajo profesional), cuando los empleados aceptan los objetivos de la organización, y entre aquéllos para los que el trabajo constituye el punto central de la vida (y esto puede dar malos resultados con las mujeres cuyo interés básico consiste en encontrar un marido o en educar a los hijos).

En todo caso la filosofía de la motivación interiorizada es en cierto modo idealista. Presupone que de un modo u otro se pueden elevar al máximo simultáneamente las necesidades de la organización y las del individuo, de modo tal que lo que resulta adecuado para uno lo sea también para el otro. Es evidente que esto no ocurrirá más que en muy contadas ocasiones o incluso nunca. Normalmente habrá una cierta especie de transvase, es decir, si se asigna el primer punto a las necesidades de la organización, el individuo padecerá por ello en cierta medida, y viceversa. Lo más que puede lograr un director de empresa será un nivel relativamente aceptable de satisfacción para ambas partes. Siempre subsistirán los conflictos de interés entre dirección de empresa y empleados y es totalmente utópico pensar que se les puede eliminar totalmente. Los empleados desearán una mayor satisfacción, la dirección una mayor producción y el punto en el que proceda fijar el equilibrio entre una y otra "es una cuestión que sólo puede resolverse mediante negociación y no a base de datos científicos".

#### CONCLUSION

Uno de los problemas centrales de cualquier organización consiste en impulsar a sus miembros a trabajar en pro de los beneficios globales de la organización. En la familia, en la sociedad o en el club social de carácter voluntario, esto puede resultar relativamente fácil. Pero en la organización

más amplia de nuestra sociedad, la motivación de los empleados es un problema difícil.

Ha sido tradicional que la Dirección recurriera al planeamiento basado en -- "sé fuerte". Con el auge de los sindicatos, el aumento del nivel de vida y la modificación de los criterios de disciplina en casa y en la escuela, este -- planeamiento ha resultado menos eficaz. Solamente impulsa a la gente a producir el mínimo necesario para no incurrir en el despido (aunque en algunos casos este mínimo puede resultar adecuado). Por otra parte, crea frustraciones y otros efectos marginales indeseables. En la práctica resulta muchas veces moderada por una gran dosis de negociación implícita.

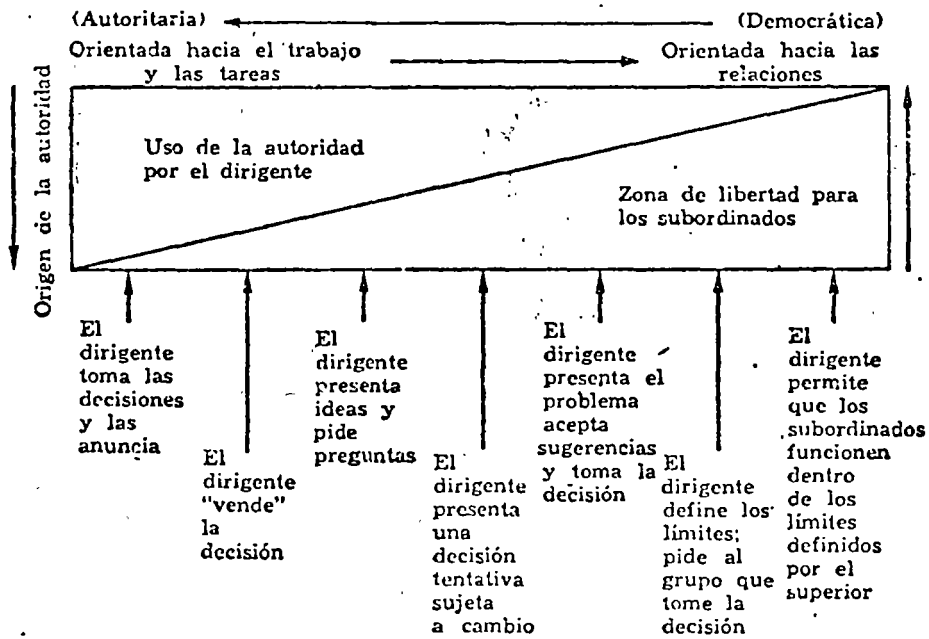
El planeamiento basado en el "sé bueno" elimina parte de esos aspectos ingratos del planeamiento autoritario. Puede contribuir a reclutar empleados y -- predisponerlos mejor a aceptar sus trabajos. Y a consecuencia de esto, quizá no se sientan insatisfechos con los mismos. Pero el "se bueno" proporciona -- por sí sólo muy poca motivación para rebasar la cantidad mínima de trabajo -- necesario para no ser despedido.

La negociación implícita parece un planteamiento en cierto modo más ajustado a la realidad, especialmente en los casos en los que exista un sindicato. -- Proporciona una atmósfera de "vivir y dejar vivir" pero en muy raras ocasiones aportará la motivación necesaria para incrementar la producción. La ---- competencia tiene tan solo una eficiencia limitada como sistema de motiva---- ción en aquellos trabajos en los que existe poca oportunidad de ascenso o en los casos en los que predomina el criterio de la antigüedad. Una competencia excesiva puede de hecho perturbar el trabajo de equipo y provocar frustraciones y toda una serie de efectos marginales indeseables.

Desde muchos puntos de vista, la motivación interiorizada es la forma "óptima" de motivación dado que proporciona a los individuos la oportunidad máxima de satisfacer sus necesidades y desarrollar su personalidad. Pero la motivación interiorizada solamente en muy raras ocasiones podrá aplicarse por sí sola y resulta considerablemente más adecuada en el caso de ciertas personas y de trabajos (por ejemplo, los que requieren el ejercicio del criterio individual y una entrega del trabajador) que cuando se trate de otros tipos.

<i>Autoritario</i>	<i>Democrático</i>	<i>Laissez-faire</i>
1. Todos los actos determinados por el líder.	1. Todos los actos tema de discusión y decisión del grupo, alentado y ayudado por el líder.	1. Total libertad de decisión grupal o individual, sin participación del líder.
2. Técnicas y pasos de la actividad dictados por la autoridad, uno por vez, de modo que los pasos futuros siempre son inciertos en considerable medida.	2. Perspectiva de la actividad adquirida durante el primer período de discusión. Se esbozan los pasos generales que conducen al objetivo grupal; cuando se necesita consejo técnico el líder sugiere dos o tres procedimientos alternativos, entre los cuales es posible elegir.	2. Diversos materiales proporcionados por el líder, que aclara que aportará información siempre que se lo soliciten. Por otra parte, no interviene en las discusiones.
3. El líder generalmente establece la particular tarea y los compañeros de trabajo de cada miembro.	3. Los miembros podían trabajar con quien quisieran, y se dejaba al grupo la división de tareas.	3. Prescendencia total del líder.
4. La figura dominante formulaba críticas y elogios "personales" del trabajo de cada miembro, pero se abstenía de la participación grupal activa, salvo que fuese necesario realizar demostraciones. Se mostraba amistoso o impersonal antes que francamente hostil.	4. El líder formulaba críticas y elogios "objetivos" o "concretos", y procuraba ser espiritualmente un miembro común del grupo, y no ejecutar gran parte de la tarea.	4. Muy infrecuentes comentarios sobre las actividades de los miembros, a menos que se le formulen preguntas; no intenta participar ni modificar el curso de los hechos.



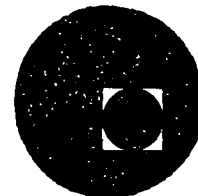


Continuo del comportamiento directivo.





centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



METODOLOGIA PARA EL MAXIMO DESARROLLO

PERSONAL

L.A.E. ANTONIO CANTO

L.A.E. RODOLFO MARCOS Y TURBULL

JULIO, 1978.

TEORIA DE LA CUADRICULA GERENCIAL

(Estilos Gerenciales)

(Resumen de un concepto descrito por R. R. Blake y J. S. Mouton, en su Teoría de la Cuadrícula Gerencial (Houston: Gulf Publishing Co., 1964).

Robert Blake y Jane Mouton han elaborado una teoría muy interesante sobre las relaciones entre estos estilos administrativos; la han denominado "teoría de la cuadrícula gerencial". Fundamentalmente, se basa en la idea de que existen dos factores principales que determinan el estilo de administrar: "el interés por la producción" y "el interés por las personas".

Antes de seguir adelante, debemos mencionar algo sobre "el interés por". Esto no tiene por objeto indicar cuánta producción se obtiene, ni tiene el propósito de reflejar el grado en que se llenan realmente las necesidades de relaciones humanas. Más bien se pone énfasis en el grado de "interés por", debido a que la acción está enraizada en actitudes básicas. En esto, lo importante es (cuánto) se interesa el gerente (o supervisor) por la producción y (cuánto) se interesa por las personas y las relaciones humanas.

Las palabras producción o personas abarcan una amplia gama de consideraciones. Las actitudes hacia la producción, por ejemplo, se pueden expresar a través del número de contratos de mantenimiento que un vendedor de "Big Ticket" se supone venderá, la eficiencia con la que se maneja la mercancía en la rampa de recibo, la calidad del trabajo que se espera del departamento de mantenimiento o las ideas y soluciones proporcionadas por el staff de tienda a los problemas del "P" and "L" (Pérdidas y Ganancias). La producción no está limitada a "cosas". Su significado apropiado comprende todo aquello que las personas (o el

personal) trata de obtener. En una forma similar, los aspectos humanos de interacción abarcan una variedad de diferentes intereses o preocupaciones. Entre ellas están el interés por el grado de compromiso personal de terminar un trabajo del que se es responsable; la responsabilidad basada en la confianza más bien que en la fuerza; el amor propio o el valor personal de un individuo; el deseo de tener un sentido de seguridad en el trabajo; las relaciones sociales o amistad con los compañeros de trabajo, etc. Como se verá más tarde, el interés por la producción y por las personas se expresa en formas sumamente distintas, que dependen de la forma específica en que se unen estos dos intereses.

La Cuadrícula Gerencial muestra estos dos intereses y las posibles interacciones entre los mismos (véase la Figura 1). El eje horizontal indica el interés por la producción, mientras que el eje vertical señala el interés por las personas. Cada una se expresa como una escala de nueve puntos de interés. El número 1 representa en cada caso el interés mínimo. El número 9 representa el interés.

Hay 81 estilos ejecutivos o administrativos que pueden cambiarse en esta cuadrícula. Sin embargo, ahora pondremos énfasis en las esquinas y en el punto intermedio. Este identificará a cinco estilos gerenciales. Estas posiciones extremas raramente se encuentran en su forma pura, pero constituyen ejemplos claros que deberán considerarse, y hay también situaciones que se acercan mucho a una o a otra de estas posiciones.

En la esquina inferior de la izquierda de la cuadrícula está el estilo 1,1. Este tiene un grado bajo de interés por la producción e interés por las personas. Yendo hacia arriba en la cuadrícula del estilo 1,1 hacia la esquina superior de la izquierda está el estilo 1,9. En esta existe un alto interés por las personas, pero el interés por la producción es bajo.

En la esquina inferior de la derecha está el estilo 9,1. Este estilo tiene un alto grado de interés por la producción y un bajo interés por las relaciones humanas. En la esquina superior de la derecha está el estilo 9,9, que tiene un alto grado de interés tanto por las relaciones humanas como por la producción. En el centro está el estilo 5,5, que es un estilo "a la mitad del camino" entre los dos estilos. Cada una de estas cinco orientaciones ejecutivas o gerenciales clave se describe en las secciones siguientes.

9,1: EL GERENTE AUTOCRATA

El enfoque 9,1 de la relación entre el interés por la producción y el interés por las personas se denomina Administración Autocrática. En este caso el interés principal es por las utilidades. Las personas son consideradas solamente en términos de su contribución a estos fines. Los resultados de la línea inferior son primero y primordiales, por lo que todo el mundo deberá trabajar duro y sacrificarse para tener la seguridad de que se realiza la tarea.

El gerente de estilo 9,1, piensa que todos los trabajadores necesitan de un jefe duro y que el presionar para obtener producción es esencial. Como podría decir este gerente: "Las personas son por naturaleza, flojas, apáticas e indiferentes. Si se les trata bien, se aprovechan de ello y la situación de carácter social y amistoso que sigue no puede tolerarse en el trabajo."

El gerente 9,1 rara vez hace un elogio, porque piensa que al empleado se le paga para que haga correctamente su trabajo, por lo que el reconocimiento es innecesario. Se fija en la calidad de la producción tanto como en la cantidad. Los empleados son generalmente ineficaces y "nadie puede hacer el trabajo tan bien como yo". En determinadas ocasiones, se convierte

en un "ejecutor, más bien que en un gerente, y sus subordinados se retiran a una posición (1,1) más segura, de no hacer nada, en detrimento de la organización.

El Gerente 9,1 puede tener mucho éxito en períodos breves, pero a la larga su actitud autocrática destruirá la iniciativa dentro de la compañía. Todos aquellos que no han podido desarrollar su creatividad pueden irse y los demás simplemente seguirán sus órdenes asumiendo una actitud de "El Jefe no siempre puede tener la razón, pero es el Jefe".

En otras palabras, una actitud 9,1 está basada en la noción de que el interés por los resultados en las utilidades y el interés por las personas están en conflicto uno con el otro. La solución al dilema por el gerente 9,1 es reducir o sacrificar el interés por las personas en el grado en que sea necesario, para asegurar el éxito de la unidad. El lema es "tener utilidades o perecer".

#### 1,9: EL GERENTE MISIONERO

El enfoque de gerente sociable (1,9) está en la esquina superior de la izquierda de la cuadrícula. Aquí, 1, que es el bajo interés por la producción, está aunado con el 9, que es el alto grado de interés por la gente.

En muchos aspectos, 1,9 es, sin embargo, el reverso del estilo 9,1. La forma de pensar de 1,9 comienza en el extremo opuesto de 9,1. Las relaciones entre las personas se consideran como de máxima importancia. El interés directo por la producción es mínimo. La meta de gerente 1,9 es lograr unas relaciones armoniosas y positivas entre las personas. Mientras que el gerente 9,1 parece estar de acuerdo con las metas de la organización en cuanto a producción, eficiencia y utilidades, el enfo-

que del gerente 1,9 parece ser contradictorio al mismo propósito para el que se crearon las organizaciones de producción o servicio. Un gerente 1,9, dicho en otras palabras, está preparado para sacrificar la producción en aras de las personas. El énfasis es primordial en las relaciones humanas y hay poco interés por lograr la misión organizativa.

Un gerente 1,9 podría reaccionar ante los resultados deficientes en el logro de objetivos de ventas diciendo: "No lo tomen muy a pecho; todos cometemos errores. Tal vez tengamos mejor suerte la próxima vez". En vez de llamarles la atención por un rendimiento deficiente, o por la forma en que se hicieron las cosas, el gerente 1,9 cree que si a las personas no se les contradice y ni se les altera su modo de vida, producirán tanto como las vacas contentas.

Las decisiones tomadas no en favor de la eficiencia, tales como limitar el tiempo de descanso del personal, que son motivadas por el deseo de no perturbar a la gente y que se toman a fin de mantener la seguridad personal, son negativas. No logran los fines de la organización. Aunque tales decisiones parecen favorecer el desarrollo o conservación de las buenas relaciones, éstas no son cabales en ningún sentido fundamental. Vistas desde una amplia perspectiva del tiempo, están fincadas en cimientos del grueso de unos palillos de dientes. La razón es que en una economía motivada por las utilidades, otras organizaciones que responden a las presiones económicas, pueden (y debieran) lograr una organización lucrativa y feliz. Deberán ponerla fuera del negocio, porque el peligro real para la evolución cultural de los sistemas económicos está en que dejan de esforzarse en obtener cambios y mejoras. Bajo tales circunstancias se puede ver por qué las relaciones motivadas por la "conjuntación" son peligrosas. Lo son, aunque no sea nada más porque contienen las semillas de su propia destrucción. Más



importante es, quizá, el peligro que crean en cuanto al deterioro de la forma de vida económica motivada por las utilidades.

5,5: EL GERENTE TRANSIGENTE

En la Cuadrícula Gerencial, en el 5,5 está la teoría de "a la mitad del camino". La teoría del 5,5 está en "la mitad del camino", porque el gerente presiona sólo lo suficiente para obtener una producción media; sin embargo, obtiene una producción suficiente para responder a las frustraciones y descontentos de la gente, a fin de evitar que la moral esté baja o que haya una hostilidad manifiesta. Bajo el 5,5 se supone que jalando los hilos, el gerente puede evitar que cualquiera de los dos intereses domine al otro completamente. Por lo tanto, el dilema que afronta el gerente 5,5 entre el interés por las personas y el interés por la producción lo resuelve compartiendo un poco entre ambos intereses.

¿Cómo piensa un gerente 5,5? La respuesta está en lo que un supervisor 5,5 pudiera decir a un subordinado, algo así como: "Mire, todo lo que esperamos de usted es un buen día de trabajo. Y en cambio usted puede esperar una paga justa en compensación si no se mete en problemas. Sabemos que el trabajo no siempre es interesante y que uno puede llegar a aburrirse. Trabaje, pero no exagere. Usted puede enterarse de lo que está pasando. Produzca como los demás y estaremos contentos. En otras palabras, sea un tipo normal. Mantenga un paso constante que sea justo para con la compañía, pero que también lo sea para usted".

1,1: EL GERENTE DESERTOR

La esquina inferior de la izquierda se titula "Gerencia Evasi-

va". Es la administración que corresponde a "no hacer nada". La razón es que ni el logro de los objetivos de trabajo ni - unas sólidas relaciones humanas son valores positivos que el gerente 1,1 trata de alcanzar. 1,1 es una situación de "aves truz" en la que la meta es la de "no tener problemas" y evi- - tar verse envuelto en problemas de trabajo o en sentimientos interpersonales. En términos de las necesidades del trabajo, el individuo se mantiene suficientemente ocupado para dar la apariencia de que labora, pero su contribución real es escasa. En este caso, el mantener un perfil bajo es el ideal.

9,9: EL GERENTE EJECUTIVO

La posición final que consideraremos es la de "administración en equipo". El concepto de equipo está basado en el reconoci- miento de la interdependencia de las personas dedicadas a ac- tividades productivas. La unidad de producción en la situa- ción 9,9 raras veces es la de un individuo que trabaja solo, en la que su producción se agrega a la de otros para obtener una producción general total. El concepto de equipo pone énfasis en la unidad de los individuos en el grupo de trabajo, en la interdependencia entre los miembros, en el "trabajo de equipo" y en el "ir adelante juntos" ("jalar parejo"). La di- rección del equipo o grupo evita la centralización en una ta- rea o labor como la del 9,1, con su concepto de considerar a las personas como herramientas de producción. También, evita la centralización de la persona como en el caso 1,9, que tie- ne interés mínimo por lograr objetivos de rendimiento de la organización. Asimismo impide que disminuya la producción pa- ra mantener a las personas contentas, lo que es tan caracte- rístico del 5,5. "La Administración en Equipo" reconoce y trata de las relaciones de los miembros entre sí, ya que to- das están involucradas en una situación de "destino común", en la que el éxito de todos proviene del logro del objetivo de la organización.

## RESUMEN

Cinco teorías de la conducta ejecutiva han sido discutidas y evaluadas. Cada una de estas teorías gerenciales clave contienen consecuencias importantes para lograr un rendimiento individual y de la organización. Por los resultados que se han obtenido cuando se han puesto a prueba estas teorías, parecería que el bienestar individual y de la organización se logran mejor con la teoría del 9,9.

El desarrollo ejecutivo constituye una forma por medio de la cual se puede mejorar el rendimiento de la organización. Esto se puede lograr haciendo que el personal ejecutivo aplique la teoría ejecutiva que dé por resultado una mejor integración de la gente hacia el logro de la producción.

La Cuadrícula Gerencial presenta una visión sistemática de las diversas teorías del comportamiento ejecutivo. Esta visión puede ser útil para ayudar a entender mejor la posición actual de uno, evaluando su efectividad y considerando las alternativas.

TECNOLOGIA DE LA CUADRICULA GERENCIAL

COMO LOS DIVERSOS ESTILOS GERENCIALES REALIZAN CIERTAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
PLANEAMIENTO	El jefe fija las tareas y cuotas. No pide ayuda. Se supone que no deben pensar los subordinados.	Sólo fija trabajos extensos. El jefe y sus subordinados piensan juntos, pero sobre cosas sociales y de amistades.	El jefe planea poco. Básicamente sólo transmite mensajes "de arriba". El no se involucra.	El jefe primero fija trabajos extensos; luego habla con los empleados y fija tareas específicas aceptables.	Consulta a gente involucrada. Obtiene ideas y hechos, luego, juntos fijan metas.
EJECUCION DEL TRABAJO	El jefe vigila estrechamente, critica según sea necesario. Aprueba los cambios según se requieran.	El jefe se deja ver y anima a la gente a que lo visiten.	El jefe se pasea por la unidad. Toma poca o ninguna acción. La gente se siente libre para resolver sus problemas.	Repasa el progreso de cuando en cuando. Ayuda si se lo piden o la sugiere.	Está familiarizado con el progreso por medio de puntos clave principales. Ayuda eliminando las desventajas, trabaja baja con el empleado.
SECUENCIA	El jefe fija nuevos trabajos según las condiciones. Critica o elogia individualmente.	Critica en pocas ocasiones. Tiene juntas para elogiar; si no puede decir algo agradable, no habla.	Si pregunta, el jefe busca lo que desea y quien quiera que lo haga.	Discute, aclarando lo bueno y lo malo para que el empleado lo sepa sin que se le diga directamente.	Reune a todos. Prueba cómo fue el trabajo. Felicitación al equipo y a cada empleado.
DIRECCION Y CONTROL	Autoridad-concepto de obediencia. Con controles externos impuestos: La gente siente aversión por el trabajo. La gente no es capaz de discutir, muestra debilidades.	Busca lo que desean los subordinados. Luego ayuda a que suceda. Hay sólo una gentil persuasión.	El jefe transmite las órdenes "de arriba". Sigue los reglamentos. Busca involucrarse al mínimo.	Pide y vende, luego ordena. Las personas son agentes de producción, pero también son importantes.	Primero comprende y concuerda sobre objetivos organizacionales. Supervisa el trabajo hacia la dirección fijada, luego ellos mismos se dirigen.

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
ERRORES Y VIOLACIONES	Busca al responsable. Disciplina apropiada. Busca la uniformidad en la acción. Toma medidas inmediatas.	Calma al empleado. Cambia el asunto hacia lo social. Discute lo negativo que causa la tensión y debe evitarse.	El jefe ignora los errores a menos que sean tan notorios que "no le queda otra salida" que afrontar los.	El jefe se asegura que el empleado sepa su trabajo. Deja el beneficio de la duda al primer error. Indica "acción posterior" si vuelve a ocurrir el error.	El error se debió quizá a un malentendido. Así que veamos qué sucedió y aprendamos.
METAS	El jefe fija metas (cuotas) sin ayuda. Fija límites y trata de estrujar.	La mayor parte de las metas son personales no orientadas al trabajo. Si se orientan al trabajo todos pueden estar de acuerdo.	La única meta real del jefe es "irla pasando" hasta su retiro.	Hay equilibrio entre las metas personales y de la organización. Una meta es un "blanco" no una cuota de lograr, o morir.	Las metas personales y de la organización pueden entrecruzarse para realzar ambas.
RELACIONES JEFE-SUBORDINADOS	El jefe toma decisiones. Los subordinados las ejecutan, y las maneja una a una. Mantiene a los subordinados <u>aislados</u> entre sí.	Una gran familia. Hay que ser social. Hace la vida lo más pasadera posible. Fomenta el "Espíritu de Cuerpo".	El jefe ni junta ni aísla a los subordinados. Trata de aislar se de la gente que está arriba y abajo de él.	Las relaciones son de persona a persona, pero el jefe es un buen tipo.	Las relaciones son iguales para todos; concepto de equipo cada subordinado está comprometido y se siente responsable 100% de la unidad.
JUNTAS	Discute con cada persona. El grupo no interactúa. Es to puede ahorrarle tiempo al jefe.	El jefe se "aloca" por el grupo como algo social, no de trabajo.	Las tiene sólo porque es política de la Cía. Las decisiones no tomadas se comunican hacia abajo.	Juntas-comités- se usan extensivamente para darle a la gente la oportunidad de participar.	El jefe usa las actividades apropiadas para solucionar problemas.
ACTITUD HACIA EL JEFE	Una relación de negocios. Le mostraré que lo puedo hacer. Obtiene resultados.	Es responsable con el jefe - no fuerza las relaciones con negativas.	Tiene una relación lo más mínima posible. No trata de llamar la atención.	Se anticipa a los deseos del jefe. Desea tener buenas relaciones. Trata de encontrar soluciones aunque no sean las mejores.	El jefe en un sentido no es la autoridad. Tanto él como el subordinado tienen su rol en la solución de problemas.

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
FOMENTO Y CONSERVACION DE LA MORAL	Hay que darle a la gente bastante por hacer y no habrá problemas de moral. Estos son causados por una guía blanda.	El jefe es tan social con sus empleados. Suaviza el impacto de unas órdenes tajantes.	No le interesa la moral. Al subordinado puede gustarle este tipo de jefe si quiere ser libre. El subordinado puede pedir su cambio; y puede responder como el 1,1.	La moral está relacionada con la producción. Desea equilibrio feliz entre la producción y la gente.	La moral resulta cuando el rendimiento exitoso se logra por el esfuerzo de equipo, confianza respeto y respaldo mutuos.
COMUNICACION	La mayoría es por escrito. Usa organigrama.	Activa. Mucha informal, social, personal, política, rumores. Para "arriba" todo son buenas noticias. Dibujos, chistes. Es popular en las encuestas.	Mínima. Tiene algún mensaje esencial, pero hecha con cuidado para no involucrar al portador de la información.	El jefe vigila comúnmente. Organización informal es inevitable, úsela. Status (auto, casa). Encuestas privadas - ver que está sucediendo.	"En dos sentidos", la proporcionada y la recibida se equilibran. Apertura. (No necesita de encuestas de opiniones).
CONFLICTOS (PERSPECTIVA DEL JEFE)	Suprímalos. El de sacuerdo es como insubordinación. No se tolera porque no tiene que hacerlo.	Interesado con su aceptación. Aprecia su eliminación. Suaviza los conflictos. Sacar a la gente de ellos. Lo va todo color de rosa.	El jefe evita los conflictos no actuando como tal. Sólo es portador de mensajes. El tiempo todo lo resolverá.	Se dividen. Mantenga aparte a los participantes. Postura mediadora habla con cada uno luego los junta. Prepara las respuestas, luego hace una junta. Separación física.	Confrontación directa. Pone el conflicto hasta arriba. Junta a la gente. Encuentra el problema. Lo resuelve juntos.
CONFLICTOS (PERSPECTIVA DEL SUBORDINADO)	Con iguales: prueba que tienes la razón y él equivocado. Gana o pierde con el jefe: Prueba que tienes la razón, pero sin molestarlo, consigue ayuda del exterior. Decisión 3a. persona.	Mantente tan cerca del jefe para que sepas lo que piensa y no dirás ociosidades. No des al jefe malas noticias.	Se neutral y no estás en desacuerdo.	Con el jefe-intenta para que puedas cambiar (por un lado por otro). Con los compañeros-(1) habla con ellos (2) busca un precedente (3) decisión de una 3a. persona.	Igual que con el jefe.

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
IMPACTO SOBRE CREATIVIDAD (PERSPECTIVA DEL JEFE)	Mucha motivación personal para creatividad. Puede traducir sus propias ideas en acción - ve resultados.	Evita el choque de opiniones-por ello la creatividad parece ser baja.	La creatividad va dirigida hacia su propia supervivencia y no a los propósitos de la compañía.	El jefe la apoya. Hace un esfuerzo para conocerla cuando menos en forma superficial.	Se le conocerá como un experimentador o innovador.
IMPACTO SOBRE CREATIVIDAD (PERSPECTIVA DEL SUBORDINADO)	A menudo es suprimida porque la gente recibe órdenes. La supervisión 9,1 puede resultar en adaptación a 1,1. Puede crecer hacia cómo derrotar al sistema.	"Sigam al jefe" es la clave. Este estilo enraizado en el presente. Está de acuerdo si la idea es popular. Puede parecer creatividad pero realmente es una copia.	Probablemente se amortigüe la creatividad.	Hay tantas cosas enraizadas en la tradición que los planes para elevarla pronto se vuelven parte aburrida de la rutina.	Más o menos como el jefe.
COMPROMISO (JEFE)	Impulsa a los demás y a sí mismo sin sentir tensión. Compromiso elevado.	Compromiso elevado pero en dimensión humana, no orientado al trabajo. Moral alta y baja productividad aunadas	Puede ser bajo en el trabajo pero elevado en algún interés exterior.	El jefe es un buen organizador. Las promociones las basa casi en la antigüedad. El representa el sistema pero evita conflictos.	Compromiso elevado pero no en un vacío. Siempre está asociado con otros
COMPROMISO (SUBORDINADOS)	3 posibilidades a) puede parecer perezoso b) los subordinados se combinan para oponerse a la Cía. c) demoras-sabotaje para descargar el resentimiento	Lealtad para con el jefe y orgullo por la Cía. Idea de "Funde un Hogar".	Probablemente sea bajo-Algunos pueden disfrutar de libertad para buscar sus propias actividades con las que están comprometidas.	Busca prestigio a través de símbolos exteriores de logros y no por medio de sentimientos interiores de realización.	Más o menos como el jefe

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
DESARROLLO DE EJECUTIVOS (SELECCIÓN)	Contratan "buenos" elementos con ambición. "No se puede pedirle peras al olmo".	Contratan gente que "encaje". Las formas de entrevista exigen mucho criterio basado en la personalidad: vestido, aficiones, etc.	Veán la forma de no hacerlo. Dejen que el candidato tome la decisión o a que su jefe inicie la acción posterior.	Pidan documentos que demuestren su capacidad: Diploma de Bachiller, grado universitario, etc. actividades. La compañía donde ahora trabaja es la mejor fuente de información.	Un proceso de ajuste. Donde se intenta que la realidad enbome con las características individuales y necesidades de la Cía. antes de la contratación.
DESARROLLO DE EJECUTIVOS (INDUCCIÓN)	Arroja al individuo hacia un mar de cosas y ve si puede sobrevivir. Tiene un período de prueba.	La inducción es tibia, sin prisas. Mucha actividad social de preinducción. Hace que la gente se familiarice informalmente.	Da a la persona vía libre para que explore por sí misma. "Regresa cuando termines".	Indoctrinado largo y lento. Familiarización con políticas. Los reglamentos son las funciones principales. Se asegura que el individuo se ajuste al sistema mecánico.	Bastante adiestramiento en el trabajo mismo. Adiestramiento de auto selección, que requiere de cursos hechos a la medida.
DESARROLLO DE EJECUTIVOS (ADIESTRAMIENTO)	El talento de supervisor no se aprende. El adiestramiento de Rel. Humanas es inútil o lesivo, puede ablandar a los supervisores. Objetivos, reglas adiestramiento de inducción.	El adiestramiento en el área de desarrollo personal no está relacionado con la metas de trabajo.	Evítenlo si es posible. Dénelo si se requiere. Háganlo si se lo piden. Ni se anima ni desanima a los subordinados.	Hay que tratar el adiestramiento de dientes para afuera, y darlo en tiempo de la Cía. Los programas deben reforzar la tradición de la empresa.	Enfasis en el desarrollo de la organización. Busca mejorar el trabajo de equipo. Comienza por arriba de la Cía. Resuelve problemas (reales) para poder aprender. Secuencia planeada para ver el resultado de las soluciones.



	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
DESARROLLO DE EJECUTIVOS (CHEQUES SOBRE EL RENDIMIENTO)	Hay que decirle a la persona cuáles son sus problemas y esperar a que se componga o se vaya.	Hay que ayudarlo a resolver sus problemas personales y a que viva más desahogadamente.	De acuerdo con la política hay que repasar las promociones. Ni elevarlos mucho ni bajarlos mucho.	Pan-carne-pan. Elogios, críticas, elogios, para que el individuo vaya sintiéndose mejor.	No una evaluación simplemente, incluye el diagnóstico, planeamiento y la secuencia del cambio. Descubre barreras contra el progreso y trabajan juntos para eliminarlas.
CONDUCTA PERSONAL (CARACTERÍSTICAS)	Se orienta hacia los logros. No le afectan las críticas. Pone mucho valor en las decisiones sabias. Respaldar sus propias ideas. Inicia la acción.	Quiere agradar. Sensible a la opinión de otros. El ser buena persona es lo primero. Acepta opiniones y actitudes en vez de implantar las suyas.	Pasivo. La va pasando. Parece ser incoloro, Nunca toma partido, Raras veces expresa sus convicciones.	Busca soluciones prácticas, aunque no sean las mejores. Transige. Trata de solucionar un conflicto en formas equitativa y concorde.	Alto valor en decisiones cabales y creativas. Sus propias convicciones son secundarias al logro de mejores soluciones. Inicia la acción y la secuencia de todo.
	Interpreta los hechos para respaldar sus propias inclinaciones previas. Disfruta de una buena pelea. Muy ansimismado. Su sentido del humor es difícil.	Inicia los contactos para establecer lazos. No inicia los puntos de debate que requieran de su dirección. Reduce la tensión fomentando los chistes.	La gente no sabe cuál es la posición de él, y ni le importa. Permanece neutral cuando surge un conflicto. Usa los chistes sin ningún fin.	Relaciona todo con la tradición. Usa los chistes para caer bien y favorecer su posición. Busca la aprobación, prestigio y el status.	Trata de identificar los motivos del conflicto. Sus chistes encajan en la situación.
	Trata de evitar la culpa asociada al fracaso.	Se preocupa por los demás. Busca evitar el rechazo social.	Sigue los reglamentos. No tiene dirección. Evita los contactos.	Trata de evitar la pena que proviene de la falta de aprobación. Busca el prestigio.	

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
CARACTERIS TICAS PER- SONALES (INFANCIA)	<p>Se le castigaba rá- pidamente por su mal comportamiento u ocio. Los padres empujan al niño a satisfacer sus pro- prias necesidades de logro. Evita el castigo, obediencia y siendo aplica- do. Siente que de- be estar ocupado, evita perder el tiempo. Se le ins- ta a lograr algo aún a expensas de otros. No se sienten respeto a la gente en su hogar. Se ve obligado a ahorrar, ser lim- pio, estudiar, etc. La fuerza para ga- narle a otros es una prueba. Los pa- dres están muy se- guros de cómo edu- car al niño.</p>	<p>Los padres son inse- guros, no saben cómo debiera desarrollarse el niño, pueden solicitar ayuda. Los padres le revelan su preocupación de verse rechazados por él. Los padres le dan afecto como medio de modelarlo a sus deseos. El niño busca afecto. Se siente seguro sólo cuando sus actos acarrearán el amor de los padres. El niño aprende que es malo pelear y que satisfacer a los pa- dres y a otros es bueno. Aprende que para que lo quieran tiene que ser bueno.</p>	<p>Al niño se le permi- ten los berrinches y huir de las frus- traciones. "Ve a tu cuarto y no sal- gas". Cuando se frustra se retira. Como adulto y traba- jando, debe, sin em- bargo, conservar el decoro y "quedarse al pie del cañón", pero falla en sus exigencias y activi- dades.</p>	<p>Cierto y Falso, Bue- no y Malo: se defi- nen en términos del medio ambiente de los padres. La esti- mación propia resul- ta cuando se hace lo que aceptan los de- más. Las normas de conducta son impor- tantes. "¿Qué pensa- rá la gente?". El niño aprende a apo- yarse en la tradi- ción y precedentes como guías de acción. El desviarse es in- vitar al reproche. Los padres le enseñan que la vergüenza y la desgracia siguen cuan- do se desvía uno de lo esperado.</p>	<p>A temprana edad tiene la oportunidad de pro- bar su juicio y apren- der de información realista la validez de la posición de una persona o cómo debe cambiarse para ser ca- bal. Esto apunta ha- cia el respeto propio. Si uno se respeta a sí mismo puede res- petar a otros. Si puede escuchar cuidadosamen- te, sucederán 2 cosas: 1) Se vuelve más ca- bal para ejercer influen- cia 2) Puede ser influen- ciado El niño aprende a te- ner confianza. Ello le dirá lo que es bu- eno o malo.</p>

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
SENTIDO DE DIRECCION	Este tipo de persona no se siente libre para analizar objetivamente la situación actual. Su propia predisposición determina lo que verá en la situación. En vez de adaptarse a ésta, probablemente insistirá en que ella se adapte a él. Puede ser inflexible cuando la situación exige una adaptación rápida.	La gran ansiedad y duda acerca de su propia aceptación contribuye a una super sensibilidad hacia los deseos y peticiones de otros. Es amable, condescendiente con los demás; dúctil y fácilmente sujeto a cambiar actitudes para que se adapten a las situaciones.	Esta persona se retira estratégicamente de una participación activa pero conserva el molde y forma de una conducta aceptable. Tiene cuidado en conservar una conducta exteriormente aceptable. Su evaluación es sólo interiormente.	La tradición-prácticas pasadas, antecedentes, han resistido el paso del tiempo. "Más vale poco que nada". Esta persona es flexible. Si hace las cosas según lo tradicional no experimenta contradicción en él. Le gusta la tradición. Su longitud de onda está sintonizada con la de las mayorías.	Tiene confianza en sí mismo y en los demás y en su habilidad mutua para analizar y resolver problemas. Es más bien abierto y espontáneo en sus tratos con los demás.
CONDICIONES QUE PROMUEVEN LOS ESTILOS	9,1 es histórico - "¿Qué mejor que lograr los objetivos de la organización a través de la gente que parece ser truculenta, sin deseos, renuente a los agentes de producción". Condiciones que promueven y mantienen pensando al 9,1: 1) Educación-muchos aún son incapaces. La gente depende de la situación de trabajo para vivir que tiene que soportar al 9,1.	Condiciones que promueven al 1,9 como estilo gerencial: 1) Costo + operación o tanta demanda que las utilidades son inevitables. No es importante la eficiencia 2) Organizaciones casi monopolistas Descansos y otras medidas de eficiencia no se necesitan, así que las "buenas relaciones" son primordiales.	Condiciones que promueven al 1,1, respuestas en los individuos: 1) Olvidados repetidamente en las promociones-desempeñados pero no buscan otra parte. Piensa por qué debe quedarse 2) Simplificación del trabajo-división de las tareas-en la que la gente desconoce las metas-no planea-en el trabajo no es retardador 3) Condiciones en las que se hace el trabajo.	Quizá histórico - 9,1 produjo una reacción y prosiguió como 1,9 en relaciones humanas y cuando se deterioraron el péndulo giró al punto intermedio - Cambio de conceptos del escenario político al industrial: La mayoría tiene razón El liderazgo necesita el respaldo de la gente Igualdad Respeto por el individuo.	Promovido por la competencia 1. Inversión de capital-servicios-los procesos son relativamente iguales 2. La ventaja tiene que venir por medio de una mejor administración Promovido por un cambio ascendente en la educación. El sindicalismo y control gubernamental han movido a algunos gerentes lejos del 9,1 y no quieren ser 1,1

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
	Necesitan producir eficientemente; la competencia incisiva se presta para tener controles más estrechos.		4) Condiciones en las que se fijan precios 5) Influencia del sindicato	Democracia Conducta legal basada en la tradición.	
CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO	Sindicalización-Luchas de ganar o perder Mayor control e intervención del gobierno Cambio a 1,1 de la parte de la gente cuyo potencial no está siendo tocado.	No logra un elevado rendimiento, lo cual es peligroso en una sociedad de competencia Las metas de relaciones humanas no se logran aún, ya que el conflicto sólo se suaviza y nunca tratado realmente como tal.	Al nivel de organización completa, el negocio dejaría de existir en una sociedad de competencia. A nivel individual, el 1,1 puede existir y existe en empresas burocráticas por naturaleza y en las que nadie es despedido 1,1 es un fracaso personal y de la organización también.	Probablemente superior al 9,1 que puede generar un combate intenso que desquicia las metas. Superior también al 1,9, en cuanto a dulzura y ligereza, por que crea personas felices en una organización blanda y fofa. Probablemente fracase en promover innovaciones, creatividad, descubrimientos, novedades. Mantiene el status quo, de aquí que se puede deslizar detrás de otras administraciones mejores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejores utilidades de la organización</li> <li>2. Mejores relaciones intergrupales entre la planta y la Casa Matriz</li> <li>3. Mejores relaciones entre la Gerencia y el sindicato</li> <li>4. Mejor acción de grupo</li> <li>5. Reducción de las funciones interpersonales</li> <li>6. Mayor esfuerzo y compromiso individuales</li> </ol>

Este instrumento proporciona una comparación de los valores administrativos. Indique su preferencia entre las dos alternativas de cada renglón seleccionando los números apropiados. Algunas de las alternativas le parecerán igualmente atractivas, o igualmente inadecuadas. Por favor trate de escoger la que relativamente esté más de acuerdo a su manera de pensar.

Para cada renglón tiene usted tres puntos a distribuir en cualquiera de las combinaciones siguientes:

1. Si usted aprueba completamente la alternativa (A) por sobre la (B), escriba la cifra 3 sobre la línea A y 0 sobre la línea B:

A 3

B 0

2. Si usted aprueba completamente la alternativa (B) por sobre la (A), escriba:

A 0

B 3

3. Si usted aprueba la alternativa (A) un poco más que (B), escriba:

A 2

B 1

4. Si usted aprueba la alternativa (B) un poco más que (A), escriba:

A 1

B 2

Utilice únicamente la combinación de números que aparece en el ejemplo anterior. Trate de relacionar cada renglón con su pensamiento administrativo actual así como en cuanto a la forma más efectiva de administrar.

Haga su elección de cada par de alternativas.

1. UN GERENTE O SUPERVISOR ES RESPONSABLE DE...
  - A  MANTENER EN ALTO LA MORAL DE SUS EMPLEADOS; EN ESTA FORMA LA PRODUCCION VENDRA POR SI SOLA.
  - B  MANTENER UNA ALTA PRODUCCION; DE ESTA MANERA RESPONDERA LA GENTE.
  
2. AL TRATARSE DE SUGERENCIAS...
  - A  NO EXPRESE SU REACCION A NINGUNA DE ELLAS HASTA QUE SU JEFE HAYA EMITIDO SU JUICIO, DESPUES COMUNIQUELA A SUS SUBORDINADOS.
  - B  LEALAS O ESCUCHELAS Y DECIDA POR SI MISMO SI DEBERA PASARLAS A SU JEFE; SIN EMBARGO, CERCIORESE DE QUE SUS EMPLEADOS SEPAN QUE SUS SUCERENCIAS SON TOMADAS EN CUENTA.
  
3. CUANDO ALGUNO DE SUS EMPLEADOS TIENE PROBLEMAS EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, SU JEFE DEBERA...
  - A  APOYARLO Y ANIMARLO; EL EMPLEADO NECESITA SABER QUE PUEDE CONTAR CON SU JEFE.
  - B  TRABAJAR CON EL PARA QUE COMPRENDA CUAL ES EL PROBLEMA Y COMO PUEDE EVITARLO EN EL FUTURO.
  
4. EL ADMINISTRADOR QUE OBTIENE LOS MEJORES RESULTADOS ES AQUEL QUE ACLARA A SU GENTE LO QUE ESPERA DE ELLOS...
  - A  Y NO SE RETRACTA.
  - B  PERO COMPRENDE QUE LA GENTE PROBABLEMENTE NO CORRESPONDE COMPLETAMENTE A LO ESPERADO.
  
5. EN LA PLANEACION, EL ADMINISTRADOR DEBERA HACER PARTICIPAR A LAS PERSONAS AFECTADAS A FIN DE ...
  - A  DEJAR QUE FORMEN SUS PROPIOS PLANES, PORQUE LA GENTE CUANDO NO ES PRESIONADA APORTA IDEAS CON LAS QUE COLABORA VOLUNTARIAMENTE.
  - B  TRABAJAR CON ELLOS HASTA DESARROLLAR UN PLAN MUTUAMENTE ACEPTABLE.
  
6. CUANDO UN SUPERVISOR VE QUE SUS EMPLEADOS SE VAN TEMPRANO, DEBERA...
  - A  NO DECIR NADA PARA NO HERIR SUS SENTIMIENTOS.
  - B  HABLARLES ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO Y COMO SE LES TOMA EN CUENTA EL MISMO, A LA VEZ QUE SE LES MENCIONA EL HECHO DE QUE SE VAN TEMPRANO.

7. PARA EVITAR CAMBIOS DE PARECER CUANDO EL SUPERVISOR TOMA UNA DECISION, DEBERA BASARSE EN...
  - A  INFORMARSE Y RAZONAR PROFUNDAMENTE PARA QUE NO SEA NECESARIO CAMBIAR DE PARECER SI SE ENCUENTRA CON RESISTENCIA DE LOS EMPLEADOS.
  - B  LO QUE SEPA QUE SU JEFE APOYARA, PARA ASEGURARSE DE QUE NO HABRA PREGUNTAS.
  
8. SIENDO LO QUE ES, GENERALMENTE, LA GENTE...
  - A  PRODUCIRA MAS SI SU JEFE SE ENCARGA DE CUIDAR SUS NECESIDADES EMOCIONALES DANDOLES ANIMO Y RECONOCIENDOLES CUANDO LO MERECEAN.
  - B  TRABAJARA PARA UNA MAYOR PRODUCCION SI SE HACE CON UN VERDADERO CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES INVOLUCRADOS.
  
9. LA PRODUCCION DEBE SER...
  - A  LO MAS ALTA POSIBLE, SIN IMPORTAR LAS EXIGENCIAS SOBRE LOS SUBORDINADOS.
  - B  LO SUFICIENTE PARA MANTENERSE FUERA DE PROBLEMAS.
  
10. CUANDO UN EMPLEADO ESTA EN DESACUERDO CON EL JEFE, ESTE DEBERA ESCUCHAR PARA COMPRENDER...
  - A  LAS IDEAS DE EL EMPLEADO Y EXPLICAR LO QUE PIENSA COMO JEFE DESPUES DEBERA TOMAR TODO EL TIEMPO NECESARIO PARA DISCUTIR EL ASUNTO HASTA OBTENER UNA SOLUCION ACEPTABLE.
  - B  LOS PUNTOS DE DESACUERDO, DESPUES CONVENCERA A EL EMPLEADO QUE SUS PROPIAS OPINIONES SON CORRECTAS.
  
11. UN ADMINISTRADOR EVITARA PROBLEMAS...
  - A  ACEPTANDO SIN PROTESTAR EL RITMO DE TRABAJO QUE LOS MISMOS EMPLEADOS SE HAN FIJADO.
  - B  HACER QUE LOS EMPLEADOS ENCUENTREN PLACENTERO SU TRABAJO FIJANDOSE SU PROPIO RITMO DE TRABAJO.
  
12. PARA PROMOVER MAS EMPENO, EL JEFE DEBERA DESARROLLAR DECISIONES IMPORTANTES CON SUS SUBORDINADOS...
  - A  EN EQUIPO DE JEFE Y SUBORDINADOS PARA COORDINAR ESFUERZOS.
  - B  EN FORMA AISLADA PARA ASEGURAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD.

13. CUANDO HAY CONFLICTOS ENTRE LOS SUBORDINADOS, EL JEFE DEBERA MANTENERSE AL MARGEN...
- A \_\_\_ A MENOS QUE HAYA PROBLEMA, EN CUYO CASO DEBERA OFRECER SU AYUDA PARA ALIVIAR LA SITUACION.
  - B \_\_\_ PARA QUE PUEDAN RESOLVER SUS PROPIOS PROBLEMAS DE UNA FORMA U OTRA, ASI NO SE INVOLUCRA NI SE LO TOMAN A MAL.
14. CUANDO EL JEFE SE ENTREVISTA CON SUS EMPLEADOS, EL OBJETIVO PRINCIPAL DEBERA SER...
- A \_\_\_ DESARROLLAR OBJETIVOS PARA DELINEAR EL TRABAJO Y DECIDIR COMO DEBERA EFECTUARSE EL MISMO.
  - B \_\_\_ DARLES LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR HACIENDO SUGESTIONES Y AYUDANDO AL JEFE A TOMAR DECISIONES SOBRE EL CURSO DE ACCION A SEGUIR.
15. DESPUES QUE SE HA TERMINADO UN TRABAJO DIFICIL EL JEFE DEBERA...
- A \_\_\_ DEMOSTRAR SU APRECIO POR UN TRABAJO BIEN HECHO SUAVIZANDO LAS COSAS PARA RESTAURAR LAS BUENAS RELACIONES, YA QUE LA TENSION SE DESARROLLA AL ESTAR LLEVANDO A CABO ALGUN TRABAJO.
  - B \_\_\_ TENER SUS PLANES LISTOS PARA EL SIGUIENTE TRABAJO QUE DEBERAN PRESENTARLES EN CUANTO TERMINEN EL ANTERIOR.
16. CUANDO LOS SUBORDINADOS TIENEN PROBLEMAS ENTRE SI, EL JEFE DEBERA...
- A \_\_\_ HABLAR CON ELLOS SEPARADAMENTE Y AL CONOCER LOS HECHOS OFRECER UNA SOLUCION JUSTA PARA AMBOS.
  - B \_\_\_ EVITAR ENTROMETERSE YA QUE POR LO GENERAL LAS PERSONAS SE VUELVEN CONTRA LOS INTRUSOS.
17. AL TERMINAR UN TRABAJO, EL JEFE DEBERA COMENTARLO CON AQUELLOS QUE LO LLEVARON A CABO...
- A \_\_\_ PARA AYUDARLES A QUE APRENDAN DE LA EXPERIENCIA SEÑALANDO LOS PUNTOS FUERTES Y LOS PUNTOS DEBILES, ANIMANDOLES A QUE HAGAN SUGERENCIAS TENDIENTES A MEJORAR.
  - B \_\_\_ PARA SABER COMO SE LLEVO A CABO EL TRABAJO Y DAR RECONOCIMIENTO AL GRUPO O INDIVIDUOS POR SU CONTRIBUCION SOBRESALIENTE, COMO DEBE SER.
18. CUANDO EL JEFE Y EL SUBORDINADO NO ESTAN DE ACUERDO, EL ADMINISTRADOR DEBERA...
- A \_\_\_ EXPLICAR LAS RAZONES DE SU DECISION Y, AUNQUE LO SIENTA, SU DECISION ES DEFINITIVA.



18. CUANDO EL JEFE Y EL SUBORDINADO NO ESTAN DE ACUERDO, EL ADMINISTRADOR DEBERA... (CONTINUA)
- B \_\_\_ DECIRLE QUE USTED ES EL JEFE Y SU DECISION ES DEFINITIVA.
19. LA ARMONIA ENTRE LOS SUBORDINADOS PUEDE OBTENERSE...
- A \_\_\_ INDUCIENDOLOS A RESOLVER ACTIVAMENTE LOS PROBLEMAS DE TRABAJO.
- B \_\_\_ HACIENDOLES SABER QUE **PRIMERO** ESTA EL ELEMENTO HUMANO.
20. CUANDO ALGUNO DE SUS SUBORDINADOS SE RESISTE A TRABAJAR COMO SE LE HA ORDENADO, USTED, COMO SUPERVISOR DEBERA...
- A \_\_\_ EXPLICARLE QUE LOS REGLAMENTOS SON PARA BENEFICIO DE TODOS Y PEDIRLE QUE LOS CUMPLA, PARA BIEN DE TODOS.
- B \_\_\_ IGNORAR LA SITUACION POR UN TIEMPO; NO HAY RAZON PARA PROVOCAR UN PLEITO QUE PUEDA OCASIONAR UN MAL REPORTE A LA OFICINA CENTRAL.
21. PARA QUE UN SUBORDINADO OBTENGA EL MAS ALTO RESPETO DE SU SUPERVISOR, DEBERA INFORMARLE DE...
- A \_\_\_ LO QUE NECESITA SABER A FONDO; YA SEA QUE LAS COSAS VAYAN BIEN O MAL.
- B \_\_\_ UNICAMENTE DE LAS COSAS QUE ESTAN FUERA DE ORDEN Y QUE REQUIEREN SU ATENCION DIRECTA.
22. CUANDO UN ADMINISTRADOR ESTA PLANEANDO UNA OPERACION Y SUS EMPLEADOS LE PROPORCIONAN ALGUNAS IDEAS, DEBERA INCLUIR...
- A \_\_\_ LAS SUGERENCIAS QUE CREA SON DE VALOR Y DEBERA RECORDAR AGRADECER A QUIENES CONTRIBUYERON.
- B \_\_\_ TODAS LAS SUGERENCIAS EN ALGUNA FORMA, YA SEAN BUENAS O NO.
23. AL OCURRIR VIOLACIONES A POLITICAS DE LA COMPAÑIA, EL ADMINISTRADOR DEBERA...
- A \_\_\_ ACTUAR DE MANERA RAPIDA Y CORRECTIVA PARA ASEGURARSE DE QUE NO VOLVERA A SUCEDER.
- B \_\_\_ PERMITIR QUE SUCEDA: UNO APRENDE MEJOR CUANDO DESCUBRE SUS PROPIOS ERRORRS.
24. CUANDO SE ESTA DESARROLLANDO UN NUEVO PROYECTO, EL SUPERVISOR DEBERA...
- A \_\_\_ TRABAJAR CON SU GENTE REUNIENDO INFORMACION Y TOMANDO L...

## UN ESTUDIO COMPARATIVO DE VALORES ADMINISTRATIVOS

24. CUANDO SE ESTA DESARROLLANDO ALGUN NUEVO PROYECTO EL SUPERVISOR DEBERA... (CONTINUA)
- B \_\_\_\_\_ REUNIR LA INFORMACION RELEVANTE, BUSCAR IDEAS DE AQUELLAS PERSONAS QUE TRABAJARAN EN EL PROYECTO, ANALIZAR LOS HECHOS Y PEDIR RECOMENDACIONES: DESPUES PRESENTARA SU SOLUCION A LOS SUBORDINADOS GANANDO SU COLABORACION PARA EL MISMO MOSTRANDOLES COMO SE HAN TOMADO EN CUENTA SUS IDEAS.
25. AL PLANEAR UN TRABAJO EL ADMINISTRADOR DEBERA...
- A \_\_\_\_\_ CONFIAR EN SU PROPIA EXPERIENCIA Y SI ES NECESARIO EN LA DE EXPERTOS. PLANTEAR LA FORMA EN QUE DEBERA HACERSE EL TRABAJO Y LUEGO ASIGNAR SUS RESPONSABILIDADES INDIVIDUALMENTE A CADA HOMBRE.
- B \_\_\_\_\_ HABLAR CON CADA UNO DE SUS SUBORDINADOS Y AYUDARLE A PLANEAR EL TRABAJO EN LA FORMA QUE EL DESEE HACERLO.
26. UN ADMINISTRADOR DEBERA...
- A \_\_\_\_\_ COMPRENDER QUE LA GENTE NO DESEA TRABAJAR MUCHO, PERO DEBERA VER LA FORMA EN QUE SE TRABAJE LO SUFICIENTE PARA SALIR DEL PASO.
- B \_\_\_\_\_ OBTENER PRODUCCION HACIENDO QUE SUS SUBORDINADOS TOMEN PARTE EN LAS DECISIONES QUE LOS AFECTAN.
27. LAS METAS DEBERAN FIJARSE...
- A \_\_\_\_\_ NO ALTAS, PERO TAMPOCO BAJAS, DE ESTA FORMA LOS SUBORDINADOS COMPRENDERAN QUE SON JUSTAS.
- B \_\_\_\_\_ RECONOCER QUE DEBEN FIJARSE TAN ALTO COMO LOS SUBORDINADOS LAS ACEPTEN CON GUSTO.
28. EL SUPERVISOR DEBERA RECONOCER QUE SI LA GENTE TRATA DE TRABAJAR LO MENOS POSIBLE...
- A \_\_\_\_\_ DEBERA FORZARLOS TANTO COMO PUEDA AUNQUE PROVOQUE DESCONTENTO Y ANTAGONISMO.
- B \_\_\_\_\_ NO PUEDE HACER MUCHO AL RESPECTO, EXCEPTO ACEPTAR LA SITUACION.
29. CUANDO EL ADMINISTRADOR REVISA LA ACTUACION DE UN SUBORDINADO
- A \_\_\_\_\_ DEBERA DISCUTIR LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES DEL SUBORDINADO, ENFATIZANDO SU PUNTO MAS DEBIL, PERO ASEGURANDOSE DE QUE EL SUBORDINADO COMPRENDE Y ACEPTA LA FORMA EN QUE HA SIDO EVALUADO.

29. CUANDO EL ADMINISTRADOR REvisa LA ACTUACION DE UN SUBORDINADO.  
(CONTINUA)
- B \_\_\_ EVALUARA QUE TAN BIEN HAN TRABAJADO JUNTOS, CONSIDERARA LOS CAMBIOS POSITIVOS TANTO EN EL JEFE COMO EN EL SUBORDINADO Y ESTABLECERA METAS DE MEJORAMIENTO PARA AMBOS.
30. AL SEGUIR EL PROGRESO EN EL TRABAJO DEL SUBORDINADO, EL ADMINISTRADOR DEBERA...
- A \_\_\_ DEJAR EN PAZ AL SUBORDINADO: SI ALGO VA MAL, YA SE ENTERARA POR LOS MEDIOS USUALES.
- B \_\_\_ AVERIGUAR COMO SE SIENTE EL SUBORDINADO, ASEGURANDOSE DE QUE ELLOS SE DAN CUENTA DE SU PREOCUPACION E INTERES POR SU BIENESTAR.
31. UNA MANERA DE OBTENER RESULTADOS ES FIJAR METAS PARA SUBORDINADOS Y...
- A \_\_\_ SOLICITAR SU AYUDA SI ESAS METAS NO SE OBTIENEN.
- B \_\_\_ ASEGURAR SU CUMPLIMIENTO DESDE UN PRINCIPIO.
32. CUANDO EL ADMINISTRADOR Y EL SUBORDINADO NO ESTAN DE ACUERDO EL JEFE DEBERA...
- A \_\_\_ SER PRACTICO Y NO HACER NADA YA QUE LO MAS PROBABLE ES QUE EL PROBLEMA SE SOLUCIONE POR SI SOLO.
- B \_\_\_ TRATAR EL DESACUERDO ABIERTAMENTE Y ARREGLARLO DE UNA VEZ POR TODAS.
33. UN ADMINISTRADOR QUE VERDADERAMENTE CONOCE A LAS PERSONAS DEBERA PLANEAR UN TRABAJO...
- A \_\_\_ MOSTRANDO A SUS SUBORDINADOS EL CUADRO COMPLETO -- DESPUES LOS ANIMARA PARA QUE HAGAN EL TRABAJO DE LA MANERA MAS CONFORTABLE PARA ELLOS.
- B \_\_\_ LLEGANDO A SUS PROPIAS DECISIONES DESPUES DE TOMAR EN CUENTA LAS IDEAS DE LOS SUBORDINADOS QUE TOMARAN PARTE EN EL TRABAJO.
34. LAS JUNTAS CON LOS SUBORDINADOS SON DE GRAN AYUDA CUANDO SE USAN PARA...
- A \_\_\_ TOMAR DECISIONES EN CUANTO A LA FORMA EN QUE DEBERA HACERSE EL TRABAJO.
- B \_\_\_ TRANSMITIR DECISIONES SOBRE COMO DEBERA HACERSE EL TRABAJO.
35. AL EXAMINAR LA ACTUACION DEL EMPLEADO, EL ADMINISTRADOR DEBE COMPRENDER QUE...

35. AL EXAMINAR LA ACTUACION DEL EMPLEADO, EL ADMINISTRADOR DEBERA COMPRENDER QUE... (CONTINUA)
- A \_\_\_ PUESTO QUE LA MAYORIA DE LAS EVALUACIONES FORMALES SON UN POCO DELICADAS Y PUEDEN LASTIMAR SENTIMIENTOS, LA EXPERIENCIA EN EL TRABAJO ES EL MEJOR MAESTRO.
- B \_\_\_ ES IMPORTANTE PARA EL EMPLEADO ENTENDER SU VERDADERO LUGAR CON RELACION A OTROS EMPLEADOS.
36. CUANDO UN EMPLEADO NO ESTA DE ACUERDO CON SU JEFE, EL JEFE DEBERA...
- A \_\_\_ CAMBIAR SU POSICION PARA CONSERVAR LA COOPERACION.
- B \_\_\_ VER QUE EL EMPLEADO OBEDEZCA ORDENES.
37. DESPUES DE PLANEAR UN TRABAJO, EL JEFE DEBERA...
- A \_\_\_ OBSERVAR EL PROGRESO DE LOS PUNTOS DE MAS INTERES Y DECIDIR JUNTO CON LA GENTE QUE ESTA HACIENDO EL TRABAJO SI EL PROYECTO AMERITA CAMBIOS.
- B \_\_\_ DEJAR QUE LOS HOMBRES DESARROLLEN EL TRABAJO, YA QUE LE CONSULTARAN TODOS LOS PROBLEMAS QUE CONSIDEREN IMPORTANTES.
38. UN ADMINISTRADOR DEBERA...
- A \_\_\_ OBTENER IDEAS Y OPINIONES DE LAS PERSONAS QUE HARAN EL TRABAJO ANTES DE DECIDIR LO QUE DEBERA HACERSE.
- B \_\_\_ USAR SU PROPIO CONOCIMIENTO Y HABILIDAD PARA DETERMINAR LO QUE DEBERA HACERSE YA QUE PARA ESO ESTA EMPLEADO.
39. UN ADMINISTRADOR PUEDE REDUCIR RESISTENCIA A LOS CAMBIOS...
- A \_\_\_ RESALTANDO LOS ASPECTOS POSITIVOS A LAS PERSONAS.
- B \_\_\_ ACTUANDO CON EXTREMA CAUTELA PARA NO ROMPER LA RUTINA.
40. CUANDO SURGE UN DESACUERDO ENTRE EL JEFE Y EL SUBORDINADO, EL JEFE...
- A \_\_\_ Y EL SUBORDINADO DEBERAN ANALIZAR EL DESACUERDO HASTA QUE AMBOS LLEGUEN A UNA DECISION FINAL.
- B \_\_\_ DEBERA DECIR LA ULTIMA PALABRA.

# ESTUDIO COMPARATIVO DE VALORES ADMINISTRATIVOS

Clasificador Posterior

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		B		A	
2			B		A
3	B			A	
4		A	B		
5	B				A
6			B	A	
7		A			B
8	B			A	
9		A			B
10	A		B		
11				B	A
12	A	B			
13				A	B
14	A		B		
15		B		A	
16			A		B
17	A			B	
18		B	A		
19	A			B	
20			A		B

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
21	A	B			
22			A	B	
23		A			B
24	A		B		
25		A		B	
26	B				A
27			A	B	
28		A			B
29	B		A		
30				B	A
31		B	A		
32	B				A
33			B	A	
34	A	B			
35			B		A
36		B		A	
37	A				B
38		B	A		
39				A	B
40	A	B			

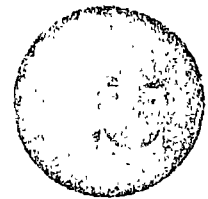
TOTAL DE CADA COLUMNA

= 120

Transfiera los totales a la hoja 19T



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



METODOLOGIA PARA EL MAXIMO DESARROLLO PERSONAL

DESARROLLANDO HABILIDADES ESPECIFICAS  
EN LA MOTIVACION

LIC. ANTONIO CANTO MOSCARDO

SEPTIEMBRE, 1978

## DESARROLLANDO HABILIDADES ESPECIFICAS EN MOTIVACION

---

Lic. Antonio Cantó M.

### 1. Etapas de la relación motivadora.

La relación humana en cualquiera de sus expresiones - - - - (-relación de trabajo, familiar, etc.-) es el instrumento más efectivo de la motivación. Puesto que motivar es en esencia, conseguir o proporcionar los medios que permitan satisfacer una necesidad dada, una relación motivadora tie ne por objeto:

- Investigar la necesidad insatisfecha del otro.
- Exponer claramente mi necesidad insatisfecha.
- Negociar una solución.

Sólo después de seguir el anterior proceso, corresponde es tablecer los medios o elementos que permitan la satisfac- ción de las necesidades existentes.

Cuando se atiende directamente a este último paso, descartando seguir el proceso previo, se corre el riesgo de que la acción o solución implantada no resulte en lo absoluto motivadora. Es común el caso de gerentes que no obtienen la respuesta deseada de sus subordinados, bien porque han decidido unilateralmente la acción a seguir, bien porque - ésta, descansa en un falso supuesto de lo que mueve a la - gente, aún tratándose de motivadores tan usuales como los incentivos económicos.

De esta manera, se puede entender que el gerente "motivador" es aquel que se centra en la comprensión de las necesida- - des de sus colaboradores, tanto como en la manifestación -

de las suyas, sean personales o institucionales, procurando su satisfacción en el ámbito del trabajo.

## 2. La relación se compone de conductas.

La gente se relaciona entre sí a través de conductas concretas y visibles: Se entiende por conducta una acción o actividad observable:

- lo que se hace (conducta no verbal)
- lo que se dice (conducta verbal)

El concepto de conducta no debe confundirse con el de actitud o característica de personalidad. Veamos unos ejemplos:

<u>CONDUCTA</u>	<u>ACTITUD O CARACTERISTICA DE PERSONALIDAD.</u>
Jorge llegó tarde a la junta	Jorge es impuntual
María lee un libro	María ama la lectura

Puesto que la relación se dá a través de conductas concretas, y no a través de actitudes, este se vuelve un punto importante. En efecto; a mi no me molesta que Pedro "sea" agresivo lo que me molesta es que Pedro tenga conductas -- agresivas conmigo: por ejemplo, que me grite.

## 3. El conflicto en la relación.

Una necesidad insatisfecha se manifiesta, tarde o temprano, a través de conductas específicas. Ahora bien, en el marco de una relación la conducta emitida por alguien puede ser aceptada o no aceptada por el otro. Entendemos por conducta aceptada aquella que no produce sensaciones de displacer (aún, por el contrario, puede ser de placer).



Conducta no aceptada es, por otra parte, aquella que produce sensaciones de displacer (coraje, miedo, inseguridad, -tristeza, angustia, irritación, etc.).

De esta manera, se puede hablar de niveles de aceptación - de una persona respecto de la conducta emitida por aquel - con quien se está relacionando. El nivel de aceptación -- cambia (aún respecto de la misma conducta del otro) en razón a cambios:

- en la otra persona (si se siente bien o mal consigo misma)
- en mí persona (si me siento bien o mal conmigo mismo)
- en el ambiente (de confianza o amenazante)

Por ejemplo:

Conducta aceptada: "Mi secretaria teje un sueter" (cuando lo hace en su tiempo de descanso).

Conducta no aceptada: "Mi secretaria teje un sueter" (cuando lo hace durante el horario de trabajo).

La única razón por la cual la misma conducta fue aceptada - en un caso y en el otro no, es el cambio en el ambiente.

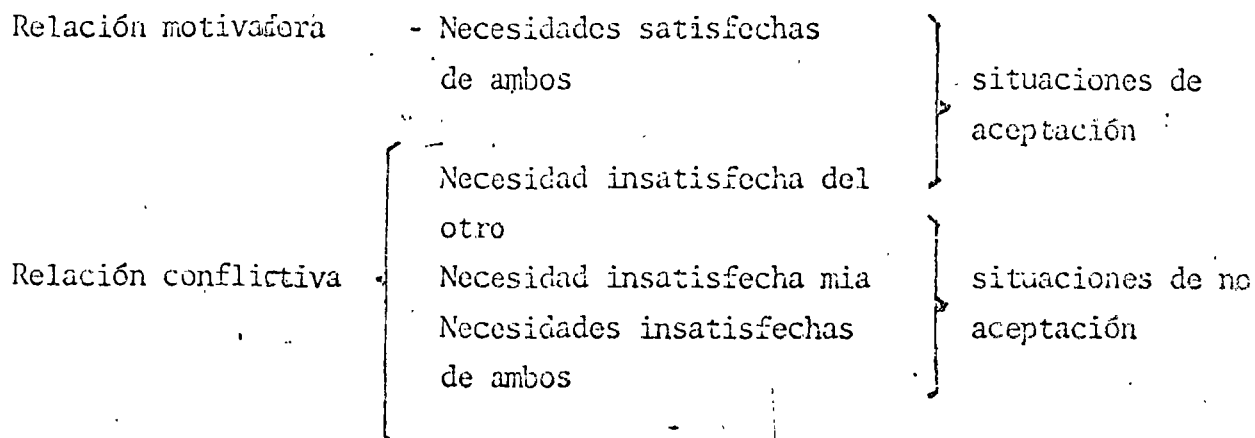
Una persona relativamente aceptante es aquella dispuesta a tolerar a los demás, menos perfeccionista y que produce -- confianza. Una persona relativamente no aceptante es aquella con un criterio más estricto de lo que es perfecto, -- con altos estándares de calidad y que tiende a producir ex-pectación de temor y menos confianza.

En general, puede afirmarse que la actitud de aceptación mejora y hace fluida la relación humana y que la no aceptación genera conflicto. Sin embargo, esto no significa que se deba ser invariablemente aceptante. Por el contrario, la relación humana es mucho mejor cuando se es auténtico y congruente con los propios sentimientos que cuando se finge.

A pesar de ello mucha gente prefiere fingir, porque cree que de esta manera evitará conflictos mayores, o porque supone (apriori) que es mejor reflejar siempre una conducta consistente (sea de aceptación o de no aceptación) que admitir y manifestar el sentimiento producido por la conducta del otro. No es así, ya que almacenar un sentimiento de displacer inevitablemente genera resentimientos, que tarde o temprano se manifestarán en conductas destructivas.

En realidad, aceptar o no una conducta, no significa aceptar o no una persona. Se puede rechazar una conducta y seguir queriendo a la persona.

Por otra parte, una conducta no aceptada es señal de la existencia de una necesidad insatisfecha. Sea del lado que ocurra en la relación (yo o el otro) significa un conflicto y la ruptura de una relación motivadora. El siguiente cuadro, ubica las situaciones posibles:



#### 4. El "Termómetro" de la motivación.

La conducta motivadora puede evaluarse a través del efecto producido en tres áreas:

La comunicación: se abre o se cierra.

La relación: se hace más cercana o más lejana.

El desarrollo humano: se facilita o se obstaculiza.

De esta manera se puede ser conciente cuando se sigue una conducta motivadora, o cuando es al contrario.

Es usual utilizar patrones de respuesta a la conducta del otro cuando existe alguna necesidad insatisfecha, que produce más bien un efecto desmotivador. Esto ocurre porque es la forma aprendida tradicionalmente.

#### 5. Los patrones de respuesta "desmotivadores".

A continuación se presenta, señalando sus implicaciones y efectos.

## BARRERAS A LA MOTIVACION

### RESPUESTAS TÍPICAS A LOS MENSAJES DE LOS DEMÁS.

- 1.- ORDENAR, DIRIGIR, MANDAR, IMPONER.  
("Tú debes...", "Tú tienes que...").

Tales respuestas pueden producir susto, miedo o una resistencia activa y rebeldía. También invitan a ser "comprobadas". A nadie le gusta - que le ordenen o le manden - por ésto se produce el resentimiento. Tales respuestas pueden romper cualquier comunicación posterior de parte del otro, o pueden provocar una comunicación defensiva o vengativa. A menudo la gente se siente rechazada si sus necesidades personales han sido ignoradas. Delante de los demás se pueden sentir humillados con tales respuestas. Más aún si el otro obedece puede tratar de vengarse más tarde cuando tenga oportunidad, o también puede responder inmediatamente con coraje.

- 2.- AMONESTAR, CENSURAR, AMENAZAR.  
("Si tú no haces... entonces", "Hubieras mejor...").

Tales respuestas son como las de ORDENAR, DIRIGIR ..., excepto que en éstas se añade la amenaza de usar el poder o la fuerza. Tales respuestas invitan a dar una prueba. Pueden lograr que el otro obedezca pero ésto será solamente por temor. Como la anterior puede provocar resentimiento, coraje, resistencia o rebeldía.

- 3.- MORALIZAR, SERMONEAR, OBLIGAR.  
("Tú debías...", "Esa es tu obligación..." "Esa es tu responsabilidad...").

Tales respuestas son semejantes a las de dirigir y ordenar, excepto -- que se insiste en la "obligación" y en cierta vaga autoridad externa. su intención es que el otro se sienta culpable o que sienta una obligación. Las personas sienten la presión de tales mensajes y frecuentemente se resisten y se desentiende. Tales mensajes también comunican una falta de confianza - "Tú no eres suficientemente inteligente". La gente a menudo responde con "Quién dice que yo debo de..." o "Por qué yo debo de ..."

- 4.- DAR SOLUCIONES, SUGESTIONES; ACONSEJAR.  
 ("Lo que yo haría es ...", "Por qué tú no ...", "Yo te ... que",  
 "Sería mejor para tí que ...").

No es verdad que la gente siempre quiere un consejo. El consejo, la advertencia implican "superioridad" y pueden provocar que el otro se sienta inadecuado e inferior. "Yo debí haber pensado en esto ..." - Se suele responder a la advertencia y al consejo con resistencia y rebeldía - "Yo no quiero que me digas lo que tengo que hacer". En el caso de niños a menudo se resienten por las sugerencias de los adultos - "Deja que lo piense yo sólo". El fallar en seguir el consejo de los adultos puede provocar en los niños que se sientan culpables o que se desalientan de los adultos. Si el consejo de otros no parece sensato, la gente tendrá que arguir en contra y dedicar tiempo en esto en lugar de pensar en encontrar sus propias soluciones. El consejo puede hacer de otro un ser dependiente, no promueve su propio pensamiento creativo. Un niño puede simplemente responder con el sentimiento de que el adulto no entiende - "cómo puedes sugerir eso, tú no sabes lo asustado que estoy". También se puede responder "Cuando yo quiera un consejo tuyo, yo te lo pediré". Si el consejo es erróneo, el otro tiene que asumir la responsabilidad o evadirla: "El me lo aconsejó, esa no era mi idea (o mi intención)".

- 5.- PERSUADIR CON LOGICA, ARGUIR, INSTRUIR, DAR UNA CONFERENCIA.  
 ("Te das cuenta ...", "Mira porque estás en un error", "Eso no es así" "Los hechos son que", "Sí, pero ...").

Tales respuestas provocan defensividad y a menudo causan una contraargumentación. También pueden provocar que el otro se sienta inferior debido a que implican la superioridad del que responde. La persuasión frecuentemente hace que el otro defienda su propia posición con mayor fuerza y que pueda sentir "Tú siempre piensas que tú estás en lo cierto". El hecho de tener la lógica de nuestro lado no siempre trae consigo una mayor obediencia o un asentimiento. El sentimiento que a menudo se provoca es: "El hace que me sienta tonto".

- 6.- JUZGAR, CRITICAR, AVERGONZAR.  
 ("Tú eres malo, "Como eres flojo, tonto, etc.", "Estás actuando como loco", Traes el pelo muy largo").

Más que cualquier otro tipo de mensaje, éste hace que la otra persona se sienta incómoda; inferior, incompetente, mala, estúpida, tonta. También puede hacerlo sentir culpable. A menudo se responde muy defensivamente - a nadie le gusta estar equivocado. La evaluación rompe la comunicación - "No le (s) voy a decir lo que siento, si voy a ser juzgado". En el caso de niños por el tamaño (y la edad) de los

adultos (tamaño psicológico) los hijos a menudo aceptan tales juicios como si fueran absolutamente verdaderos "Yo soy muy malo". La evaluación de los adultos produce y configura el autoconcepto y la autoimagen del niño en su vida posterior- "Yo no soy bonita". Otra respuesta de los niños a los adultos es que ellos evaluarán a los padres. Recuerdese el adagio antiguo: "No juzgues y no serás juzgado".

- 7.- ALABAR, CONSENTIR, EVALUAR POSITIVAMENTE, APROBAR.  
 ("Tú eres muy bueno", "Tú has hecho muy buen trabajo", "Este es un -- dibujo muy bueno!", "Yo apruebo que ...", "Es bonito hacer ésto").

El alabar y el evaluar positivamente no siempre pueden tener los efectos que suponemos generalmente que van a tener. Si se hace entender a otros que se evalúa siempre positivamente, el otro deduce que también se puede evaluar negativamente. Por lo tanto cuando siempre se juzga positivamente, la ausencia de este tipo de juicio en una situación particular puede ser interpretado como un juicio negativo: "Tú no has dicho nada de mi trabajo hoy, de seguro que no te gusta". También una evaluación positiva que no corresponda con la propia evaluación del otro puede ser amenazante ("Yo no soy tan bueno en ésto) o puede ser percibida como falsa ("Tú realmente estás pensando que ésto no es muy bueno"). A menudo el otro siente las alabanzas como manipulaciones- "Tú me estás diciendo eso para hacer que yo trabaje más". La alabanza a menudo detiene la comunicación de parte del niño- "Ellos simplemente no entienden como me siento". La evaluación positiva puede turbar al niño y a veces ponerlos enojados contra los adultos. La alabanza clasifica invariablemente a los adultos como "seres superiores" el derecho de evaluar al otro implica que UD. "sabe" lo que es bueno o malo.

- 8.- PONER APODOS O SIMILARES, RIDICULIZAR, AVERGONZAR.  
 ("Eres un niño todavía", "Idiota", "Lo que mande el señor").

Tales mensajes tienen un efecto devastador, destruyen la imagen que tiene el otro de sí mismo. Pueden hacer que la persona se sienta sin dignidad, mala, abandonada, sola y rechazada.

La respuesta más frecuente del otro a tales mensajes es darle la espalda, física o moralmente. ("Y tú eres un regañón", "Mira quien lo dice" "Al fin me voy a ir de este lugar"). Cuando una persona recibe tal mensaje de alguien que quiere influir en él, se sentirá menos dispuesta a ver su realidad y a cambiar. Al contrario, tenderá a anular el mensaje molesto y a excusarse.

## 9. - INTERPRETAR, ANALIZAR, DIAGNOSTICAR.

("Lo que tú necesitas es ...", "En lo que están equivocado es ...", "Estas tratando de llamar la atención", "Tú realmente no quieres decir que ...", "Yo sé lo que tú necesitas", "Tu problema es ...").

Decirle a otro que es lo que realmente está sintiendo, cuales son sus verdaderos motivos, o porque está actuando en esa determinada forma es muy amenazante. "El siempre piensa que sabe lo que yo estoy sintiendo". Hacer el papel de Psicoanalista con los demás es peligroso y frustrante para ellos. Si el análisis es erróneo, el otro se resiste; si es correcto, se sentirá expuesto públicamente, desnudo, atrapado. El mensaje "ya-se-lo-que-tú-necesitas", implica que se es superior - se sabe más que el otro. La gente se vuelve resentida y colérica cuando otro "interpreta" sus motivos. Las interpretaciones es más lo que frenan la comunicación de las personas que animarlos a expresar más de sí mismos.

## 10. - ALENTAR, SIMPATIZAR, CONSOLAR, AMPARAR.

("Vamos, eso no es tan malo ...", "No te preocupes", "Te sentirás mejor").

Solemos a menudo mandar mensajes a los demás sin comprender que pueden tener efectos negativos. Reforzar y realentar a otro puede hacerlo sentir que no se le comprende. "Si para tí es fácil decir eso, pero tú no sabes como tengo miedo!". Los mensajes para amparar y sostener pueden también decirle al otro "no me siento a gusto sintiéndote tú débil o inadecuado. Yo no puedo aceptar tales sentimientos; empieza a sentirse mejor, más adecuado". Si las cosas no cambian y no se ponen bien para la persona, entonces él se puede sentir resentido hacia los alientos del otro por engañarlo. Decirle a una muchacha que sienta que no es muy atractiva para los muchachos, que realmente es muy guapa, puede excitar fuertes sentimientos de hostilidad. Incluso puede perder la confianza en el otro. "Tú estás diciendo eso para que me sienta mejor". Las típicas respuestas son éstas: "Tú no entiendes, yo siempre seré un inútil para este trabajo".

## 11. - SONDEAR, PREGUNTAR, INTERROGAR.

("Por qué ...", "Quien ...", "Dónde ...", "Cómo ...").

La respuesta de las personas al sondeo, es a menudo sentirse defensivos o "en el banquillo de los acusados". Muchas preguntas son amenazantes porque no se sabe porque lo están interrogando. "A donde me estás llevando". El otro a menudo siente que el interrogador es un en tromedito, un "metiche" - "El siempre tiene que saber donde he estado". El preguntar puede comunicar una falta de confianza, sospecha o duda -

acerca de la habilidad del otro: "Tú no necesitas preguntarme si yo se la forma- yo ya lo he hecho antes". Algunas preguntas del tipo de sondeo hacen que la persona sienta que ha sido orillada para sacar una -- conclusión en su contra. Cuando alguien hace preguntas, está implicando que está acumulando información para poder resolver el problema del otro, más que dejar que el otro resuelva el problema por sí mismo. --  
 --"Si yo les digo a mis jefes lo que pregunta, entonces yo tengo que escuchar sus respuestas." Las preguntas restringen drásticamente la cantidad de información que podrían dar los demás si solamente se les animara a que hablaran en forma espontánea. Ellos transmiten "solamente lo que se les pregunta".

22.

INTERRUMPIR, DISTRAER, HACER BROMA DE, DESVIAR.

("No hablemos de eso en la mesa", "Eso me recuerda...", "Por qué no incendias la oficina?", "Te levantaste hoy por el lado izquierdo?").

Tales mensajes pueden comunicar al otro que no se está interesado en él, que no se respetan sus sentimientos, o que lo están rechazando. La gente es generalmente muy seria y dedicada cuando necesita hablar acerca de algo. Cuando Ud. responde bromeando, puede hacerlos sentir heridos y rechazados. Distraer a los demás de sus sentimientos puede aparecer oportuno por el momento, pero los sentimientos de alguien no -- siempre se van. A menudo aparecen más tarde. Los problemas diferidos rara vez son problemas resueltos. Las personas, quieren ser escuchadas y comprendidas con respeto. Si sus jefes los hacen a un lado, ellos aprenden muy pronto a llevar a otro lado sus sentimientos y sus problemas importantes.

Las respuestas: 1 a la 5 son mensajes que solucionan por el otro.  
 6 a la 11 son mensajes que hacen menos a la persona.  
 12 es mensajes de evasión.

- bloquea la comunicación.
- hiera la relación.

El mensaje implícito que contiene es de.

- cambio (querer cambiar al otro)
- control (mantenerlo quieto).
- quitar la responsabilidad ("tú no puedes").
- rechazo o culpa.



## 6. La respuesta "Motivadora".

Cuando el otro emite una conducta que muestra que tiene -- una necesidad insatisfecha, la respuesta motivadora consiste en facilitar la clarificación y conocimiento de dicha - necesidad.

Esto exige centrarse en el otro y no en mí. Representa -- también la mejor solución para que el otro resuelva por él mismo sus problemas, estando con él. Se trata de pensar y sentir con él y no por él. La técnica específi- - - ca se conoce como "escuchar activamente" y consiste en -- "reflejar" los pensamientos y sentimientos del otro, es de cir, lo que de ellos se percibe.

Esquema de comunicación (no como unión de palabras con pa-  
labras, sino personas con perso-  
nas).

Emisor: Experimenta vivencialmente una emoción.  
Codifica (palabra o acción específica que la -  
expresa).  
Transmite (palabra o frase concreta).

Receptor: Oye las palabras. Vé la conducta.  
Descifra (¿Qué hay detrás de las palabras?).  
Elabora una hipótesis.  
Pregunta para verificar.

Resultado: El emisor se siente escuchado activamente y por tanto motivado.

Ejemplo:

Emisor: ¡Otra vez tengo que hacer el mismo informe!

Receptor: ¿Te disgusta hacerlo?

Mediante la generalización de este proceso, puede perfectamente clarificarse las necesidades insatisfechas existentes, a la vez que se genera un efecto de comprensión que permite encontrar la solución motivadora.

Es importante precisar que la utilidad de este tipo de respuestas se aplica exclusivamente a casos de necesidades insatisfechas, y que las respuestas denominadas barreras a la motivación son perfectamente válidas cuando no existe conflicto alguno.

#### 7. El mensaje motivador.

Cuando por contra, la necesidad insatisfecha se presenta en mi, debido a que la conducta de otro interfiere en mis necesidades, es importante caer en la cuenta de que la actitud responsable es intentar modificarla, en lugar de sufrirla.

Usualmente se pretende influir en el otro con mensajes desmotivadores que no producen los efectos requeridos.

Se trata no sólo de que se produzca un cambio efectivo, sino que no se bloquee la comunicación ni la relación, y que por contra se facilite el desarrollo del otro. Amenazar, por ejemplo, a alguien con despedirlo si no cumple a tiempo con un trabajo, puede que produzca el cambio deseado, pero evidentemente su efecto perdura tan solo mientras se mantiene la amenaza, y sin duda cierra la comunicación y la relación. Es por tanto, una conducta desmotivadora,

ya que no toma en cuenta ni propicia la satisfacción de las necesidades presentes.

A diferencia de lo anterior, el mensaje motivador tiene por objeto convertir al otro en un aliado para la solución de mi problema. La técnica específica implica las siguientes tres fases:

- expresión del sentimiento propio
- descripción de la conducta del otro que interfiere con mi necesidad
- manifestación del efecto o consecuencia concreta que en mi produce.

Ejemplo: Realmente, me preocupa mucho (sentimiento) que no termines a tiempo este informe (descripción de la conducta del otro) - - - - - porque no lo voy a poder entregar en el plazo prometido (consecuencia concreta).

Un mensaje de este tipo objetiviza la responsabilidad, a diferencia de los mensajes que tienden a culpabilizar al otro, como por ejemplo: ¡Nunca puedes acabar el informe a tiempo! (Aquí el mensaje recibido es: Yo soy un inepto)

La diferencia estriba en que en el primer caso, el otro percibe mi sentimiento y se involucra motivadoramente en la acción que resuelve el problema. En el segundo, se siente culpado y por consiguiente, se genera una reacción defensiva en contrario.

8. La negociación del conflicto de necesidades.

Una vez que se han clarificado tanto la necesidad insatisfecha del otro, como la propia, se puede pasar a negociar el conflicto.

Habitualmente el conflicto de necesidades no se negocia, sino que se maneja mediante la imposición del poder, de uno o de otro lado.

Cuando yo impongo mi propia solución a costa de las necesidades del otro, se trata del método autoritario. Por el contrario, cuando por el supuesto temor de evitar un conflicto mayor, se cede, sin estar realmente convencido, se trata del método permisivo. En ambos casos quedan necesidades insatisfechas, que generan resentimientos y consecuencias tales como frustración, apatía, irresponsabilidad, etc.

El tercer método en la solución de conflictos busca resolverlos a través de una relación motivadora que fomente la participación, experimente la cooperación y resuelva todas las necesidades en juego.

Su proceso es el siguiente:

NEGOCIANDO CONFLICTOS EN FORMA MOTIVADORA

Proceso para resolver problemas

1er. Paso: Definir el problema en términos de necesidades.  
(No de soluciones competitivas)

Este es un paso crítico en la solución de los problemas. Primero el planteamiento de su problema debe hacerse en tal forma que no comunique vergüenza o juicio. El enviar mensajes- Yo es la forma más efectiva de plantear un problema.

Segundo, después de expresar sus sentimientos, trate de verbalizar, la posición de la otra persona en el conflicto. Si ud. lo desconoce, pregúntele para que ella lo plantee.

Frecuentemente, toma un poco de tiempo definir el problema o el conflicto con precisión. La otra persona puede necesitar algo de tiempo para hacer conscientes sus sentimientos y expresarlos. Puede estar inicialmente molesto o defensivo. Este es el momento de usar el Escuchar Activamente. Debe tener la oportunidad de expresar sus sentimientos o de otra manera no estará listo para los siguientes pasos del proceso.

No se apresure por llegar al paso II. Asegúrese de que ha entendido el punto de vista del otro y de que ud. ha planteado el suyo clara y congruentemente.

No subestime sus propios sentimientos. Si ud. lo hace, la otra persona puede no sentirse motivada para entrar en la solución del problema.

Frecuentemente, un problema será redefinido a medida que es discutido- el planteamiento inicial vendrá a ser superficial. O, la expresión de los sentimientos de la otra persona puede producir que ud. vea el problema con nueva luz.

Antes de pasar al 2o. paso, asegúrese de que ambos aceptan la definición del problema.

Haga una prueba de esto- pregúntele si él acepta si tal es el problema que ambos van a resolver. ¿Ambos grupos de necesidades han sido propuestos claramente?

Finalmente, asegúrese de que él entiende claramente que uds. están buscando una solución que satisfaga a ambos en sus necesidades, que será aceptable para ambos- que ninguno va a ser derrotado.

2o. Paso: Generar todas las posibles soluciones.  
(Evitar la evaluación de las soluciones en este paso).

Esta es la parte creativa del problema. Frecuentemente es difícil llegar a una solución correcta inmediatamente. Las soluciones iniciales son a menudo adecuadas, pero pueden estimular a encontrar otras mejores.

Pregúntele primero al otro si tiene algunas posibles soluciones- ud. tendrá mucho tiempo para ofrecer las suyas. A toda costa evite ser evaluativo y crítico de las soluciones. Use el Escuchar activamente. Trate sus ideas con respeto.

Trate de tener el mayor número posible de soluciones antes de evaluarlas o discutir alguna en particular. Recuerde que se trata de llegar a la mejor solución y no a una determinada solución.

Si las cosas se hacen aburridas o sin interés planteé el problema de nuevo. Algunas veces esto hará que se empiece a mover de nuevo.

Generalmente, se hace evidente cuando pasar al 3er. paso: cuando se han generado un número razonable de soluciones, o cuando una persona aparece ser muy superior a las otras.

### Jer. Paso: Evaluar y probar las varias soluciones

En esta etapa del proceso ud. debe ser - honesto y por supuesto ud. quiere que el otro - también lo sea. Uds. usarán mucho de su pensamiento crítico. ¿Hay algunas falacias en alguna de las posibles soluciones? ¿Alguna razón por la que no funcione alguna solución? ¿Será demasiado difícil llevarla a cabo? Use el ESCUCHAR ACTIVAMENTE.

Algunas veces al evaluar las soluciones ya generadas, un nuevo grupo de ellas se pueden - originar que son mejores que las anteriores. O - alguna de las anteriores se puede mejorar con - algunas sugerencias.

El fallar en probar las soluciones en esta - etapa del proceso aumentará las probabilidades de terminar con una solución pobre o que no puede llevarse a cabo.

### 4o. Paso: Decidir una solución mutuamente - - - - - aceptable.

Debe lograrse un mutuo compromiso a una solución. Usualmente cuando han sido expuestos todos los hechos, aparece una solución que es claramente superior.

No cometa el error de tratar de persuadir o presionar sobre una solución. Si él no escoge libremente una solución aceptable para él, hay muchas probabilidades de que no la llevará a cabo.

Cuando se note que uds. están cercanos - a una decisión; plantee la solución para cerciorarse de que entienden acerca de que están decidiendo.

Frecuentemente, será necesario escribir - la solución para que las confusiones posteriores puedan ser aclaradas en relación a la decisión a que ambos llegaron.

### 5o. Paso: Implementar la solución.

Una cosa es llegar a una solución creativa y otra, el ponerla en práctica. Inmediatamente después de que se ha llegado a un acuerdo, generalmente es necesario hablar de la implementación.

### QUIEN hace QUE y CUANDO?

La actitud más constructiva que hay que tener es la de una completa confianza en que la otra persona hará su parte de la decisión, más - que preguntarse que hay que hacer si no lo hace. Consecuentemente, no es bueno de castigos para el que no cumpla con la solución por ahora.

Sin embargo, si posteriormente la otra persona deja de cumplir su parte del acuerdo, hay - que confrontarlo con mensajes - Yo. Usted también puede ofrecer sugerencias para ayudarlo a recordar su tarea.

No caiga en la trampa de recordarle sus - tareas por que el crecerá dependiente de que usted le recuerde, más que asumir una plena responsabilidad de su propia conducta.

Las personas que no están acostumbradas - al Método III en el pasado al principio pueden ser descuidadas para llevar a cabo la solución, - especialmente si han estado usando el Método II. Prepárese a hacer muchas confrontaciones hasta que él capte la idea de que usted no le va a permitir pasar desapercibido. Tampoco no retrase - demasiado el confrontarlo.

### 6o. Paso: Evaluar la solución.

No todas las soluciones del Método III son las mejores. Alguna vez usted o la otra persona descubrirán fallas en la solución, en ese caso - hay que revisar el problema para buscar nuevas soluciones.

En ocasiones es importante ir a la otra persona y preguntarle como se siente acerca de la solución.

Ambos deben tener la comprensión de que

las decisiones siempre están abiertas a revisiones, pero ninguno puede modificar la decisión unilateralmente. Las modificaciones requieren un acuerdo común como en la decisión inicial.

Algunas veces los que son nuevos en el método III descubrirán que se sobre-comprometen a sí mismos- en su entusiasmo acuerdan hacer demasiado o lo imposible. Asegúrate de estar abierto a la revisión cuando suceda esto.

9. Conceptos finales.

Los conflictos en la relación humana siempre pueden manejarse de manera motivadora cuando las necesidades insatisfe--  
chas se reflejan en efectos o consecuencias tangibles. Es-  
ta es la parte que se puede negociar y solucionar, satisfaciendo  
las necesidades encontradas.

Sin embargo, un conflicto rara vez es tan solo de necesidades. Es común que junto a la necesidad existan valores. Valor es lo que es valioso, lo que se aprecia, lo significativo e importante, pero de modo subjetivo e interno.

De esta manera, un conflicto de valores se presenta cuando existe un sentimiento o emoción no placentera debido a la -  
conducta del otro, sin que se produzcan efectos o consecuencias  
visibles de esa conducta en mí. Por ejemplo: me molesta  
que fumes, aunque de hecho a mí no me pase nada por ello.

Es este tipo de conflictos el que exige mayor comprensión y aceptación. Entre otros, las conductas más adecuadas a seguir son la de servir de modelo (modelar la conducta deseada) y de consejero eficaz. Ambas actitudes son efectivas en el marco de una relación motivadora.

Las ventajas del método reseñado son para ambas partes --  
(supervisor -subordinado, padre-hijo, etc.):

La adquisición de mayor aprecio del valor de la persona, mayor confianza en sí mismo y los demás, desarrollo de la disposición de ayuda y fundamentalmente, desarrollo de las habilidades de manejo de conflictos y motivación.



## SITUACIONES DE PERDER/GANAR

Las situaciones de perder/ganar prevalecen hasta ahora en nuestra cultura. En los Juzgados se utiliza el sistema de adversarios, los partidos políticos hacen lo posible por ganar las elecciones y puestos en las legislaturas. Los debates son comunes en escuelas y universidades y en el medio ambiente en general. El apabullar a otros es generalmente visto como un talento. Competir y retar a un oponente es el aspecto más extensamente publicado en lo relacionado con gran parte de nuestros deportes y juegos.

El lenguaje de los negocios, la política y aun de la educación, está dotado de términos de perder/ganar. Uno "gana" una promoción, "vence" a la competencia, compra un aditivo especial para que el motor del auto adquiriera una potencia de coche de carreras. Los estudiantes hacen lo posible para ser los "primeros de su clase" o "superar" al maestro. También organizamos esfuerzos tendientes a buscar la colaboración y cooperación pero, parece más bien, que tendemos en ellos a enfatizar la "sana" competencia.

En un medio ambiente que preferentemente enfatiza el ganar, no es de extrañar que persista una conducta de competencia donde no es apropiada. Imagínese una clásica junta de comité en la que va a decidirse sobre un programa apropiado para un club. En ella los miembros se interrumpen unos a otros para dar ideas. Las proposiciones se hacen cuando otros ni siquiera tienen conocimiento. Se forman bloques de poder entre los socios para apoyar un programa contra los que proponen otro distinto. Cuando los miembros de tal comité son capaces de analizar la operación del grupo, pueden caer en cuenta de que no estaban oyéndose unos a otros porque estaban pensando en formas de establecer un caso o contradecir la propuesta de otra persona.

Ellos se estaban interrumpiendo para obtener un punto a favor antes de que el que exponía su idea pudiera afianzarla. Así actuaban como individuos competidoras más que como un grupo en colaboración. En realidad, debían de obtener la mejor decisión de acuerdo al programa, pero cayeron en el contexto de perder/ganar. Esta es una falla común en los comités.

Los equipos de trabajo no son la única esfera en la que las situaciones de perder/ganar pueden surgir. Vea a un consultor discutir el problema de un cliente. Por un sinnúmero de razones el cliente puede percibir los útiles consejos del consultor no como éste lo interpreta, sino como una crítica a su método o a lo que sea. Como resultado el cliente puede llegar a sentir que estaba en competencia con el consultor.

El debate puede girar en torno de los métodos que sean más efectivos o de quien puede hacer mejor el trabajo, así el cliente, en vez de oír las recomendaciones del consultor, estará tratando de herirlo y por su parte el consultor estará concretándose en defender su habilidad y pericia. Cuando las dos partes se encierran en un juego de perder/ganar, el cliente reduce todas sus posibilidades de usar efectivamente el consejo del consultor.

El debate que lleva a situaciones de ganar/perder puede también desarrollarse en una organización en la que haya individuos que se esfuerzan por ocupar una posición dominante.

Las batallas se pueden arreglar discretamente y de otra manera entre departamentos. Por ejemplo, un departamento de planeación desarrolla un nuevo proceso de ensamble, y cuando éste es introducido, los trabajadores pueden resentirlo y cerrarse al nuevo plan. Es fácil interpretar la situación en términos de ganar/perder.

Los planificadores quieren demostrar que saben más y pueden diseñar un procedimiento superior al de los hombres que realizan el trabajo. Si el nuevo procedimiento funciona bien los planificadores "ganan"; por el contrario, si la innovación no incrementa la producción, "pierden" y los trabajadores "ganan" porque su operación normal probó ser superior. Visto de esta manera era de esperarse que los trabajadores no se reunieran para darle a la innovación un juicio justo. En casos extremos ellos pueden sabotear los cambios "para demostrar esos esnobismos teóricos en la planeación". En resumen, todos los esfuerzos para planear, se ven saboteados por las trampas de perder/ganar. En cualquier compañía o institución las rivalidades internas de ganar/perder absorben más esfuerzos que la producción o servicio principal.

#### CONSECUENCIAS DE PERDER/GANAR.

Aunque hay obviamente algunos ejemplos donde la situación de perder/ganar en un factor positivo, resulta ser, por lo general destructivo. Ganar/perder es demasiado frecuentemente un veneno para las relaciones interpersonales y la efectividad de las organizaciones. Supongamos que un esposo pierde una discusión con su esposa, así que va a bañar en lugar de ir a las carreras de caballos. El podrá vengarse siendo en el baile hosco y ofensivo, y así ha volteado la situación de perder/ganar en algo en que ambos compañeros son perdedores. A menudo las victorias de perder/ganar se vuelven pérdidas para ambos partidos convirtiéndose en situaciones de perder/perder.

Algunos de los resultados negativos de ganar/perder se han dado a conocer en los ejemplos anteriores. A continuación se incluye una lista de catorce problemas, los cuales pueden surgir de confrontaciones de ganar/perder.

Perder/ganar pueden:

- 1.- Desviar el tiempo y la energía de los hechos principales.
- 2.- Retardar decisiones.
- 3.- Crear desacuerdos.
- 4.- Llevar a los miembros de los comités a los extremos.
- 5.- Interferir en el escuchar.
- 6.- Obstruir la exploración de más alternativas.
- 7.- Destruir o decrecer la sensibilidad.
- 8.- Causar la expulsión o renuncia de los miembros del comité.
- 9.- Despertar el enojo que desbarata las juntas.
- 10.- Interferir con la empatía.
- 11.- Dejar a los perdedores resentidos.
- 12.- Inclinar a sabotear.
- 13.- Provocar abusos personales.
- 14.- Pone a la gente defensiva.

AJUSTANDO GANAR/PERDER

Ya que las situaciones de ganar/perder serán sin duda, experimentadas muy a menudo por nosotros en el curso del tiempo, es importante saber como hacerles frente. Y puesto que en la mayoría de casos, la disputa de ganar/perder se convierte finalmente en un resultado de perder/perder, se vuelve importante reorganizar el conflicto hacia resultados de ganar/ganar.

Es extremadamente difícil para una sola persona el reorientar las situaciones de ganar/perder hacia resultados de ganar/ganar; puesto que puede ser tratado como un tercero en la discusión y ser marginado o puede ocurrir que se volteen los dos adversarios en su contra.

Aunque lo ideal sería que todos los miembros de un comité o una organización evitaran las situaciones de ganar/perder, los esfuerzos de un solo segmento significativo del grupo podrían llegar a ser efectivos.

En un conflicto de uno contra uno, uno de los contendientes a menudo puede bastar para terminar la disputa. Se necesitan dos para pelear.

Entre más personas haya en una situación de ganar/perder que reconozcan los peligros de tal disputa y quieran ajustar la situación, se estará más cerca de lograr buenos resultados. Suponiendo que tal grupo exista en una organización, ¿qué es lo que puede hacer para ayudar?

Algunas formas de ajuste.

- 1.- Tener metas claras, entendibles y reconocidas. Usar las metas para probar si los resultados son relevantes o no.
- 2.- Estar al cuidado de las situaciones de ganar/perder. Pueden desarrollarse de repente. Si se siente bajo ataque o se siente usted mismo apoyando algo, está usted probablemente en situación de ganar/perder.
- 3.- Escuche con interés a los demás. Absténgase de trabajar en argumentos contradictorios mientras la otra persona está hablando.  
  
Tome el riesgo de ser persuadido. Trate el razonamiento de la otra persona, pruebe con una medida.
- 4.- Evite absolutamente las proposiciones que no dejan lugar a modificaciones. "Yo creo que este es el camino..." es mejor que "Este es el único camino..."
- 5.- Si usted está planeando para otro, provea algunos medios para su participación. Los agentes deben sentir que ellos pueden tener influencia en decisiones que los afectan.
- 6.- Trate de llegar a decisiones por acuerdo general antes que por victoria de la mayoría.
- 7.- Haga pruebas para ver que treguas y compromisos son verdaderamente aceptadas por todos.
- 8.- Dibuje una línea continua y haga que los miembros se sitúen -- ellos mismos en ella tomando en cuenta los resultados. A menudo ocurre que los "distintos lados" no están tan apartados.

- 9.- Esté alerta a las estrategias de vender o ganar en los otros, y evite usarlas usted mismo. "Una persona inteligente puede ver las ventajas..." podría ser una señal peligrosa.

Esta lista no es exhaustiva, pero puede dar un comienzo hacia relaciones más productivas. La llave de la idea en ajustar las situaciones de ganar/perder es el hacer todo lo posible para obtener lo "que es mejor para todos" antes que tratar de hacer prevalecer sus pretensiones particulares.

## ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

Los conflictos son una realidad cotidiana en la vida de todos. Sea en la casa, sea en el trabajo, los valores y necesidades de un hombre constante e invariablemente se contraponen a los de otras personas. Algunos conflictos son relativamente pequeños y fáciles de manejar o aun de ser pasados por alto. Otros, en cambio, por su magnitud, requieren de una cierta estrategia para poder ser resueltos satisfactoriamente sin que se traduzcan en una tensión constante, ni generen enemistades.

La habilidad para resolver satisfactoriamente un conflicto es probablemente una de las más importantes que un individuo puede tener en su vida social, pero son pocas, sin embargo, las oportunidades formales de aprender esto en nuestra sociedad. Como casi cualquier otra habilidad humana, la de resolución de conflictos también puede ser enseñada; consiste, como otras, de un cierto número de prácticas o "Sub-habilidades" separadas unas de otras aunque interdependientes. Estas habilidades tienen que ser asimiladas tanto a nivel conceptual como a nivel conductual. Por ejemplo: 1): ¿entiendo cómo puede ser resuelto un conflicto? 2): ¿puedo resolver un conflicto específico?

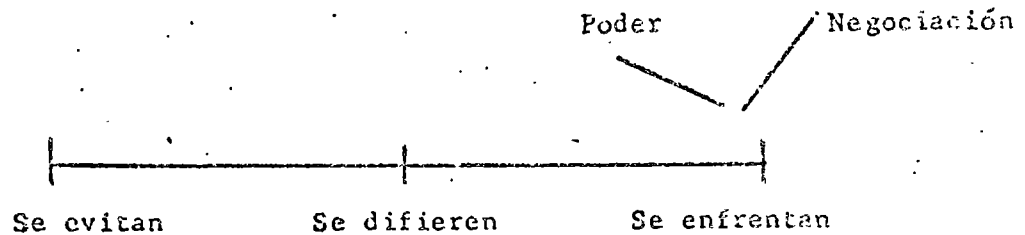
### Respuestas a Situaciones de Conflicto.

Los niños suelen desarrollar sus propias estrategias personales en su enfrentamiento con los conflictos, y aun en los casos en que con sus intentos no los resuelven satisfactoriamente continúan aplicándolos por el desconocimiento de otras alternativas.

Las estrategias para la resolución de conflictos pueden ser clasificadas en tres categorías:

- a) evitarlos.
- b) diferirlos.
- c) enfrentarlos.

La figura siguiente muestra un continuum de las posibles respuestas a situaciones de conflicto:



a) Evitarlos.

Algunas personas tratan de evitar toda clase de situaciones de conflicto; otras, sólo cierto tipo de conflictos. Tales personas, por lo general, tienden a reprimir sus reacciones emocionales, buscan -- distraer su atención con otras cosas y aun llegan a abandonar por -- completo el problema. En estos casos se encuentran quienes renuncian a su trabajo, dejan la escuela o se divorcian ya sea por incapacidad para hacerle frente a esas situaciones o por no tener las habilidades para manejarlas en forma efectiva.

Aunque esta estrategia de evitarlos puede llegar a ser valiosa en aquellos casos en que una escapatoria es posible, rara vez dejan en la persona un alto nivel de satisfacción, y, por lo general, le dejan dudas y temores acerca de la posibilidad de encontrar en el futuro el mismo tipo de situaciones, así como acerca de cualidades tales como su valor y su persistencia.

b) Diferirlos.

Esta acción es, esencialmente, una táctica dilatoria. Con estas estrategias se pretende, al menos temporalmente, enfriar la situación o mantener tan poco claras las cosas que cualquier intento para hacerles frente resulte improbable. Atender a pequeñeces mientras se evita o se retrasa la discusión del problema mayor; posponer una confrontación en espera de un tiempo más propicio, o evitar de plano la clarificación de los puntos fundamentales del conflicto; son ejemplos de esto. Aquí nuevamente, como en el caso anterior, estas tácticas funcionan sólo cuando una demora es posible, pero generalmente se traducen en sentimientos de insatisfacción, ansiedad sobre el futuro y preocupaciones acerca de uno mismo.

c) Enfrentarlos.

Esta tercera estrategia supone el enfrentamiento de temas o de persona

nas en conflicto. Dicho enfrentamiento puede ser resuelto mediante estrategias de poder o estrategias de negociación. Las primeras suponen el uso de una fuerza física (como, por ejemplo, un golpe en la nariz o una guerra), el soborno (en forma de dinero o favores) y el castigo (en forma de desamor o de multas económicas). Tales prácticas suelen ser muy efectivas desde el punto de vista de la parte satisfecha en el conflicto; uno gana y el otro pierde. Desafortunadamente, para el que pierde, el conflicto real generalmente apenas comienza en ese momento. Hostilidad, ansiedad y aún daños físicos son consecuencias comunes de estas estrategias de ganar o perder a base de poder.

Con las estrategias de negociación, en cambio, ambas partes pueden ganar. El propósito de la negociación es el de resolver el conflicto con un compromiso mutuamente satisfactorio para todas las partes involucradas en el conflicto. Negociar, pues, parece ser de entre las estrategias para la resolución de conflictos, la forma de producir los efectos más positivos, o menos negativos.

#### Habilidades de Negociación.

Una negociación satisfactoria requiere de una serie de habilidades que deben ser aprendidas y practicadas y que incluyen:

- 1) La habilidad para determinar la naturaleza del conflicto
- 2) la efectividad en la fase de iniciación de un enfrentamiento
- 3) la habilidad para escuchar los puntos de vista de la otra parte, y
- 4) la utilización de procedimientos de solución de problemas para poder llegar a un consenso.

#### Diagnóstico.

Diagnosticar la naturaleza de un conflicto es el punto de partida en cualquier intento por resolverlo a través de una negociación. El aspecto más importante por decir es el de si el conflicto es de naturaleza ideológica (conflicto de valores) o si es, por contra, un conflicto más real (tangible), o bien si es una combinación de ambos. Los conflictos de valores son sumamente difíciles de negociar. Si, por ejemplo, yo creo en la igualdad de las mujeres en todas las facetas de la vida pública y privada, y tú en cambio, sostienes que deben ser protegidas y prohibido o limitado su concurso en ciertas actividades, nos sería muy difícil llegar a una posición satisfactoria para ambos.



No obstante, una diferencia de principios. Sólo es realmente significativa cuando nuestros criterios opuestos nos afectan en alguna forma real o tangible. Si tu postura acerca de las mujeres en la sociedad se traidjera para mí en la perspectiva de perder un trabajo que quisiera y para el que estuviera calificado, tendríamos entonces un conflicto negociable. Ninguno de los dos necesitaría modificar sus valores o principios para poder llegar a una solución del problema real aceptable para ambos. Así, por ejemplo, yo podría conseguir el trabajo aceptando, un salario menor o un título diferente, o bien no insistiendo en usar el comedor para ejecutivos de la empresa. Si cada uno de nosotros se aferrara a sus principios, manteniendo así el conflicto de valores, sería muy poco probable realizar ni siquiera un pequeño avance, pero si, en cambio, nos concentráramos sólo en los efectos tangibles del conflicto, seguramente podríamos idear alguna solución realista.

El conflicto árabe-israelí constituye un buen ejemplo de esto último. Para fijar el elemento tangible del conflicto (las disputas territoriales) las diferencias ideológicas no tienen que ser necesariamente resueltas. Es la ocupación y el uso de esas tierras la parte del conflicto susceptible de un planteamiento negociable.

Es, pues, importante, determinar cuándo es un conflicto real y cuándo un conflicto de valores. Si fuera uno de estos últimos cuyos efectos resultaran no-tangibles para ambas partes, seguramente sería mejor tolerado. Pero aun si algún efecto tangible existiera, ese elemento del conflicto podría ser resuelto.

### Iniciación.

Una segunda habilidad necesaria para la resolución de conflictos es la de la efectividad para iniciar un enfrentamiento con los mismos. Es importante no comenzar atacando o menospreciando a la parte contraria, porque ello generaría una reacción defensiva en una o ambas partes con el consecuente impedimento para una rápida solución de las diferencias. La manera más efectiva de enfrentar a la otra parte es la de tratar de establecer los efectos tangibles que el conflicto tenga en él o ella. Por ejemplo: "Yo tengo un problema. Debido a tu idea de contratar mujeres para puestos ejecutivos, no puedo aspirar a la gerencia para la cual me siento capacitado". Este planteamiento, obviamente, resultaría más efectivo que el decir: "¡Tú, desgraciado feminista, me estás discriminando!" Conclusión: enfrentamiento no debe tomarse como sinónimo de ataque verbal.

### Escuchar.

Después de iniciado un enfrentamiento, se debe ser capaz de escuchar los puntos de vista de la otra parte. Si el planteamiento inicial hecho por la otra persona no es lo que uno espera oír, no es raro que, a renglón seguido, se produzcan explicaciones, sondeos agresivos o refutacio

nes en plan defensivo. Cualquier respuesta que provoque argumentaciones debe ser evitada. No se debe tratar de defenderse a uno mismo explicando su posición, o exigiendo, o amenazando, sino por el contrario utilizar la habilidad de escuchar activamente, oyendo y reflejando o clarificando la posición de la otra persona. Cuando alguien ha logrado que su postura de oposición sea entendida a satisfacción por la otra persona, debe entonces nuevamente presentar su propio punto de vista, teniendo mucho cuidado de evitar los juicios valorativos y concentrándose sólo en los resultados tangibles. Suele suceder que, cuando se escucha a la otra persona, ésta baja sus defensas y se muestra más dispuesta para oír otros puntos de vista. Huelga decir que cuando ambas partes están habituadas a escuchar activamente las probabilidades de una negociación satisfactoria aumentan enormemente.

### Solución de Problemas.

Una última habilidad necesaria para llegar a negociaciones satisfactorias es el uso de procedimientos de solución de problemas. Los pasos a dar en este caso suelen ser fáciles de señalar y de seguir, y son:

- 1o. Clasificar el problema. ¿Cuál es el efecto tangible? ¿Cuál es la posición de cada uno en relación con éste?
- 2o. Plantear y evaluar un cierto número de soluciones posibles. Frecuentemente se recomienda tratar estos dos aspectos por separado, o sea, sugerir primero todas las posibles soluciones en una sesión de "tormenta de ideas", y luego, evaluar cada una de las soluciones propuestas.
- 3o. Decidir por consenso (no por votación) cuál es la mejor solución. Aquella que sea más aceptable para todos es la que debe ser escogida.
- 4o. Planear la implementación de esa solución: ¿Cómo se va a llevar a cabo dicha solución?
- 5o. Finalmente, planear la forma de evaluar esa decisión después de un cierto tiempo señalado.

Este último paso es esencial. No siempre la primera solución encontrada es la mejor o la que mejor funciona. Si esa primera solución tuviese fallas el procedimiento de solución de problemas tendría que ser reiniciado desde el paso 1o.

Puesto que la negociación es la más efectiva de todas las estrategias para la resolución de conflictos, las habilidades necesarias para alcanzar resultados significativos son extremadamente importantes a la hora de encarar conflictos inevitables.

DIRECTORIO DE ALUMNOS DEL CURSO: " DINAMICA DE LA MOTIVACION", DEL  
9 DE JUNIO AL ñ DE SEPTIEMBRE 1978.

1. SRITA. MA. ELENA ACOSTO VELASCO  
CALLE "A" No. 24 MANZ. 9  
COL. EDUCACION  
MEXICO 21, D. F.  
TEL. 544-39-43  
S.A.H.O.P.  
ASESORIA TECNICA DEL ARQ.  
P. RAMIREZ VAZQUEZ  
JEFE DE ESTUDIOS SOCIALES  
BRUSELAS No. 9  
COL. DEL CARMEN COYOACAN  
TEL. 524-99-26
2. SR. JORGE ALVAREZ DE LA CADENA S.  
MOTOZINTLA No. 114  
COL. VERTIZ NARVARTE  
MEXICO 13, D. F.  
TEL. 539-15-51  
S.A.H.O.P.  
ASESOR GENERAL  
INSURGENTES SUR No. 1443-126  
MEXICO 19, D. F.  
TEL. 563-99-75
3. LIC. LEONEL ARGUELLES  
SARH.DIRECC.GRAL. DE GRANDE IRRIG.
4. SR. PABLO BARROETA GONZALEZ  
BOSQUE DEL POCITO No. 7  
MEXICO 10, D. F.  
TEL. 589-15-66  
PETROLEOS MEXICANOS  
JEFE ING. SIST. TEC. GERENCIA DE  
INFORMATICA  
MARINA NACIONAL No. 329  
EDIF. 1938 - 4- PISO  
MEXICO 17, D. F.  
TEL. 531-64-19
5. SRITA. PATRICIA BASTIDAS CARLOS  
RIO TIBER No. 17-11  
COL. CUAUHEMOC  
MEXICO 5, D. F.  
TEL. 525-85-84  
S.A.H.O.P.  
ASESOR DIRECC. GRAL. DE PLANEACION  
TERRITOREAL  
INSURGENTES SUR No. 1443-  
MEXICO, D. F.  
TEL. 563-99-75
6. ING. JAVIER BELAUNZARAN GARCIA  
BALDERAS No. 55- 2- PISO  
MEXICO 1, D. F.  
TEL. 585-50-66 EXT.201  
SARH. COMISION DE AGUAS DEL VALLE  
DIRECTOR DE PROGRAMACION
7. ING. JOSE CARLOS BETANCOURT LINARES  
ALTAMIRANO No. 53 No. 402-B  
COL. SAN RAFAEL.  
MEXICO 4, D. F.  
TEL. 546-04-05  
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y REC.  
HIDRAULICOS  
JEFE DE PROYECTO  
REFORMA No. 107 - 8° PISO  
COL. SAN RAFAEL  
MEXICO 4, D. F.  
TEL. 592-27-52
8. ENRIQUE CALDERON JIMENEZ  
AV. JUAREZ No. 145 - DEPTO. 15  
CENTRO  
MEXICO 1, D. F.  
TEL. 535-57-36  
C.E.C.  
COORDINADOR DE CURSOS ABIERTOS  
TACUBA No. 5  
MEXICO 1, D. F.  
TEL. 512-51-21

9. SR. FERNANDO CASTILLO DIAZ  
MORENA No. 309-C  
COL. DEL VALLE  
MEXICO 12, D. F.  
TEL. 543-32-80
10. SR. RICARDO CORTES MARTINEZ  
EDIF. 24- 202  
UNIDAD LOMAS DE BECERRA  
PROLONGACION AV. SAN ANTONIO
11. C.P. JOSE FERNANDO CHARCO MDO.  
RET. 36 DE CECILIO ROBELO 50-6  
COL. JARDIN BALBUENA  
MEXICO 9, D. F.  
TEL. 762-27-22
12. SR. JORGE ARTURO CERVANTES CEDILLO  
ORIENTE 53 No. 281  
COL. VILLA DE CORTES  
MEXICO 13, D. F.  
TEL. 579-43-95
13. T.S. MA. DEL REFUGIO ESPINOZA
14. SRITA. LAURA FABRE LESTRADE  
AV. TAINÉ No. 342-6  
COL. POLANCO  
MEXICO 5, D. F.  
TEL. 545-12-45
15. SRITA. LUCILA E. GASTELUM LOPEZ  
DESIERTO DE LOS LEONES No. 4073  
COL. SAN ANGEL INN  
MEXICO 21, D. F.  
TEL. 550-34-55
16. SR. GERARDO A. GONZALEZ HERNANDEZ.  
MERIDA No. 230  
COL. ROMA  
MEXICO 7, D. F.  
TEL. 564-01-07
- PLACA, S. A. DE C. V.  
GERENTE TECNICO  
MORENA No. 309-C  
COL. DEL VALLE  
TEL. 536-28-62
- C.E.C.  
SECCION ADMINISTRATIVA  
TACUBA No. 5  
MEXICO 1, D. F.  
TEL. 5-12-31-23
- CENTRAL ALARM SYSTEM DE MEXICO, S.A.  
JEFE DE SERVICIO  
INSURGENTES CENTRO 114-1° PISO  
MEXICO 4, D. F.  
TEL. 566-16-88
- S.A.R.H.  
JEFE DEL DEPTO. DE PROMOCION Y  
DIVULGACION  
VIENA 20 - 3° PISO DESP. 302  
COL. JUAREZ  
MEXICO 6, D. F.  
TEL. 592-35-68
- SARH. DIRECC. GENERAL DE GRANDE  
IRRIGACION
- DIRC. GRAL DE CONTROL TECNICO.SAHOP.  
JEFE DEPTO. DE ANALISIS DE INICIA-  
TIVAS DE CONSTRUCCION  
AV. FERNANDO No. 268-7  
COL. ALAMOS  
MEXICO 13, D. F.  
TEL. 590-91-74
- CONTROL DATA DE MEXICO, S.A. DE C. V.  
GERENTE DE TRAFICO  
AV. REVOLUCION No. 1738  
COL. SAN ANGEL  
MEXICO 20, D. F.  
TEL. 550-34-55
- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y -  
PRESUPUESTO (  
COORDINADOR DE GRUPO DE APOYO TECNICO  
CORREGIDORA No. 8  
CENTRO  
TEL. 518-65-06

- 17. J. EVER GONZALEZ TAPIA  
SUR 26 No. 14  
COL. AGRICOLA ORIENTAL  
MEXICO 9, D. F.  
TEL. 558-91-71  
S.A.R.H.  
COORDINADOR  
PASEO DE LA REFORMA No. 107-1° PISO  
MEXICO, D. F.  
TEL. 566-95-58
  
- 18. SR. RAFEL MORALES Y MONROY  
AV. UNIVERSIDAD No. 2042-703  
COL. COPILCO UNIVERSIDAD  
MEXICO 20, D. F.  
TEL. 550-13-05  
U.N.A.M.-F. I.  
COORDINADOR COMPORTAMIENTO -  
DE LOS SUELOS  
C.U.  
TEL. 548-13-05
  
- 19. SR. JORGE ORNELAS RODRIGUEZ  
REFORMA No. 107 - 1- PISO  
COL. SAN RAFAEL  
TEL. 566-95-58  
S.A.R.H.  
COORDINADOR DE BRIGADAS DE CAMPO
  
- 20. SR. M. ROBERTO ORTEGA VILLAGRA  
SAUL No. 114  
COL. GPE. TEPEYAC  
MEXICO 14, D. F.  
TEL. 517-87-89  
DESPACHO DEL ARQ. JOSE VILLAGRAN G.  
ARQUITECTO COLABORADOR  
OAXACA No. 92- 5- PISO  
COL. ROMA  
TEL. 533-12-08
  
- 21. SR. ABDON PACHECO MENESES  
EMPARAN No. 22  
COL. TABACALERA  
MEXICO 1, D. F.  
TEL. 546-90-79  
S.A.R.H.  
JEFE DE OFICINA DE INSCRIPCIONES  
SAN BERNABE No. 549  
COL. SAN JERONIMO LIDICE  
MEXICO 20, D. F.  
TEL. 595-24-00
  
- 22. SR. AGUSTIN J. PARRA GARCIA  
VDCTO. MIGUEL ALEMAN No. 81  
COL. ESCANDON  
MEXICO 18, D. F.  
TEL. 277-35-99  
ESTUDIOS Y PROYECTOS, S. A.  
SUBDIRECTOR TECNICO
  
- 23. SR. ABEL PIÑERO VILCHIS  
UNION No. 195  
COL. PANTITLAN  
MEXICO 9, D. F.  
TEL. 763-47-36 558-23-73  
COSMOS CONSTRUCCIONES.  
PATIOS No. 23  
CONTRATISTA INSTALACIONES  
COL. JARDINEZ DEL SUR.  
TEL. 676-42-48
  
- 24. LIC. HECTOR MANCERAS No. 828  
GABRIEL MANCERA No. 828  
COL. DEL VALLE  
MEXICO 12, D. F.  
S. DE ASENT. HUMANOS Y O.P.  
DIRECTOR AUXILIAR DE COORDINACION  
DE LA DIREC.  
REFORMA No. 77 - 10° PISO  
MEXICO 1, D. F.
  
- 25. SR. PEDRO RAMIREZ GARCIA  
SUR 71-B No. 251  
COL. JUSTO SIERRA  
MEXICO 13, D. F.  
TEL. 532-25-91  
S.A.R.H.  
JEFE OFICINA BIOLOGIA ACUATICA  
AV. SAN BERNABE No. 549  
COL. SAN JERONIMO LIDICE  
MEXICO 20, D. F.  
TEL. 595-23-22

26. SR. FRANCISCO ROCH ABIEGA  
MAR. DEL NECTAR No. 42  
CD. BRISA  
NAUCALPAN

MILLIPORE, S. A. DE C. V.  
GERENTE GENERAL  
ING. MILITARES No. 85  
MEXICO 17, D. F.  
TEL. 576-96-88

27. SR. JOSE SANTOS RODRIGUEZ ALVAREZ  
SERAPIO RENDON No. 73-B-1  
COL. SAN RAFAEL  
MEXICO 4, D. F.  
TEL. 546-73-17

S. DE MARINA -UNIDAD DE PLANEACION  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO  
AZUETA No. 9 - 6- PISO  
MEXICO 1, D. F.  
TEL. 521-45-51

28. SR. LUIS OCTAVIO SALAS FLORES  
CALLE SUR 105 No. 1606 - 701  
COL. A. MILITAR  
MEXICO 8, D. F.  
TEL. 572-21-73

S. A. R. H.  
JEFE DE PROYECTO-AREA INGENIERIA.  
REFORMA No. 107 - 8- PISO  
COL. SAN RAFAEL  
TEL. 566-06-88 EXT. 122

29. SR. NAPOLEON SANTOS MELENDEZ  
LUIS CABRERA No. 52 CIRC. ECONOMISTAS, CD. SATELITE  
EDO. DE MEXICO  
TEL. 562-90-35

SEC. DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
JEFE DE DEPTO. CONTROL Y PROCESOS  
COLIMA No. 55 - 1- PISO  
COL. ROMA  
MEXICO 7, D. F.  
TEL. 525-47-40 EXT. 147

30. ING. JORGE SANCHEZ RAMOS  
MANIZALES No. 808  
COL. LINDAVISTA  
MEXICO 14, D. F.  
TEL. 586-70-72

CIA. INDUSTRIAL DE SAN CRISTOBAL, S. A.  
GERENTE TECNICO  
BENJAMIN FRANKLIN No. 132  
COL. ESCANDON  
MEXICO 18, D. F.  
TEL. 277-10-44

31. SR. RODRIGO SOLIS ALBA  
AV. AZTECAZ No. 10  
COL. SN. BERNABE  
TEL. 593-44-54

S. A. R. H.  
JEFE DEPTO.  
SAN BERNABE No. 549  
COL. SAN JERONIMO  
MEXICO 20, D. F.

32. SR. LUIS TORRES GARCIA  
NORTE 11A No. 24  
COL. NVA. VALLEJO  
MEXICO 14, D. F.  
TEL. 567-04-17

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELECT.  
JEFE DE AREA  
LEIBNITZ No. 14-3° PISO  
COL. ANZURES  
MEXICO 5, D. F.  
TEL. 514-66-36

33. SR. FRANCISCO TOSTADO

SARH. DIRECC. GRAL. DE GRANDE IRRIG.

34. MAR. DEL REFUGIO VELAZQUEZ R.  
SAN FRANCISCO No. 51  
COL. STO. DOMINGO  
MEXICO 21, D. F.  
TEL.

UNIDAD DE PLANEACION Y PROGRAMAS,  
SECRETARIA DE MARINA  
SUBJEFE DE LA OFNA. DE PROMOCION  
Y CAPACITACION  
AZUETA No. 9 - 6- PISO  
CENTRO  
MEXICO 1, D. F.  
TEL. 518-30-04

35. LIC. PORFIRIO SILVA PEREZ.

C.E.C.  
JEFE DE LA SECC. DE SERVICIOS  
DE APOYO DEL C.E.C.  
TACUBA No. 5  
MEXICO 1, D. F.  
512-31-23