



UNIVERSIDAD DEL VALLE

Facultad de Ciencias de la Administración

COLCIENCIAS

Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología

PROYECTO DE INVESTIGACION

APLICACIÓN DE LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTION EN EMPRESAS COLOMBIANAS

SEGUNDA PARTE

Código 1106-10-14770

Contrato 189-2003 Univalle-Colciencias

GUILLERMO MURILLO VARGAS

Investigador Principal

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ

Coinvestigador

JENNY MARTINEZ CRESPO

HERNAN AVILA DAVALOS

Asistentes de Investigación

JAIRO SALAS PARAMO

HERNAN LOPEZ ARELLANO

Jóvenes Investigadores Colciencias

Informe final presentado a consideración de

COLCIENCIAS

Marzo de 2005

**ELTON MAYO, LA ESCUELA DE LAS RELACIONES
HUMANAS Y LOS HUMANISMOS**

**LA INHUMANIDAD EN LAS ORGANIZACIONES
ELTON MAYO Y LAS ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS
LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
EL HUMANISMO DULZÓN
LAS CIENCIAS DE LA VIDA Y LA GESTIÓN**

POR

GUILLERMO MURILLO VARGAS

INVESTIGADOR PRINCIPAL

ALVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ

COINVESTIGADOR

JENNY MARTÍNEZ CRESPO

HERNÁN AVILA DÁVALOS

ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN

JAIRO SALAS PÁRAMO

HERNÁN LÓPEZ ARELLANO

JÓVENES INVESTIGADORES

2004 - 2005

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
0. INTRODUCCION	5
1. ACERCA DE LA INHUMANIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	6
1.1. LO INHUMANO EN LA TEORÍA ORGANIZACIONAL	15
1.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	18
2. ELTON MAYO, HAWTHORNE Y LA GÉNESIS DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	19
2.1. Semblanza Biográfica	19
2.2. SU OBRA	22
2.3. El Contexto	23
2.4. El experimento de Hawthorne	25
2.5. Lo que nos deja la escuela	31
2.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
3. UNA INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	35
3.1. ENFOQUES TEÓRICOS DE LOS SEGUIDORES DE ELTON MAYO	38
3.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	38
3.3. TEORÍAS DEL LIDERAZGO	57
3.4. Enfoques de Contingencias del Estilo de Liderazgo	64
3.5. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO	66
3.6. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN	69
3.7. ALGUNOS DESARROLLOS Y APLICACIONES DE LAS CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN	74
3.8. EVALUACIÓN Y CRÍTICAS	79
3.9. CONCLUSIONES	81
3.10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
4. CARACTERIZACIÓN DEL HUMANISMO DULZÓN Y SU INCIDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES	85
4.1. Introducción	85
4.2. Humanismo dulzón en el plano organizacional	86
4.3. El humanismo dulzón y su relación con el “behaviorism” o comportamiento organizacional	88
4.4. De lo individual a lo mesiánico	89
4.5. El papel del trabajo, la ideología y el papel del líder.	91
4.6. Comportándose en un mundo más informado, más calificado.	92
4.7. ¿Protestantismo organizacional?	92
4.8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
5. ¿Quién se ha llevado mi gato?	96
6. Las Organizaciones como Cárceles Psíquicas	98

6.1. El Inconsciente	99
6.2. La Sexualidad Reprimida	99
6.3. La Familia Patriarcal	100
6.4. Muerte e inmortalidad	101
6.5. La Ansiedad	101
6.6. Objetos Transicionales	102
6.7. Organización Sombra y Arquetipo	103
6.8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	104
7. De las ciencias de la vida y la gestión a la antropología de la ORGANIZACIÓN	105
7.1. De las ciencias de la vida y la gestión a la antropología de la organización	106
7.2. Los puntos de vista de la filogénesis y de la ontogénesis	111
7.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL	115
7.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
anexo No. 1	122
modelo de análisis de las Ciencias del Comportamiento	122

0. INTRODUCCION

La crisis económica severa que después de varios años golpea a la mayoría de los países ha tenido por efecto hacer perder el respeto hacia las instituciones tradicionales y la confianza en las prácticas y las capacidades de los dirigentes actuales para reorientar la situación y manejar acertadamente el destino de la sociedad. Últimamente hemos sido testigos pasivos de la desaparición de industrias, del cierre de fábricas y empresas, del abandono de regiones, todo ello en nombre de la primacía de la racionalidad económica y de la "ley" del mercado en un mundo globalizado. Parte de la responsabilidad de esta situación recae de manera particular en los dirigentes. Muchas de las dificultades que atraviesan actualmente las organizaciones, públicas y privadas, se deben a los abusos cometidos con la utilización de la "lógica" financiera, del "espíritu" de la planificación, de la mentalidad "estratégica" y de la confianza exagerada en las virtudes de la administración científica. Como lo señala (Aktouf, 1998) "El mundo jamás había estado tan lleno de diplomados en Administración y nunca había estado tan mal administrado.

Por otro lado, los miembros de la organización pierden confianza en quién debería orientarlos. Ser dirigente está en crisis. El hombre en la organización se enfrenta, cada vez con mayor frecuencia, a dirigentes patológicos. Asistimos a una inflación extrema del *yo*. Proliferan los pseudo-empresarios. Quien dirige al más alto nivel lo hace a la manera de un "Rambo" de la institución. ¿Y los profesores? ¿La formación? Entregada totalmente a la escolástica y al cientificismo.

Para salir de la encrucijada se requiere pasar de la epistemología a la ontología. Pasar del círculo vicioso de las teorías *per se* a un conocimiento profundo del SER. La búsqueda de esta alternativa debería inspirarse de varias fuentes, entre ellas las ciencias de la vida, que nos permitan romper con el imperialismo del llamado "método científico" y apoyarnos en la conciencia humana, en la intuición, combinar lo humanístico con las ciencias de la administración y de la organización.

Tenemos que convencernos que dirigir es un oficio que, como todos los oficios, privilegia ciertos valores, se apoya sobre principios, conocimientos, maneras de pensar y pone en juego saberes y habilidades. Dirigir es un oficio que demanda un largo aprendizaje y que no se trata solamente de ocupar una posición de dirección por ocuparla. De allí la necesidad de dar muestras de una inteligencia conciliadora, de prudencia, de coraje, de moderación y de sutileza en la apreciación de situaciones que exigen sabiduría, tacto y juicio. Se necesita, entonces, abrir nuevos caminos de reflexión sobre el oficio de dirigente.

Ha llegado el momento para hacer converger opiniones y experiencias, desde distintas perspectivas, sobre el administrador de primer nivel que requieren las organizaciones en el nuevo milenio. Se impone una reflexión sobre su formación epistemológica, ontológica y ética y sobre la responsabilidad en tal formación de las Escuelas de Administración de Empresas. Este escenario que la facultad de Ciencias de la Administración ha convocado, debería apuntar a formular conclusiones y recomendaciones que den pistas de acción para

orientar la formación intelectual de las generaciones futuras de administradores.

1. ACERCA DE LA INHUMANIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Por:
Hernán Ávila Dávalos

“Su naturaleza específica, recibida con beneplácito por el capitalismo, se desarrolla de manera más perfecta cuanto más se deshumaniza y tanto mas completamente logra eliminar de los asuntos oficiales el amor, el odio y todos los elementos personales, irracionales emocionales que escapan a los cálculos. Esta es la naturaleza específica de la burocracia y se considera como su virtud especial.” (Weber: Pág. 56).

Acercarnos al estudio de lo inhumano en las organizaciones nos lleva a tener muy en cuenta la agresividad humana, la violencia, la atrocidad, la inhumanidad sistemática y los actos denominados inhumanos. Como lo plantea Francoise Heritier (1995) se trata de esa inhumanidad que practicada con nuestros semejantes hace que “volvamos inertes, impotentes, reducidos a menos que un simple vegetal inmóvil a aquellos que se temen como enemigos”.

En el proceso de construcción de la identidad, el ser humano pasa por la agresividad, entendida ésta como la forma más inofensiva de violencia. Esta palabra es aplicada a situaciones diversas en el contexto, que de alguna manera tiene que ver con violencias de todo tipo, desde la violencia sutil y simbólica hasta la crueldad ilimitada. En todas partes se ejerce la violencia, incluso la que ejerce el Estado, que es muy común y la justifica; con razones simplistas, banales y absurdas como por ejemplo: Aumentar el gasto militar, lo cual significa incrementar la violencia para ganar la empresa de recuperar el orden público y obtener una victoria del Estado en el sentido de reducir en un plazo razonable los recursos destinados al frente militar para reorientarlos a inversiones de paz (Fernández: 2004); o los debates sobre la guerra y la paz, en los cuales se pretende conseguir niveles básicos de nutrición, y se propone convertir la lucha contra el hambre en una de las principales preocupaciones del mundo, pues las dramáticas cifras hablan solas. “Uno de cada cinco habitantes de la Tierra (1.000 millones de seres) vive en la más absoluta miseria. Cada año hay 5 millones más de desnutridos. Más de 800 millones de hambrientos viven en países de ínfimo desarrollo. Unos 280 millones subsisten con menos de un dólar diario en promedio. En contraste, los países ricos son cada vez más avaros. Sólo cinco de ellos -Dinamarca, Noruega, Suecia, Holanda y Luxemburgo- superan la destinación del 0,7 por ciento de su Producto Interno Bruto para ayuda al desarrollo. Los que más podrían dar son los más duros. Estados Unidos está en el vagón de cola, con apenas un 0,13 por ciento de contribución, mientras que Francia destina el 0,38, Alemania el 0,27 y Japón el 0,23. En total, la cuota de ayuda de los países desarrollados a los países pobres bajó un tercio en la última década: de un

promedio de 0,33 por ciento, al actual 0,22. Cifra, por demás, miserable. Y luego manifiesta: La principal forma del terrorismo, decía el presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Enrique Iglesias, es la pobreza. Que además ha sido muy efectiva en minar la credibilidad de los ciudadanos en las bondades de la democracia.

“En los conflictos de orden social y político, en los que se trata de conservar poderes y privilegios impugnados, la pura y simple desaparición es fundamental, para lograr la negación misma del individuo, como si nunca hubiera existido”(Heritier: 1995; 3).

Con estos actos inhumanos lo que se trata de hacer es demostrarle al otro su no-reconocimiento; que el otro no es un ser humano como uno mismo, sino un cuerpo animal, desprovisto de derechos.

Podemos llamar violencia a toda coacción de naturaleza física o psíquica que permite aplicarle una condición de terror al otro, o también a todo acto voluntario o involuntario, legal o no de anulación del otro; algunas manifestaciones de la violencia son legitimadas por la ley con todo el tratamiento que se le da a aquellos que se salen de sus lineamientos.

De cualquier manera la violencia no es innata en el ser humano pero hace parte de él; se construye teniendo en cuenta todas aquellas pulsiones del hombre, éste siempre es arrastrado por ellas incluyendo, pasiones, sueños, locuras siendo afectadas en un sentido u otro por lo cultural. Además, en la medida que el semejante esté más lejos de uno mismo, tanto temporal como espacialmente y no tenga que ver conmigo, no tengo que reconocerme en él; por lo tanto ese otro no tiene identidad, no es más que un peligro y una amenaza para mí y debo de actuar para suprimir esa amenaza que representa. Es decir a ese otro no se le da el estatus de humano, por lo tanto no se le puede tratar de esa manera y es allí donde los instintos juegan un papel importante, para decidir qué hacer con él.

“Así pues la transformación de los instintos, sobre la cual reposa nuestra capacidad de civilización en algún punto puede quedar anulada de un modo temporal o quizá permanentemente”; (Freud: 1915; 109) demostración de ello son los siglos XX y XXI, en los cuales vimos una serie sucesiva de guerras, cada una igual o más cruenta que las otras, donde los instintos jugaron un papel importante en la demostración y perfección de los actos inhumanos cometidos, teniendo como sonido ambiental la belleza de la música de Wagner, quedando claro que la violencia además le era grata al hombre, pues suponía el aniquilamiento de algo odiado. El hombre demostró ser más cruel y más perverso que otros animales, porque se deleita realizando estos actos inhumanos y los considera como algo legítimo y natural desde el punto de vista del Estado y de la nación.

En este contexto de inhumanidad presente en el Hombre y bajo la perspectiva de Freud, “nuestros instintos impulsivos suprimen constantemente a todos aquellos que estorban nuestro camino, nos han ofendido o perjudicado”; (Freud 1915; 120) nuestro inconsciente asesina conscientemente por cualquier motivo, tanto por la no-devolución de la moneda de ínfimo valor, hasta por lo que tiene un valor superlativo de acuerdo a la percepción que cada cual tenga.

Este ejercicio mental en el cual al diferente se le considera inferior, permite construir todo un

pensamiento y una actitud deshumanizante. “La humanidad se acaba en las fronteras de la tribu, del grupo lingüístico a veces incluso del poblado,” (Finkelkraut; 14) es decir quien está dentro es el yo, el nosotros y quien está por fuera de esas fronteras es el otro. Lo que cuenta entonces no es la similitud orgánica, sino la cultura, esto separa lo humano de lo no humano. La idea freudiana manifiesta que cuanto menos nos distinguimos de los demás, más importante nos parece llevar una máscara que nos diferencie.

En las organizaciones también se da esta contradicción en sus jerarquías en los grupos formales e informales, entre personas de diferente procedencia y aún en nuestras vidas, por lo tanto permanentemente vivimos construyendo fachadas para disimular todo. Algún acontecimiento por pequeño que sea puede ser el detonante para que salga a la superficie todo lo que subyace en estas construcciones y que llevamos cubierto con esa especie de máscara.

Día a día el dominio del hombre sobre la naturaleza es mayor; al mismo tiempo, las máquinas acortan y hacen más fructífero el trabajo humano, a la vez provocan el hambre y el agotamiento del trabajador, en esa misma relación el hombre se convierte en esclavo de otros hombres o de sí mismo.

Lo más sorprendente y lo más inquietante es la forma como las ideas, las necesidades, los sueños, son administrados y manipulados por el sistema social, las organizaciones, los medios de comunicación y por todos aquellos que detentan el poder, en cualquier nivel. La vida está programada para producir exactamente aquellos deseos que el sistema social puede satisfacer y nada más. Las personas se reconocen en lo que compran, en lo que usan; encuentran la plenitud de su vida momentáneamente dentro de su automóvil, (se bajan de él y sienten que no son nadie) en su equipo de sonido de alta fidelidad, en su casa de varios niveles, en el equipamiento de su cocina, en la ropa de última moda y de excelente marca que aparentemente usan, así no sea original. Lo que cuenta en últimas es la apariencia. Al fin y al cabo es la vida moderna...

Gilles Lipovetsky nos plantea que estamos ante un nuevo orden moral o solamente pretendemos desembarazarnos de él, pues en estas dualidades de la vida posmoderna hemos querido cambiar la vida y sólo celebramos hoy las acciones de la empresa, sus lógicas, sus arbitrariedades y la excelencia profesional, la misma que nos colma de acciones inhumanas y que nos permite incluso justificarlas. Antes la familia burguesa se ponía en la picota y ahora la ponemos en la cumbre de los valores; somos testigos de un amplio giro cultural, de una reafirmación de referentes marcados por el sello del conservadurismo que algunos no dudan en señalar como un regreso al orden moral. En la actualidad la familia ha dejado de ser esa esfera de la que se buscaba escapar lo antes posible; la familia hoy, no proclama la primacía de los derechos de la familia sobre los del individuo, tiene otros referentes que permiten ver claramente que no asistimos al resurgimiento del orden familiar sino a su disolución posmoralista. Y se hace referencia a la familia porque en el sentido que se quiera mirar tiene una connotación importante en la vida de las personas y por ende de las organizaciones.

¿Qué nos espera entonces? ¿Cuáles son las salidas para lograr la construcción de una sociedad y de unas organizaciones basadas en la sencillez, la naturalidad, la tranquilidad, la humanidad, cuando vamos cuesta abajo cabalgando en una civilización marcada por el

irracionalismo, donde la gente está aburrida del mundo, del Estado, de la sociedad y de sí misma? Me produce desconcierto escuchar puntos de vista excesivamente pesimistas que invitan a pensar que estamos caminando hacia un a sin salida donde no es posible la implementación de una propuesta que apueste al humanismo y si se expresa esta propuesta en algunos espacios parece ilusoria; entonces ¿Cuál será el futuro de la vida en las organizaciones? ¿Acaso seguiremos utilizando la mentira y el engaño con nuestros semejantes tratando en una ciega competencia de ser los primeros o los mejores?

En la actualidad, la gestión predominante en las organizaciones trata de producir sistemáticamente la adhesión y la motivación de los hombres mediante la interiorización de los objetivos de la empresa. El control mecánico del cuerpo tiende a ser sustituido por un “control de las almas” sutil, ligero, comunicacional, participativo y simbólico (códigos, ritos, proyectos, credo), disfrazado de humanismo destinado a reunir todas las energías al servicio de una misma idea de pertenencia que permita el apoderamiento de todo aquello que el sujeto posee en nombre del progreso y de la maximización del beneficio.

La empresa procura funcionar cada vez más con “la ideología”, la creencia, las convicciones compartidas; acrecentando los valores individualistas y utilitaristas, la empresa trabaja para lograr que el individuo tenga una ciega identificación con la organización, permitiéndole ello fundir a los hombres y a la organización en un todo en torno a valores comunes que le permitan su manipulación.

Al producirse un cambio considerable en el desarrollo de los valores hedonistas, individualistas y consumistas, los nuevos paradigmas de la dirección y la gestión empresarial, han sido los soportes de una nueva concepción en el significado del trabajo de una cultura posmoralista y postecnocrática del mismo, donde todo está regido por la racionalidad económica y donde al mismo tiempo la ideología moralista del trabajo ha perdido su sentido vital. El trabajo está cada vez menos asociado a la idea de deber colectivo y más al individual, los discursos sobre la obligación del trabajo ya no tienen vigencia; el concepto del trabajo ha sido sustituido por la acción social del bienestar, del ocio y del tiempo libre, las aspiraciones colectivas solo tienen validez en la medida que sean orientadas hacia la obtención de bienes materiales, donde lo único importante son las vacaciones, la reducción del tiempo de trabajo, el lucro ilimitado y el dinero fácil.

Hay que posibilitar el desarrollo y la libertad de los actores organizacionales para poder pasar a un nivel superior de competitividad en las organizaciones, pues en síntesis es lo único que importa; hay que tomar en cuenta la “irracionalidad” de las motivaciones humanas y plantear salidas que permitan combatir la inhumanidad para obtener beneficios, mayor productividad y más cooperación entre quienes componen el mundo organizacional. Entonces ¿Cómo no ver el desfase y aun la incoherencia existente entre los nuevos discursos (respeto y autonomía de los hombres, transparencia, valores compartidos) y las prácticas empresariales que llevan frecuentemente al secreto, al autoritarismo, a la corrupción, al no-reconocimiento de los conflictos legítimos, otorgándose privilegios exclusivos y salarios mínimos, sacrificando el largo plazo en beneficios del corto plazo? (Lipovetsky;178)

¿Qué queda entonces de la noción de deber social, de humanidad en el trabajo cuando todo el discurso empresarial se apoya en la ambición de conquistar partes del mercado, de “ser los

primeros”, de solo ganar exponencialmente, de generar beneficio pensando solo en la acumulación indefinida en una actitud maximalista total?

Como muy elocuentemente lo manifiesta el profesor Aktouf:

“...la moneda terminará por ser desviada de su papel inicial de facilitación de los intercambios, hacia un papel en principio secundario que se convertiría en el principal, deshonesto y perverso: el empujar a los individuos a buscar la acumulación de la moneda por la moneda, en tanto que instrumento, en *sí mismo*, facilitador de una adquisición (ilusoriamente) considerada como potencialmente infinita.” (Aktouf:2004;71)

El trabajo que otrora se glorificaba como un deber hacia Dios, hoy ni siquiera es un deber hacia los demás, se ha convertido en una acción de puro logro al servicio de la productividad total de la empresa. Hemos cambiado la moral “solidarista” del trabajo por la ética posmoralista de la excelencia, del trofeo permanente, de la eficiencia indefinida, del siempre más, siempre mejor, dirigido por el estado de guerra económica y la exigencia estrictamente operativa de ganar, de “ser los líderes”, sin importar qué convenga a quien; lo importante es que sirva a los intereses individuales y económicos dominantes. Pero esto crea conflictos y trae consecuencias, pues como lo manifiesta el profesor Aktouf:

“...se crean fricciones constantes y las relaciones de trabajo son y siguen siendo en la administración tradicional, relaciones de fuerza donde los unos imponen y los otros sufren, más numerosos estos últimos, con la atormentadora angustia de verse “recortados por las “racionalizaciones” que se repiten, múltiples e implacables” (Aktouf:1998;638)

Como vencer se ha convertido en el objetivo supremo en la vida de las personas, hay que ganar por ganar, cambiar para dominar el caos del entorno, innovar o perecer, movilizarse para triunfar en la competición internacional. La edad de los grandes ideales colectivos se ha eclipsado en beneficio de los “campeones y héroes de la innovación”, se ha llegado únicamente a tener la pasión individualista por la excelencia, del placer de vencer y salir adelante por uno mismo. Pero sea cual sea el impacto de los métodos de la gestión participativa y motivacional, sólo llegan muy imperfectamente a plantear esbozos de ese “hombre empresarial” descrito como aquel hombre entregado en cuerpo y alma a la empresa, totalmente identificado con ella; esto ha traído como consecuencia la creación de un individuo responsable y organizador por un lado y por el otro un individuo autosuficiente, sin regla, desorganizador irresponsable, que ve el futuro con una mirada perdida en él, un futuro que no va mas allá del fin de semana, pues hoy, sólo interesa vivir el presente pues el mañana, aunque incierto, se percibe tan lejano que hace parte del pensamiento popular. De ahí el refrán que reza “Cada día trae su afán”.

En cuanto a la empresa, se sabía que su universo estaba guiado. por la eficacia y la rentabilidad y ahora lo vemos además en busca de un alma, de “negocios éticos”, último grito de las modas empresariales. Las grandes firmas se proveen cada vez más de códigos de conducta y organizan programas de formación moral; la moda de los códigos y las cartas éticas no tiene nada de idealista, está sostenida en lo más profundo por la creencia de que la ética es esencial para el éxito comercial y financiero. (Lipovetsky: 2000;246)

La ética empresarial se basa en el interés bien concebido; lo que caracteriza nuestra época no es la consagración de la ética sino su instrumentalización utilitarista y manipuladora del mundo empresarial. La moda de la ética de los negocios ha venido a responder al estado de desconfianza engendrado por el enriquecimiento arbitrario de los accionistas, las manipulaciones financieras y delitos de todo tipo, los capitales golondrinas, los desmantelamientos de empresas y cesiones de departamentos, la subcontratación, todo esto motivado solamente por el beneficio a corto plazo.

Pero...

"...en este sentido de la cuestión ética que nos preocupa, cuestión que también era motivo de preocupación para los clásicos y que se remite permanentemente a los interrogantes de Aristóteles: en la carrera hacia la producción de los bienes materiales, ¿en qué se convierten el Hombre y la comunidad de los hombres, y cual es la finalidad de la economía? Dicho de otra manera ¿Para qué producir? ¿Para qué enriquecerse? ¿Quién se enriquece? ¿Cómo? ¿Hasta qué límites? ¿Y en detrimento de quien?." (Aktouf:2004;73,74).

Nuestras organizaciones son hoy más que nunca universos divergentes y polarizados en los que los empleados por un lado, reciben un discurso adulator e hipócrita (el "precioso capital humano fuente de la calidad total" y por el otro, tratados como fuente de la regulación indefinida de los niveles de ganancias o déficit) a corto plazo (Aktouf; 2003, 82).

Con las expectativas de progreso, de emancipación personal y social que se volvieron inminentes con el transcurso del tiempo, los hombres pensaron que la renovación había llegado y estaban al final del túnel oscuro en que creían encontrarse, además el inmenso crecimiento del sistema monetario industrial trajo consigo el surgimiento de la ciudad moderna con todos sus tentáculos, pero también llegó con ella la miseria, el abandono y desolación representados crudamente en los niños hambrientos pidiendo algo para comer, de señoras madres de familia buscando incluso en las basuras algo que les permita dar de comer a sus hijos, de personas mayores que sin haber llegado a la ancianidad ya se han convertido en un desecho mas del mercado laboral que elimina aquellos que superan la edad eficientemente productiva que impone el capital; sin contar a todos aquellos que por problemas de consumo de drogas, violencia e incluso accidentes laborales llenan las calles con figuras lúgubres mutiladas físicamente y también de la memoria de aquellos que lo poseen todo, lo cual trajo la desesperanza. Los intelectuales levantan sus voces premonitorias tratando de denunciar este grado de exasperación, de división entre la sociedad y las fuerzas constitutivas del espíritu, de vacío, de estancamiento o de disolución de formas sociales, de normas civilizadas, de esperanzas humanas que otrora hicieran parte importante del refinamiento social.

Quiere esto decir dentro de la terminología freudiana que hemos llegado a la mayoría de edad, pero pagando un precio muy alto, hemos perdido la capacidad de soñar con el futuro; hoy nos damos cuenta que los extremos de la histeria y de salvajismo colectivos pueden coexistir con una conservación y un desarrollo adicional de las instituciones, de las burocracias y profesiones de la gran cultura. En otras palabras, las bibliotecas, museos, teatros, universidades, centros de investigación, que tienen por objeto la transmisión de las humanidades, pueden florecer junto a los campos de concentración y cárceles del pueblo, con

un refinamiento mayor y con su impronta de inhumanidad que la razón y la sensibilidad propia de un artista pueden imprimirle.

Nuestra desolación está en comprender el fracaso de la educación, de la tradición letrada, de la incapacidad de la razón para ver las señales que el tiempo ha dado sobre todos estos aspectos y las advertencias de los intelectuales que han podido percibirlas y quienes consideran que es un síntoma claro que nos permite ver qué tanto hemos perdido.

El enfoque humanístico recomienda la conveniencia de dar un trato “más humano” a las personas que laboran en las organizaciones; un buen trato del dirigente hacia los subordinados para tratar de recuperar ese tiempo perdido; pues la pieza clave del logro económico ya no se llama explotación de la fuerza de trabajo, disciplina y división mecánica de las tareas sino participación, programas de formación, incremento de las responsabilidades, asunción del destino colectivo. (Lipovetsky:2000;271).

Es claro que todos, de un modo u otro, hemos aspirado a vivir en un mundo más humano; es sensato pensar que dicho trato más humano resulta rentable, pues los subordinados que se sienten tratados así incrementan su motivación por el trabajo, su sentido de pertenencia y su autoestima, lo cual redundará de una manera positiva en su rendimiento y en su compromiso con la tarea de la organización. Recordemos el experimento de Hawthorne en la Western Electric y demás trabajos que la Teoría Organizacional y su enfoque humanista nos presenta.

Pero más allá de estas consideraciones bien intencionadas en favor de “lo humano”, es importante reflexionar sobre el exacto sentido y los alcances de este tipo de propuestas a favor del “humanismo” organizacional y administrativo, lo cual podría llevarnos a un cambio de paradigma - de lo inhumano -; es decir, establecer una ruptura entre la práctica inhumana y la humana de la organización y caracterizarla, teniendo en cuenta el impacto social y cultural que ello representa, tanto para el ser, como para las organizaciones.

Este llamado a ejercer un trato más humano va dirigido ante todo a aquellos a quienes tienen a su cargo personas subordinadas, a aquellos que ocupan cargos de dirección y de mando, a aquellos que detentan el poder en la organización y aún para aquellos que creen tenerlo y aplican su actitud deshumanizante a todo aquel que le rodea. Esta recomendación administrativa, pretende que se reconozca y legitime “la diferencia” del subordinado en el seno de la organización, al que se representa como el Otro y quien a pesar de ser humano, no le es reconocido ni aplicado un estatus como tal y por lo tanto no es tratado de una manera suficientemente humana, pues después de todo al final debemos de comprender que no somos tan diferentes los unos de los otros así los percibamos de esa manera.

“En la dinámica social entre él “nosotros” y él “ellos” que reproduce en lo esencial el conflicto entre los buenos y los malos; el “otro diferente” se le ha mirado siempre con sospecha, con recelo y hasta con miedo en todas las culturas, lo que hace que se active de inmediato el dispositivo defensivo - agresivo de quien se siente amenazado por la diferencia”. (Cruz:2003; 20)

¿Qué hace entonces que sea tan poderosa la resistencia a reconocer en el tejido social esa igualdad real a plenitud? Tal vez el supuesto peligro que al parecer deriva de la amenaza que

el “otro diferente” representa para la identidad narcisista del superior, bien sea propietario, gerente, administrador, directivo, líder o simplemente supervisor.

“El llamado a un trato más “humano” hacia el subordinado reconoce implícitamente que el subordinado es para la organización un “otro necesario”, pero diferente, alguien extraño pero indispensable”, que requiere de un trato más humano; pero que esto no amenace la diferencia y que por el contrario sea capaz de mantenerla vigente. (Cruz: 2003;19).

Todo parece indicar que el reconocimiento de la humanidad en favor del subordinado, no garantiza que el subordinador sea cada vez más humano a medida que pasa el tiempo históricamente hablando, de manera que con el discurrir del tiempo ese trato más humano hubiera de consolidarse en el futuro, gracias a esta progresiva acumulación de humanidad en la cultura general y organizacional; pero esto no es así por cuanto no hay una garantía de acumulación ética sin retorno a lo inhumano. En el fondo de toda relación de autoridad, de poder y de subordinación, incluso en el trabajo; existe siempre la tentación de lo inhumano. Lo inhumano, está implícito en lo humano.

A pesar de la modernidad igualitaria, libertaria y fraternal, aún no se ha logrado adoptar en la cultura y la sociedad el esquema de “nosotros” y de “ellos” y por supuesto esto se refleja en el mundo del trabajo donde si acaso, hay apenas unos esbozos parciales y recortados de la condición de humanidad del subordinado, donde median las órdenes que es preciso cumplir, los tiempos y los movimientos, la estandarización, la diferencia aparentemente sutil de los intereses en juego, en donde al subordinado al que todos predicán su igualdad, al mismo tiempo se le niega en la realidad efectiva, siendo diseccionado a veces brutalmente, otras veces con la precisión del cirujano, de manera sutil haciéndole sentir que es “otro” diferente; es aquí donde encaja la metáfora fuerte de Treblinka o de Sobibor, en las épocas oscuras del Holocausto.

En el ámbito de la administración empresarial y de las teorías organizacionales, sobretudo en los enfoques humanistas radicales; se insiste demasiado en la necesidad de otorgar un reconocimiento pleno a la condición de humanidad del subordinado en la organización, pero todo esto en el fondo termina por ser pura retórica, pues hay resistencia a aceptarlo, y en algunos casos se acepta pero no se traduce en aplicaciones prácticas concretas, estando supeditado a la “buena voluntad” de los jefes, no obstante tener demostraciones claras con cifras y estadísticas que indican que darle un mejor trato al subordinado en la organización proporciona beneficios para todos, como lo señala Aktouf, es posible hacer dinero de manera inteligente.

Lo preocupante de todo esto es la inhumanidad en la que hemos caído en el mundo contemporáneo. Hay una restauración de lo inhumano en la cultura de masas, en esa familiaridad cómplice con lo inhumano; nuestros medios de comunicación, la industria del cine, todo esto parece conducirnos nuevamente a una especie de inhumanismo moderno, a una familiarización insensible con la crueldad; donde cada día se nos presentan acontecimientos unos más inhumanos que los otros, contra nuestros semejantes y solo atinamos a balbucear “por algo será”, o “algo debía”, donde nada nos puede asegurar que no estemos caminando tras las huellas o el resurgimiento del universo mental otrora implicado en comportamientos aberrantes contra la humanidad.

En todo esto es importante tomar en consideración la dimensión trágica de la existencia humana, propia de su condición; distintivo natural cuando se piensa en las ambivalencias que lleva consigo el hombre -el bien y el mal, lo inhumano en lo humano, lo correcto y lo incorrecto-; pues esto es importante para entender al fin de cuentas qué es el hombre; eso posibilitaría inspirar un giro radical en el comportamiento y en la gestión del dirigente que lo llevaría a considerar una apuesta hacia el humanismo.

Aunque parezca desalentador, la apuesta por el humanismo al parecer está clara, en la mente del dirigente, mas no en su capacidad de actuar en tal dirección, pues sigue buscando una especie de Solución Final que ni siquiera el Progreso como construcción humana pudo darle a la humanidad, ya que el hombre no avanza realmente hacia una liberación de sus trabas, miserias, sujeciones, temores y mucho menos hacia una emancipación final, pues cada vez está mas sujeto a la condición de no pensar, sino de ser pensado por aquellos que controlan el poder en las organizaciones. Lo que parece inaceptable desde todo punto de vista es pensar que no existe salida alguna y no hacer nada, no creo que sea lo más adecuado, pues sería pensar y aceptar que la humanidad está perdida sin esperanza ni remedio alguno y que se encuentra en un callejón sin salida.

Por lo tanto la identificación con la propuesta de un programa permanente contra lo inhumano en la cultura y en las organizaciones, debe ser tarea permanente; porque es claro que cada que nace un niño se debe comenzar de nuevo en un proceso de humanización permanente, pues esto nunca será progresivo, ni acumulativo; lo que debemos de tener claro es que lo inhumano estará siempre presente en la identidad humana y en la composición del hombre por lo tanto no puede anularse fácilmente de la cultura y mucho menos del mundo del trabajo.

La apuesta del nuevo pensamiento empresarial debe estar orientada hacia el humanismo, tratando de cambiar el esquema impuesto con la aplicación de herramientas y prácticas de gestión deshumanizantes, debe ir en un sentido que permita escuchar al empleado, buscando formas de autoridad que permitan la interacción, tratando de lograr el aplanamiento de los niveles jerárquicos, una auto-organización de los equipos, como una manera de optimizar su eficacia renunciando a la arbitrariedad y al capricho narcisista del dirigente y pretendiendo que éste no tenga control absoluto de los hombres y aún de sus almas.

El reto por lo tanto no es solo convencer a los administradores, empresarios, gerentes de las organizaciones acerca de la conveniencia de un trato más humano con el personal en las organizaciones, pues siempre ese extraño motivo que conlleva a la no-aceptación ni al reconocimiento pleno de la humanidad del subordinado estará presente; mas bien el reto estaría en descifrar el fundamento de dichas resistencias que hacen que el trato no sea plenamente humano o que se caiga en una inhumanidad parcial.

Hay que tratar entonces de descubrir el porqué de la resistencia que la identidad narcisista del dirigente le hace al reconocimiento pleno de la humanidad del subordinado; hay que tratar de ampliar la perspectiva que nos permita llegar a un comportamiento humanista, de impartirlo, de enseñarlo, en cuanto espacio sea posible y no seguir reproduciendo cual fiel copia tomada del original en las facultades y centros de formación el comportamiento inhumano traducido

en herramientas administrativas de todo tipo, algunas con nombres sugestivos, que tanto agradan a algunos profesionales que pretenden lograr como meta principal del conocimiento la reproducción de los modelos del hacer tradicionales, aplicados en una gran mayoría de organizaciones colombianas, con un criterio de productividad maximalista.

Se ha pretendido con prácticas falaces y discursos dulzones algunas veces religiosos, mostrar un cambio en la aplicación de lo humano a lo inhumano en las organizaciones por parte de los dirigentes, tratando con ello de cambiar los comportamientos de los empleados pero sin que sea evidente el cambio en ellos mismos, pues solo quieren conservar el orden establecido y aun más, pretenden continuar con el manejo arbitrario de los medios de producción sin pensar para nada excepto en muy contadas excepciones en la redistribución de las riquezas producidas.

En síntesis ese humanismo del que se habla y al que supuestamente se pretende llegar, se niega a ver al ser humano en su verdadera dimensión, pretendiendo a toda costa una dirección de excelencia, la cual se niega obstinadamente a cambiar el costo por la inversión para todo lo relacionado con el empleado, se niega a formarlo, a capacitarlo, valorizarlo, bonificarlo etc., algo que es completamente diferente, por supuesto, ¡a la lógica de la ganancia máxima a corto plazo!.(Aktouf: 2003; 88).

Queda planteado el interrogante:

¿Por qué razón los empresarios y los dirigentes en las organizaciones y en la sociedad, le hacen tanta resistencia a la consigna de utilizar entre sus subordinados un trato más humano?

A lo cual podría responderse:

"Porque la diferencia que los separa de los subordinados no puede desvanecerse hasta desaparecer, pues el bando de los "otros" se confundiría con el de "nosotros" y la identidad, privilegios e intereses y formas simbólicas de soporte se arruinarían y el dirigente estaría instalado en el vacío; por lo tanto su identidad quedaría arruinada". (Cruz:2003;62).

La síntesis de la propuesta humanista, estaría sintetizada en el siguiente párrafo:

"La perspectiva humanista radical reconoce el rol primordial de los dirigentes en el cambio de la cultura, pero exigen de ellos un compromiso auténtico y personal que se exprese en los comportamientos menos burocráticos y más humanos. (Zapata, Alvaro: 2002;180,181).

1.1. LO INHUMANO EN LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

En la Teoría Organizacional encontramos aspectos que se refieren específicamente al llamado a practicar un trato inhumano hacia las personas en las organizaciones.

He aquí algunos de esos aspectos:

Es bien conocida la creencia de los seguidores de Taylor que para obtener “lo mejor de sí” de cada uno de los empleados en el puesto de trabajo, era necesario eximir de pensar, de retirar “el uso de su cerebro en provecho exclusivamente de sus músculos y reflejos” (Aktouf:1998; 219).

Pronto, el malestar de los empleados se hizo visible en muchas de las empresas fabriles a principios del siglo XX, rápidamente se difundió a lo largo de las organizaciones norteamericanas un fenómeno que algunos llamaron Spleen Industrial. (Aktouf 1998: 220), esto hace referencia a la penosa situación en la que se encontraba el obrero vinculado a la producción.

En la administración estrictamente burocrática y, sobre todo, en su forma monocromática, se realzan hasta un punto optimo la precisión, la rapidez, la falta de ambigüedades, el conocimiento de los archivos, la continuidad, la discreción, la unidad, la subordinación estricta, la reducción de las fricciones y la disminución de costos de materiales y de personal

En comparación con todas las formas colegiadas, honoríficas y no profesional de administración la burocracia adiestrada es superior en todos esos puntos y, cuando se trata de tareas complicadas, el trabajo burocrático pagado no solo es más preciso, sino que, además y a fin de cuentas resulta a menudo mas barato que, incluso, los servicios honoríficos formalmente no remunerados. (Weber:1982;54).

El “sin tomar en consideración a las personas” es también la consigna del “mercado”, y en general, en todos los asuntos de interés estrictamente económico. (Weber:1982;55).

Al hablar de sistema y ser humano, éste pasa a ser un componente del sistema y deja de ser humano. Podemos apreciarlo en el siguiente texto:

“Muñidos de un conocimiento que privilegia las explicaciones mecánicas, los hombres modernos construyeron un mundo, donde estaban incluidos ellos mismos, a imagen y semejanza del modelo “ideal” que usaban para explicarlo. De esta manera la experiencia del sujeto entró dentro de la máquina estandarizada, aunque éste a veces presenta un poquito más de resistencia que los electrones. La familia, la escuela, la fábrica, el ejército son las instituciones encargadas de llevar adelante este proceso de estandarización y domesticación del sujeto.” (Najmanovich:2001).

Tres años después que Michael Hammer y el asesor James Champy iniciaran la tendencia de administración más explosiva de la década con su popular libro *Reengineering the Corporation*; Hammer reconoce que hay un defecto. El y otros líderes del sector de reestructuraciones que mueve unos US\$4700 millones, olvidaron el factor humano. “No fui lo suficientemente inteligente con eso” admite. Reflejaba mis antecedentes de ingeniería y no prestaba atención suficiente a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital. (White: 1996)

Una de las ventajas de la subcontratación es que ella resulta menos costosa. Los obreros empleados en las empresas de subcontratación en primera línea o sea en las filiales de Toyota, ganan cerca del 80% del salario de los felices elegidos de la familia Toyota. Entre mas se desciende en la línea de subcontratación los salarios son más bajos y las condiciones de

trabajo peores.

Cuando los obreros de los Subcontratistas obtienen incrementos salariales, Toyota paga menos por los productos. Si Toyota se entera que los obreros reciben un aumento salarial, Toyota negocia precios más bajos, porque si la empresa puede permitirse pagar salarios más elevados, ella puede también soportar que los precios de los productos sean revisados a la baja. (Krikké:1992)

El obrero japonés es un obrero leal. Nunca se enferma, trabaja hasta doce horas por día si su patrón se lo demanda. Nunca protesta, ni hace huelgas. Solo toma siete días de vacaciones por año. Su sindicato siempre aprueba las decisiones de la administración. Esta es la razón por la que se ha ganado la medalla de “guerrero de la empresa”. El otro lado de la medalla es el precio que paga por su “fidelidad”. Según las estimaciones de la red de alerta Karoshi, al año mueren cerca de diez mil obreros por fatiga y agotamiento, o sea por exceso de trabajo. Este es el Karoshi, (exceso de trabajo que mata 10.000 veces por año). (Krikke:1992).

Según las estadísticas oficiales, el obrero japonés trabaja 2100 horas por año; ello representa de 400 a 500 horas más que su colega europeo, es decir, que según las normas europeas el obrero japonés trabaja entonces 15 meses por año. Este es un dato trágico, el capitalismo japonés es implacable, el obrero es evaluado individualmente por su contribución al trabajo, su actitud y disposición a efectuar horas extras, por ello surge la competencia entre los obreros. (Krikke:1992)

Toyota: Subcontratistas dignos del siglo XIX. Toyota City, primavera de 1992. Puerta de entrada del potente complejo, Toyota Motor Company, también llamado el “Detroit del Oriente”. Dado que Toyota City es un inmenso parque industrial, importantes fabricas de ensamblaje están instaladas en esta ciudad, al igual que miles de empresas de subcontratación, grandes, medianas y pequeñas, que reciben también el nombre de Sweatshops (taller de explotación), donde la jornada “normal” dura doce horas. (Krikké :1992).

Una de los mayores reproches que ha suscitado la corriente de la cultura corporativa es que provocó tal engolosinamiento, que una gran cantidad de administradores y consultores creyeron que podían crear de cualquier cosa nuevas formas de conciencias organizacionales (Morgan:1986).

Zapata en su artículo Paradigmas de la Cultura Organizacional hace alusión a la manipulación de que ha sido objeto el enfoque cultural desde el enfoque funcionalista de la Cultura Corporativa cuando menciona: “Si autores como Pascale y Athos (1981) y Ouchi (1981), reconocen que el estilo del mensaje y los valores que los dirigentes preconizan, tienen un impacto simbólico sobre la organización, hay que decir que a menudo se quedan en la prescripción normativa sobre los valores y el estilo, lo cual tiene rasgos de manipulación, (Reitter et Ramamantsoa:1985).

Manifiesta además Zapata (2002) que el discurso de la “cultura corporativa” está inscrito dentro de una tradición de fórmulas ideológicas y de acciones empleadas por los dirigentes para hacer que todas las acciones de los miembros de la empresa estén orientadas a servir a

sus propios objetivos y por este medio manipular el comportamiento y lograr la cooperación de los trabajadores bajo un manto de legitimidad; y termina diciendo que luego de apropiarse del control del proceso, del control del producto, el patrón desea apoderarse del sistema de valores del trabajador.

1.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AKTOUF Omar (1998) La administración entre tradición y renovación. Artes Gráficas Universidad del Valle. Cali
- AKTOUF Omar (2004) La Estrategia del Avestruz. Artes Gráficas del Valle Ltda Cali. Valle. Colombia.
- CRUZ Kronfly, Fernando, Aktouf Omar, Carvajal Baeza, Rafael: El lado inhumano de las organizaciones: 2003. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo
- FERNANDEZ, Riva Javier (2004) La Economía de la Guerra. Publicado en Revista Dinero N° 211 septiembre 24.
- FINKIELKRAUT, Alain (1998: La humanidad perdida: Ensayo sobre el Siglo XX: Editorial Anagrama. Colección Argumentos, Barcelona, FREUD, Sigmund: El malestar en la cultura: Alianza Editorial Madrid.
- HÉRITIER, Francoise: Reflexiones para nutrir la reflexión. Texto introductorio al volumen colectivo De la Violence.
- KRIKKE Hans 1992 - 1993 En el semanario Belga Solidaire. Traducción de Alvaro Zapata Domínguez.
- LIPOVETSKY, Gilles (2000): El crepúsculo del deber: La ética indolora de la democracia.
- NAJMANOVICH, Denise (2001) Pensar la subjetividad. Complejidad, vínculos y emergencia. En Thinking Subjectivity. Universidad de CAECE, Argentina. NOTAS Y DEBATES DE ACTUALIDAD. Utopía y Praxis Latinoamericana Año 6. N° 14 (Septiembre, 2001). Pp. 106-111
- WEBER, Max: La Burocracia. En: Teorías de la Organización (1982) Compilador. Sexton P. William. Editorial Trillas S.A.
- WEBER, Max: Essays in Sociology, traducido por H:H. Gerth y C. Wright Mills. Copyright 1946, de Oxford University Press, Inc. Reimpreso con autorización.
- ZAPATA, Alvaro: Paradigmas de la cultura organizacional. En Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No 27. Marzo de 2002.
- WHITE, Joseph The Wall Street Journal Americas - El Tiempo, 27 de noviembre de 1996.

2. ELTON MAYO, HAWTHORNE Y LA GÉNESIS DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Por: Hernán López Arellano

2.1. SEMBLANZA BIOGRÁFICA

George Elton Mayo nació en el seno de una familia que poseía profesiones liberales en Adelaida (Australia) en el año de 1880 y murió en 1949, fue el segundo de siete hermanos. “Antes de encontrar su verdadera vocación, recorrió mucho lugares y acumuló numerosas experiencias: desde estudiante de medicina hasta periodista, agricultor y hombre de negocios; desde Escocia hasta Africa Occidental y de regreso a Australia”. Estudió filosofía y medicina antes de ser parte del Departamento de Investigaciones Industriales en la prestigiosa Universidad de Harvard (George 1984: 129), en 1926. Psicólogo de Profesión, dejó el negocio de impresor por los estudios de psicología en la Universidad de Adelaida. Desarrolló sus conocimientos como científico social, creó el programa de tratamiento psiquiátrico que organizó junto con un colaborador a finales de la primera guerra mundial, para aplicarlo a los soldados que sufrían de neurosis de guerra, el cual le valió un nombramiento en 1919 para la cátedra de filosofía y ética recientemente creada en la Universidad de Queensland y más adelante fue director de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration.

“Mayo estuvo especialmente influido por los escritos del psicólogo Pierre Janet. Combinó el interés por las psiconeurosis y lo que denominaba “pensamiento obsesivo”, derivado de su estudio de Janet, con el planteamiento en cuanto a la estructura cultural y social de los antropólogos sociales Bronislaw Malinowski y A.R. Radcliffe- Brown. En los métodos de investigación, adoptó los sistemas de entrevistas de los psicólogos clínicos a los métodos de campo de los antropólogos, y los aplicó al estudio de las organizaciones industriales”.

Conocido como el iniciador de la Escuela de Relaciones Humanas en la ciencia de la Administración, desde 1923 comenzó a interesarse en los temas de la rotación del empleo, la desmotivación de los empleados y el descenso en la productividad de la industria de principios de siglo XX. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción, en un primer momento, pero la experiencia le enseñó mas tarde que allende de lo meramente físico habían otras variables, como las sociales, que presionaban al ser humano en su lugar de trabajo y le obligaban a comportarse de diferente manera.

Esta orientación de la investigación hacia los problemas del aburrimiento y la fatiga prevaleció desde la primera investigación que dirigió en una fábrica textil próxima a Filadelfia en 1923 (Aktouf 1998: 222), en la cual intervino para resolver un grave problema de rotación de personal. Como lo expresa Wallis “Mayo llega a esta investigación gracias a una subvención de las fundaciones Rockefeller y Carnegie, lo cual lo llevó a Estados Unidos y le costó su investigación que comenzaría en la Universidad de Pennsylvania”. La empresa,

que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos económicos. En un principio, Mayo introdujo un período de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las máquinas y “recargar baterías”, y contrató personal de enfermería. Al poco tiempo, con estos cambios surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, que aumentó la producción y disminuyó la rotación de personal (Chiavenato 1995: 137-138). Entre otras cosas, Mayo aconsejaba siestas cortas durante las pausas y cierta libertad de organización. Al final de su trabajo de investigación, los miembros de la dirección denunciaron enérgicamente el engreimiento de los obreros y echaron por tierra, en nombre de la ciencia, todo lo que Mayo había logrado (Aktouf:1998;223). Pero lo más interesante es que las dos terceras partes de los empleados que no habían sido tocados por el experimento habían logrado el mismo rendimiento que el tercio sometido a la experimentación. Esto fue perfectamente incomprensible para Mayo, aunque más tarde, en *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1945), ofreció explicaciones cercanas a las posteriores a la gran iluminación de Hawthorne, quizás exagerando un poco el rol de "buen patrón" que desempeñaba el coronel director de la fábrica en cuestión (Chiavenato:1995).

El periodo más productivo de su vida comenzó en 1926, cuando aceptó un puesto en la Graduate School of Business Administration de la Universidad Harvard. Junto con Lawrence J. Henderson, eminente químico biólogo y devoto de Pareto, Mayo organizó un equipo de investigadores para estudiar los problemas psicológicos y sociales de los trabajadores industriales. El objetivo era, desde un principio, seguir estos problemas adondequiera que llevaran, sin tener en cuenta los límites disciplinarios usuales.

Para 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilbreth (Chiavenato 1995: 137). Y posteriormente, en 1927 el Consejo Nacional de Investigación dio inicio al experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, el cuál fue coordinado por Elton Mayo entre 1927 y 1932 y a su vez colaboró especialmente con Fritz J. Roethlisberger, quienes elaboraron los principales informes sobre los estudios llevados a cabo en Hawthorne Works. “Como director del programa, Mayo tenía a su cargo el deber de obrar con la diplomacia necesaria para que un trabajo de investigación sin precedentes como era aquel fuese aceptado por una empresa; También hizo importantes contribuciones a la elaboración del programa de investigación y a la interpretación de los resultados”. En si, el estudio tenía como objeto establecer la relación entre la satisfacción del trabajador y su productividad.

Como lo comenta Claude S. George, entre 1927 y 1947, “Mayo condujo una serie de experimentos en el departamento de investigaciones Industriales en Harvard. Este programa comenzó como resultado de una investigación en la fábrica Hawthorne Works de la Western Electric, financiada por la Fundación Rockefeller para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes” (George:1986;129).

La Western Electric, fabricaba equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo (Chiavenato 1995: 138, Agullo 1998:

14). En su fábrica, situada en el barrio Hawthorne de Chicago, existía un departamento de montaje de relés de teléfono, donde trabajaban empleadas jóvenes a quienes se les denominaba “montadoras”, que realizaban tareas simples, rutinarias y repetitivas que exigían de gran velocidad. El montaje de relés era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, las armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. En la época, una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados (Chiavenato:1995;138). “Fue ahí que se descubrió el famoso factor humano. Se percataron de que los elementos de orden afectivo y emocional eran tan importantes para el esfuerzo y la productividad como los incentivos materiales. El ser humano no puede ser tratado como una máquina de necesidades o una mecánica racional guiada por el exclusivo apetito de ganancias. Tiene necesidad de sentirse involucrado, implicado, solicitado, considerado en lo que hace, lo que se ha llamado el efecto Hawthorne” (Aktouf:1998).

Inicialmente dichos experimentos fueron diseñados para analizar los efectos que tenían diferentes grados de iluminación sobre la producción de las obreras en el año de 1924. Se formó un grupo experimental y otro de control. El grupo experimental fue expuesto a diferentes intensidades de iluminación, mientras que el de control trabajaba bajo una intensidad fija. Se esperaba que la producción individual estuviera directamente relacionada con la intensidad de la luz.

A medida que se incrementaba la intensidad de la luz en el grupo experimental, así mismo aumentaba la productividad. Sin embargo, descubrieron que la producción del grupo de control también aumentaba. Por otra parte, a medida que se reducía el nivel de luz en el grupo experimental, la producción siguió aumentando. Los investigadores concluyeron que el nivel de iluminación no estaba relacionado de forma directa con la productividad de las empleadas, pero no pudieron explicar los resultados obtenidos bajo el enfoque de la administración científica.

“Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia... puede ser afectada por condiciones psicológicas” (Chiavenato 1995: 139).

En abril de 1927, se inició la segunda fase del experimento, la cual estuvo integrada por doce períodos en los cuales se incluyeron variables tales como incrementos en la duración de los descansos, aumento en el número de descansos, modificaciones en el sistema de pagos, reducción de la jornada diaria de trabajo, y el establecimiento de una jornada de trabajo de 5 días.

Mayo realizó dos etapas más, la primera que comenzó en septiembre de 1928 con el Programa de Entrevistas que fueron realizadas a las empleadas con el objetivo primordial de conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones sobre el trabajo, el trato que recibían, y registrar sugerencias para entrenar a los supervisores. El programa fue bien acogido tanto por obreros como por supervisores y en febrero de 1929 se creó en la empresa una División de Investigaciones Industriales, para absorber y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de entrevistar anualmente a todos los empleados. Y la Cuarta fase que duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932, pretendía analizar las características de la

organización informal.

En conclusión, como lo plantea Claude George, la idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva. De todos los factores humanos que afectan el comportamiento de los empleados, los más poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales (George 1986: 130). Por tanto, Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían, al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo. Con este nuevo énfasis Mayo y sus colegas fueron los pioneros en el empleo de métodos científicos para el estudio de las personas en el ambiente de trabajo, en donde la fábrica asumió una dimensión social. Dicho concepto está contenido en el libro de Mayo *Los problemas humanos de una civilización industrial* (1933) (George 1986: 130).

2.2. SU OBRA

Básicamente, en todos sus trabajos, Mayo se mostraba preocupado por dos ideas básicas, referente una a la naturaleza de la sociedad y la otra a los problemas de los individuos. “Sostenía que la revolución industrial había terminado con la sociedad tradicional, en la que la gente respondía a los demás en función de unas rutinas establecidas. Al no poderse restablecer las antiguas tradiciones, la única solución sería, pues, construir una sociedad adaptada, en la que una elite administrativa, adiestrada en conocimientos y técnicas sociales, resolviera los problemas tanto humanos como técnicos. Según él, los trabajadores padecían una especie de anomia, debida al fracaso en hallar un puesto satisfactorio para sí mismo en el mundo del trabajo, con el consiguiente recurso a sueños obsesivos en los que rumiaban inútilmente sus problemas. Para tratar estos problemas de pensamiento obsesivo, Mayo creía en las relaciones terapéuticas donde el individuo es alentado a que cuente libremente sus problemas a un oyente interesado”.

Aunque Mayo dirigió el programa de investigaciones de la Western, los principales frutos de tales programas tuvieron poca relación con las ideas de Mayo sobre integración social, pensamiento obsesivo y psicoterapia. Por el contrario “sus mayores contribuciones se centran en las relaciones informales entre trabajadores, relaciones entre el trabajador y la dirección y de los métodos para reunir datos sistemáticos, procedente de la observación y las entrevistas”.

Las ideas de Mayo no ejercieron demasiada influencia durante su vida. La Western Electric eliminó el ‘plan de orientación psicopedagógica’ que se había puesto en práctica en la central eléctrica de Chicago. A Mayo se le criticó por intentar resolver los conflictos colectivos por medio de la psicología individual. Sin embargo, el libro sobre la central eléctrica Hawthorne que publicó junto con otros colegas en 1939, *“Dirección y clase obrera”*, con Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson, influyó en estudios posteriores de psicología industrial y la sociología. De la misma manera escribió otras obras como “The social Problems of an Industrial Civilization” (1945), “The political Problem of Industrial Civilization” (1947) y “Some notes on the Psychology of Pierre Janet” (1948).

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría importante para aquella época, sus principios no fueron del todo acogidos pacíficamente, en especial por los trabajadores norteamericanos. En este país eminentemente democrático los trabajadores y los sindicatos interpretaron la teoría científica como un medio de explotación de los empleados en favor de los intereses patronales. Aun así, la teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Como dice William F. Whyte, “Mayo no fue un teórico sistemático. Tenía una mentalidad abierta y capacidades sociales de creación. Pocos hombres han contribuido tanto como él al establecimiento de nuevos campos de investigación y enseñanza social. Fue un científico del comportamiento mucho antes de que el término se hiciera popular”.

2.3. EL CONTEXTO

En un principio, se creía que la interacción económica-racional dentro de las industrias era el único nexo, o arbitraje, que existía y debería existir entre las personas que acudían a trabajar en la fábrica o taller artesanal de finales de siglo XIX y principios del XX en Estados Unidos, se separaban así “las funciones económicas de todas las interrelaciones sociales <creyendo que> en la resolución de los problemas económicos, no era necesario tomar en consideración ningún otro aspecto de la organización humana” (Roethlisberger: 112). En pleno apogeo de la revolución industrial, los seres humanos habían sido separados en dos grandes “partidos” o “bandos” enteramente distintos; el primero de ellos, a los que la vida había sonreído con la fortuna o habían nacido en cuna de oro, eran aquellos que tenían en su haber los medios de producción y el capital necesarios para una existencia holgada y libre de preocupaciones de índole económica. Estaban destinados a dirigir una masa informe de “máquinas” humanas que prestaban su trabajo por sueldos de hambre, hombres sin alma que utilizaban sus dotes corporales en las líneas de producción para satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Esta estirpe, poseedora del poder de antaño, algunos intelectuales otros holgazanes, formados con la mentalidad mercantilista y la misión de aumentar la riqueza de su familia, trabajaban sin descanso en lo más alto de la cúspide organizacional para amasar fortunas inmensas como consecuencia de la manufactura, el valor añadido de los bienes, la explotación de los recursos naturales y de la filosofía del vender, vender y vender. Dando respuesta a una demanda en aumento generada en las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX en Norte América.

En el otro extremo de la balanza estaban los proletarios, los desposeídos, aquellos a quienes la gloria y la fortuna les había sido esquiva; trabajaban como obreros en las grandes fábricas y talleres medianos para ganarse el sustento y así proveer a su familia de los bienes necesarios para la subsistencia. Eran muchos los que habían llegado a las ciudades desde sitios rurales y remotos, compartiendo el mismo sueño que antaño sus predecesores imaginaban, la promesa de una mejor vida en los florecientes territorios urbanos, allá donde las chimeneas y el carbón hacían ricos a los que se esforzaban.

La agricultura se había convertido en el pesar de grandes sectores de la población estadounidense, la máquina de cosecha había reemplazado gran parte de la mano de obra en los campos fértiles después de haber sido introducida por la compañía Cyrus McCormick después de la guerra civil (1861 - 1865), en aquel entonces la sobreproducción obligó a bajar los precios en los alimentos y el desplazamiento de gran cantidad de personas hacia las ciudades.

El nuevo acto en la historia de la humanidad, la revolución industrial, había encomendado a la técnica bendecir con su racionalidad los procesos que se realizaban dentro de las fábricas, es decir, las actividades de medición y supervisión de la transformación fabril. La división del trabajo entre quienes hacen las órdenes y quienes las ejecutan fue el primer gran patrón a seguir por los teóricos de la época Taylor, Fayol y Weber. Ellos propusieron modelos que se adecuaban a la mentalidad del capitalista, que lograban así alcanzar y sostener niveles anhelados de productividad en el trabajo.

Es bien conocida la creencia de los seguidores de Taylor que para obtener “lo mejor de sí” de cada uno de los empleados en el puesto de trabajo, era necesario eximir de pensar, de retirar “el uso de su cerebro en provecho exclusivamente de sus músculos y reflejos” (Aktouf 1998: 219). Se decía que con ello, el jornalero rendiría “el máximo” que sus fuerzas y destrezas podían permitirle, que poniéndole en el lugar correcto obtendría las metas deseadas por los dirigentes y aún superarlas, prometiéndole una porción de dinero adicional por la labor cumplida en caso de aumentar su producción individual con respecto al fin establecido por el industrial. Con estos incentivos monetarios se pretendía lograr una producción casi exponencial en la fábrica, de crear descomunales economías de escala, sueño irrealizable que el tiempo y la experiencia lograron enseñar.

Pero aquellos quienes vieron en los ensayos de Taylor una forma más provechosa de producir, obviaron las primeras páginas de su trabajo en donde se propone que “los verdaderos intereses de unos y otros <dirigentes y dirigidos> son únicos y los mismos” (Taylor:1973;2), es decir, que la prosperidad debe ser percibida tanto por aquellos que dan las órdenes como por aquellos quienes las ejecutan, o como lo llamaría Taylor, percibida por ambos, los dirigentes y dirigidos.

En la realidad empresarial de la época estas prácticas ocasionaron los efectos contrarios a los que fueron inicialmente concebidos, los niveles de ausentismo y de rotación se incrementaron, pese a las condiciones laborales, salariales y a las ventajas sociales que mejoraban en casi toda Norteamérica (Aktouf 1998: 219). Como puede colegirse, en oposición a la deducción Taylorista de que a mayor ingreso equivaldría mayor motivación en el puesto de trabajo y productividad, se vino a constatar que existían otros factores más allá de la comprensión reduccionista del esfuerzo-recompensa que imperaba en la mentalidad en aquel entonces.

Pronto, el malestar de los empleados estadounidense se hizo visible en muchas de las empresas fabriles a principios del siglo XX, rápidamente se difundió a lo largo de las organizaciones norteamericanas un fenómeno que algunos llamaron *spleen industrial* (Aktouf:1998;220), este denotaba la penosa situación que vivían los obreros en los talleres de

producción, la falta de compromiso con la gerencia y el enojo que se sentía entre quienes se dedicaban a trabajos repetitivos en la línea de fabricación fruto de la especialización en el trabajo. “El nuevo, suave y discreto sindicalismo se desarrolló como resultado de una variedad de presiones y racionalizaciones”. Las organizaciones sindicales, las manifestaciones masivas y la demanda de un trato justo al trabajador, ocasionaron en los dueños de las industrias y el gobierno molestias que se transformaron en hostilidad hacia estos grupos.

Ahora bien, se necesitaba entonces un nuevo punto de vista para estudiar nuevas formas de motivación en la fuerza de trabajo que ayudaran a la gerencia estadounidense de principios de siglo XX a alcanzar y sostener una alta productividad, disminuir la rotación y el ausentismo. Fue así que, durante la primera guerra mundial, se estimuló la aplicación de la psicología a los problemas del individuo en el trabajo (Dávila:2001;178), varios organismos como el National Institute of Industrial Psychology y el Industrial Fatigue Board, además del soporte académico de algunas universidades, apoyaron la investigación psicológica en las empresas de manufactura entre los años 1920 y 1930. La preocupación de estas exploraciones iba encaminada, al igual que los planteamientos de Taylor, a ascender los niveles de productividad, pero además, mantener al obrero sano, en condiciones “humanas” dentro del puesto de trabajo y satisfechos.

2.4. EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

2.4.1. Primera fase

El equipo de trabajo dio inicio a sus labores de investigación en la Western Electric de Chicago, compañía que se ubicaba en el barrio Hawthorne (de ahí el nombre del famoso experimento) y fabricaba equipos para teléfonos que vendía a la Bell Telephone; a fines de los años veinte tenía en su planta de personal a más de 30.000 trabajadores y contaba con planes de pensiones, salud, instalaciones recreativas, entre otros, pero sus empleados se sentían insatisfechos con su trabajo (Agullo 1999: 14).

La primera fase del proyecto dio inicio al separar dos grupos de obreras que realizaban la misma labor de manufactura (Chiavenato 1995: 139). El primer grupo escogido siguió ejecutando sus labores en las mismas condiciones en que venía laborando, es decir, con la intensidad lumínica invariable en su lugar de trabajo y bajo la supervisión de los mandos medios de la empresa, a éste se le conocería con el nombre de “grupo de control”. El segundo de ellos, o sea el grupo estudiado, lo conformaban varias obreras que eran permanentemente observadas por los investigadores. Frecuentemente se cambiaban las lámparas con el objetivo de variar la cantidad de luz y así determinar los cambios en la productividad. Como era de esperarse, al alterar la cantidad lumínica en el lugar, las obreras incrementaban o disminuían su producción, según el caso.

En una treta astuta, los investigadores comenzaron a cambiar las bombillas y a poner en su lugar otras de igual potencia, en otras palabras, sustituían las anteriores por unas de igual

luminosidad con el afán de saber qué pasaría. Inmediatamente después se les decía a las empleadas que la luminosidad era, en ocasiones, más intensa y en otras menos. Para sorpresa de ellos, cuando se les decía a las mujeres que se había incrementado la potencia en las bombillas, ellas comenzaban a fabricar más y más mejorando el nivel de producción, lo que hizo descubrir que había en juego otras variables además de las físicas que no podían ser separadas del análisis, ¡las variables psicológicas!.

Aunque el grupo de investigación había probado que las condiciones psicológicas primaban sobre las fisiológicas, ese hecho obligó a estudiar más de cerca el fenómeno. Se prestó atención a los apuntes y se atribuyeron las variaciones a otros factores como la fatiga en el trabajo, el cambio de horarios o a las variaciones de los tiempos de descanso. Posteriormente se describiría el fenómeno desde otro enfoque, sin duda, las trabajadoras reaccionaban al experimento según sus propias suposiciones, puesto que se les había predispuesto a los resultados, ocurría que ellas creían en lo que los investigadores decían con respecto a la variación lumínica, así mismo, bajo el engaño, variaban proporcionalmente su producción (Homans:1963;6).

2.4.2. Segunda fase

La segunda fase comenzó en abril del año 1927 y se extendió hasta el año 1929, en esta ocasión Mayo había sido nombrado como director de investigaciones industriales de la Universidad de Harvard logrando éste recaudar fondos de la universidad mediante un contrato, así como de la Fundación Rockefeller, para la continuación del proyecto en la Western Electric (Chiavenato:1995;139).

En esta segunda fase se seleccionaron seis jóvenes mujeres que trabajaban en la línea de producción, no eran expertas obreras, pero se sabe que tampoco eran novatas. De nuevo, fueron separadas del resto de trabajadoras en la fábrica por una división de madera, de modo que no tuvieran contacto con aquellas que estaban detrás de la barrera (Chiavenato:1995;140).

Las herramientas y la mesa de trabajo eran idénticas a las utilizadas por el “grupo de control” al otro lado de la división de madera, con una sola diferencia, en el grupo estudiado se había adaptado un contador de piezas individual que indicaba al grupo de investigación cuántas piezas podía fabricar cada una de ellas. Además del supervisor, común a las dos cuadrillas, las mujeres estudiadas estaban en permanente observación por una persona encargada de crear una atmósfera de cordialidad y cooperación entre las jóvenes, a él se le habían encomendado las actividades de dirección en el trabajo y de organización en el lugar de trabajo. Sin embargo, a medida que se hacía complejo el experimento, se vio la necesidad de contratar asistentes para ayudar a los objetivos del proyecto.

La producción de las seis obreras era medida diariamente, eran registradas cuidadosamente las condiciones físicas de cada una y se llevaba también una ficha médica por mujer. En los casi dos años que duró esta fase se aplicaron varios cambios a los horarios de descanso para medir la productividad, en ocasiones, ellas podían salir en horas diferentes de la establecida

por la empresa sin disminuir su producción, incluso, lograban metas más altas. Se ensayó el pago individual en perjuicio del grupal, como resultado se observó un aumento considerable en el número de productos terminados. Sorprendentemente, después de cada cambio, al perder ciertas “concesiones”, el grupo de las jóvenes mantenía la productividad estable, y en ocasiones, incluso, aumentaba. En el cuadro siguiente se pueden apreciar las doce etapas que Mayo y su equipo de investigadores realizaron al grupo experimental en la segunda etapa de la investigación en la fábrica:

Período	Actividades
1	Se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás períodos, el primero de los cuales duró dos semanas.
2	Se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
3	Se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos -compuestos por más de 100 jóvenes-, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.
4	Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presento un nuevo aumento de la producción.
5	Los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.
6	Se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
7	Se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.
8	Con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.
9	El trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.
10	El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.
11	Se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.
12	Se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Fuente: Chiavenato (1995), pág. 140 - 141

Una mirada más cercana a los resultados obtenidos en este segundo período de investigaciones, revelan una importante evolución en las hipótesis en los trabajos realizados por el grupo de Mayo (Dávila:2001;187), a continuación se relacionan de manera breve:

- 1 La primera de ellas sostenía que las mejoras en los métodos y condiciones de trabajo explicarían los niveles de producción.
- 2 La segunda, El aumento en el desempeño de las mujeres había sido producto de la mitigación de la fatiga.
- 3 La tercera, al comprobar que la fatiga no había sido factor importante en el grupo de mujeres, se atribuyó el aumento de la producción a la reducción del tedio.
- 4 La cuarta, explicaba que el mejoramiento de la productividad en las obreras había sido producto del nuevo plan de incentivos, pero fue descartada.
- 5 La quinta y última de las hipótesis explicaba un fenómeno de tipo social, diferente a las otras premisas que habían sido pensadas con anterioridad donde se daba prelación a los factores fisiológicos y económicos. Se constató que las mujeres se sentían importantes y optimistas frente a las consultas de los investigadores, lo que motivó al grupo de empleadas a mejorar sus metas de producción, a esto se le llamó “efecto Hawthorne”.

Trabajos posteriores demostrarían “que la relación entre supervisión y moral, y ésta y productividad era más compleja” (Dávila 2001: 187). Se determinó que el aumento en la productividad de las empleadas había sido el resultado de la motivación y los sentimientos de pertenencia hacia la Western Electric, fruto de la supervisión y el espíritu de cohesión que el grupo había experimentado durante el período de investigación. Al ser el centro de atención, ellas se veían a sí mismas como parte importante de la organización, se despertó en el grupo ganas de superar las metas de producción, sentimientos de competencia y una cierta satisfacción en las labores cotidianas, en algunos apuntes se observa que trabajar en la sala de pruebas era divertido, pues la atmósfera era cordial, amistosa y la supervisión no era tan rígida como en la sala contigua (Chiavenato:1995;142).

2.4.3. Tercera fase

La tercera fase del experimento fue planeada con el objetivo de ahondar aún más en las relaciones humanas en el puesto de trabajo, para los dirigidos por Mayo, el mejoramiento de las condiciones físicas había pasado a un plano inferior y era hora de determinar la importancia de los fenómenos sociales que acontecían dentro de la empresa, su impacto directo dentro en la psiquis del trabajador promedio.

La metodología que usaron en esta nueva etapa fue la de realizar entrevistas a tantos empleados como fuese posible. Así, en septiembre de 1928 se inició el programa al que llamaron “interviewing program” (Chiavenato:1995;142), contando con la suerte de aglomerar a gran cantidad de empleados para las sesiones de audiencias.

En lo corrido de esta fase se logró que una cantidad impresionante de obreros asistieran a las entrevistas dirigidas por el grupo de investigadores, el programa había sido pensado para conocer de cerca al empleado, es decir, de saber cuáles eran sus sentimientos y actitudes frente a su lugar de trabajo y las personas que lo rodeaban, las opiniones que tenían con respecto a la supervisión y, también se dio lugar, a que expresara indicaciones de cómo debían ser entrenados los encargados de la supervisión dentro de la organización, con el ánimo de mejorar la atmósfera organizacional de la Western Electric (Chiavenato:1995;143) y así, “saber la fuente de sus quejas” (Rodríguez:1986;41).

Para el año de 1929, el éxito del programa fue tal que la empresa se vio en la necesidad de crear la División de Investigaciones Industriales (Homans:1963;20) para dirigir y ampliar las sesiones de entrevista a toda la empresa; meta que era muy difícil de lograr, pero al terminar el año de 1930 se habían aplicado los cuestionarios a más de 21.000 empleados.

Los resultados fueron concluyentes, se observó la existencia de una organización alterna a la estipulada por la gerencia (formal) que dependía enteramente de las inclinaciones y deseos de los empleados, actuaba en forma silenciosa, en los pasillos y vestieres de la empresa, adoctrinando a aquellos que dependían exclusivamente de su fuerza de trabajo para ganarse el sustento a sus vidas, cuyo lugar dentro de la estructura organizacional se encontraba en las etapas inferiores. Se le llamó a ésta “organización informal”, y se lograron diagnosticar las siguientes variables (Homans:1963;29 - 30):

- 1 Los obreros controlaban la producción de forma voluntaria y aquel que sobrepasara estos límites era penalizado por los demás con burlas y sobrenombres pasadas de tono, consideraban saboteadores a aquellos que mejoraban su productividad con respecto a sus compañeros y sobrepasaban las metas de productividad impuestas por dicha camaradería.
- 2 Se logró identificar una forma de liderazgo informal, donde los empleados con más carisma e influencia, mantenían unidos los grupos y hacían respetar las reglas que socialmente se habían establecido, de nuevo, de manera informal.
- 3 Lealtad al grupo informal por parte de los obreros, para asegurar el bienestar frente a las posibles “amenazas” de la gerencia, como por ejemplo exigencias en el aumento de la producción sin aumentar los sueldos.
- 4 Muestras de insatisfacción frente al comportamiento de la supervisión, aunque había también algunos que les era indiferente.
- 5 Quejas por los sueldos y bonificaciones del sistema de pagos.

Se constató que las actitudes y la productividad de los empleados estaba ampliamente influenciados por el grupo de trabajo, que a la postre se conformaba de amistad y camaradería, ente social que delimitaba los niveles de esfuerzo que cada miembro de ella *debía* dar a la organización formal sin temor a ser “sancionado” por sus compinches.

Estas prácticas ejercidas por los operarios eran tratos colectivos desarrollados a través de interacciones sociales muy fuertes y prolongadas, la experiencia les había enseñado que seguir las órdenes de sus patronos solo les traería más pesares dentro de la compañía (según su forma de ver), se trataría de aumentar la producción y, con ello, aumentaría también el estrés, el cansancio, la brecha socioeconómica, entre otros factores; así que la única forma de sopesar las circunstancias era unirse y evitar que aquellos en lo más alto de la jerarquía intentaran tener sospechas de las capacidades reales de sus subalternos y excusarse en ello para intentar explotarlas sin remordimiento alguno. Estos eran sentimientos que una gran parte de la fuerza laboral sentía y que los investigadores diagnosticaron con precisión, el equipo de Mayo había encontrado algo más allá de la lógica económica, las fuerzas psicológicas y sociales que determinaban el comportamiento del individuo y que antaño grandes pensadores dedicaron su vida a la reflexión.

2.4.4. Cuarta fase

La cuarta fase se realizó con el ánimo de determinar y familiarizarse con aquella organización social paralela a la establecida por la gerencia que se suponía era la causante de la productividad de los empleados, se inició en noviembre de 1931 culminando en mayo de 1932 por razones de índole externa (Chiavenato:1995;145). Contó con la participación de nueve soldadores, nueve operarios y dos supervisores todos ellos pertenecientes a la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas (Chiavenato:144, Rodríguez:43). Este grupo fue enviado a una sala especial que había sido adaptada de tal manera que las condiciones fueran semejantes a las del lugar de trabajo de donde provenían (Rodríguez:1986;43).

El salario que recibiría el grupo experimental de obreros dependería únicamente de la producción total del grupo, así que la única forma de elevar el salario de cada uno consistiría exclusivamente en aumentar la productividad general de todos (Rodríguez:1986;45). Se constató al poco tiempo la existencia de diferentes trucos y mañas que los obreros realizaban cuando alcanzaban el nivel de producción acordado socialmente, como por ejemplo, disminuían el ritmo de su trabajo y así cumplían con la cuota estipulada por el grupo (Rodríguez:1986;44), y no más. Con esto, los observadores dieron cuenta de que el grupo tenía su propia noción de lo que era “un día justo de trabajo” para ellos (Dávila:2001;188). También crearon un lenguaje común para identificar de manera bochornosa tanto a los que producían más por su cuenta, como a los que se esforzaban menos:

“Si un operario trabajaba más de la cuenta, se le ridiculizaba; se le llamaba *rompedor de tarifa* (rate-buster) o *rey de la velocidad* (Speed king). Si rendía por debajo de la norma del grupo, también se le criticaba, llamándole *simulador* (Chiseler)” (Rodríguez:1986;46).

Otras de sus tácticas era mentir en las planillas diarias de control de la producción, así, cuando había un exceso en la fabricación en un turno se acreditaba a otro día en que hubiere menor volumen de manufactura de bienes, en ocasiones exigían un pago adicional por excesos en la producción cuando lo deseaban. El ambiente dentro del grupo era de camaradería y amistad, intercambiaban tareas, se divertían con bromas y tenían un código de conducta casi inquebrantable con respecto al nivel que “debía” ser producido para la empresa (Chiavenato:1995;144).

Esa última fase logró estudiar las relaciones entre la organización formal, impuesta por la gerencia, y la organización informal desarrollada por los empleados. Se logró también identificar un nuevo tipo de liderazgo dentro de la organización, existían individuos que por su personalidad y originalidad destacaban de entre la masa de obreros pertenecientes a la empresa; dirigían a sus “adeptos” con carisma y obligaban a aquellos que intentaban quebrantar las reglas sociales con penalizaciones simbólicas como sobrenombres y ridiculizaciones frente al grupo, para hacerlos desistir de sus pretensiones de aumentar la producción.

El clima en el grupo de prueba era afable, amistoso, aunque a veces surgían antagonismos y

división en dos pandillas “los de detrás”, grupo encargado de cablear los equipos selectores, y “los de adelante”, cableadores de equipos conectores (Rodríguez:1986;48), aunque no se llegaron a presentar conflictos de consideración, “los de adelante” creían que su trabajo era mejor que el realizado por “los de detrás”. También se observaron varios tipos de juegos entre los empleados, como los de azar donde se involucraba el dinero, y otros surgidos de la espontaneidad y las pilatunas (Rodríguez:1986;46).

2.5. LO QUE NOS DEJA LA ESCUELA

Con la realización del experimento en la fábrica de la Western Electric ubicada en el barrio Hawthorne, de Chicago, se logró descubrir que más allá de las pretensiones racionales generadas por el culto al cálculo, la medición, la eficiencia y la acumulación de capital profesada por el *homo economicus* de la época; existía, para bien o para mal de aquel, un hombre diferente, más complejo, que no encajaba en los modelos mentales cartesianos, sino que estaba en discordancia con los mismos. Aquel ser “extraño”, difícil de aceptar dentro de los parámetros establecidos por las leyes de la oferta y la demanda, se imbuía día a día en dos lógicas cotidianas, con el permiso de la academia, complementarias y a la vez divergentes, una formal que se preciaba de ser netamente racional inculcada por profesionales de ciencias exactas o tecnócratas, y la otra social (o cultural si se quiere) formada por la interacción voluntaria e ineludible entre humanos que compartían un mismo medio, para nuestro caso, el lugar de trabajo.

Para Roethlisberger, quien desempeñó un papel importante en la investigación de Mayo como observador y asistente, la organización es más que la suma de los intereses económicos de cada uno de sus miembros y en la que se encuentran un sinnúmero de variables que determinan comportamientos “ilógicos”, en oposición a la racionalidad burocrática dentro de la organización expresada por Weber. Sería ingenuo pensar que entre los seres humanos que pertenecen a una organización y comparten un mismo lugar de trabajo no surjan, fruto de la espontaneidad y la cercanía, sentimientos de amistad, de odio, de antipatía, e incluso, de amor ¿Cuántos jefes no se han enamorado de sus secretarías? Los datos arrojaron que los empleados “también tienen afectos y sentimientos, unos hacia otros, y en sus asociaciones cotidianas entre sí tienden a constituir pautas rutinarias de interacciones” (Roethlisberger:112).

Se constató que ser parte del experimento, estar en continua observación por personas a quienes se les considera eruditos, cuyo trabajo de investigación significa interesarse en lo que los obreros hacen, dicen y aprenden, dio como resultado un repunte en la motivación e interés hacia el trabajo en los operarios (Aktouf 1998: 224), a esto se le llamó el “Efecto Hawthorne” y consistía en que la fuerza de trabajo se sentía importante por ser parte de un gran estudio para la ciencia, a su modo de ver, y por eso reaccionaban en forma positiva ante él. Fue posible comprender que no solamente aquellas personas, anónimas por demás, que pertenecían a la base de la estructura jerárquica, tenían como único objetivo suplir necesidades apremiantes como el hambre y el abrigo, sino también, como después lo descubrieron Maslow y Mclelland, otro tipo de necesidades más de índole psíquica que

fisiológica, algo más del espíritu, más subjetivo.

A la escuela de relaciones humanas le debemos toda la teoría y las investigaciones posteriores en materia de psicología industrial, psicología organizacional y la interacción grupal dentro de la empresa, complementando así lo que en tiempos anteriores había sido objeto de estudio obligado en las escuelas de administración, el individuo, más exactamente, el *economicus*.

Se observó con el experimento Hawthorne la necesidad de diagnosticar los elementos, tanto físicos como psicosociales, que producían en el individuo satisfacción y motivación hacia su trabajo. El grupo informal es uno de ellos, así que se hizo importante ahondar en estos fenómenos sociales y averiguar como se desarrollaban; anteriormente se estudiaban la responsabilidad, el poder, la departamentalización, la jerarquía, la medición del tiempo, la eficacia, entre otros, todos ellos relacionados con la organización formal. La innovación que introdujo Mayo fue simple, estudiar al hombre y su entorno social, en contradicción a los procesos organizacionales arbitrados por la racionalidad económica y mirar su incidencia en la anhelada productividad.

Otro aspecto observable en los apuntes de Mayo y sus colaboradores, es la presión ejercida a cada miembro del grupo informal. Se veía claramente que los empleados preferían disminuir su ritmo de trabajo, así como su nivel de producción, antes que perder la simpatía de los demás miembros de la línea de producción y acceder, de manera gratuita y humillante, a las sanciones simbólicas que sus compañeros seguramente le propinarían. Ello redundaba en una disminución de su salario, pero era preferible ganar menos dinero que ser rechazado por el grupo. Rodríguez hace mención a las reglas surgidas dentro del grupo de manera extraoficial, ellas son a) no debes producir demasiado, b) no debes demasiado poco, c) no debes manifestar a un supervisor nada que pueda ir en deterioro de un compañero y d) No debes mantener una distancia social o actuar oficiosamente (ej. Si eres supervisor no debes comportarte como tal). También dieron cuenta que dentro de estos grupos existía una precaria jerarquización, como se dijo anteriormente, se observó la existencia de líderes carismáticos que dirigían y motivaban a sus congéneres a cumplir metas propuestas colectivamente, destacaban de entre los demás por su personalidad y la facilidad con la que influenciaban el grupo, velaban por el cumplimiento de las “normas” infundadas socialmente y su poder en los obreros en ocasiones era mayor que el ejercido por las personas de la gerencia media.

Para culminar, es preciso saber que el impacto del experimento Hawthorne en el pensamiento administrativo ha sido profundo. De él surgieron diferentes enfoques humanistas a nivel mundial con el ánimo de cambiar las formas de ejercer el poder dentro de las organizaciones, así como de darle “el lugar adecuado” al ser humano en la organización, es decir, de exaltar todos sus componentes (biológicos y psíquicos) con el objetivo de hacer entenderle a él mismo que trabaja para sí, como un fin, y no como un medio dentro del proceso de la creación. Autores como Barnard, Argyris, Herzberg, Maslow, McGregor, McClelland, Peters y Waterman, entre otros, han tomado prestado los supuestos básicos de esta escuela

(Aktouf:1998;224) y han continuado desarrollando esta corriente hasta nuestros días.

Etapas de Investigación en la Planta Hawthorne de la Western Electric (1924-1932)

Etapas	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
	En colaboración con la National Research Council de EE.UU..	Contrato con la Universidad de Harvard (Elton Mayo, director de investigaciones industriales).		
Estudio	Estudios de iluminación (1924-1927)	Cambio de condiciones de trabajo (Periodo efectivo, introducción de descansos, etc.) (1927-1929)	Condiciones de trabajo y la supervisión. Situación personal	Conocer los procesos de grupo: "estado de ánimo" y la actitud ante el trabajo, tipo de supervisión y grupo informal (Noviembre 1931 - mayo 1932).
Metodología	No planificada: primero toda la planta, luego un grupo de control.	Diseño metodológico, cuarto de observación con seis operarias	Programa masivos de entrevistas (21.000 trabajadores).	Observación en una sala de observación con 14 operarios.
Conclusión	La iluminación constituía uno de los factores, probablemente uno de menor importancia, que afectaba el rendimiento. Al cambiar uno de los factores se alteraba el equilibrio y se modificaban otras variables.	La producción aumentaba independientemente de las pausas de descanso y de las horas de trabajo. Elaboración de hipótesis para los resultados que emergían.	Las actitudes y la productividad de los empleados estaban influenciados por el grupo de trabajo y por la posición social que dentro de él ocupaba	La situación social del grupo tiene que tratarse como un sistema social

Tomado de: Dávila Carlos 2001 Página 184.

2.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGULLO Carlos (1999) Cambios significativos en el mundo empresarial. En revista: Economía industrial, No. 330
- AKTOUF Omar (1998) La administración entre tradición y renovación. Artes Gráficas - Universidad del Valle. Cali
- ALLEN WALLIS (1968) Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Edición Española. Aguilar. España.
- GEORGE, Claude (1984) Historia del Pensamiento Administrativo. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. 1984.
- CHIAVENATO Idalberto (1995) Introducción a la teoría general de la administración, 4ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- DAVILA Carlos (2001) Teorías Organizacionales y Administración. Un enfoque crítico. McGraw-Hill. Cali
- GEORGE, Claude (1986) Historia del Pensamiento Administrativo. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.
- HOMANS George (1963) El Grupo Humano. Eudeba. Buenos Aires.
- RODRIGUEZ José María (1986) Los Grupos Humanos en las Organizaciones. En: "Enciclopedia de dirección y administración de la empresa". Ediciones Orbis S.A.
- ROETHLISBERGER F. J. "Estructura social de la industria". En: Teorías de la Organización. Biblioteca de Ciencias de la Administración. Robert P. Sexton (Compilador)

Editorial Trillas, México. 1983. Pag. 111 - 114.
TAYLOR (1973) Administración Industrial y General. Herrero Hermanos. México.

3. UNA INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Por: JENNY MARTINEZ CRESPO

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999) “el **comportamiento organizacional** es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.” (DyN: 1999: 5)

En este orden de ideas el comportamiento organizacional “brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis”, por ejemplo: permite que el administrador comprenda el comportamiento de los individuos de una organización; ayuda a entender la complejidad de las relaciones interpersonales, sus efectos y resultados y sus conflictos; permite observar la dinámica de los grupos formales e informales, grandes o pequeños, que existen al interior de la organización; facilita entender las interrelaciones que se dan entre esos grupos; lo que lleva a concebir a la organización como un sistema integral de relaciones inter organizacionales continuas. (DyN:1999; 5)

Al igual que las otras ciencias, las ciencias del comportamiento comparten cuatro metas a alcanzar, estas son: “describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones”, lo que permite al administrador comunicar la conducta humana en el trabajo; “comprender por qué las personas se comportan como lo hacen”, lo que permite al administrador no sólo conocer las conductas de sus empleados, sino entender las razones de las mismas; “predecir la conducta futura de los empleados”, útil a la hora de la planeación, organización, coordinación y control de las diversas actividades y procesos de la organización; y finalmente, “controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo”, con el fin de que el administrador, responsable del desempeño de sus trabajadores, esté en capacidad de ejercer algún tipo de influencia sobre la capacidad productiva, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y el compromiso y responsabilidad de los mismos. (DyN: 1999; 5-6)

“Algunas personas podrían temer que los instrumentos del comportamiento organizacional se utilizaran para limitar su libertad y despojarlas de sus derechos. Aunque siempre cabe la posibilidad de que tal cosa ocurra, es muy poco probable que sea así, ya que en la actualidad las acciones de la mayoría de los administradores están sujetas a un intenso escrutinio. Los administradores no deben olvidar que el comportamiento organizacional es un instrumento humano para el beneficio humano. Su

aplicación se extiende a la conducta de los individuos en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos gubernamentales, escuelas y organizaciones prestadoras de servicios. En presencia de cualquier organización, siempre será necesario describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento humano.” (DyN:1999;6)

La ciencia del comportamiento organizacional tiene como característica la *interdisciplinariedad*, ya que integra las ciencias de la conducta (el conjunto sistemático de conocimientos sobre los motivos y maneras en que la gente se comporta) junto a otras ciencias sociales capaces de contribuir a la materia. En este sentido Aktouf (2001) afirma que en el periodo comprendido entre 1925 y 1945 surge en Estados Unidos, la corriente de las relaciones humanas, junto con el desarrollo del Estado y las diferentes “orientaciones doctrinarias, ideológicas y teóricas de las diferentes ciencias de la época.” De esta manera, el campo del comportamiento organizacional, aprovecha en sus inicios los avances de aspectos como “la corriente personalista difundida en filosofía hacia 1930-1940, la corriente culturalista de la sociología y la antropología y la naciente corriente psicosociológica, que conceden a la persona humana y al estudio de los grupos un interés bastante considerable.” En este orden de ideas, la psicología, inicialmente, ve con buenos ojos la práctica de test y los experimentos de laboratorio, facilitando así la consolidación de la psicología industrial y el behaviorismo; con respecto a la sociología, ofrece ayuda con la corriente del consenso (de tradición liberal), para evitar los peligros de la otra corriente denominada del conflicto (de tradición marxista); del funcionalismo general y la noción de función y disfunción, se reconocerán los problemas psico-sociológicos de las empresas y sus soluciones; finalmente, desde la racionalidad absoluta (después de la crisis de 1929), se introducen los mecanismos de comunicación-información-consulta en la administración y en la toma de decisiones. (Aktouf: 2001; 235)

Todo esto se da bajo un clima general de guerra fría (régimen comunista), donde imperaban ideas de paz social y defensa contra las ideas marxistas-socialistas; motores importantes para el desarrollo, aceptación y propagación de las ideas de Mayo y el movimiento de relaciones humanas. En otras palabras, “el movimiento de relaciones humanas se inscribe, pues, en línea recta con esta dinámica general del mundo industrializado de la época.” Es este espacio coyuntural el que permite el surgimiento y la expansión de las ciencias del comportamiento organizacional. (Aktouf: 2001; 237)

Precisamente, a partir de los experimentos de Mayo en la Fábrica de Hawthorne “se aprecia una notoria desconfianza de parte de los gerentes ante esta nueva forma de tratar a los empleados (...) La voluntad de control total que animaba a los ejecutivos de la administración, tanto como el servicio a quienes encargaban y pagaban los trabajos de los investigadores y consultores en administración (...) pronto llevaron a que las conclusiones extraídas de los experimentos iniciales se transfiguraran, se recuperaran e instrumentalizaran. Ello dio lugar a decenas de manuales de "recetas", de how to orientados hacia los deseos de los dirigentes, fáciles de comprender y -tal se creía- de aplicar.” (Aktouf: 2003; 237)

Otra característica importante de la ciencia del comportamiento “es su base emergente de

conocimientos producto de la *investigación y marcos conceptuales*. (...) Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos asociados del desarrollo teórico, la investigación y la práctica administrativa. Las **teorías** ofrecen explicaciones sobre la manera de pensar, sentir y actuar de los individuos y sobre los motivos de ello. (...) La **investigación** es el proceso consistente en la recopilación e interpretación de evidencias pertinentes que sirvan de apoyo a una teoría de la conducta o contribuyan a modificarla.” (DyN:1999;9)

En este sentido, “el comportamiento organizacional persigue la integración de los cuatro elementos representados por los individuos, la estructura, la tecnología y el entorno. Para ello, se apoya en una base interdisciplinaria de conceptos fundamentales sobre la naturaleza de las personas y las organizaciones.” En esencia, se entrelazan cuatro enfoques básicos: de recursos humanos, de contingencias, orientado a resultados y de sistemas. (DyN:1999;16)

Figura 1-5
Enfoques básicos de este libro

De recursos humanos (de apoyo)	Apoyo al crecimiento y desarrollo de los empleados.	
De contingencias	La eficiencia demanda comportamientos diferentes en entornos distintos.	
Orientado a resultados	Evaluación de programas de comportamiento organizacional en términos de su eficacia.	
De sistemas	Reconocimiento de que todas las partes de una organización interactúan entre sí en una relación compleja.	

Dale un pescado a un hombre y comerá un día; enséñale a pescar y comerá toda la vida

Fuente: DAVIS Keith y NEWSTROM, John W. (1999) pp. 16.

Así, el comportamiento organizacional, entendido como “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (en calidad tanto de individuos como de grupos) actúan en las organizaciones”; intenta hacer más eficiente el trabajo de los administradores en términos de la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana. “Los elementos clave por considerar son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno externo.” Al surgir como un campo de estudio interdisciplinario se vuelve una herramienta útil y valiosa para el administrador, ya que “se apoya en un fundamento de investigación cada vez más sólido y echa mano de útiles ideas y modelos conceptuales de muchas de las ciencias de la conducta a favor de la mayor eficacia de los administradores.” (DyN:1999;21)

Algunos conceptos que aclaran el análisis que se pretende realizar en este texto se trabajan claramente con Stephen Robbins, en su libro Comportamiento Organizacional, ellos son:

1. Motivación: la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
2. Necesidad: algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.
3. Liderazgo: la capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas trazadas.
4. Procesos de motivación: necesidad insatisfecha, tensión, impulsos, búsqueda del comportamiento, necesidad satisfecha y reducción de la tensión.

3.1. ENFOQUES TEÓRICOS DE LOS SEGUIDORES DE ELTON MAYO

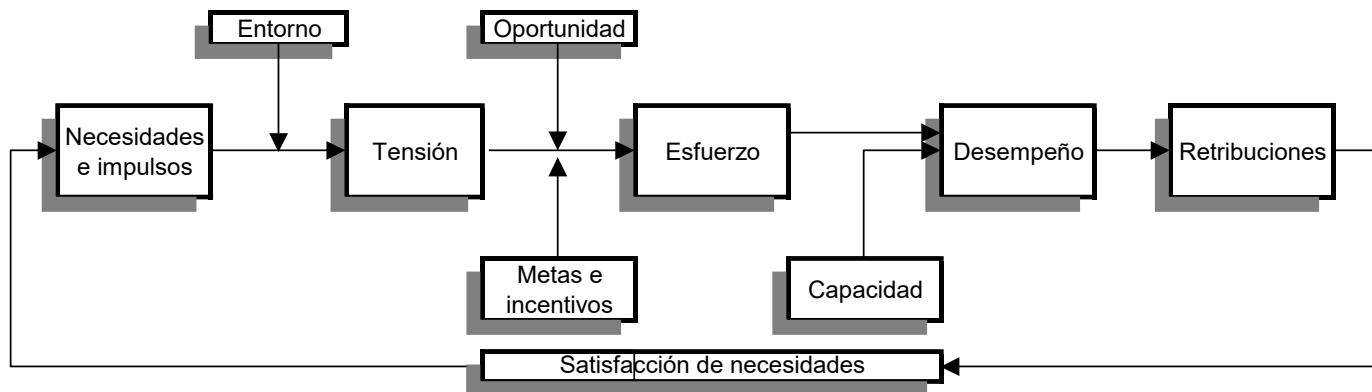
Para Omar Aktouf, aunque es difícil y exhaustivo mencionar a los continuadores de Elton Mayo, debido a “lo fecundo y productivo que ha sido este aspecto en la teoría administrativa”, señala “brevemente las grandes corrientes y los trabajos que hacen o han hecho “escuela”, después de los de Hawthorne.” En este sentido “es posible revisar la edificación y la evolución de la corriente actual a través de cinco autores fundamentales que, en perspectiva cronológica, son: Kurt Lewin, Abraham H. Maslow, Chris Argyris, Rensis Likert y Douglas McGregor.” (Aktouf: 2001; 224)

Adicionalmente, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1979) completan esta semblanza con los trabajos de Herzberg y su teoría de dos factores y de McClelland y su teoría acerca de las necesidades aprendidas.

En esencia, es posible agrupar las ideas de los principales seguidores de la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo en tres vertientes de pensamiento: Teorías de la Motivación, Teorías del Liderazgo y finalmente, Teorías de la Comunicación.

3.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Figura 5-1
Modelo de motivación



Fuente: Davis y Newstrom (1999) pp. 127.

La figura 5-1 resume la función de la motivación en el desempeño.

“Los individuos tienden a desarrollar ciertos **impulsos** motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. Gran parte del interés en estos patrones de motivación fue generado por las investigaciones de David C. McClelland, de la Universidad de Harvard. McClelland elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalían tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que éstas crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros. (...) Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logros, asociación y poder. Además de éstos existe también el impulso de competencia (véase figura 5-2), el cual es un factor importante en los intentos actuales por ofrecer productos y servicios de alta calidad.” (DyN:1999;127,128)

Figura 5-2
Impulsos motivacionales

De logro	Impulso a cumplir objetivos y seguir adelante
De afiliación	Impulso a relacionarse eficazmente con los demás
De competencia	Impulso a realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias
De poder	Impulso a influir en personas y situaciones

Fuente: Davis y Newstrom (1999) pp. 128.

"La **motivación de logro** es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no sólo por las retribuciones que lo acompañan." (DyN:1999;128)

"La **motivación afiliativa** es el impulso de relacionarse socialmente con los demás. La comparación entre los empleados motivados por el logro y empleados motivados por afiliación ilustra la influencia de ambos patrones en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus supervisores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral. En cambio, las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación." (DyN:1999;128,129)

"La **motivación hacia la competencia** es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo." (DyN:1999;129)

"La **motivación por el poder** es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden usarlo constructiva o destructivamente." (DyN:1999;130)

De acuerdo con Robbins (1999), la década del 50 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos motivacionales, es así que aparecen tres teorías específicas, duramente atacadas y cuestionadas en términos de validación, pero que aún hoy son reconocidas por ser probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son: 1. la teoría de la jerarquía de necesidades, 2. las teorías X y Y, y 3. la teoría de la motivación-higiene. Estas teorías, representan la base sobre la cual se han desarrollado las teorías contemporáneas; en la práctica, los gerentes por lo regular utilizan estas teorías y su terminología para explicar la motivación del empleado. (Robbins: 1999; 169-173)

3.2.1 Abraham H. Maslow y la Teoría de la Motivación y la personalidad.

Abraham H. Maslow nace el primer día de abril de 1908, en Brooklyn, Nueva York. Tuvo seis hermanos más, de los cuales él era el mayor de todos. Sus padres eran inmigrantes rusos, sin educación y devotos de la religión judía, es por ello que quisieron que sus hijos tuvieran todo lo mejor en América y adquirieran una alta educación. Tímido, solitario y desdichado, demostró gran afición por aprender. Su coeficiente de inteligencia era 195, el segundo más alto de la época. (Boeree:1997)

Amante de la música clásica y el teatro, primero estudia leyes, sólo para satisfacer a sus padres. Se caso con Bertha Goodman en contra de los deseos de sus padres, ya que ésta era una prima cercana. Tuvieron dos hijas. Él haber sido aceptado por ella influyó mucho en su tambaleante autoestima. “En 1928 se traslada a la Universidad de Wisconsin, donde estudia psicología, obteniendo la licenciatura, el master y el doctorado en 1934, gracias a su estudio sobre el comportamiento primate, trabajo realizado junto a Harry Harlow. Trabaja como profesor en las Universidades de Wisconsin y Columbia. En Columbia trabaja con el conductista Edward Thorndike, donde Maslow se interesa por la investigación sobre la sexualidad humana y en su primera época tiende a ser considerado en la corriente del conductismo.” (Boeree:1997)

Se traslada a Nueva York, enseña durante 14 años y hace contactos con muchos inmigrantes europeos intelectuales, personas como Adler, Fromm, Horney, entre otros, la mayoría seguidores de la corriente gestáltica y psicoanalítica (Boeree:1997). Durante la segunda guerra mundial abandonó la psicología experimental e intentó comprender las causas del odio, los prejuicios y la guerra. En 1951, es asignado en la Universidad de Brandeis como presidente del Departamento de Psicología, por 10 años, allí conoce a Kurt Goldstein.

Durante 1962, escribe Hacia una psicología del ser, más tarde en 1964 escribe Religiones, valores y experiencia cúspide (DiCaprio, 1999). Fue elegido presidente de la Asociación Americana de Psicólogos, en 1968. En 1969, se trasladó a la Fundación Laughlin en Menlo Park, California. Tiempo después publica Motivación y personalidad (1970). Un año más tarde, escribe La amplitud potencial de la naturaleza humana. Ése mismo año, muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años.

Se interesó por la psicología del trabajo, y descubrió que muchos empresarios de éxito usaban el mismo enfoque positivo sobre la naturaleza humana que él preconizaba acerca de la autorrealización. Advirtió que sus ideas se confirmaban cuando la gente trabajaba en

forma más creadora y productiva al ser tratados con confianza y respeto.

Maslow llegó a diversas conclusiones acerca de la naturaleza humana, que incluían estas ideas básicas: 1) Los seres humanos tienden innatamente hacia niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción; 2) la neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización; 3) la evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad donde 'todos' los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro; y 4) la eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. De hecho, la autorrealización conduce a niveles mayores de eficiencia.

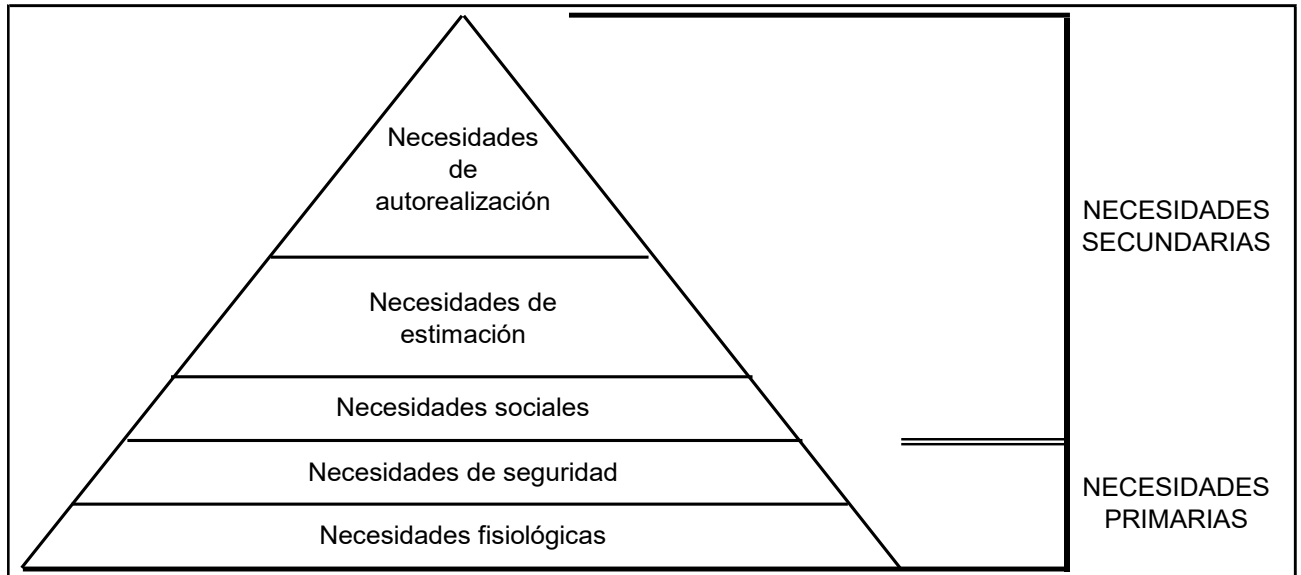
Observó que el comportamiento de las personas es diferente cuando disfrutan de un estado de salud positiva que cuando están en deficiencia, y llamó a este enfoque 'psicología del ser': la gente autorrealizada está motivada por valores del ser que se desarrollan naturalmente sin imposición de la cultura. Ejemplo de estos valores eran la verdad, la creatividad, la belleza, la bondad, la plenitud, la viveza, la singularidad, la justicia, la naturalidad y la autosuficiencia.

De acuerdo con Robbins (1999), “Motivation and Personality” (Maslow, A., New York: Harper & Row, 1954) es probablemente la teoría de motivación más conocida. Maslow parte de la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Para Aktouf “Abraham H. Maslow aportó una contribución casi imperecedera a las teorías de la motivación, en tanto su modelo de jerarquía, complementariedad y combinación de las cinco necesidades fundamentales es ejemplo de claridad, sencillez y coherencia. Desde 1943, él proporciona a la psicología industrial uno de sus pilares centrales: Motivation and Personality. Maslow sigue figurando en todos los estudios de psicología que involucran la motivación en el trabajo, así como en todos los programas de administración. La gran mayoría de autores ulteriores se referirán a él o se basarán en una de las dimensiones de su teoría para desarrollar el campo de estudio de la motivación.” (Aktouf: 2003; 225)

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999), para A.H. Maslow “las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia definida. En particular, una vez razonablemente satisfechas las necesidades primarias, una persona hace más énfasis en las necesidades secundarias. La **jerarquía de las necesidades** de Maslow, que centra su atención en cinco niveles, recibió considerable atención en las últimas décadas.” (DyN:1999;132)

Figura 2-9
La jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.



Fuente: Chiavennato (1997) pp. 61

Para GID (1979) de la teoría de Maslow se destaca que “las necesidades están ordenadas jerárquicamente”, siendo el nivel más bajo el de las necesidades fisiológicas y el nivel más alto el de las necesidades de realización personal; en otras palabras, la escala jerárquica definida por Maslow es la siguiente:

Jerarquía de las necesidades de Maslow

NIVELES	NECESIDADES	ORDEN
Primer nivel: Fisiológicas	Incluye el hambre y la necesidad de alimento, la sed y la necesidad de bebida, el refugio y la necesidad de abrigo, el alivio del dolor, el sexo y otras necesidades físicas. Implican la sobrevivencia básica e incluyen las necesidades fisiológicas de alimentación, agua, aire y sueño.	NECESIDADES DE ORDEN MENOR
Segundo nivel: Seguridad y salvedad de peligro	Incluye la seguridad y la protección de daño físico y emocional, en otras palabras, la necesidad de estar libre de amenaza, la seguridad en sucesos, ambientes amenazadores o ambas cosas. Estas necesidades que tienden a predominar se refieren a la seguridad física (como la prevención de un entorno laboral peligroso) y la seguridad económica (como la garantía de no ser despedido o la existencia de un comfortable plan de retiro).	
Tercer nivel: Pertenencia, social y amor	Incluye la necesidad de afecto, de sentido de pertenencia, de aceptación, de amistad, filiación, interacción, amor y el involucramiento social en el trabajo (así como amigos y compañeros compatibles).	NECESIDADES DE ORDEN MAYOR
Cuarto nivel: Estima	Incluye los factores de estima interna como el respecto a uno mismo, la autoestima, la autonomía y el logro; igualmente incluye los factores externos como el estatus, la estima de los demás, el reconocimiento y la aceptación, así como las sensaciones individuales de valía y aptitud. La sensación de aptitud, que se deriva de la aprobación de los demás, concede estatus.	
Quinto nivel: Realización personal	Incluye el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser, la necesidad de realizarse mediante maximización del uso de capacidades, destrezas y potencial; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz; en esencia, la satisfacción plena con uno mismo. Es la necesidad de autorrealización, lo que significa ser todo lo que se es capaz de ser, el pleno empleo de las propias habilidades y la ampliación máxima del talento. la autorrealización es reflejo del impulso hacia la competencia.	

Adaptado de: Gibson, Ivancevich y Donnelly (1979); Robbins (1999) y Davis y Newstrom (1999) pp. 132-133

De acuerdo con Robbins (1999), a medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Incluso, aunque ninguna necesidad se satisfaga por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva; por lo tanto, si se quiere motivar a alguien, se necesita saber y entender en qué nivel de la jerarquía está la persona, para enfocar el esfuerzo en la satisfacción de aquellas necesidades del nivel inmediatamente superior.

Como señala Robbins (1999), Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades de orden bajo se satisfacen de manera externa, como por ejemplo, el salario, los contratos sindicales y la antigüedad; en esencia, corresponden a este nivel las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de orden alto son satisfechas internamente, es decir, dentro de la persona, por lo tanto corresponden a este nivel las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

En este sentido, GID (1979) afirman que según Maslow, "una persona intenta satisfacer las necesidades más fundamentales (alimentos, abrigo) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de más alto nivel (realización personal). Las necesidades de categoría inferior deben ser satisfechas antes de que una categoría superior comience a controlar los pensamientos conscientes de una persona. Un punto decisivo en el pensamiento de Maslow es que una necesidad satisfecha cesa de motivar."

Es precisamente este hecho el que justifica, en palabras de GID (1979), que cuando una persona siente que está ganando lo suficiente en términos de su contribución a la organización, entonces el dinero deja de tener un poder motivador.

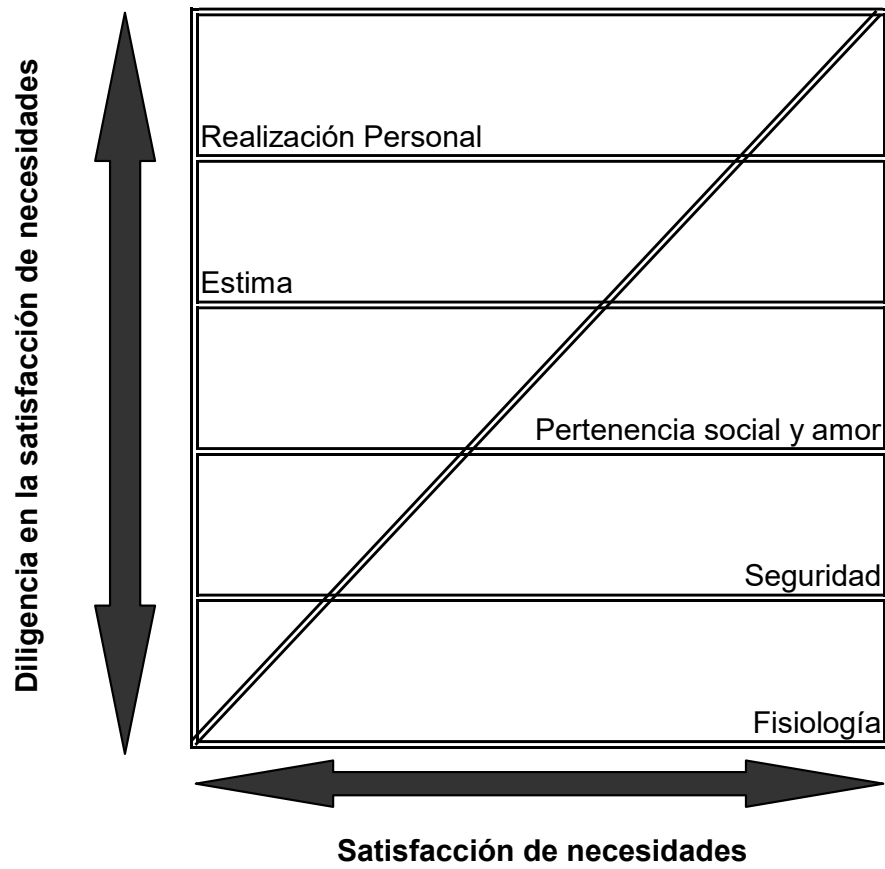
De acuerdo con Robbins, en tiempos de abundancia económica, casi todos los empleados en forma permanente tienen sustancialmente satisfechas sus necesidades de nivel bajo.

En otras palabras, GID (1979) afirman que la teoría de Maslow "se basa en la suposición de que la gente experimenta la necesidad de desarrollarse y progresar. Esta suposición puede ser cierta para algunos empleados, pero no exacta tratándose de otros. Este es problema inherente a la jerarquía de Maslow; no ha sido probada científicamente por su fundador. En otras palabras, Maslow dijo que el adulto típico ha satisfecho el 85% de sus necesidades fisiológicas, el 70% de su necesidad de seguridad, el 50% de su necesidad de pertenencia, social y amor, el 40% de su necesidad de estima y el 10% de su necesidad de realización personal. Esta afirmación se destaca en la figura 5-3."

Para GID (1979) lo anterior implica que “el alto grado de deficiencia en la satisfacción de las necesidades de realización y estima propias (Fig. 5-3), es que los administradores deben enfocar su atención en estrategias para corregir tales deficiencias. Esta lógica presupone que los intentos para satisfacer dichas deficiencias tiene una mayor probabilidad de éxito que enfocar la atención en las necesidades de categoría inferior que ya han sido satisfechas.”

Para DyN (1999) la jerarquía de necesidades de Maslow “postula en esencia que los individuos poseen necesidades que desean satisfacer y que las necesidades gratificadas no son tan poderosamente motivadoras como las necesidades insatisfechas. *Los empleados se sienten más entusiastamente motivados por lo que buscan en un momento dado que por la recepción de mayor cantidad de lo que ya tienen.* Una necesidad plenamente satisfecha deja de ser un motivador potente.” En este sentido los autores plantean que la amplia influencia y difusión de este modelo entre los administradores contemporáneos hace que éstos se encuentren en condiciones más adecuadas de: “Identificar y aceptar las necesidades de los empleados; reconocer que las necesidades de un empleado pueden diferir de las de otro; ofrecer satisfacción a las necesidades particulares aun no resueltas; y finalmente, percatarse de que ofrecer más de la misma retribución (especialmente de las que satisfacen necesidades de orden mayor) puede tener un impacto decreciente en la motivación.” (DyN:1999;134)

Fig. 5,3 La deficiencia en la satisfacción de necesidades de estas en su persona típica



Fuente: Gibson, Ivancevich y Donelly.

Para GID (1979) la deficiencia en la satisfacción “encierra un peligro potencial para los administradores”, ya que “una necesidad insatisfecha puede causar frustración, conflicto y estrés”, lo que finalmente “culmina en un desempeño indeseable”. Aunque las personas se las arreglan con estos sentimientos de frustración y la carga de estrés, los mecanismos de reacción de cada individuo son diferentes debido a factores de tipo ambiental, situacional y personal. De ahí que afirmen que “la incapacidad de reducir una deficiencia en la satisfacción de las necesidades puede conducir a un esfuerzo más concertado por desempeñarse mejor aun, o a tratar más esforzadamente de satisfacer la necesidad “la próxima vez”. Sin embargo, también puede tener por resultados diversas Conductas Defensivas.” Estas conductas defensivas, de acuerdo con los autores, “suelen producirse a menudo por la necesidad de proteger la propia imagen”. Uno de los ejemplos típicos de conducta defensiva para evitar un ambiente de trabajo que resulta desagradable e insatisfactorio para el individuo es el ausentismo o retraimiento -físico o no físico del trabajo.

Otra reacción típica de insatisfacción de las necesidades dentro de la organización, de acuerdo con lo planteado por los autores, es la agresión física o verbal del individuo, la cual puede ir dirigida contra un objeto, en el caso de daño intencional a los equipos, o de lesiones personales; o contra una persona, la cual puede ser física o emocional; o finalmente, una agresión contra la organización misma, el logro de sus objetivos, o el buen desempeño de sus actividades.

Aunque para GID (1979) “la racionalización es una forma de conducta defensiva muy común. El objeto de esta conducta consiste en explicar el fracaso de manera que lo acepten los demás, al menos en parte.” Incluso hay personas que acuden a la regresión como una forma de expresión de la frustración.

En conclusión, para los autores, conductas defensivas como el ausentismo o retraimiento, la agresión física y verbal, la racionalización y la regresión, entre otras formas de expresión de la frustración, el conflicto y el estrés, “son el resultado de la incapacidad que tiene un empleado de satisfacer sus necesidades. Esas conductas son realidades a las que se enfrentan los administradores cuando trabajan con subalternos, y también cuando consideran sus propias experiencias.”

GID (1979) en el estudio de la teoría de Maslow, recogen cierto número de estudios de investigación que han tratado de someter a prueba la teoría de la jerarquía de necesidades, es así como mencionan la investigación de campo de Porte, quien en sus estudios iniciales, “supuso que los administradores habían satisfecho adecuadamente sus necesidades fisiológicas y las había sustituido una necesidad de categoría superior llamada autonomía. Esta fue definida como la satisfacción de la persona por las oportunidades que tenía de tomar

decisiones independientes, establecer metas y trabajar sin una supervisión estrecha.”

A partir de este estudio, GID (1979) encontraron otros estudios que han informado lo siguiente:

- “Los administradores que más arriba están en la cadena organizacional de mando son los que mayor énfasis ponen en la autonomía y la realización personal.
- Los administradores de más bajos niveles organizacionales en organizaciones pequeñas (menos de 500 empleados) están más satisfechos que sus colegas equivalentes en empresas grandes (mas de 5.000 empleados); sin embargo, los administradores de niveles más altos en las organizaciones grandes están más satisfechos que sus colegas de compañías más pequeñas.
- Los administradores estadounidenses que trabajan en el extranjero están más satisfechos con las oportunidades de autonomía que sus colegas que trabajan en Estados Unidos.”

Sin embargo, GID (1979) constatan que a pesar de estos hallazgos, existen muchos cuestionamientos acerca de la jerarquía de necesidades, en esencia: “Primeramente, datos longitudinales en dos compañías distintas proporcionaron poco respaldo a la existencia de una jerarquía de necesidades. Los datos sugerían que sólo existen niveles de necesidades: uno biológico, y otro, un nivel global que abarca todas las demás necesidades. Otras pruebas también se oponen a la idea de la jerarquía. Los investigadores encontraron que a medida que los administradores progresan en una organización, se reducen sus necesidades de seguridad, con un aumento correspondiente en sus necesidades de interacción social, logro y realización personal. Esos investigadores sugieren que el progreso en la carrera más que la satisfacción de necesidades de categoría más baja es la causa de cambios en las deficiencias causantes de necesidades.”

En este mismo sentido, GID (1979) mencionan a Alderfer y su crítica a la jerarquía de Maslow. “Alderfer condena la jerarquía de Maslow en necesidades de existencia, relaciones y progreso, que llama la teoría ERG. Las necesidades de existencia o existenciales comprenden las necesidades fisiológicas de Maslow, el sueldo, las prestaciones marginales y las condiciones de trabajo. Las necesidades de relaciones comprenden las categorías social y de estima de Maslow. Y las necesidades de progreso abarcan el deseo de la persona en confiar en sí y de ser productiva; de manera que la necesidad de progreso traslapa las necesidades de estima y realización personal reconocidas por Maslow.”

Al respecto GID (1979) afirman que investigadores que probaron la teoría ERG con tres grupos de trabajadores diferentes: enfermeras, empleados bancarios y personal de compañías aseguradoras; llegaron a la conclusión de que “la satisfacción de necesidades es “quizá más adecuadamente conceptuada como una elaboración global, en el sentido de la Gestalt, un estado general del organismo que puede ser mayor que la suma de sus partes”. Y han considerado que la teoría de Maslow no puede aplicarse específicamente a los empleados en ámbitos organizacionales.”

Al respecto, después de revisar las investigaciones realizadas sobre la jerarquía de Maslow, IGD concluyen que no hay mucho apoyo para esta teoría. Sin embargo, afirman que “hay

alguno en cuanto a la idea de que las necesidades fisiológicas tienen precedentes sobre otras, pero no existen pruebas firmes de que las demás necesidades se activan como lo sugería Maslow. Además, los conceptos de “estima” y “realización personal” no están bien definidos.”

Pero aunque para GID (1979) los resultados de investigación no justifican la existencia de cinco niveles de necesidades, sugieren que ésta es aceptable por el atractivo de “sentido común” que tiene para los administradores; en otras palabras, “es sencilla y tiene cierta congruencia porque las necesidades, no importa cómo se clasifiquen, son importantes para comprender la conducta, (...). Puesto que comprender la conducta de otra persona constituye una tarea tan compleja para los administradores, un enfoque tan atractivo intuitivamente como el modelo de Maslow, disfruta de gran popularidad.”

Según Robbins, esta teoría ha recibido un amplio reconocimiento, en particular, entre los gerentes en servicio. Esto se puede atribuir a la lógica intuitiva de la teoría y a su fácil entendimiento. Sin embargo, Maslow no proporciona evidencia empírica sobre este hecho; incluso diversos estudios posteriores que intentan validar su propuesta no encontraron nada fundamental a su favor.

El investigador A.K. Korman (Robbins: 1999) revisó la evidencia y concluyó: “a pesar de su gran aceptación, por parte de la sociedad, la jerarquía de las necesidades como teoría aún cuenta con un soporte empírico insuficiente.” Además, “la investigación debería generar ciertamente una renuencia a aceptar en forma incondicional la implicación de la jerarquía de Maslow”.

En el mismo sentido, Wahba y Bridwell (Robbins: 1999) en su texto denominado “Maslow Reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory”, (en *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1976, pp. 212-240), afirman que poco fundamente se ha encontrado para la predicción de que las estructuras de las necesidades están organizadas a lo largo de las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motivan o de que la necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nivel nuevo de necesidad.

Para Davis y Newstrom (1999) a pesar de los beneficios obtenidos por el modelo de Maslow, éste posee diversas limitaciones, por lo que ha sido duramente criticado. “Como marco filosófico, ha sido difícil de estudiar y hasta ahora no ha sido completamente verificado. Desde una perspectiva práctica, no es fácil ofrecer oportunidades de autorrealización a todos los empleados. Además, las investigaciones no han comprobado como única la presencia de los cinco niveles de necesidades ni permitido establecer una progresión de cinco pasos de los niveles de necesidades inferior a superior. No obstante, se cuenta con evidencias de que de no satisfacerse básicamente las dos necesidades de orden menor (fisiológicas y de seguridad), los empleados no se interesarán mucho en las necesidades de orden mayor.” (DyN:1999;134)

3.2.2 Frederick Herzberg y la Teoría de los dos factores y la Motivación

Frederick Herzberg nació en Lynn, Massachusetts el 18 de abril 1923. Él hizo su trabajo de

graduación en CCNY y después se graduó en la Universidad de Pittsburg. Antes de su paso a Utah, Herzberg era profesor de administración en la Universidad Occidental de la Reserva del Caso, donde estableció el Departamento de Salud Mental Industrial. Fue condecorado como "The Father of Job Enrichment" en el *Virginian-Piloto*. Es autor de "Motivation-Higiene Theory". Herzberg era un icono y una leyenda entre visionarios de la posguerra tales como Abraham Maslow, Peter Drucker y Douglas McGregor. Murió el 18 de enero de 2000 en la ciudad de Iago Salt.

En la academia, administración y círculos de estudiantes, la mención del apellido 'Herzberg' es más que suficiente para indicar un conocimiento de sus conceptos y contribuciones. En 1995, la prensa internacional anunció que su trabajo "La naturaleza del hombre", fue enumerados como uno de los 10 libros más importantes que afectaban la teoría y la práctica de la administración en el siglo XX.

El psicólogo Frederick Herzberg propone su teoría de la motivación - higiene en el libro publicado con Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, denominado "The motivation to work" (Nueva York: John Wiley & Sons, 1959), bajo la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. En esencia, Herzberg tenía como pregunta de investigación: ¿Qué quiere la gente de sus trabajos?

De acuerdo con GID (1979) Herzberg desarrolla su idea de dos factores sobre motivación, también conocida como insatisfactores-satisfactores, factores de higiene-motivadores o factores extrínsecos-intrínsecos, a partir de una investigación con un grupo de 200 colaboradores (contadores e ingenieros). "Herzberg empleó respuestas de entrevistas a preguntas tales como: ¿Puede usted describir en detalle cuándo se ha sentido excepcionalmente bien con su trabajo?" y: "Puede describir usted en detalle cuándo se ha sentido excepcionalmente mal respecto con su trabajo?" Se informa que pocas veces se catalogaron las mismas clases de factores como buenos y malos a la vez. Este procedimiento sistemático tuvo por resultado la creación de dos clases distintas de factores: satisfactores e insatisfactores." (GID:1979)

De acuerdo con Robbins (1999) Herzberg solicitó a las personas entrevistadas que describieran, en detalle, las situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. Los factores que afectan las actitudes hacia el trabajo, como se reportó en 12 investigaciones conducidas por Herzberg, se representan en la ilustración 5-3, de la página 172.

Para DyN (1999) "Herzberg llegó a la conclusión de que dos factores distintos influían la motivación. La gente había partido antes del supuesto de que motivación y falta de motivación eran sencillamente las caras opuestas de un mismo factor en un *continuum*. Herzberg alteró la visión tradicional al señalar que ciertos factores laborales, como la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, provocaban insatisfacción en los empleados fundamentalmente cuando estaban ausentes. Sin embargo, como puede observarse en la figura 5-4, su presencia generalmente coloca a los empleados en un estado neutral." (DyN:1999;135)

En función de esta investigación Herzberg define la teoría de los dos factores así:

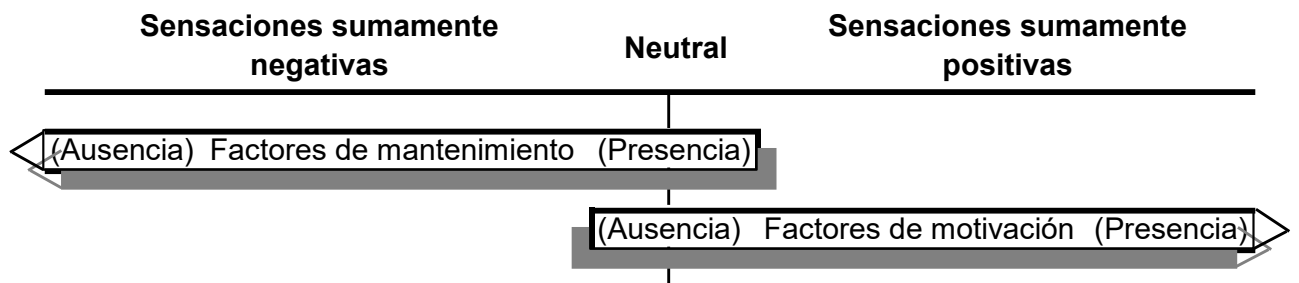
"a. *Factores higiénicos o insatisfactorios*: Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de supervisión, recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

b. *Factores motivadores o satisfactorios*: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción." (Chiavenato:1997;65)

Para GID (1979) la investigación de Herzberg muestra que: Primero, "existe una serie de condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados, si no se encuentran presentes. Si tales condiciones están presentes, eso no motivará forzosamente a los empleados. Esas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene puesto que son necesarias para mantener por lo menos un nivel de "no insatisfacción". Estos factores son: el salario; la seguridad del puesto; las condiciones de trabajo; el estatus; los procedimientos de la compañía; la calidad de la supervisión técnica y la calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y con los subalternos.

Segundo, una serie de condiciones intrínsecas del puesto existen y funcionan, para conseguir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño. Si esas condiciones no se encuentran presentes, no resultan muy insatisfactorias. Esta serie de factores se llama los satisfactores o motivadores. Son los siguientes: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, el trabajo mismo y la posibilidad de progreso.

Figura 5-4
Factores de mantenimiento y de motivación



Fuente: Davis y Newstrom (1999) pp. 136.

El modelo de Herzberg “supone fundamentalmente que la insatisfacción con el puesto no es un concepto unidimensional. Su investigación conduce a la conclusión de que dos continuos interpretan correctamente satisfacción. La figura 5-4 presenta gráficamente dos aspectos de la satisfacción con el puesto.”

Teoría Tradicional

Alta satisfacción con el puesto

Alta insatisfacción con el puesto



Teoría de Herzberg

Alta satisfacción con el puesto

No insatisfacción



No satisfacción

Alta insatisfacción con el puesto



Fuente: Gibson, Ivancevich y Donelly

De acuerdo con Robbins, para Herzberg los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. En otras palabras, estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características fueron caracterizados por Herzberg, -la política de la compañía y de la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario-, como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si lo que se desea es motivar a la gente en el trabajo, Herzberg sugiere enfatizar en el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes, de acuerdo con Herzberg.

Para los autores (GID:1979) uno de los aspectos atrayentes del planteamiento de Herzberg para los administradores “es que la terminología está orientada hacia el trabajo”. sin embargo, a pesar de este aporte su teoría ha sido criticada por diversas razones: En primer lugar, toda la teoría se basa en un experimento realizado sobre una muestra de contadores e ingenieros, lo que hace pensar qué tan justificada es la generalización de los resultados de la investigación a otros grupos ocupacionales, cuando se sabe que las condiciones técnicas, ambientales, psicológicas, del grupo original no necesariamente son iguales a otros grupos de profesionales en otro tipo de organización. Como segundo punto, afirman que “algunos investigadores creen que la obra de Herzberg simplifica exageradamente la naturaleza de la satisfacción con el puesto. Dunnette y colaboradores afirman que: Los resultados muestran que la teoría de dos factores de Herzberg es un cuadro tosco y exageradamente simplificado del mecanismo mediante el cual se produce satisfacción o insatisfacción con el trabajo. La satisfacción o la insatisfacción pueden residir en el contexto del trabajo. Su contenido o ambos a la vez. Además, ciertas dimensiones - en particular el logro, la responsabilidad y el reconocimiento- son más importantes tanto para la satisfacción como para la insatisfacción, que ciertas otras dimensiones del puesto, en particular las condiciones de Trabajo, las Políticas y Prácticas de la Compañía, y la Seguridad.” (GID:1979;109)

Otra crítica mencionada por GID (1979) gira en torno a la metodología utilizada por Herzberg en su investigación, “la cual exige que la gente se considere a sí misma en retrospectiva. ¿Pueden las personas tener conciencia de todo lo que las motivó o les causó insatisfacción?. Esos críticos creen que en el análisis de Herzberg no han sido identificados factores inconscientes. Lo “reciente de los sucesos” provoca cierta parcialidad en cuanto a

poder recordar las condiciones y sentimientos más recientes sobre el trabajo, y se encuentra incorporado en la metodología.”

Otra de las críticas mencionada por los autores (GID (1979)) sobre la obra de Herzberg “es que se ha prestado poca atención a la demostración de las implicaciones motivacionales y de desempeño que hay en la teoría. En el estudio original de ingenieros y contadores, sólo se emplearon informes propios sobre el desempeño, y en la mayoría de los casos, los que contestaban estaban informados acerca de actividades que se habían desarrollado durante un largo periodo. Herzberg no ha dado explicación alguna en cuanto a por qué son importantes diversos factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo. La teoría de dos factores tampoco explica por qué son importantes diversos factores del trabajo. En realidad la teoría, debido al énfasis que pone en los factores del puesto, es básicamente una teoría de las determinantes de la insatisfacción y la satisfacción en el puesto.”

Sin embargo, aunque los autores GID (1979) reconocen que año tras año aumentan las críticas sobre esta teoría, no obstante su impacto sobre las funciones no debe desestimarse. “Los administradores parecen sentirse a gusto con muchas de las cosas que Herzberg incluye en un estudio de los dos factores. Desde un punto de vista científico ventajoso, esto presenta ciertos peligros en cuanto a un mal uso, pero desde la perspectiva del mundo real, es atrayente para los administradores.”

Robbins (1999) también hace hincapié en las críticas realizadas a los planteamientos de Herzberg, en detalle estas se podrían caracterizar así:

- 1 El procedimiento que Herzberg usó está limitado por su metodología. Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, culpan del fracaso al ambiente externo.
- 2 La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado. Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente.
- 3 La teoría, en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación.
- 4 Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó. En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, y a pesar de eso, todavía pensar que el trabajo es aceptable.
- 5 La teoría es inconsistente con la investigación previa. La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales.
- 6 Herzberg asume que existe una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que usó buscó sólo la satisfacción, no la productividad. Para hacer tal investigación relevante, uno debe asumir una alta relación entre la satisfacción y la productividad.

No obstante las críticas, para Robbins la teoría de Herzberg ha sido ampliamente leída y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad, durante los últimos 30 años, de trabajos que se expanden verticalmente para permitir a los empleados una responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en gran medida se atribuye a los

hallazgos y recomendaciones de Herzberg.

De acuerdo con Chiavenato (1997) “hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Los enfoques de Maslow y de Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto a la motivación del comportamiento humano. No obstante, presentan también importantes diferencias. (...) Mientras que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento, si es relativamente insatisfecha, Herzberg destaca que apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, y que un trabajador puede simultáneamente tener insatisfechas las necesidades más motivadoras y las higiénicas. Se puede asegurar que las necesidades más elevadas son motivadoras porque las necesidades más bajas están relativamente satisfechas. Pero Herzberg presenta alguna evidencia de que, aun en servicios de bajo nivel, donde las necesidades más bajas son menos satisfechas, las necesidades elevadas son percibidas por los empleados como motivadoras.” (Chiavenato:1997;67-68)

“Durante muchos años” concluye Chiavenato, “la concepción de motivación con respecto a las organizaciones formales estuvo basada eminentemente en los modelos de Maslow y Herzberg. Sin embargo, esas teorías, ampliamente aceptadas y divulgadas, carecían de verificación empírica. Investigaciones recientes han demostrado que la teoría de Maslow presenta evidencia empírica relativamente pequeña, mientras que la de Herzberg continúa siendo controvertida.” (Chiavenato: 1997;68)

De acuerdo con Robbins (1999) dos importantes teorías contemporáneas acerca de la motivación representan el estado actual en la explicación de la motivación, ellas son: 1. La Teoría ERG de Clayton Alderfer y 2. La Teoría de las necesidades de McClelland.

3.2.3. Clayton Alderfer y la Teoría E-R-G

La Teoría ERG. Clayton Alderfer (Universidad de Yale) “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1969, pp. 142-175.

Alderfer propuso una versión modificada de la jerarquía de necesidades, así plantea la existencia de tres niveles de necesidades: existencia, relación y crecimiento (existence, relatedness, growth).

“Sugirió que a los empleados les interesa inicialmente satisfacer sus *necesidades de existencia*, en las que se combinan factores fisiológicos y de seguridad. La remuneración, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el empleo y las prestaciones atañen a estas necesidades. Las *necesidades de relación* componen el siguiente nivel, e implican la comprensión y aceptación por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de éste. Las *necesidades de crecimiento* (“G” en la denominación del modelo, por *growth*, “crecimiento en inglés”) ocupan la tercera categoría e implican el deseo tanto de auto estima como de realización.” (DyN:1999;137)

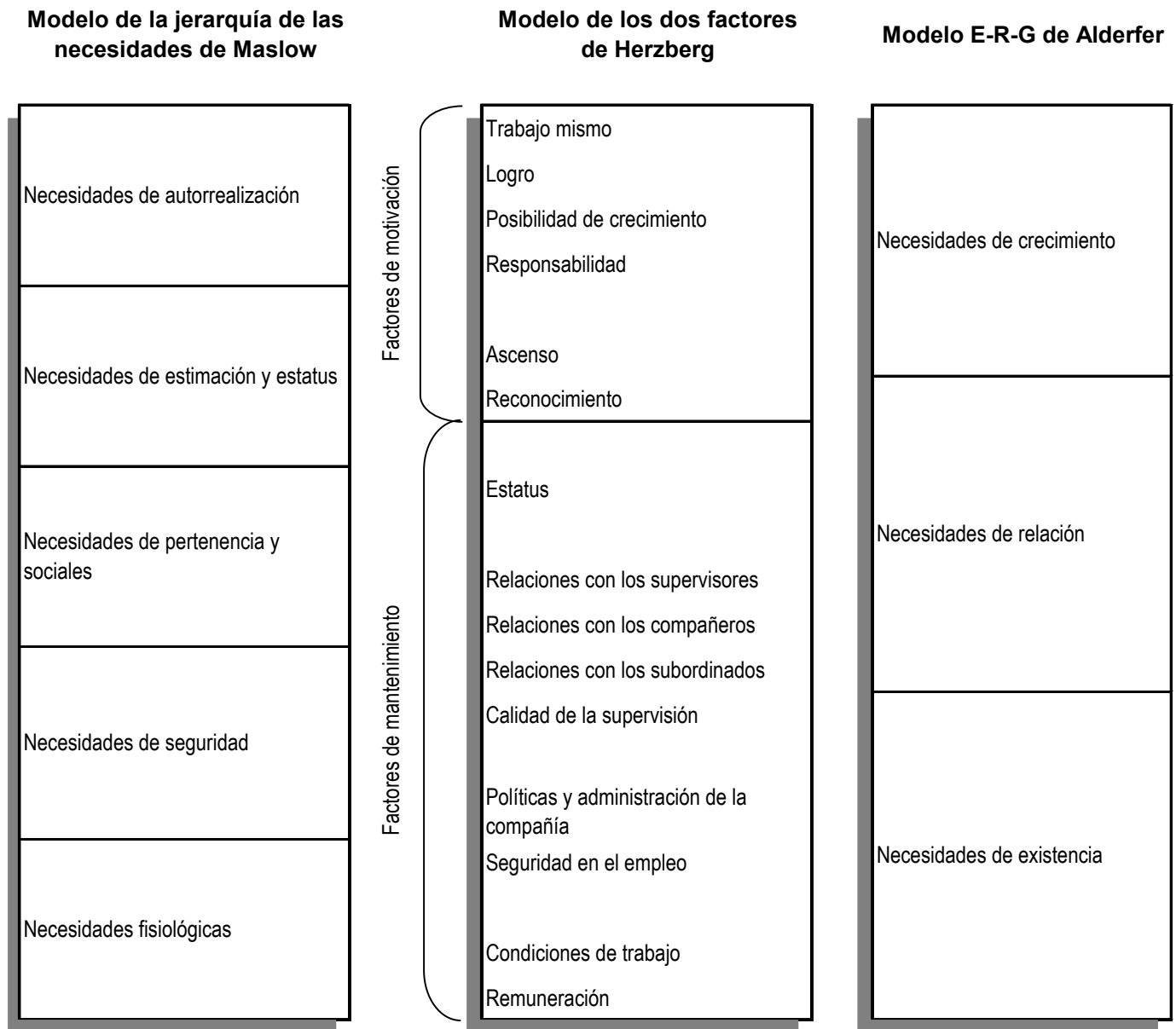
Además de condensar los cinco niveles de Maslow en tres niveles, lo cual es coherente con las investigaciones, el modelo E-R-G también se diferencia de éste en otros aspectos. Por ejemplo, en contraste con la teoría de Maslow, la ERG demuestra que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo; si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa. En otras palabras, “no asume una progresión tan rigurosa de un nivel a otro. Por el contrario, se acepta la posibilidad de que los tres niveles se hallen activos en cualquier momento, o incluso de que sólo uno de los niveles superiores esté activo. También se sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores puede retroceder para concentrarse en un nivel inferior para después volver a avanzar. Finalmente, mientras que los dos primeros niveles son un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no sólo son ilimitadas, sino que, además se intensifican cada vez que se obtiene cierta satisfacción.” (DyN:1999;137-138)

Contrario a la progresión rígida de Maslow, esta teoría no asume la existencia de una jerarquía rígida, donde una necesidad baja deba ser satisfecha antes de poderse mover hacia adelante. Contiene una dimensión de la frustración-regresión. Esta teoría es más consistente con el conocimiento de las diferencias entre las personas, entendiendo que variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia o la fuerza del impulso que un grupo de necesidades tiene para un individuo en particular.

Aunque algunos estudios han apoyado sus planteamientos, entre ellos C.P. Schneider y C.P. Alderfer, “Three studies of measures of need satisfaction in organizations” (Administrative Science Quarterly, diciembre de 1973, pp. 489-505), existe evidencia de que no funciona en algunas organizaciones (J.P. Wanous y A. Zwany, “A cross - sectional test of need hierarchy theory”, Organizational Behavior and Human Performance, mayo de 1977, pp. 78-97). En conjunto sin embargo, la Teoría ERG, representa una versión mucho más válida de la jerarquía de necesidades.

3.2.4. Comparación de los Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Figura 5-3
Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer



Fuente: Davis y Newstrom (1999) pp. 133.

En palabras de Davis y Newstrom, “las semejanzas entre los tres modelos de necesidades humanas son evidentes como se desprende de la figura 5-3, pero entre ellos también existen contrastes importantes. Maslow y Alderfer se ocupan de las necesidades internas de los empleados, mientras que Herzberg identifica y diferencia adicionalmente las condiciones (contenido laboral o contexto laboral) que podrían ofrecerse para la satisfacción de necesidades. Las interpretaciones más comunes de los modelos de Maslow y Herzberg indican que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden menor, de modo que ahora los motivan principalmente las necesidades y motivadores de orden mayor. Alderfer sugiere que la insatisfacción de las necesidades de relación o crecimiento causará un renovado interés en las necesidades de existencia. Finalmente, los tres modelos indican que antes de que un administrador se proponga ofrecer una retribución, sería útil que descubriera qué necesidad o necesidades predominan en ese momento en un empleado en particular. Así, todos los modelos de necesidades sirven de base para la comprensión y aplicación de la modificación de la conducta.” (DyN:1999;138)

David McClelland y la Teoría de las Necesidades

Nació el 20 de mayo de 1917 en Mt. Vernon, Nueva York. Licenciado en Filosofía y Letras en la Universidad de Wesleyan, en 1938, Master en Filosofía y Letras por la Universidad de Missouri, en 1939, Doctorado en Psicología Experimental, Universidad de Yale, en 1941.

El mismo año comienza a enseñar en el Connecticut College para mujeres, en New London. En 1942, se traslada a la Universidad de Wesleyan, donde ejerce diversos cargos, y es nombrado jefe del Departamento de Psicología en 1946.

En 1956, deja la Universidad de Wesleyan para ejercer como profesor de Psicología en la Universidad de Harvard, donde sería presidente del Departamento de Relaciones Sociales en 1962. Permaneció en Harvard 30 años, retirándose en 1986 y siendo nombrado profesor honorífico de dicha Universidad.

“McClelland impartió conferencias, prestó servicios como consultor y realizó investigaciones en diferentes países del mundo. En 1958, recibió un premio de la Fundación Guggenheim, con el que viajó a Italia. Se tomó un año sabático durante el curso académico 1963-1964, y viajó por India y Túnez organizando investigaciones sobre la motivación. Durante la primavera de 1968 viajó al Sudeste asiático y África como consultor de la Peace Corps. En 1972 viajó a Túnez, Marruecos, España, Francia y México como consultor de los servicios del Gobierno. El mismo año viajó a Indonesia para participar en una conferencia, y permaneció durante tres meses en Sri Lanka. En 1974, viajó a Sri Lanka, India y Etiopía.

Fue miembro de la American Psychological Association y la American Academy of Science, entre otras. Se le han concedido distinciones honoríficas en diferentes universidades: Harvard (1956), Wesleyan (1957), Mainz, Alemania (1958), Albion College (1970), Boston (1986). En 1987, se le otorgó el Premio de Distinción por Contribuciones Científicas de la American Psychological Association (APA).

McClelland murió en 1998, el 27 de Marzo, a la edad de 80 años. Su principales publicaciones fueron: *The Achievement Motive* (1953), *Personality*, con J.W. Atkinson, R.A. Clark, E.L. Lowell (1951), *Studies in Motivation* (1955), *The Achieving Society*, con D.G. Winter (1961), *The Roots of Consciousness* (1964), *Power: The Inner Experience* (1975) *A theory of Achievement Motivation* (1966)

McClelland es conocido fundamentalmente por sus estudios sobre la motivación en el mundo laboral y de las organizaciones. Sin embargo, el rango de intereses de sus investigaciones fueron desde la personalidad hasta la conciencia. Junto con John Atkinson, desarrolló el sistema de puntuación del test de Apercepción Temática, creado por Henry Murray (1893-1988). Dicho test fue usado en su investigación sobre la motivación de logro”

Para McClelland, son tres las necesidades que motivan la conducta humana: Poder, Afiliación y logro. Las personas difieren en el grado en que presentan estas necesidades. Los individuos con elevada necesidad de poder prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el status y suelen estar más preocupados por ganar prestigio e influencia que por una realización efectiva, los logros o metas son para ellos menos importantes de lo que en verdad significan. La satisfacción deriva de llegar a una posición de influencia o control sobre los demás. Los individuos con fuerte necesidad de afiliación tienden a agrandar y a buscar la aceptación de los otros y prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas. Buscan satisfacciones que derivan de actividades sociales e interpersonales. Los empleados con una alta necesidad de logro, obtienen satisfacciones derivadas de la búsqueda de metas, lo que les

impulsa a superarse constantemente en sus actividades. Prefieren tareas de dificultad intermedia, que ofrezcan una buena probabilidad de éxito pero también cierta dificultad para que el éxito tenga un significado real. Prefieren, además, tareas de retroalimentación rápida que les permita conocer los resultados de su ejecución y mejorarla.

McClelland propone una teoría de la motivación estrechamente vinculada con el concepto de aprendizaje, ya que considera que muchas necesidades son adquiridas por la cultura. “Tres de estas necesidades son: : la necesidad de logro (*n Log*), de afiliación (*n Afi*) y la de poder (*n Pod*)” (GID:1979)

De acuerdo con Robbins (1999) David McClelland y sus asociados proponen la Teoría de las necesidades enfocada en tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación. Las publicaciones originales que sustentan esta propuesta se relacionan a continuación: D.C. McClelland, “The achieving society (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J.W. Atkinson y J.O. Raynor, “Motivation and achievement” (Washington, D.C.: Winston, 1974); D.C. McClelland, “Power: The inner experience (Nueva York: Irvington, 1975); y M.J. Stahl, “Managerial and technical motivation: Assesing needs for achievement, power and, affiliation (Nueva York: Praeger, 1986).

Robbins (1999) presenta de manera más exacta cada una de estas necesidades:

1. Necesidades de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
2. Necesidades de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
3. Necesidades de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

En su investigación, sobre la necesidad de logro, afirma Robbins, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las cosas. La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Estos individuos disfrutan el estar a cargo, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de la influencia en los demás que en el desempeño eficaz. La tercera necesidad, puede estar ligada al deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Individuos con alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

McClelland con su teoría de las necesidades aprendidas “sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Por ejemplo, cuando se tiene un *n Log* alta, la persona se siente instigada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas.” (GID:1979)

Según GID (1979), los resultados de la investigación de McClelland le permitieron idear “una serie descriptiva de factores que reflejan una gran necesidad de logro”; estos factores son:

1. “A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas.
2. La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados.
3. La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.”

En este sentido, de acuerdo con los autores (GID:1979) “la necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente. La persona que tenga una gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de importantes relaciones personales. Así pues, las relaciones sociales tienen prioridad sobre el cumplimiento del puesto para este tipo de persona.” En consecuencia, “la persona que siente una gran necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer poder y autoridad. Se preocupa por influir en los demás (...). El poder tiene dos orientaciones posibles, según McClelland: puede ser negativo si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento, puede ser positivo si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.”

En síntesis, de acuerdo con GID (1979), la teoría de McClelland gira en torno a una idea principal, “que esas necesidades se aprenden al enfrentarse uno al ambiente en que se encuentra. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia. Los administradores que son recompensados por una conducta de logro aprenden a aceptar riesgos moderados y alcanzar metas. En forma similar, una gran necesidad de afiliación o poder puede deducirse de un historial en que se reciben recompensas por una conducta sociable, dominadora o que inspira. Como resultado del proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan configuraciones exclusivas de necesidades que afectan a su conducta y desempeño.”

En otras palabras, aunque “los individuos pueden experimentar una gran necesidad en un área, pero eso no significa que tendrán pocas necesidades en otras. Por ejemplo, un administrador o empleado activo con una alta *n Pod* no tendrá forzosamente una *n Log* baja o una *n Afi* baja. La mezcla óptima de necesidades, para tener éxito en el desempeño de un puesto en particular, sólo puede determinarse analizando las tareas del puesto, el sistema organizacional y los individuos involucrados.”

Las implicaciones de la teoría y la investigación de McClelland son de gran importancia para los administradores, de acuerdo con GID: “si las necesidades de los empleados pueden medirse con exactitud, las organizaciones pueden mejorar los procesos de selección y colocación. Por ejemplo, un empleado o un novato que tenga una gran necesidad de logro podría ser colocado en una posición que le permita progresar. Esto daría por resultado un mejor desempeño debido a que las intensidades de las necesidades y las características del puesto coinciden. Así pues, resulta una serie de tareas, y entonces determinar qué características individuales están mejor asociadas con esas conductas”.

De acuerdo con Robbins, algunas investigaciones permiten realizar algunas predicciones razonables con base en la relación entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. No sucede lo mismo con investigaciones realizadas sobre las necesidades de poder y afiliación, aunque en este terreno también existen hallazgos consistentes. Estos hallazgos se refieren específicamente a:

1. Los individuos con una alta necesidad de logro prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Cuando estas características prevalecen, los logradores altos estarán fuertemente motivados.
2. Una necesidad alta de logro no necesariamente lleva a ser un buen gerente, sobre todo en las grandes organizaciones. Esta gente está interesada en qué tan bien se desempeña personalmente y no en influenciar a otros para que hagan bien su trabajo.
3. Las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación. De hecho una alta motivación de poder podría ser un requisito de la eficacia gerencial.

3.3. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

En las primeras investigaciones sobre liderazgo se intentó identificar los rasgos o características físicas, intelectuales y de personalidad que caracterizaban al líder y lo diferenciaban del no líder, incluso que diferenciaban a un líder exitoso de uno no exitoso. Inicialmente se estudiaron valores cognoscitivos y psicológicos como la inteligencia, ambición y agresividad; características físicas como la altura, la complexión física y el atractivo personalidad. Actualmente, se estudian los rasgos que ayudan a diferenciar a los líderes de los no líderes, rasgos tales como el alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad de personal y la seguridad en uno mismo; capacidades cognoscitivas y analíticas, la posesión de conocimientos de administración, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal. Hoy una de las principales conclusiones de estos estudios es que la posesión de estos rasgos no es condición suficiente para garantizar un liderazgo exitoso. (DyN:1999;217-218)

De acuerdo con Davis y Newstrom “el **liderazgo** es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiasta mente en favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas.” (DyN:1999;216)

Por otro lado, de acuerdo con Robbins (1999) la teoría del liderazgo ha tenido varios caminos de desarrollo, por un lado están las Teorías de las características, las Teorías del comportamiento y finalmente, las Teorías de las contingencias.

En este orden de ideas, en las teorías de las características se ve el interés por la búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes se remonta hasta los años 30 y a las investigaciones realizadas por psicólogos. Este esfuerzo por investigar y aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. “Por ejemplo, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones”. Incluso si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de

características que permitiera identificar a los líderes eficaces de los no eficaces, esta búsqueda fracasó. Era demasiado optimista pensar que existía un grupo de características comunes a todos los líderes eficaces, sin importar que éstos estuvieran a cargo de organizaciones con características y objetivos muy diversos. (Robbins: 1999; 347-349)

Investigaciones recientes, continua Robbins, proporcionan sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección -altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones- tienen mucho más probabilidad de emerger como líderes en grupos que en automonitoreo. En suma, descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación, permiten concluir que algunas características aumentan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de ellas garantiza por sí sola el éxito.

Las teorías del comportamiento proponen los comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los que no lo son. Si este enfoque hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas adecuadas para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo; igualmente, si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes, críticos del liderazgo, sería viable entrenar personas para que fueran líderes. Si estas teorías fueran válidas, entonces sería también válido afirmar que el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento, y esto llevaría a pensar que un programa neuronal o genético sería útil a la hora de desarrollar en las personas este tipo de características, lo que finalmente nos llevaría a concluir que sería posible tener un número infinito de líderes eficaces. Los estudios más conocidos dentro de las teorías del comportamiento son: Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio (Stogdill y Coons: 1951; Kerr, Schriesheim, Murphy y Stogdill: 1974; Schriesheim, Cogliser y Neider: 1995), Los estudios de la Universidad de Michigan (Kahn y Katz: 1960), La Matriz Gerencial (Blake y Mouton: 1964); Los estudios escandinavos (Kvall y Arvonen: 1991; Lindell y Rosenqvist: 1992). (Robbins: 1999 349-353)

Finalmente, las teorías de las contingencias estaban enfocadas en el estudio del fenómeno del liderazgo entendiendo la dificultad y la complejidad de predecir el éxito del liderazgo. La imposibilidad de obtener resultados consistentes conduce a un enfoque nuevo, las influencias situacionales. En otras palabras, la relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugirió que la eficacia del liderazgo dependía de la situación, el problema ahora era aislar aquellas condiciones situacionales. Muchos estudios han intentado resolver esta situación, entre ellos están el modelo de Friedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder. (Robbins: 1999; 353-367)

3.3.1. Enfoques Conductuales del Estilo de Liderazgo

De acuerdo con Davis y Newstrom “al patrón general de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados se le conoce como **estilo de liderazgo**. Éste representa una combinación coherente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes de que da cuenta el comportamiento de una persona. Cada estilo refleja también, implícita o explícitamente, las convicciones de un administrador acerca de las capacidades de un subordinado (teoría X o teoría Y). (...) Las percepciones de los empleados sobre el estilo de

liderazgo es lo que realmente les importa. Los empleados no responden exclusivamente a lo que los líderes piensan y hacen, sino sobre todo a lo que *perciben* que sus líderes son. El liderazgo reside en realidad en los ojos de quienes lo presencian.” (DyN:1999;221-222)

3.3.2. Douglas McGregor y la Teoría del Liderazgo (Teoría X y Y).

“Douglas McGregor, fue profesor consultor. Trabajaba con Unión Carbide, a comienzo del año 1957, fue también uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia y hablar en forma sistemática acerca de la aplicación de las habilidades de grupo "T" en las organizaciones complejas y ayudar a llevarlas a cabo.”

Las ideas de McGregor fueron una fuerza dominante en este grupo de consultoría. McGregor, J. Paul Jones, y Birnye Mason establecieron un grupo de consultoría interna que en gran parte usaba los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a gerentes de línea y sus subordinados a aprehender la forma de ser mas eficientes en grupo

Douglas McGregor (1960), por último, aportaría al comportamiento organizacional lo que más le faltaba: una visión sintética que precisa el espíritu del desarrollo general posterior a la OCT. Es él quien empieza a desenredar el embrollo del núcleo del problema: ¿de qué ser humano se habla en administración? Aunque se pueda tener ciertas reservas ante su propósito, podemos decir que McGregor contribuirá a las corrientes que propugnan más participación y espíritu de concertación por parte de los gerentes. Se hallará su influencia en numerosos trabajos sobre liderazgo, la cual continuarán, entre otros, Blake y Mouton (1964).

Douglas Mc Gregor (1960) en palabras de Aktouf, es quien le aportaría al comportamiento organizacional lo que más le faltaba: “una visión sintética que precisa el espíritu del desarrollo general posterior a la Organización Científica del Trabajo (OCT). Es él quien empieza a desenredar el embrollo del núcleo del problema: ¿de qué ser humano se habla en administración? Aunque se pueda tener ciertas reservas ante su propósito (...), podemos decir que McGregor contribuirá a las corrientes que propugnan más participación y espíritu de concertación por parte de los gerentes. Se hallará su influencia en numerosos trabajos sobre liderazgo, la cual continuarán, entre otros, Blake y Mouton (1964).” (Aktouf: 2001; 225).

De acuerdo con Chiavenato McGregor, “uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de la administración, basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana. Para él, existen dos concepciones sobre la naturaleza humana: la tradicional (que denominó Teoría “X”) y la moderna (que denominó Teoría “Y”).” (Chiavenato:1997;111)

Para Davis y Newstrom, McGregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos; ya en 1957 da a conocer el argumento de que “la mayoría de las acciones administrativas se desprenden directamente de la teoría de comportamiento humano que sostienen los administradores, sea cual sea dicha teoría. Indicó así mismo que la práctica administrativa se halla bajo el control de la filosofía administrativa. Las políticas de recursos humanos, los estilos de toma de decisiones, las prácticas operativas y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de sus *supuestos*

básicos sobre la conducta humana. Es probable que estos supuestos sean más implícitos que explícitos, a pesar de lo cual es posible inferirlos de la observación del tipo de acciones que desarrollan los administradores.” (DyN:1999;33)

Para Robbins (1999), McGregor en su libro “The human side of enterprise” (Nueva York, McGraw-Hill, 1960) propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, la Teoría X, y una básicamente positiva, la Teoría Y.

“La **teoría X** es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos. (...) en él se asume que la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo tanto como pueda. En este contexto se cree que los trabajadores poseen la propensión a restringir la producción, tiene pocas ambiciones y evitan asumir responsabilidades en la mayor medida posible. Se les concibe así mismo como relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio. Las retribuciones comunes son incapaces de vencer este natural disgusto por el trabajo, de manera que los directivos de las empresas se ven prácticamente obligados (según los supuestos de la teoría X y su lógica consecuente) a ejercer coerción, controlar y amenazar a los empleados para obtener de ellos un desempeño satisfactorio. Aunque cabe la posibilidad de que los administradores nieguen poseer este punto de vista respecto de los individuos, muchas de las acciones que han realizado en el curso del tiempo indican que, efectivamente, la teoría X representa una muy usual visión administrativa acerca de los empleados.” (DyN:1999;33)

“La **teoría Y** implica una perspectiva más humanística y sustentadora de la administración de los individuos. Se apoya en el supuesto de que la gente no es inherentemente perezosa. Todo aparente indicio en este sentido es producto de las experiencias de las personas con las organizaciones, de modo que si los directivos de las empresas ofrecen el entorno adecuado para que los individuos comprometan la totalidad e sus potencialidades, el trabajo se volverá tan natural para éstos como la diversión, el reposo y el relajamiento. En conformidad con los supuestos de la teoría Y, los directivos de las compañías piensan que los empleados harán uso de la auto dirección y el autocontrol en beneficio de los objetivos cuyo cumplimiento se les ha encomendado. En consecuencia, es responsabilidad de la dirección brindar un entorno en el que les sea posible a los individuos empeñar en su trabajo todas sus potencialidades.” (DyN:1999;33)

En este sentido, de acuerdo con Robbins (1999) la Teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos, mientras que la Teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. Después de que McGregor mira la manera como los gerentes trataban a sus empleados, llega a la conclusión de que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones del grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones. En este sentido plantea una serie de premisas adoptadas por los gerentes en los dos sentidos, positivo y negativo:

Douglas M. McGregor "El lado humano de la empresa"		
	Teoría X Concepción Tradicional de la Administración Premisas adoptadas por los gerentes	Teoría Y Nueva concepción de la Administración Premisas positivas de la naturaleza del ser humano
Supuestos:	A los empleados no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir constantemente.	A los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la auto dirección.
	Por lo tanto, es función de los administradores forzar y controlar a los empleados.	Por lo tanto, es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes.
	La tarea de la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de la energía humana únicamente en dirección a los objetivos de la organización.	La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales y dirigir sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la organización.
	Las personas tienden a comportarse con indolencia, pasividad, demagogia, solicitud excesiva de beneficios económicos, etc.	Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades.
Concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana	1. El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos (salario).	1. La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como lo es el jugar o el descansar. El hombre medio siente motivación por el trabajo. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (que debe ser evitado, si es posible).
	2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.	2. El control extremo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener el esfuerzo de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la auto dirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados.
	3. Las emociones humanas son irracionales pueden y no deben interferir en el auto interés del individuo	3. Confiar objetivos es una función de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más significativas de esas recompensas como la satisfacción de las necesidades del ego o de la auto-realización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos en cuanto a los objetivos organizacionales.
	4. Las organizaciones pueden y deben de ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.	4. El hombre medio aprende, según ciertas condiciones, no sólo a aceptar sino también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.
	5. El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.	5. La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población.
	6. Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control más rígido.	6. Bajo ciertas condiciones de la moderna vida industrial, las potencialidades intelectuales del hombre medio son apenas parcialmente utilizadas.
	7. En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina.	7. El hombre no es pasivo, ni contraría las necesidades de la organización.

Concepto de Administración	La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos y personas, con interés de sus fines económicos.	La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para ésta alcance sus fines económicos.
	La administración también es un proceso de dirigir esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.	Las personas no son, por naturaleza, pasivas o resistentes a las necesidades de la organización. Ellas pueden volverse así como resulta de su experiencia en otras organizaciones.
	Sin esta intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas a las necesidades de la organización o aún resistirían a ellas. Las personas deben, por lo tanto, ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas, controladas: sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. En esencia, administrar consiste en lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas.	La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todos estos factores están presentes en las personas. Estos factores no son creados en las personas por la administración. Es responsabilidad de la administración el proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características.
	Administrar es un proceso coercitivo de la acción y del pensamiento del individuo a través de controles establecidos y rigurosos.	Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación. Es una administración por objetivos, en vez de una administración por controles.
Creencias adicionales	a. El hombre es indolente por naturaleza, al individuo común inherentemente le disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratará de evitarlo o de hacer lo mínimo posible.	a. Descentralización y delegación. Son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control de algunas organizaciones tradicionales, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades egoístas.
	b. Ya que le disgusta trabajar, debe ser reprimido, controlado o amenazado con castigos para lograr las metas.	b. Ampliación del cargo y mayor significado del trabajo. La reorganización y la ampliación del cargo traen cierta innovación, entusiasman hacia la aceptación de la responsabilidad en la base de la organización, además proporcionar oportunidades de las necesidades sociales y egoístas.
	c. Es fundamentalmente egocéntrico a las necesidades de la organización.	c. Participación y administración consultiva que, bajo ciertas condiciones, entusiasman a las personas a dirigir sus energías creadoras en dirección a los objetivos de la organización.
	d. El individuo común carece de responsabilidad, incluso, la evitará; posee escasas ambiciones y busca la seguridad ante todo, a través de la búsqueda de una dirección formal siempre que sea posible.	d. Autoevaluación del desempeño.
	e. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.	e. Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia. La gente ejercitará la auto dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
	f. Es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.	f. Todos los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas aprende a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, los cuales pueden aplicarse al trabajo. La persona promueve puede aprender a aceptar, aún busca la responsabilidad.
	g. Su propia naturaleza lo lleva a resistir las modificaciones, ya que busca seguridad.	g. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

Adaptado de: Robbins (1999); Davis y Newstrom (1999) pp.34; y, Chiavenato (1997) pp. 111-112

De acuerdo con DyN (1999) “McGregor argumentó que los directivos de las organizaciones han ignorado sistemáticamente la realidad de las personas.” La adopción indiscriminada de la teoría X los lleva a aceptar una anticuada serie de supuestos sobre los individuos; negando la realidad que indica que el conjunto de supuestos de la teoría Y se adapta más a las características de la mayoría de la gente. Sin embargo, “siempre habrá diferencias importantes entre las personas, de modo que unos cuantos individuos responderán inevitablemente a los supuestos del modelo de la teoría X.” Así esto implique negar que el individuo posee cierto potencial de crecimiento y desarrollo de sus capacidades, desempeño, productividad, y en palabras de hoy, competencias comprobables. “Por lo tanto, aducía McGregor, es preciso que la alta dirección de las empresas adopte una serie de supuestos completamente distintos sobre las personas, basado en las investigaciones emergentes de las ciencias de la conducta. Estos nuevos supuestos ejercerán un poderoso impacto en

subsecuentes acciones administrativas.” (DyN:1999;34)

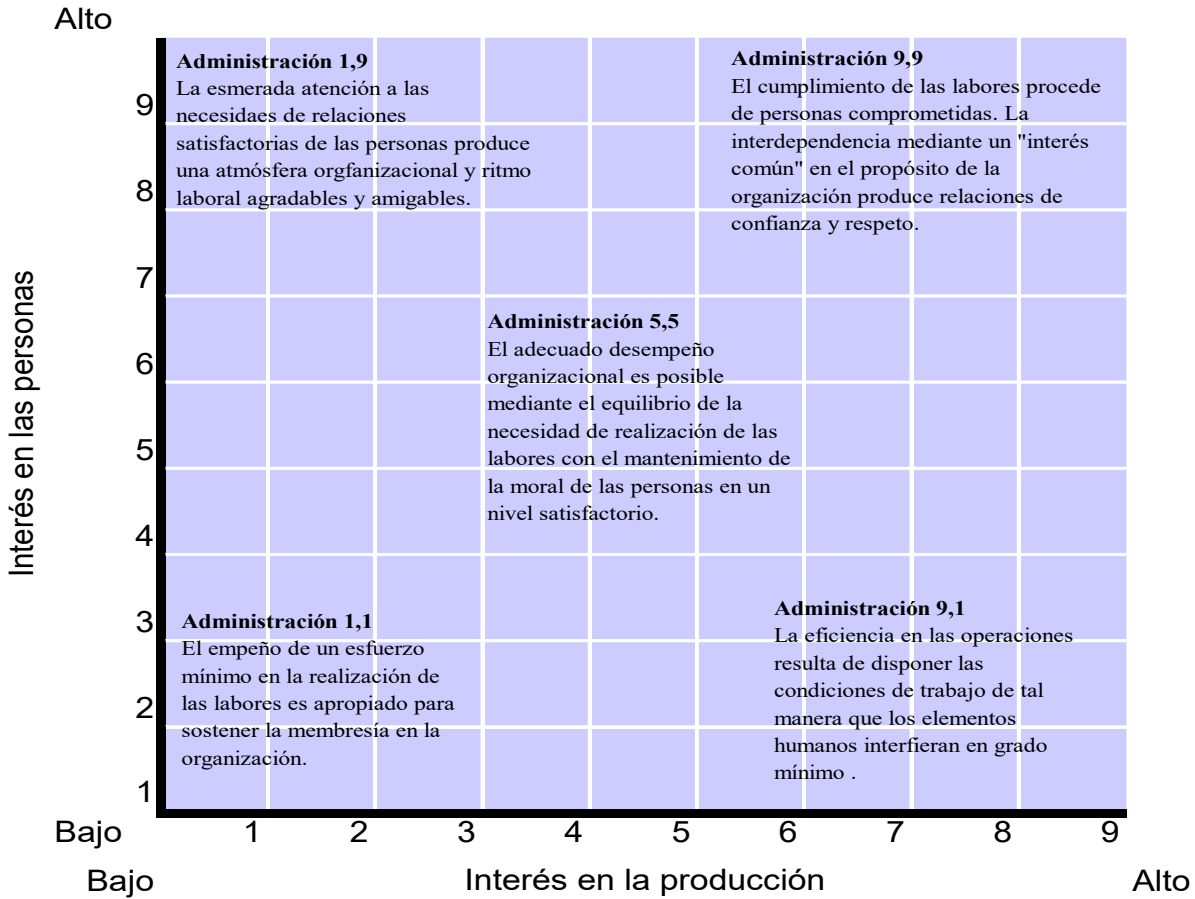
Para McGregor, las premisas de la Teoría Y fueron más válidas que las de la Teoría X, de ahí que haya hecho varias contribuciones al entendimiento del individuo en la organización; indujo a los administradores a hacer un análisis consciente de sus sistemas de certezas y modelos administrativos; fue un fuerte defensor del valor de la lectura y la aplicación de los hallazgos de la investigación con el fin de mejorar el entendimiento de la conducta humana; propuso ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y la responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado; lanzó y dio a conocer una de las primeras teorías acerca de la motivación, el modelo de jerarquía de necesidades de A.H. Maslow; finalmente, se convirtió en vocero de una tendencia administrativa que propende por lograr un equilibrio equitativo entre los valores humanos y otros valores.

Por desgracia, en palabras de Robbins (1999), no existe evidencia que confirme cualquier grupo de suposiciones como válido, o de que aceptar las premisas de la Teoría Y, y alterar las acciones propias en concordancia con aquél llevarán a tener más trabajadores motivados. En esencia, Robbins concluye que tanto las premisas de la Teoría X y de la Teoría Y pueden ser apropiadas en situaciones particulares.

3.3.3. Grid gerencial de Blake y Mouton

Robert R. Blake y Jane S. Mouton proponen el **grid gerencial**, el cual se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés en la producción, lo que reproduce en esencia las dimensiones de consideración y estructura. “Los “líderes 1,9” tienen un alto interés en la persona pero un interés tan bajo en la producción que ésta es habitualmente muy reducida. Son “líderes de club campestre”. En radical contraste con ellos, los “líderes 9,1” tienen un interés excesivo en la producción en exclusión de las necesidades de sus empleados. Los “líderes 9,1” tienden a ser jefes autoritarios. Un “líder 1,1” no hace énfasis adecuado en ninguna dimensión y previsiblemente fracasará, como la mayoría de los líderes permisivos. Un equilibrio más deseable de las dos dimensiones va de “5,5” a “9,9”, siendo este último el que Blake y Mouton consideran como el estilo más eficaz. Esta matriz puede ayudar a los individuos identificar no sólo su estilo de liderazgo primario, sino también su estilo “de respaldo”. El estilo de respaldo es el que los administradores tienden a usar cuando su estilo normal no les da resultado. En general, los administradores de estilo primario menos exitoso son los que tienden a ser más autocráticos y a interesarse más en la producción.” (DyN:1999;225)

Figura 8-4
El grid gerencial



Fuente: Robert R. Blake y Jane S. Mouton, "Managerial Facades", en Advance Management Journal, julio de 1966, p. 31, copyright. En Davis y Newstrom, 1999, pp. 226.

3.4. ENFOQUES DE CONTINGENCIAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO

De acuerdo con Davis y Newstrom “el estilo de liderazgo positivo, participativo y considerado no siempre es el mejor por emplear. A veces hay excepciones, de modo que es necesidad básica de los líderes identificar en qué momento usar un estilo diferente. Se han desarrollado ya varios modelos para explicar esas excepciones, a los que se conoce como *enfoque de contingencias*. Estos modelos postulan que el estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. Primero deben identificarse los factores clave de la situación. Combinados con evidencias de investigación, estos factores indicarán qué estilo de liderazgo debería ser más eficaz.” (DyN:1999;226)

3.4.1. *Modelo de contingencias de Fiedler*

El primer **modelo de contingencias** y el más controvertido, fue propuesto por Fred Fiedler y sus colaboradores. “Este modelo se basa en la distinción previa entre orientación a las tareas y a los empleados y señala que el estilo de liderazgo más apropiado depende del hecho de si la situación general es favorable, desfavorable o se halla en una etapa intermedia o de favorabilidad para el líder. Así como la situación varía, también varían los requerimientos de liderazgo.” (DyN:1999;226-227)

“Fiedler demuestra que la efectividad de un líder está determinada por la interacción de la orientación a los empleados con tres variables adicionales en relación con los seguidores, la tarea y la organización.” (DyN:1999;227)

3.4.2. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

"El **modelo de liderazgo situacional** (o de ciclo de vida) creado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, indica que el factor más importante entre los que influyen en la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de un subordinado. El *nivel de desarrollo* es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso). (...) Tanto la *aptitud* para el desempeño de una tarea dada como el *compromiso* para realizarla pueden variar entre un empleado y otro; en consecuencia, los niveles de desarrollo demandan diferentes respuestas de los líderes." (DyN:1999;228)

3.4.3. Modelo de ruta-meta de liderazgo

"Robert House y otros investigadores han desarrollado la concepción de ruta-meta del liderazgo presentada originalmente por Martin G. Evans, la cual se deriva del modelo de expectativa de la motivación. El **liderazgo de ruta-meta** sostiene que es función del líder usar estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo que contribuya a que los empleados cumplan las metas de ella organización. Las dos principales funciones que ello implica son la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia las metas a fin de que sean alcanzadas." (DyN:1999;229-230)

3.4.4. Modelo de toma de decisiones de Vroom

"Un útil **modelo de toma de decisiones** para la selección entre varios grados del estilo de liderazgo (de autocrático a participativo) fue elaborado por Victor H. Vroom y otros estudiosos. Éstos advirtieron que las situaciones de resolución de problemas difieren, de manera que desarrollaron un enfoque estructurado para que los administradores puedan examinar la naturaleza de esas diferencias y responder en consecuencia." (DyN:1999;232)

De acuerdo con Chiavennato (1997) mientras "las teorías de McGregor, Maslow y Herzberg están basadas en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades o en dos clases de motivadores estables y en la presunción implícita de que existe una "manera mejor" (the best way) de motivar a las personas, ya sea por medio de la teoría "Y", del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas, o a través de la aplicación del enriquecimiento de la pirámide de las necesidades humanas, o a través de la aplicación del enriquecimiento del cargo. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que diferentes personas reaccionan de diferentes maneras de acuerdo con la situación en que se encuentren colocadas. Las limitaciones tecnológicas de algunos cargos pueden, muchas veces, restringir o aún impedir la plena utilización de la teoría "Y" y del enriquecimiento del cargo. En otros términos la motivación individual, para producir en un momento dado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos." (Chiavenato:1997;69)

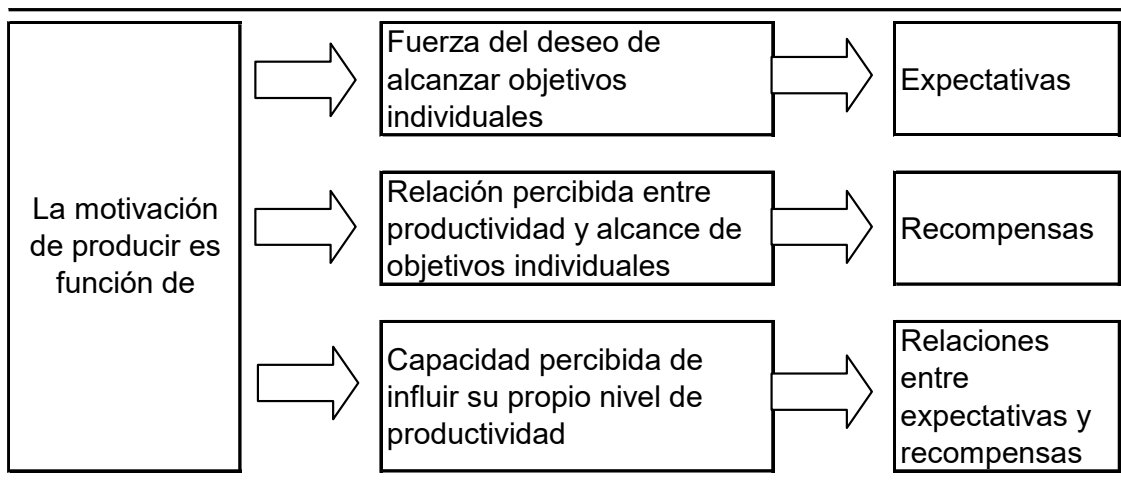
En contraste, Víctor V. Vroom, en su libro "Work and Motivation (Nueva York, John Wiley & Sons, 1964)", "desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y que reconoce las diferencias anteriores. La teoría de Vroom está más dentro de la línea

actualmente aceptada por los psicólogos y sociólogos contemporáneos. Es bastante parecida a la desarrollada por Atkinson y otros y Edwards en la psicología experimental, y por Peak, Rosenberg y Fishbein en la psicología social” (Chiavenato:1997;69)

En este sentido, continúa Chiavenato “para Vroom el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo: - los objetivos individuales, o sea, la fuerza de deseo de alcanzar objetivos; - la relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales; y - la capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo.” (Chiavenato:1997;69)

Figura 2-14

Las tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom



Fuente: Chiavenato (1997) pp. 69.

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones: los objetivos personales del individuo, la relación percibida entre satisfacción

de los objetivos y alta productividad y la percepción de su capacidad de influir su productividad. Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo. (Chiavenato:1997;70)

3.5. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Para Davis y Newstrom “el proceso social por el cual las personas interactúan directamente entre sí en pequeños grupos se llama **dinámica de grupos**. El término “dinámica” se deriva del vocablo griego que significa “fuerza”; de ahí que la dinámica de grupos se refiera al estudio de las fuerzas que operan al interior de un grupo. Dos importantes hitos históricos en nuestra comprensión de los grupos son las investigaciones de Elton Mayo y colaboradores en las décadas de los veinte y los treinta, además de los experimentos realizados en los años treinta por Kurt Lewin, fundador del movimiento de la dinámica de los grupos. Mayo demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que influyen en la satisfacción y eficacia laborales. Lewin demostró por su parte que diferentes tipos de liderazgo producían distintas respuestas en los grupos.” (DyN:1999;366)

3.5.1. Kurt Lewin: Liderazgo y dinámica de grupos.

Psicosociólogo estadounidense de origen alemán, nacido el 9 de septiembre de 1890, en la aldea de Moglino en la provincia prusiana de Posen antigua Prusia, ahora parte de Polonia. Fue el segundo de cuatro niños en una familia judía de clase media. Sus padres poseían una pequeña tienda sobre la cual vivían. Cuando tenía 15 años, la familia se trasladó a Berlín. Allí se inició en el conocimiento de la Filosofía griega por la que mantendría gran pasión a lo largo de su vida.

“En 1909, Lewin entró en la Universidad de Friburgo para estudiar Medicina. Después pasaría a la Universidad de Munich para estudiar Biología, y finalmente a la Universidad de Berlín, donde obtendría su doctorado en Filosofía, en 1914. Uno de sus profesores le orientó hacia el Instituto Psicológico de la Universidad de Berlín, donde se preparó para ser profesor universitario. Aquí quedó influido por las ideas de un grupo de pensadores originales cuya investigación daría lugar al paradigma conocido como la psicología de la Gestalt. Se trataba de Max Wertheimer (1880-1943), Kurt Koffka (1886-1941), y Wolfgang Kohler (1887-1967), fundadores de dicho paradigma.”

Cuando completó sus estudios en 1914, Lewin sirvió en el ejército alemán, durante la I Guerra Mundial. Después de servir cerca del frente durante dos años fue herido en combate. Durante su convalecencia, en 1917, escribió el artículo *Paisaje de Guerra* que representa el boceto más temprano de su concepto de teoría de campo psicosociológico.

En 1917, se casó con una maestra de escuela, María Landsberg con quien tuvo dos hijos. El matrimonio duró diez años. Durante este tiempo fue profesor de la Universidad de Berlín, donde dio conferencias, impartió seminarios y dirigió numerosas investigaciones experimentales.

En 1929, se casó con Gertrud Weiss y realizó su primer viaje a América. Fue para una reunión del Congreso Internacional de Psicólogos, en Yale. En 1930, Lewin fue invitado a pasar seis meses como profesor visitante en la Universidad de Stanford. En 1933, regresó de nuevo a Estados Unidos, donde se instalaría definitivamente, para impartir clases en la Escuela de Economía Doméstica de Cornell.

En 1935, tras obtener una plaza en la Universidad de Iowa, trabajó en la Estación para la Investigación sobre el Bienestar del Niño hasta 1944. Durante esos años dirigió grupos de investigación, trabajó con el gobierno americano, escribió, publicó y disertó sobre los problemas que preocupaban socialmente al país. En 1940, se nacionalizó ciudadano americano. En 1942, fue nombrado presidente de la Society for the Psychological Study of Social Issues. En 1944, su madre fue asesinada en un campo de exterminio nazi.

Entre 1945 y 1947, fue miembro del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), fundando el Centro para la Investigación de la Dinámica de Grupos (Research Center for Group Dynamics). Este instituto posteriormente se trasladó a la Universidad de Michigan. Como lo manifiesta Marrow "él deseó alcanzar más allá de la descripción mera de la vida del grupo e investigar las condiciones y las fuerzas que causan el cambio o lo resisten" y luego dice "El principal acercamiento metodológico sería el de desarrollar experimentos reales del grupo del cambio, para ser continuado en el laboratorio o en el campo." (Marrow:1964;178)

Lewin es reconocido como fundador de la Psicología social. Su trabajo en esta área, con su *teoría de campo* y conceptos como *dinámica de grupos* y *espacio vital*, es quizá el elemento más influyente en la moderna Psicología social, llevando a enormes cantidades de investigación y abriendo nuevos campos de indagación.

Su amplia metodología le permitió realizar experimentos con grupos y trabajar también con grupos en la vida comunitaria cotidiana, con el fin de cambiar su conducta, moral, prejuicios, estilo de liderazgo, etc., dicho enfoque llegó a ser conocido como *investigación acción*. Especializado en la dinámica de grupo, afirmó que la conducta del individuo está determinada por el conjunto del sujeto y su ambiente y tiende a restablecer el equilibrio entre ambos, con objeto de eliminar las tensiones. Se hizo conocer en ese sentido particularmente por su célebre experimento sobre cambios de hábitos alimenticios entre amas de casa norteamericanas.

"Lewin Murió en Newtonville, Massachusetts, en 1947, a los 57 años, con 80 artículos y ocho libros en una amplia gama de ediciones en psicología. Aunque la asociación psicológica americana nunca lo seleccionó para cualquier asignación o lo designó a cualquier comité de cualquier significación, su presencia eterna lo ha dejado en las filas de Sigmund Freud y B.F. Skinner. Algunas de sus obras publicadas: *Una teoría dinámica de la personalidad* (1935), *Principles of topological and vectorial psychology* (1936), *La representación conceptual y la medición de las fuerzas psicológicas* (1938), *Frontiers in Groups Dynamics* (1946), *Resolving Social Conflicts* (1948, postuma), *Teoría de campo en las ciencias sociales* (1951, postuma)."

"Kurt Lewin realizó desde 1938, con Lippit y White, en la Universidad de Iowa, los célebres experimentos de los modos de ejercicio de la autoridad en grupos de juegos de

niños. Apasionado por la democracia y utilizando todas sus energías para hacer de ella más que una simple palabra, él proporcionaría al comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio del liderazgo, sino también casi todos los fundamentos de la psicología dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva. Se hizo conocer en ese sentido particularmente por su célebre experimento sobre cambios de hábitos alimenticios entre amas de casa norteamericanas. También deberíamos hacer mención especial de su teoría del campo psicológico, que introduce la dimensión de la interinfluencia individuo-entorno ambiental, y que servirá de mucho, particularmente en los trabajos sobre grupos y sobre los vínculos entre desarrollos individuales y organizacionales (1935, 1947 y 1958)." (Aktouf: 2001; 224-225).

Kurt Lewin en su libro "A dynamic theory of personality (New York, McGraw-Hill, 1935) afirma que el comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas: "1. El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes. 2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un "campo dinámico" en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras. Este campo psicológico es "el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico". El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Objetos, personas o situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. Los objetos, las personas o las situaciones cargados de valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causarle rechazo o fuga. La atracción es la fuerza o "vector" que lo lleva a alejarse, intentando escapar del objeto, de la persona o de la situación. Un "vector" tiende siempre a producir una "locomoción" en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, la locomoción es una especie de "resultante" (o momento) de fuerzas. Algunas veces, la locomoción producida por los vectores puede ser impedida o completamente bloqueada por una "barrera" (impedimento u obstáculo). De modo general, la locomoción puede ser de abordaje o de aproximación o de fuga o rechazo. El modelo de comportamiento humano propuesto por Lewin puede ser representado esquemáticamente según la siguiente ecuación: $C = f(P, M)$; donde el comportamiento (C) es el resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio ambiente (M). la persona (P) en esta ecuación es determinada por las características genéticas y por las características adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio." (Chiavenato:1997;51-52)

3.6. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN

"La **comunicación** es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben. Gracias a este puente ambas partes pueden cruzar sin riesgo el río de los malos entendidos que en ocasiones separa a las personas." (DyN:1999;53)

3.6.1. Chris Argyris: Relación entre las exigencias organizacionales y el individuo.

Chris Argyris nació en Newark, New Jersey el 16 de julio de 1923 y creció en Irvington, New Jersey. Durante la Segunda Guerra Mundial ingresó en el ejército de los Estados Unidos donde con el tiempo se convirtió en Segundo Teniente. Fue a la universidad en Clark, donde conoció a Kurt Lewin (quien había iniciado el Centro de Investigación para la Group Dynamics en el M.I.T.)

“Se licenció en Psicología en 1947. Obtuvo el Master en Psicología y Economía en la Universidad de Kansas en 1949, y se doctoró en Comportamiento Organizacional en la Universidad de Cornell, guiado por Guillermo F. Whyte en 1951. Con una carrera distinguida Chris Argyris ha sido profesor en la Universidad de Yale desde 1951 hasta 1971 donde fue profesor de Ciencia Administrativa y jefe de departamento; Igualmente fue profesor de Educación y Comportamiento organizacional en la Universidad de Harvard desde 1971 hasta ahora.”

“En 1957 fue uno de los primeros en dirigir sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo ejecutivo de mayor nivel. Dos de los primeros clientes de Argyris fueron IBM y Exxon. Sus primeras investigaciones e intervenciones con un grupo de altos ejecutivos se reportan en su libro publicado en el año de 1962, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*.” Argyris es actualmente director de la Monitor Company en Cambridge, Massachusetts.

Como lo expresa Omar Aktouf “A Argyris le debemos el impulso o nuevo empuje -tras Barnard y Selznick- del estudio de la interacción personalidad- organización. Aporta un importante complemento a los trabajos de Allport (1924, 1933), que se encuentran entre las mayores profundizaciones del estudio de la personalidad, y que plantean el problema de la actualización y la adaptación del individuo a las exigencias organizacionales. Argyris denuncia los numerosos aspectos de estas exigencias organizacionales (racionalidad económica, etc.) que perjudican la verdadera expansión de la persona. Será muy citado en administración, pero no se hará mucho caso de su incesante combate en pos de - cómo él lo dijo- un modelo de hombre organizacional más humano”.

“Chris Argyris (1967) y Rensis Likert (1971) influirán en el pensamiento administrativo desde fines de los años 40. A Argyris le debemos el impulso o nuevo empuje -tras Barnard y Selznick- del estudio de la interacción personalidad-organización. Aporta un importante complemento a los trabajos de Allport (1924, 1933), que se encuentran entre las mayores profundizaciones del estudio de la personalidad, y que plantean el problema de la actualización y la adaptación del individuo a las exigencias organizacionales. Argyris denuncia los numerosos aspectos de estas exigencias organizacionales (racionalidad económica, etc.) que perjudican la verdadera expansión de la persona. Será muy citado en administración, pero no se hará mucho caso de su incesante combate en pos de -como él lo dijo- un modelo de hombre organizacional más humano.” (Aktouf: 2001; 225)

3.6.2. Rensis Likert: Sistemas organizacionales.

Nació en Cheyenne, Wyoming, Estados Unidos, el 5 de Agosto de 1903. Estudió en la Universidad de Michigan donde se graduó en Economía y Sociología en 1922. Realizó sus estudios de doctorado en la Universidad de Columbia y se doctoró en 1932. En la Universidad de Michigan había conocido a Jane Gibson, con quién se casó durante sus años en Columbia. Tuvieron dos hijas. Además de esposa, Jane G. Likert fue su colaboradora profesional.

“Likert enseñó en el Departamento de Psicología de la Universidad de Nueva York entre 1930 y 1935. En 1935 trabajó para la Life Insurance Agency Management Association in Hartford, Connecticut, donde inició un programa de investigación sobre la efectividad de los diferentes estilos de supervisión.”

En 1939 pasó a ocupar el cargo de director de la Division of Program Surveys, en el Bureau of Agricultural Economics del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, en Washington, DC. En 1946 fundó el Institute for Social Research, en la Universidad de Michigan, que dirigió hasta su retiro en 1970. Tras retirarse continuó trabajando como consultor privado y con su investigación sobre la efectividad de la dirección participativa hasta su muerte, en Ann Arbor, Michigan, el 3 de Septiembre de 1981.

Las aportaciones de Likert a la Psicología comienzan con su disertación doctoral en 1932, *A Technique For The Measurement of Attitudes*. En ella presenta las bases que iban a llevarle a desarrollar una de las escalas de actitudes mas utilizada, conocida como *La escala de Likert*. Su popularidad ha ido en aumento a lo largo de los años, y puede encontrarse en cualquier estudio de marketing y publicidad. Su aceptación se debe en gran parte a su facilidad y rapidez de preparación.

“Likert parte del supuesto teórico de que una actitud ha de ser definida como disposiciones de los sujetos hacia una acción manifestada y, por tanto, las actitudes pueden medirse a través de las manifestaciones verbales de los sujetos. La escala consiste en la recogida y posterior presentación de un numero de ítems, preguntas, relevantes sobre la actitud que debe ser medida. Los sujetos deben valorar cada ítem en una escala de 5 (o 7) puntos, distribuidos del siguiente modo: Completamente de acuerdo (+ 2), de acuerdo (+ 1), neutral, indeciso o indiferente (0), en desacuerdo (- 1), completamente en desacuerdo (- 2). Las respuestas son tabuladas mediante procedimientos estadísticos para determinar la relevancia significativa de cada manifestación actitudinal.”

Likert destaca también por sus investigaciones en el terreno de la Psicología de las organizaciones con sus estudios sobre estilos de administración y liderazgo basados principalmente en aspectos de la comunicación y del comportamiento organizacional.

Estudió las diversas estructuras de dirección que pueden observarse en las empresas y sus repercusiones sobre el comportamiento de los individuos. Son las *organizaciones participativas*, frente a organizaciones autoritarias y jerarquizadas, las más productivas. Están organizadas como sistemas sociales altamente coordinados, motivados y cooperativos.

Bajo la dirección de administradores participativos, las diferentes fuerzas motivadoras de cada miembro de la organización se han unido en una sola fuerza dedicada a alcanzar los objetivos mutuamente establecidos en la organización. Likert insiste en los aspectos de integración en grupo, participación en la toma de decisiones, mejor comunicación y mayor integración, como motivos básicos para conseguir que los miembros de la organización asuman como propias las metas de la propia organización logrando así una mayor eficacia de ésta.

Entre sus obras: *A Technique for the Measurement of Attitudes* (1932), *New Patterns of Management* (1961), *The Human Organization: Its Management and Value* (1967), *New Ways of Managing Conflict*, con J. Likert (1976).

"Rensis Likert, por su parte, propuso una teoría de la integración de los grupos y de los ejecutivos en una jerarquía del tipo pirámides e intersecciones, en la que el líder tiene ante todo el rol de enlace entre los miembros de la organización, al interior de la cual debe buscar garantizar la cohesión, la ayuda mutua y la solidaridad. Esta será toda una corriente que se interesa en la moral de los grupos y que utiliza conceptos como los de relaciones de apoyo, supervisión benevolente y grupos de alto rendimiento." (Aktouf: 2001; 225)

El **modelo de apoyo** del comportamiento organizacional tiene su origen en el "principio de las relaciones de apoyo" formulado por Likert: "El liderazgo y otros procesos de las organizaciones deben garantizar la máxima probabilidad de que, en función de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora de su valor e importancia personales la experiencia que recibe de todas y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización." (DyN:1999;40)

Una de las fuentes más importantes que alimenta este enfoque de apoyo es la investigación de la planta de Hawthorne, dirigidas por Elton Mayo y Roethlisberger; cuando llegaron a la conclusión de que la organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador; adicionalmente se reconoce que el trabajador no es un simple instrumento sino una personalidad compleja muchas veces difícil de comprender; además del reconocimiento de la importancia de la dinámica de los grupos y la supervisión de apoyo.

Este modelo de apoyo depende del *liderazgo*, en otras palabras, "a través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor de la organización aquello de los que son capaces. El líder parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en todo caso adoptan actitudes como éstas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo. si la dirección les da la oportunidad de hacerlo, asumirán responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al *apoyo del desempeño laboral de los empleados*, no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados, como en el caso del enfoque de custodia." (DyN:1999;41)

De acuerdo con Chiavenato (1997) Rensis Likert, tomando como base numerosas investigaciones empíricas propone una clasificación de cuatro tipos de sistemas administrativos, que van desde un sistema autoritario y rígido, hasta un sistema participativo

y grupal. Si se compara con el esquema propuesto por McGregor, el sistema 1 corresponde a la Teoría X y el sistema 4 a la Teoría Y; teniendo en cuenta que la aplicación de estos sistemas depende de los supuestos que se tengan acerca de la naturaleza humana y su posición en la escala jerárquica de la organización. Propone además una técnica denominada “perfil organizacional”, a través del cual se puede verificar en cuál perfil organizacional, de los cuatro propuestos, se encuentra una organización. El perfil organizacional es un cuestionario dividido en seis dimensiones de análisis de procesos organizacionales: liderazgo, motivación, comunicación, proceso decisorio, determinación de objetivos y control.

Sistemas administrativos propuestos por Rensis Likert

Sistema 1	<i>Sistema autoritario y fuerte</i>	Ambiente de desconfianza en los subordinados, donde hay poca comunicación y énfasis en recompensas o en castigos ocasionales. Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización.
Sistema 2	<i>Sistema autoritario benévolo</i>	Clima de confianza condescendiente (típica del señor hacia el esclavo) donde hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas.
Sistema 3	<i>Sistema participativo consultivo</i>	Ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa; existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; hay pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas decisiones en la base de la organización.
Sistema 4	<i>Sistema participativo de grupo</i>	Ambiente de completa confianza, en el que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas y sus ideas constructivas. En él se dan la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Chiavenato (1997) pp. 115

Para Likert un sistema administrativo cercado a 4 tenía una alta probabilidad de ser eficiente, lograr una alta productividad y mayor rentabilidad, garantizando buenas relaciones laborales; el lado opuesto, el sistema 1 tenía mayor probabilidad de ser ineficiente, improductivo, al punto de generar crisis financieras; bajo este sistema se aplican políticas coercitivas de

reducción de costos que producen los resultados deseados a corto plazo, llevando al incremento de la insatisfacción y la frustración en el trabajo a largo plazo. En esencia, los resultados del sistema 1 son tan negativos que llevarían a la empresa al fracaso.

Adicionalmente Likert “destaca que muchas compañías basan sus operaciones sobre teorías que declaran ser de responsabilidad de la Administración:

1. Dividir la operación, descomponiéndola en partes o tareas simples.
2. Determinar la mejor manera de implementar cada una de esas partes componentes.
3. Contratar personas con aptitudes y habilidades adecuadas para el desempeño de cada una de esas tareas.
4. Entrenar estas personas para la mejor forma específica de ejecución de esas tareas.
5. Proveer la supervisión necesaria para que estas personas se desinteresen de las tareas atribuidas mediante el proceso especificado y en un ritmo aceptable, determinado por procesos tales como el cronometraje del tiempo de trabajo.
6. Usar, siempre que sea posible, incentivos en forma de competencias y premios, ya sea para individuos o para grupos.” (Chiavenato:1997;117-118)

Likert encontró que en estas compañías, bajo este esquema administrativo, la generalidad de los resultados de productividad es mas bien bajo, a pesar de los esfuerzos de control y supervisión. Sin embargo, hace la advertencia, el paso a un sistema 4 no implica inmediatamente el incremento global en las cifras de productividad o en la disponibilidad financiera de la empresa, incluso en un comienzo tendería a ser peor; sin embargo, con el sistema 4 “se construye una estructura firme de espíritu de equipo, flexible y responsable, que podrá llevar a una lenta, pero firme y elevada rentabilidad de la organización, ya que este estilo administrativo funciona como una “variable - guía” que sirve para orientar las modificaciones en las actitudes de los empleados. Likert afirma que por intermedio del Sistema 4 se puede aprovechar integralmente la potencialidad de los recursos humanos, en vez de luchar tenazmente contra ellos para colocarlos en el cabestro sobre control.” (Chiavenato:1997;118)

De acuerdo con Likert, el Sistema 4 se apoya en tres principios básicos:

- a) Utilización de los más modernos principios y técnicas de motivación, en vez de la combinación tradicional de “recompensas” y “amenazas”. Para esto es necesario aplicar enteramente el principio de las “relaciones de apoyo”, que consisten básicamente en lidiar con las personas de tal modo que haya siempre respeto y contribución para el desarrollo de sus propios sentimientos de dignidad personal, en lo que se refiere a sus necesidades, a sus deseos y a sus valores.
- b) Montaje de una organización compuesta de grupos altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse por alcanzar los objetivos de la organización. La competencia técnica tampoco se puede olvidar.
- c) El tercer principio se deriva del “principio de relaciones de apoyo” en que la administración adopta metas de alto desempeño para sí y para todos los empleados y deja bien claro que deben ser alcanzados. Esas ambiciosas metas de eficiencia y de productividad pueden ser mejor alcanzadas si se utiliza un sistema de administración que funcione en condiciones de satisfacer los verdaderos deseos de los individuos.

(Chiavenato:1997;118)

En suma, para Likert “el análisis de los estilos de administración, de las actitudes de las motivaciones del personal, sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.” (Chiavenato:1997;118)

De acuerdo con Chiavenato las ideas de McGregor y de Likert están enfocadas hacia el comportamiento organizacional, e intentan comparar el estilo tradicional de administración y de dirección con el moderno estilo, basado en la comprensión de los conceptos comportamentales y motivacionales.

3.7. ALGUNOS DESARROLLOS Y APLICACIONES DE LAS CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

3.7.1. Cambio Organizacional

El cambio hace referencia a una percepción de estados diferentes en el tiempo, percepción que siempre precede a una evaluación de los diferentes atributos del cambio; rapidez o demora, continuidad o discontinuidad, armonía o conflicto, etc. No es gratuito que algunos autores señalen que un elemento de todos los enfoques del cambio planificado es la consciente utilización y aplicación del conocimiento como instrumento o herramienta para la modificación de modelos o la institución de prácticas.

Según Stephan R. Michael, Cambio Organizacional es una adaptación a las demandas de cambio planteadas por el medio ambiente en el cual opera. Las organizaciones hoy en día en su constante lucha por la supervivencia en el mundo de los negocios, requieren hacer permanentes análisis y evaluaciones de su gestión y comportamiento administrativo, para lo cual es necesario realizar cambios que le permitan adaptar su estructura y estrategia frente al medio ambiente donde se desenvuelven.

Quienes realizan los cambios son las personas, lo que implica que el énfasis en las mejores tecnologías de gestión estratégica no funcionarán si no se enfocan en la habilidad y desarrollo del personal.

El Modelo gerencial de cambio enfocado a la organización debe tener entre otros los siguientes aspectos, como lo señalan Fremont, Kast y Rosenzweig:

1. El medio ambiente consta de un conjunto de oportunidades y problemas. Estos impactan a la organización en forma de una serie de demandas.
2. La organización tiene algunos puntos fuertes y debilidades características. Todas estas características determinan la capacidad de la organización para proporcionar productos, programas y servicios al medio ambiente en el que ésta inserta.

3. La capacidad o incapacidad de la organización para responder a la demanda con una oferta adecuada, puede verse, como indicación de una adaptación buena, regular, o pobre, entre el medio ambiente y la organización.
4. En la medida en que exista una adaptación inadecuada entre la organización y su medio ambiente, existe la necesidad de una definición del problema.
5. La definición del problema conduce a una serie de soluciones estratégicas opcionales que especifican las formas en que la organización puede buscar una mejor adaptación a su medio ambiente.
6. Una de las opciones se selecciona como la solución estratégica, la que maximizará la adaptación entre organización y medio ambiente
7. La solución estratégica seleccionada se pone en ejecución.
8. El cambio organizacional propuesto por la solución estratégica debe resultar en una mejor adaptación ente organización y medio ambiente.

3.7.2. Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960. En nuestro medio son muy pocos y mucho mas recientes, los trabajos al respecto.

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Los investigadores se han suscrito mas al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

FOREHAND Y GILMER: describen el clima organizacional como: "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman". (Dessler:1976)

HALPIN Y CROFTS: Describen el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dicen, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. (Dessler:1976)

LITWIN Y STRINGER, que lo definen como: "Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".(Dessler:1976)

El clima organizacional representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

En cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima Organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional.

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición como son entre otros:

- El cuestionario de Litwin y Stringer (Ogliastri: 1977)
- El Cuestionario de Rewis Likert (Brunet: 1987)
- John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (Tecla) (Ogliastri:1977)
- Hernán Alvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante (Alvarez:1995)

3.7.3. Desarrollo Organizacional

Desarrollo organizacional es un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización, y (3) administrado desde la alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de (5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1969).

El Desarrollo Organizacional (DO) no es un concepto único fácilmente definido. (Robbins: 1999) Es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones de cambio planeado sustentadas en valores humanistas que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

La dinámica de las organizaciones ha permitido la apertura mental del gerente frente a los nuevos retos de los negocios, para lo cual ha incluido en su manejo el campo del desarrollo organizacional que se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mirando a la organización como un sistema total comprometiéndose a mejorar la efectividad de la organización, a través de intervenciones constructivas en sus procesos, en las personas y en las estructuras organizacionales.

Los procesos planificados de cambio que conllevan al desarrollo de la organización deben enfocar a la misma a:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y no "barrer los problemas por debajo del tapete".
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción en la empresa.
6. Procurar dar soluciones sinérgicas a los problemas de mayor frecuencia (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que $2 + 2$ es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más por intermedio de la cooperación que por el conflicto).
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

En cuanto a los métodos o técnicas de intervención para la aplicación del desarrollo organizacional encontramos las siguientes (Guizar, 1998):

- Intervención Estructural o Organizacional
- Intervención Procesos
- Intervención en las Personas

3.7.4. Cultura Organizacional

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad.

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando el concepto de empresa adquiere mayor complejidad: así de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos se ve en los 70's que la empresa también es una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales.

Conforme se avanzó en esta línea se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir una cultura única y particular

De otro lado el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación Japonesa, que desde las cenizas de la segunda guerra mundial, construyó un poderoso imperio industrial, que a finales de los 70 y principios de los 80 irrumpió con gran fortaleza y dominio en los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, lo que se explica, según los teóricos de las organizaciones, por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional (Morgan 1986).

Dicha transformación Japonesa le demostró en los 1980's al sorprendido Occidente, a través de diversos autores, entre los que se destacaron Peters y Waterman, que hablar de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando a su vez que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1988), más, si consideramos que las problemáticas sociales, culturales, organizacionales e individuales están a la orden del día, lo que exige mayor complejidad en todos los elementos relacionados con la comprensión de la gestión organizacional.

“Si es cierto que la particularidad de un individuo se refleja en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular” (Allaire y Firsirotu, 1988).

La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral, en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos.

3.8. EVALUACIÓN Y CRÍTICAS

Para Aktouf (2001) la decadencia de las ciencias del comportamiento organizacional responde a un doble atolladero observable en la vida concreta de las empresas: teórico y epistemológico, por un lado; y operativo, por otro. “En el primero de los casos, se trata no sólo de la incapacidad de generar leyes y conjuntos teóricos que pasen la prueba científica, sino también de la nefasta influencia de las innumerables hipótesis y postulados que antes de elaborar una teoría han construido o tienen a priori los autores. Y, en el segundo caso, se trata del fracaso en el terreno: hoy en día muy pocas empresas están exentas de los problemas de satisfacción, motivación, productividad, pese al arsenal de "recetas" y herramientas a disposición de los gerentes, acumuladas en la materia desde hace más de 50 años.” (Aktouf: 2001; 234-235)

“Muy a menudo, el modo de utilización de las ciencias del comportamiento por parte de la empresa y los administradores será -no dudamos en decirlo- un modo manipulatorio,

interesado y parcial, aunque muchos dirigentes puedan obrar de muy buena fe. Manipulatorio, por la selectividad que mostrará en la elección de teorías, teóricos y aplicaciones, que sólo conservan y fomentan "recetas"; interesado, por el necesario y cuasi inmediato aumento de productividad que debe acompañar cualquier nueva medida; y parcial, por la inevitable búsqueda del statu quo en materia de privilegio y de poder. Así, la administración hará uso de ello como un medio de lograr treguas en la lucha de intereses en el seno de la industria.” (Aktouf: 2001; 237-238)

Adicionalmente, Aktouf pone énfasis en el “estado actual de crisis relativa de la propia administración, en tanto contenido "científico" y en tanto práctica. Desde Simon (1946), March (1976), hasta Sayles (1970) y Herzberg (1980a y b), e incluso más recientemente el mismo Mintzberg (1971) y (1989), uno se percata de que la administración no concuerda exactamente con la realidad a la que pretende aplicarse. Se toma conciencia de que las cosas en la empresa no funcionan del todo como se pretende en los libros y programas de administración. Las ciencias del comportamiento organizacional, habiéndose erigido desde hace mucho como parte integrante del cuerpo doctrinal de la administración, no pueden escapar la crisis que afecta a aquello de lo cual no son más que un componente. De algún modo, la administración las ha llevado a su estela voluntarista, de donde la realidad ha sido progresivamente excluida en provecho de formalizaciones, postulados, creencias y modelizaciones abstractas. Como todo sistema de gran componente ideológico, la administración está condenada a encarar frontalmente la explicación-justificación y la legitimación. A menudo, la auto justificación se realiza en detrimento de la concordancia real y operacional con el terreno.” (Aktouf: 2001; 238-239)

La reedición continua de manuales repetitivos, que reproducen un análisis y unos modelos obsoletos, resultados de los experimentos de Hawthorne y de los primeros continuadores de Mayo, siguen siendo impartidos, de acuerdo con Aktouf (2001) en la doctrina gerencial y de las relaciones humanas, cuando en las organizaciones ya son “conscientes de que las doctrinas del comportamiento organizacional, incluso las más avanzadas, no son sino medios, como nos dice Braverman (1986), para lubricar los engranajes de la maquinaria humana en la fábrica.” (Aktouf: 2001; 239)

Aktouf reconoce, adicionalmente, entre las causas del atolladero psicosociológico industrial de la administración, tres grandes factores internos, los cuales derivan de “haber estudiado la empresa como si se tratara de un universo aislado del resto de la sociedad, de haber tratado la dimensión afectiva en las relaciones interpersonales en el marco de una visión conservadora y mecanicista, y de haber amontonado y mezclado teorías que se pretendían simplificadoras, abordables y utilizables, siendo finalmente sólo simplistas y poco operativas.” (Aktouf:2001; 240)

En este orden de ideas, Aktouf aborda tres factores a saber: la empresa como mundo completo y aislado de la sociedad, el problema del vacío afectivo y el problema de las construcciones científicas.

Para explicar el primer aspecto, Aktouf menciona cómo “la empresa ha permanecido, por así decirlo, sociológicamente desubicada, implícitamente considerada como un lugar "neutro" insertado en un entorno igualmente neutro.” Para explicar el segundo aspecto, nos habla de

un vacío afectivo, “pues, aunque no se la ignorara, la afectividad se introdujo de manera sesgada. El interés no radicaba en los mecanismos profundos y fundamentales de los hechos humanos subjetivos, en su naturaleza y especificidad sino, antes bien, en la posibilidad de hacerlos visibles, previsibles y, por lo tanto, controlables. Los elementos afectivos se tomaban sólo como claves de comportamiento que se pretendía influenciar o dirigir a voluntad según la necesidad y deseos de los dirigentes, y no según los imperativos de su propia naturaleza.” (Aktouf: 2001; 242)

Para abordar el problema de las construcciones “científicas”, trabaja sobre la idea de que “la ciencia del comportamiento pretende ser antes que nada un instrumento de fácil acceso y comprensión y, sobre todo, operativo; es decir, susceptible de convertirse en acciones concretas y eficaces. Su proceso siempre ha consistido en tomar prestados los esquemas más simples y más directamente utilizables en las diferentes disciplinas establecidas, para dar una apariencia "científica" a las ciencias del comportamiento que usan los gerentes.” (Aktouf: 2001; 242-243) En el periodo de maduración de la experiencia de Hawthorne, la construcción de las ciencias del comportamiento apela a varias ciencias que pueden iluminarla desde ángulos complementarios en el estudio del ser humano en las organizaciones, estas son: la psicología, la sociología y la psicosociología, la biología, la matemática y la estadística y finalmente, el psicoanálisis. Nuevamente, en criterio de Aktouf, se acude a diversas ciencias con un criterio de “servicio a la administración”, sin asumir cada una de ellas desde su propio sistema explicativo; logrando así la yuxtaposición de puntos de vista que no permiten la construcción de una perspectiva disciplinaria unitaria. Se niega así el papel de la interdisciplinariedad y la complementariedad en los procesos de aprendizaje y construcción del conocimiento.

CRITICO	CRITICA
Barry M. Staw (Universidad de Berkeley en California) Otoño de 1980	El retroceso de las teorías e investigaciones en el campo del comportamiento organizacional.
Salancik, Staw (1977)	La estrechez y la pobreza de nuevos elementos y conceptos del área del comportamiento organizacional.
Salancik	Indigencia en los contenidos tradicionalmente desarrollados. Un grueso de la literatura de este campo sigue basándose en ideas y nociones tomadas de la psicología y sociología de hace diez y veinte años.
Corrientes y autores varios (Década de los 90)	Denuncia del carácter ideológico y el cuestionamiento de las premisas básicas de la administración clásica, y sus cuestionamientos metodológicos.
Mills (1955), Bendix (1949), Touraine (1952), Braverman (1986), Burawoy (1979a y 1979b), Sievers (1986a, 1986b y 1986c), Morgan (1983 y 1989) e incluso Mintzberg (1989)	Reserva de carácter ideológico.
Argyris (1958 y 1973b)	Crítica operativa: muestra cómo, en la concepción psicológica del ser humano propia de la administración, el empleado es tratado primero como un niño inmaduro y, luego, como una entidad transparente y controlable. Se alza contra el despojo del "hombre que se auto-actualiza" (<u>self-actualizing-man</u>), a quien veía demasiado ausente de las ciencias organizacionales.
F. Herzberg (1980)	Considera sencillamente que este campo no se encuentra a la medida de sus pretensiones: permanece prisionero del mito de la <u>administración científica</u> de las conductas humanas; se repite, es superado y, por último, fracasa totalmente en su misión de dar una formación <u>humanista al gerente</u> .

A. Carey (1967), J.A. Lee, A. Kaplan (1964) y G. Devereux (1980)	Dirigen graves reproches metodológicos y epistemológicos a las ciencias del comportamiento dentro de la administración. Se preocupan particularmente por las debilidades en el nivel de las experimentaciones, por el disimulo u omisión de hechos y actos que podrían haber cambiado las conclusiones, la sobrestimación de las posibilidades válidas de formulación de leyes o teorías, la grave negligencia de la interacción observador-observado, la evacuación abusiva de la subjetividad.
Los medios laborales industriales	De aquí provienen los índices más indiscutibles de fracaso y de cuestionamiento, en general, los conflictos sociales en el seno de la empresa no conocen tregua ni retroceso.
Thanheiser (1979) y lo explican Staw y Salancik (1977)	Mientras que el nivel de educación del "obrero promedio" mejora de año en año, su umbral de tolerancia a la manipulación baja rápidamente. Los empleados empiezan a encontrar <u>anticuado</u> e <u>ingenuo</u> el modo administrativo del estilo "relaciones humanas".
Herzberg y otros...	Desde hace treinta años, el comportamiento organizacional no hace sino reproducirse, simulando la evolución sin cubierta de diferentes <u>enfoques</u> : <u>sistémico</u> , <u>situacional</u> , <u>experiencial</u> , <u>gerencial</u> . Desde Mayo y sus cuatro o cinco principales continuadores, nada hay de nuevo, sino el agregar aquí y allá algunos capítulos que tratan sobre las modas del momento: círculos de calidad, estrés, cultura empresarial.

Tomado y adaptado de: Aktouf (2001) pp. 232-234.

3.9. CONCLUSIONES

Retomando el análisis de Aktouf (2001) sobre este tema, no pretendemos con este texto eliminar, desestimar, incluso descartar los aportes y trabajos realizados en las ciencias del comportamiento organizacional, ya que su aparición y desarrollo bajo circunstancias espacio temporales específicas tuvieron fue decisiva en ese momento.

Para Aktouf (2001) su importancia está mediada por una momento en el que la OCT y sus consecuencias necesitaban una salida, posiblemente esa medida ansiada de cambio hace que las ciencias del comportamiento organizacional hayan tenido éxito, casi independientemente del valor intrínseco de su desarrollo de conjunto. Adicional a esto, sus conceptos y elaboraciones teóricas siempre han sido de rápido y fácil acceso, frente al general rechazo de propuestas complejas, elaboradas y sofisticadas las propuestas que acuden a la filosofía y a fuertes debates intelectuales, pocas veces legibles.

La ciencia del comportamiento organizacional no es para Aktouf más que un “conjunto de medidas y prácticas preconizadas y adoptadas por la administración (...) transformaciones de superficie destinadas a sobrellevar la dureza de las condiciones de trabajo preexistentes. Los problemas sociales y humanos de la empresa hoy en día ya no se plantean en los mismos términos: el mundo industrializado ha crecido, aparecen nuevos e indudables competidores (...), el mercado se ha mundializado y es más abierto, los empleados pueden saber mejor lo que pasa en otros lugares y comparar, etc.” (Aktouf: 2001; 247-248)

No existe, y en eso estamos de acuerdo con Aktouf, nada nuevo respecto al empleado y su inserción en el mercado laboral en los seguidores de Mayo y los continuadores de estos, se observa más bien un ciclo repetitivo de teorías que sin estudiar, analizar, entender y

globalizar la esencia del ser humano, sin entender su acción con el medio y su capacidad de transformación del mismo, intenta explicar los procesos de dirección con teorías e hipótesis que no son más que el producto de secciones arrancadas de sus propias teorías, descontextualizadas y mal adaptadas en la justificación y la continuación de un proceso organizativo que sigue pensando al hombre -obrero- como máquina y cree que su única motivación es el dinero.

Las respuestas que las ciencias del comportamiento organizacional pretenden aportar al tema de gestión y organizaciones no son más que tratamientos superficiales, recetas mágicas, modelos perfectos de realidades que escasamente se parecen a los supuestos sobre los cuales se han construido las teorías. La teoría del comportamiento organizacional no ha entendido aún que el ser humano es más que una máquina que obedece, come y satisface unas necesidades básicas primarias de subsistencia a partir del dinero, y que como único proceso de mejoramiento quiere palabras dulces, reconocimiento, incluso el nombramiento, hoy, como “personal de confianza”, un gran honor que garantiza la confiabilidad total a cambio de trabajar 24 horas al día, los 365 días al año, sin salario extra simplemente, porque el solo reconocimiento como personal de confianza debería alimentar la autoestima del trabajador y por lo tanto potenciar ampliamente su productividad y eficiencia. Mayor mentira no ha podido inventarse la humanidad, y sin embargo hoy muchos de nosotros la aceptamos como una verdad cierta y que puede tener la opción de esparcirse gloriosamente por todo el ámbito organizacional.

A este respecto Aktouf afirma: “Las respuestas que en nuestros días se intenta aportar a esta situación no son sino tratamientos superficiales, invariablemente modalidades de aceptación de los imperativos de la empresa maximalista, sólo "maquillaje" aplicado a una realidad que no cambia para el trabajador salvo en el nivel de una relativa ganancia en comodidad en el trabajo y en sus posibilidades de consumo. Como bien lo dicen Ferrandon y Jammes, en tanto se trate de experiencias aisladas o no amenazadoras del statu quo, el mundo industrial está siempre listo a seguir el juego. Pero sobre todo se requiere que ello no comporte ni el mínimo riesgo de perder control sobre el trabajo o sobre los impuestos y el destino de los excedentes.” (Aktouf: 2001; 248)

Para terminar, cerremos con una frase de Albert Camus que a buena hora Aktouf nos trae colación: "sin el trabajo, toda la vida está echada a perder, pero cuando el trabajo no tiene alma, entonces la vida se asfixia y se muere. (...) porque el trabajo ocupa un lugar central en la vida de tantos estadounidenses, tanto la falta de empleo como el trabajo carente de significación están creando una situación cada vez más intolerable. Los costos humanos de esta situación se manifiestan en la alienación del trabajador, el alcoholismo, la toxicomanía y muchos otros síntomas de deficiente salud mental." (Aktouf: 2001; 248-249).

3.10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Hernan. Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995)
- AKTOUF, Omar (2001) La administración: entre tradición y renovación. Capítulo 6: De Elton Mayo a las Ciencias del Comportamiento Organizacional. Parte B. Los

- momentos posteriores a Elton Mayo, la ciencia del comportamiento organizacional: ¿Invención del hombre de las organizaciones?, pp. 232-250.
- BECKHARD, Richard (1969). **Organization Development: Strategies and models**. Addison Wesley. United States.
- BOEREE, C. (1997). Abraham Maslow. MSN. <http://www.ship.edu/~cgboeree/maslow.html>. Biografías de www.psicólogos.com
- BRAVERMAN, Jerome (1986) Toma de decisiones en administración. Ed. Limusa. México.
- BRUNET, Luc (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas.
- CLAUDE S. George, Jr. (1986) **Historia del pensamiento administrativo**. University of North Carolina. Traducción y adaptación: Guillermo Maldonado Santa Cruz, Licenciado en Economía y Derecho, Director Académico del Departamento de Economía del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- CHIAVENATO, Idalberto
(1999) **Introducción a la Teoría general de la administración**. Capítulo 8: pp. 153-169. Capítulo 14: pp. 353-396. Capítulo 15: pp. 397-450. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.
(1997) **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.
- DAVILA, Carlos (1985) **Teorías organizacionales y administración**. Capítulo 6: La organización y las “relaciones humanas”, pp. 153-199.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (1999) **Comportamiento humano en el trabajo**. Décima edición. Arizona State University-Tempe y University of Minnesota-Duluth. McGraw-Hill, Mexico.
- DESSLER, Gary (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall Internacional.
- Enciclopedia Encarta (2000).
- DICAPRIO, Nicholas (1999) **Teorías de la Personalidad**. McGraw-Hill Interamericana de México, México.
- ETZIONI, Amitai (1965) Capítulo IV, pp. 57-89.
- FORERO Rosales, Claudia Yaneth (1995) **La teoría organizacional de McGregor desde la perspectiva epistemológica de Habermas I**. En Hojas Administrativas, Universidad Central, Bogotá: Noviembre de 1995.
- GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY (1979), **Organizaciones. Conducta, estructura, proceso**. México: Interamericana, 1983 para la primera edición en español, pp. 104-111.
- GUIZAR, Rafael (1998) **Desarrollo Organizacional**. McGraw Hill. México
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John W. Jr., y WOODMAN, Richard W. (1998) **Comportamiento Organizacional**. Texas A& M University, Souther Methodist University y Texas A & M University. International Thomson Editores, 8a Edición. México.
- HERZBERG, Frederick (1979) **The motivation to work**. Estados Unidos : John Wiley & Sons. Segunda edición.
- INFANTE, Arturo; DAVILA, Carlos; SUDARSKY, John; OGLIASTRI, Enrique (1977) **Desarrollo Organizacional**. Bogotá: Editorial Universitaria de América.
- LIKERT, Rensis

- (1969) **El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración.** Gestión - Deusto. Ediciones Deusto, Barrincúa, 14. - Bilbao. Artes Gráficas Grijelmo, S.A. Uriarte, 4. Bilbao (España).
- (1971) **Un nuevo método de gestión y dirección.** Madrid: Deusto.
- MAYO, Elton (1972) Problemas humanos de una civilización industrial. Traducción: Ana María Elguera. Buenos Aires: Nueva Visión.
- MARROW, Alfred (1964) **Behind the executive mask.** American Management Association. Estados Unidos.
- MILLS, C. Wright (1982) **Contribución de la Sociología a los estudios de relaciones industriales.** En Cuadernos de Administración, 7, Universidad Javeriana, Noviembre 1982, pág. 17-46 (Traducción: Jorge Chaves) (Publicado originalmente en: Proceedings of the First Annual Conference of the Industrial Relations Research Association, Urbana. Diciembre 1948. Reproducido luego en The Berkeley Journal of Sociology, XV, 1970, pág. 11-31).
- McGregor, Douglas (1994) **El lado humano de las organizaciones.** Clásicos McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia .
- MONROY, Leonel (1988) **Condiciones para la participación humana en la Empresa.** Conferencia presentada en el XII Congreso Interamericano de Administración de Personal, realizado en Bogotá los días 22, 23 y 24 de septiembre de 1988.
- MORGAN, Gareth (1986) **Imágenes de la organización.** Capítulo 7 y 8.
- ODIORNE, George S. (1981) Desarrollo Organizacional. En Técnicas para el cambio organizacional. Stephen R. Michael (Ed.). México: McGraw Hill, 1983 para la primera edición en español.
- OGLIASTRI, Enrique (1977) Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Revista Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América Ltda.
- OUCHI, William (1990) **Teoría Z, Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés.** Segunda edición. Colombia : Norma
- PERROW, Charles (1991) **Sociología de las organizaciones.** España, McGraw-Hill. Capítulos 2 y 3.
- PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert (1984) **En busca de la excelencia.** Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Traducción: Fernando Posada. Bogotá: Norma.
- RESTREPO, Luis Carlos **La trampa de la razón.** Arango Editores. Pág. 29-38. Revista Vínculos No. 007 Emcali. Cali. 1994.
- ROBBINS, Stephen P. (1999) **Comportamiento Organizacional.** San Diego State University, 8a edición. Prentice Hall, Pearson, Addison Wesley Longman.
- SELZNICK, Paul (1962) **El mando en la administración; una interpretación sociológica.** España.

4. CARACTERIZACIÓN DEL HUMANISMO DULZÓN Y SU INCIDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

POR: GUILLERMO MURILLO VARGAS, MÓNICA GARCÍA SOLARTE Y HERNÁN LÓPEZ
ARELLANO

4.1. INTRODUCCIÓN

Este artículo nace de la necesidad del grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle de identificar y categorizar un estilo de direccionamiento, algunas personas podrían llamarlo, un estilo de vida, que se caracteriza por utilizar un sinnúmero de mitos y leyendas, procedimientos y métodos, que permiten disfrutar a las personas de una cierta alegría mística, de una visión entusiasta tanto de la vida personal como de las relaciones interpersonales dentro y fuera de las organizaciones. En últimas, el objetivo de esta perspectiva es estar en armonía con la naturaleza y la sociedad (lo externo), así como de adquirir una anhelada paz interior, de desechar lo malos pensamientos y trascender personal y espiritualmente (proceso interno).

En mayor medida los conceptos y explicaciones condensadas en los siguientes párrafos hacen parte de las experiencias y conocimientos reunidos durante años de investigación y docencia de los profesores Guillermo Murillo M.Sc. y Mónica García MBA, miembros del grupo de investigación anteriormente mencionado y profesores tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración la Universidad del Valle. Por su parte, el administrador Hernán López se ha encargado de adelantar las labores de recopilación de información bajo la tutoría de los profesores mencionados, así como de redactar el documento presente.

Para dar una idea de lo que se ha denominado “humanismo dulzón”, se debe primero decir que surge de la necesidad intrínseca en el hombre de buscarle significado a la vida y a las cosas que suceden a su alrededor para hacerlo más comprensible. En ese sentido, se hace imperativo desarrollar interpretaciones de la realidad que satisfagan ese afán humano de explicar los fenómenos que suceden tanto fuera como dentro de su cuerpo, de “captar” su esencia y de darles un nombre que los identifique. De esta manera se gestan dos clases de humanismo dulzón, uno individual, que intenta transformar al individuo y le ayuda a mejorar como persona, y uno organizacional que pretende al mismo tiempo mejorar las condiciones laborales y alcanzar los objetivos de las empresas.

Ahora bien, el primero de los dos, el humanismo dulzón individual (o personal) tiene su origen a finales de los años sesenta y principios de los setenta a partir de la necesidad de las personas de la época de experimentar seguridad en sus vidas y concuerda, paradójicamente, con el despertar y proliferación de centros espirituales o de oración en el mundo occidental, así como de la aparición de filosofías orientales en Europa, América del Norte y Latinoamérica. Poco tiempo había transcurrido desde el fin de la segunda guerra mundial y la guerra de Vietnam continuaba entristeciendo al mundo, la voz popular hizo su aparición en multitudinarias manifestaciones en las principales ciudades del antiguo y el nuevo mundo y el abuso del alcohol y las drogas era la orden del día, fue en este contexto que la humanidad sintió que faltaba algo, algo en lo que se pudiera creer.

Ahora bien, en lo concerniente al humanismo dulzón individual se hace fácil identificar dos subcategorías que se desprenden de él como dos vertientes de un solo río, cada una de ellas

con sus propias características particulares, sin llegar nunca a ser contrarias o divergentes, incluso, podría llegar a pensarse románticamente que son complementarias, ellas son:

Espiritualista: Esta subcategoría está representada por todos aquellos autores que de una u otra forma pretenden compartir sus experiencias con la energía poderosa que proviene del más allá llamada por nosotros los occidentales como Dios (o Jesucristo, su hijo), y del cambió de su estilo vida a través de la aceptación “en su corazón” de aquella entidad generadora de paz. Se destaca en este tipo de textos la bienaventuranza que advierte el nuevo discípulo cuando “conoce de él” y se “hace su servidor”, así como también experimenta la gracia del amor que proviene de su redentor. Aquí podemos albergar a varios exponentes de esta perspectiva como Osho y Depak Chopra así como a Paulo Coelho, Carlos Cuahutemoc (mexicano) y el colombiano Gonzalo Gallo.

Autoayuda: A diferencia de la anterior, esta subcategoría destaca y promueve las virtudes y habilidades deseables socialmente del ser humano, como la humildad, la honestidad, la tolerancia, la etiqueta, el trabajo duro, el respeto, entre otros, para “educar en valores” a los interesados en practicar los supuestos de esta perspectiva. La idea de fondo, al igual que la anterior, es crear conciencia y generar los cambios necesarios en el estilo de vida de las personas para ser buenos ciudadanos, buenos padres, buenos esposos, etc.

Quisiéramos dejar aquí la descripción de la categoría anterior y concentrarnos mejor en lo que hemos decidido llamar “humanismo dulzón organizacional”, es decir, comenzar a relatar lo que en verdad nos interesa, puesto que el objetivo principal de este artículo, como el del grupo de investigación, así como el del lector interesado en temas organizacionales es el de mirar las relaciones subyacentes entre las apreciaciones de la realidad organizacional y su incidencia en las empresas, máxime en las colombianas.

4.2. HUMANISMO DULZÓN EN EL PLANO ORGANIZACIONAL

El denominado humanismo dulzón en el plano organizacional se originó en los Estados Unidos de América con los llamados “best seller” que describían las realidades de la organización de manera amena y fácil de entender por cualquier tipo de lector. Los esfuerzos de aquellos autores iban encaminados a explicar el comportamiento conductual de las personas dentro de las empresas de la época; aunque estos libros tenían el carácter de “técnicos”, en su construcción se trataban de simplificar los conceptos empresariales para hacerlos más “digeribles” a sus lectores.

Las lecturas que hacen parte de este “humanismo dulzón”, en el plano organizacional comienzan a gestarse con el desarrollo mismo de lo que es la psicología humanista, que es un tipo de psicología que apunta a reivindicar y exaltar las características personales de los individuos, en otras palabras, su objetivo es el de alcanzar la máxima expresión del individualismo en América del Norte. Aquí no se ve la idea de liderazgo desde una concepción mucho más amplia, de proyección social, sino un tipo de liderazgo que está centrado, de hecho, en el hombre.

Lo que hace la psicología organizacional es, en parte, apropiarse de los conceptos de la corriente psicológica humanista que ocurre en ese momento y decide incorporarlos a las ideas de la organización, pero siempre tratando de exaltar las características de orden personal, individual. Por tal motivo es que se empiezan a generar alrededor de los ejecutivos mitos a cerca de sus virtudes y potencialidades de manera hiperbólica.

Los primeros libros que llegaron al mercado describían algunos métodos para ser utilizados por los gerentes que pretendían mejorar la productividad de las empresas y generar o desarrollar “gente efectiva” que trabajara alegre y comprometida dentro de las organizaciones; se proponían en estas lecturas una serie de pasos y conductas que llevarían al alcance exitoso de las metas y a mantener un bienestar, con su aplicación literal, a todos los integrantes de la empresa.

La respuesta de la gente fue inmediata, las ventas se dispararon y las personas vieron en ellos una oportunidad de mejorar sus vidas y entorno laborales con las recetas contenidas en los “best seller” que adquirirían. Pero, aunque se tornaron en motivo de discusión y reflexión en las empresas, la adaptación de estos modelos a la realidad empresarial no trajo consigo los resultados esperados. Encontraron que algunos de estos libros no eran tan efectivos en el medio organizacional como se había creído en un principio y se puso en duda su aplicación. Al parecer, se obvió un pequeño detalle por parte de los compradores, creyéndolas “fórmulas mágicas”, olvidaron por completo interiorizar los conceptos que ellas deseaban transmitir, realizar una reflexión profunda crítica y tomar los mejores supuestos (los que podrían adaptarse mejor) y aplicarlos a sus situaciones particulares.

Los lectores se olvidaron de algo muy valioso para el ser humano y es la capacidad de dudar de lo que está frente a ellos, de lo que perciben por medio de los sentidos; olvidaron preguntarse ¿Cuál es su aplicación dentro de mi contexto? ¿Eso cómo se refleja en la organización? ¿Cómo se interioriza?

En verdad, estos textos solo constaban de prácticas que a la postre podrían dar los resultados esperados siempre y cuando se hiciera un ejercicio consciente, paulatino y disciplinado de ensayo y error adaptando los contenidos a las realidades y procesos habituales de las organizaciones. Si se logra analizar desde el punto de vista de la psicología, cuando las personas identifican las mejores “prácticas de gestión” descritas en algún libro, lo primero que debe hacer entenderla, después profesarla, y de igual manera, practicarla (comprometerse con ella) y repetir el proceso diariamente, de alguna manera, ellas generarán un impacto en el medio ambiente interno dentro de la empresa y esto hace que las personas interioricen, reaccionen y efectúen las acciones deseadas en un principio.

Como respuesta a las inquietudes planteadas por los lectores, debido a la difícil aplicación en el mundo real de estas “fórmulas mágicas”, los autores dirigieron su atención a los estilos de dirección y anécdotas exitosas en el campo real, es decir, las vivencias de los individuos dentro de sus organizaciones, donde se exaltaba el ser humano, el trabajo en equipo, el alcance de objetivos propuestos, el espíritu emprendedor, entre otros, y los llevaron al papel inmediatamente; pero, para fortuna de los lectores, con el mismo ánimo de ofrecer al mercado lo que deseaba, narraciones en forma de fábula o cuento que no estuvieran teñidos de teoría, que fueran fáciles de entender por cualquier tipo de público y se pudiera catalogar

como ejemplo maravilloso, “historias organizacionales exitosas reales”, para su posterior aplicación en la vida de los negocios, e incluso, en la vida personal de quien así lo quisiera.

Estas fábulas y cuentos organizacionales tienen la capacidad de arrebatarse la atención del lector e inmiscuirlo en su trama de forma tal que se puede comparar con lo que hacen los cuentos y fábulas infantiles a los menores de edad, disponen, como es debido, de personajes bien estructurados y con personalidades definidas, tratando de llamar la atención de quien lee y así lograr que él experimente sensaciones agradables y suministrar fácilmente los saberes y conceptos de manera narrativa.

Casi todas las obras de este humanismo están llenas de detalles y situaciones que fácilmente se pueden comparar con las vivencias de quien los lee, una de sus fortalezas es que permite al lector identificarse con los protagonistas de las narraciones y, además, identificar a sus propios compañeros de trabajo en las personalidades de los personajes que acompañan a los protagonistas en el cuento, esto permite alcanzar un rol más contemplativo hacia la lectura llegando a asumir como propio el contexto en que se desarrolla la historia, es usted un ganso, fulanito la marmota, etc.

Como consecuencia de lo anterior, se puede percibir que los autores de estas fábulas ya no transmitían a sus lectores las tan incomprensibles “fórmulas mágicas”, sino que se dedicaron a contar historias de cómo habían surgido estos métodos, disfrazándolos en la trama, para que la gente lograra interiorizarlos de mejor manera y que se pudiera comentar, ¡de una vez por todas!, que los comportamientos sí se pueden modificar.

4.3. EL HUMANISMO DULZÓN Y SU RELACIÓN CON EL “BEHAVIORISM” O COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional americano se ha caracterizado por el desarrollo de una corriente de orden estructuralista en sus comienzos, en otras palabras, pensando más en las estructuras organizacionales y en las estructuras de la sociedad que en el hombre mismo, de esto hay suficiente literatura administrativa Weber, Allen, Avery, etc. Posteriormente, empiezan a salir a la luz muchas ideas de autores desde el punto de vista de la sociología y de la psicología que se dan cuenta y denuncian que a esa estructura le hace falta alma, carece de una especie de “halo” que le permita movilizar a las personas dentro de estas estructuras, con la que se puedan identificar, entonces se recoge la idea de crear un humanismo asociado al comportamiento para dar al hombre su lugar en la gestión de las empresas.

Es ahí donde los supuestos conductuales hacen su aparición, buscan explicar los comportamientos y actitudes de la gente y de investigar a fondo el por qué las personas realizan conductas diversas ante diferentes situaciones. Lo que es importante para el análisis situacional es la forma cómo cada persona busca la manera de “tomar partido”, es decir, de manifestar comportamientos frente a la realidad cotidiana según sus propias percepciones. Para resumir, el comportamiento organizacional trata de estudiar por qué el ser humano adquiere determinadas conductas en determinadas situaciones, descripción esta muy simple pero ayuda a la comprensión de nuestro tema.

Autores clásicos como Stephen Robbins, han tratado en las escuelas de administración plantear desde esta perspectiva tres niveles básicos para describir el comportamiento organizacional, inspirados en los propios elementos individuales, es decir, desde la concepción de hombre y las características que definen una estructura individual (personalidad).

Es precisamente el elemento individualista el primer nivel de análisis, la persona como tal y el desarrollo de sus potencialidades que carga consigo la responsabilidad de aumentar su productividad y de influenciar en los demás las buenas costumbres, como el logro y el trabajo duro. El segundo nivel es la estructuración y conformación de los grupos y equipos de trabajo, donde se analiza al individuo de acuerdo con las personas que se interrelaciona, beneficiando así la labor colectiva con la idea de alcanzar las metas grupales propuestas y que son benéficas a la empresa. El tercer nivel, siempre con la idea del comportamiento dentro de las organizaciones, tiene que ver con la estructura organizacional propiamente dicha.

Estos tres elementos están totalmente integrados, son complementarios y, a partir de ellos, se pueden alcanzar resultados en términos de la calidad, de eficiencia, disminución de los tiempos muertos, entre otros, esa idea entre el componente humanista y la propia estructura organizacional empieza a dar muy buenos resultados.

Por supuesto, las escuelas americanas han sido pioneras en esa concepción, pero también han sido muy criticados los defensores de este humanismo debido a que los individuos se convierten en un instrumento para la acumulación de capital, es decir, el hombre ya no es el fin, es tan solo un recurso. Entonces esta perspectiva dulzona deja de ser ese humanismo puro marxista solamente pensando en el hombre, y se convierte en herramienta para el ejercicio administrativo y el logro de resultados.

4.4. DE LO INDIVIDUAL A LO MESIÁNICO

Una característica del ser humano contemporáneo es la de que no se da cuenta, o no tiene conciencia de que *es humano* en la cotidianidad, que juega un papel importante como individuo en una sociedad y que por el esfuerzo de cada uno de los miembros de la sociedad es que el mundo avanza, la economía mejora y las organizaciones alcanzan sus metas. Cuando aparece la teoría de la calidad se empezó, en algún momento, a orientar esos conceptos de mejoramiento continuo en el plano personal, es decir, que también se puede mejorar como individuo, crecer como persona y desarrollarse como un buen ciudadano y un buen empleado por medio de estas técnicas abandonando los defectos que lo aquejan, tratando de imponer valores más aceptables a la personalidad individual de cada empleado. Según esta concepción de calidad, el carácter y la personalidad sí se pueden llegar a cambiar, a través de la maduración personal y del autoconocimiento dirigidos.

La invitación que realiza esta corriente humanista es la desarrollar todas las potencialidades del ser humano, es decir, la idea del poder ser, del poder expresarse, el de manifestarse, tratando de amplificar las actitudes y aptitudes del propio individuo, pero a uno en especial, al líder carismático, quien se erige como el ejemplo a seguir, es él quien lleva en sus hombros la responsabilidad de las organizaciones y crea subculturas “benéficas” para alcanzar las

metas de la compañía, como lo profesa Schein. De ahí se encaminan todos los esfuerzos en la búsqueda del superhéroe, aquella persona que tiene las mejores condiciones, las mejores habilidades y que se convierte en el inspirador por excelencia.

El entrenamiento de estas personas incluye, sobre todo, la exploración de su yo, la introspección, la búsqueda dentro de su ser, para tratar de llegar a ese conocimiento socrático de “conocerse a sí mismo” y de actuar “con el buen sentido”, este último entendido como las pautas o valores que son deseables por quienes le acompañan en el que hacer administrativo y dan lugar a que los demás se fijen y traten de emular las virtudes que de ellos emanan.

Es menester decir, aunque suene a cliché, que quien aprende a conocerse a sí mismo y aprende a amarse, aprende a tratar a sus semejantes, a tolerar, a conducir más fácilmente su relación con los demás y a compartir cuanto es necesario; es precisamente a lo que se atreve este humanismo a plantear, a lograr un ser nuevo lleno de buenos modales y que aprenda a formar y liderar grupos. Muchos autores ponen de relieve aquí las aptitudes y las actitudes deseables (requeridas) que debe cumplir todo aquel que desee llevar consigo la denominación de líder.

Algunos críticos apuntan que la contemplación hacia esa figura del líder da como resultado, en la mayoría de los casos, que las personas se congracien de tal forma con el personaje que lo representa, que las acciones y decisiones que se tomen van en detrimento del bien común, como lo veremos más adelante. Algunos llamados de atención a este tipo de liderazgo destacan la importancia de la mesura y la cordura a la hora de inclinarse a desarrollar personas con este perfil, a continuación se esbozan cinco debilidades o errores en que pueden, en determinado momento, incurrir quienes basan sus acciones en este tipo de humanismo.

El primero de ellos dice que el líder por naturaleza está incómodo con el status quo, le genera impaciencia y trata con todas sus fuerzas de romper con él. Esto se convierte en una gran debilidad, puesto que pone a prueba las tradiciones, normas y valores organizacionales que se interponen en el camino del cambio. De esta manera, quienes se aferran o disfrutan de estos elementos se sienten amenazados. “la falta de convencionalismos es un sello del líder carismático” (Conger 1991: 24).

Segundo, por su impaciencia y su ambición en la consecución de los objetivos propuestos, en la mayoría de las veces tiende a ser intolerante y a crear conflictos internos en el lugar de trabajo, creando antagonismos e incluso enemistades dentro de la organización.

Tercero, La figura de líder, como lo menciona Conger, también se confunde con la figura de un predicador, de manera que recluta y adoctrina seguidores (fieles), y en las organizaciones, como lo advierte él, quien tenga a su alrededor muchos adeptos es visto como un problema potencial. “El problema es el poder: el carismático no solo hace que las cosas sucedan, sino que atrae seguidores devotos y logra más y más atención sobre sí” (Conger 1991: 25). Esto se traduce en una absurda contemplación hacia la figura del líder y, en ocasiones, en el descontrolado ensanchamiento del ego en la persona que detenta el cargo.

Cuarto, a muchos de estos líderes les atrae la “gran imagen”, es decir, sus planes a futuro (sus ambiciones), son expresadas en elocuentes sueños y divagaciones, comunicando los

objetivos de la empresa en forma dramática, de modo que pueda llamar la atención y así persuadir a los demás empleados para dar lo mejor de sí y aún mas (Conger 1991: 25), en un tono optimista y retador, creando, en algunos casos, disgustos.

Por último, recurren a elogios poéticos y motivantes a la hora de reconocer los logros alcanzados por su grupo de trabajo en los períodos estipulados, Conger observa que ellos “son duros y exigentes, pero la recompensa de su elogio es tan reconfortante que los subordinados trabajan con ahínco para recibirlo de su líder” (Conger 1991: 26), es decir, crean dependencia hacia su persona y no libertad.

4.5. EL PAPEL DEL TRABAJO, LA IDEOLOGÍA Y EL PAPEL DEL LÍDER.

Anteriormente mencionábamos que las características de este hombre desbordan lo que es la estructura, por decirlo de otra manera, lo que se busca con esta perspectiva es prácticamente un Mesías, un superhombre que trascienda todas estas condiciones impuestas por la organización formal y que pueda guiar a las personas por el mejor camino. ¿Y cuál es el mejor camino? Es el de la productividad en la concepción capitalista que todos conocen, pero básicamente tratando de mostrar que una forma de redención y una forma de alcanzar el mayor desarrollo individual es por medio del trabajo.

A través la exaltación del trabajo humano, de la aceptación de éste como fuente de riqueza y honra individuales se pretende incorporar nuevos controles que trascienden los de orden físico, material o instrumental y que se convierten en controles de orden ideológico, por ejemplo, ser un mejor ciudadano, ser un buen ejemplo para la sociedad, ser una persona que se esfuerce por alcanzar el bienestar general y es ahí donde se empieza a rayar con el cristianismo moderno, el protestantismo.

Se empieza aquí a hablar de un hombre con atributos especiales que se diferencia de los demás y que está “por encima” de ellos por sus características, es el hombre que viene a “salvar” a sus congéneres de esa condición de esclavitud, si se quiere, material y que empieza a buscar en los demás una expresión mucho más romántica, como por ejemplo, cambiar la opinión generalizada de que el trabajo es un instrumento de dominación o que el trabajo es un mecanismo para sobrevivir sino que se plantea la idea de que el trabajo es una fuente de salud y dignidad.

Entonces, el trabajo se convierte en el catalizador de todas las potencialidades individuales de los empleados que comparten un sitio dentro de la organización bajo las condiciones y puntos de vista de esta perspectiva humanista. Como consecuencia de esto, se pasa de un control de tipo instrumental a uno más sutil, de tipo psicológico, que implica una nueva forma de ver las labores o actividades que le corresponden al trabajador, porque la eficacia no es ya exclusiva de la jornada de trabajo, es decir, en determinadas horas del día, sino que conduce a aquel hombre social a aceptar que tiene que ser eficiente en su casa, eficiente en su comunidad, en conclusión, el individuo se transforma en un ser eficiente las veinticuatro horas del días.

4.6. COMPORTÁNDOSE EN UN MUNDO MÁS INFORMADO, MÁS CALIFICADO.

La idea de un mundo mejor calificado, de mayores competencias individuales, el apareamiento del conocimiento como fuente de poder y de la idea generalizada de que el que lo posee estará en condiciones de negociar sus servicios, da como resultado un nuevo reto a los directivos en la gerencia, específicamente en el concepto de dominación.

Se hace necesario entonces adquirir y desarrollar maneras más sutiles de atraer y someter al personal calificado, como profesionales, especialistas y demás grados de educación, e imbuirlos dentro de los procesos de la organización.

4.7. ¿PROTESTANTISMO ORGANIZACIONAL?

Se supone que un mejor individuo, que libera sus potencialidades, que es un ejemplo para su comunidad y que es capaz de guiar a otros, puede obtener beneficios y en esa medida las recompensas se dejan venir como fruto de su trabajo. Esta idea se ha venido generalizando en los ámbitos protestantes y se ha esparcido en varias ocasiones como propaganda de las iglesias cristianas. Si se analiza con detenimiento, en los discursos (prédicas) de los pastores aparecen un sinnúmero de veces frases alusivas a la economía doméstica y que la abundancia es alcanzable.

La proliferación y la popularidad de dichas congregaciones, ese fuerte cristianismo que se vive hoy en día, cuyas bases están asentadas en el ideal protestante que describe Weber, de trabajar ahora, de obtener los recursos ahora, de que si se está con él (con la providencia) se perciben los beneficios en la existencia presente y no en la eternidad, como lo promete su homóloga. Como se puede observar, la idea central aquí es que por medio del trabajo y el agrado a Dios los beneficios se verán en un plazo mucho más corto diferenciándose de la religión católica que propone esperar años hasta la llegada de la muerte y así poder acceder a las recompensas divinas.

Ahora bien, el humanismo del siglo XX explicado desde las ideas protestantes han permeado los estilos de dirección de las personas (gerentes) que pertenecen a esas congregaciones, e incluso, se logra mediante esta perspectiva humanista trascender la lógica de lo organizacional, entendiendo esto como las prácticas llevadas a cabo por el directivo y, también, lo netamente administrativo construido en el siglo pasado a partir de la lógica racional y burocrática.

El humanismo del siglo XX está más asociado con las características de los que son reconocidos como “buenos cristianos”, por ejemplo, en el libro titulado *Jesús Ejecutivo*, escrito por Lucas Jaramillo, se evidencia y demuestra cómo Jesús puede ser referenciado como un ejecutivo de alto éxito. Describe la forma como él guiaba a su grupo, sus acciones encaminadas a obtener la atención de sus discípulos, la manera como tomaba decisiones, entre otras.

Se observa actualmente como comienzan a surgir cantidades de literatura relacionada con el protestantismo y con las prácticas cristianas que empiezan a incorporarse como nuevas experiencias en el orden gerencial, se convierten así en nuevos paradigmas de la nueva gerencia. Se busca a través de esta ideología atender a una necesidad intrínseca en el hombre de mejorar las condiciones de vida personal como individual a través del uso y la apropiación de los recursos existentes en la tierra, el siguiente texto lo expresa de esa manera:

“El ser humano ha sido constituido por Dios como señor de la creación, para cuidarla y cultivarla. De allí que es cocreador, es decir, colaborador con el creador en la transformación y dominio de la tierra. Con su trabajo, con sus capacidades y talentos hace progresar este mundo que Dios inició...” (Duque Yepes 2004: 29).

El caso de Good Year en Colombia nos da luces a cerca de la influencia de las ideas protestantes en la gerencia, el expresidente de la sed, el señor Patiño, un cristiano reconocido en las iglesias protestantes actuales, dicta conferencias, o “da testimonio” en la jerga cristiana, de cómo en una empresa multinacional con trayectoria como esa se toman las decisiones gerenciales en el marco de las ideas protestantes y, apoyados en el Nuevo Testamento de la Biblia, logran crear un estilo de gerencia diferente inspirado en las enseñanzas de Jesucristo.

4.8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUQUE YEPES Hernando (2004) Cómo gerenciar nuestra propia vida. Ed. Paulinas. Bogotá.

CONGER Jay (1991) El líder carismático. Un modelo para desarrollar cambios exitosos. Mcgraw Hill. Bogotá.

SCHEIN Edgar (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores S.A. Barcelona.

Algunas referencia bibliográficas sobre este enfoque son las siguientes:

- El Secreto de los Zapatos Viejos, Dick Lyles. Ed. Norma
- Empowerment, Blanchard, Carlos, y Randolph. Ed. Norma
- Adair, John. El arte del pensamiento creativo. Legis Editores, S.A., 1992.
- William C. Byham y Jef Cox . Zapp. La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito.
- ¡A la Carga!. Kenneth Blanchard, Sheldon Bowles(1999). Editorial: Norma. ISBN: 9580449953. Pags: 193
- Bien Hecho. Ken Blanchard - 184 páginas. Editorial Norma S.A.
- El Caballero de la Armadura Oxidada. Robert Fisher.(2000) Editorial: Obelisco. ISBN: 8477204055. Pags: 94
- ¡Choca esos Cinco! La Magia de Trabajar en Equipo.(2001) Sheldon Bowles, Ken Blanchard. Editorial: Grijalbo-Mondadori. ISBN: 8425336236. Pags: 175
- La Píldora del Liderazgo: Cómo Dirigir y Motivar a las Personas. Ken Blanchard, Marc Muchnick (2004). Editorial: Grijalbo. ISBN: 9802932345. Pags: 124
- Administración por Valores. Kenneth Blanchard.(1997) Editorial: Norma. ISBN: 9580440840. Pags: 150
- Fish !. Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen. (2001)Editorial: Urano. ISBN: 8479534486. Pags: 122
- Quién se ha Llevado mi Queso?. Spencer Johnson(2000)Editorial: Urano. ISBN: 8479534451.Pags: 106
- Administración por Valores. Kenneth Blanchard. (1997) Editorial: Norma. ISBN: 9580440840. Pags: 150
- Stephen Covey (1998) Primero lo Primero. Editorial Norma
- Warren Bennis(1998). Como llegara a ser un Líder. Editorial Norma
- John P. Kotter (1999) La verdadera Labor de un Líder. Editorial Norma
- Joe Reynolds. Liderazgo Estratégico. Panorama Editorial

- Joseph O'Connor (1999) Liderar con PNL. Editorial Urano.
- Covey, Stephen (1997) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona
- Kriegel, Robert y Patler, Louis (1993) Si no está Roto, Rómpalo. Editorial Norma.
- Villamizar, Jesus (1992) Cómo Motivar. Qué nos mueve a lograr la excelencia? Editorial Legis.
- Rosembawin, Bernard (1992) Cómo Motiva a los Empleados de Hoy. Editorail McGraw Hill.
- Lostdao, Dario (1986) La Alegría de ser tu Mismo. Editorial Kier S.A.
- Stephen R. Covey. El liderazgo centrado en principios. Ediciones Paidós, Barcelona - Buenos Aires - México
- Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox. (1984) La Meta. North River Press, Inc.
- Lussier Robert, Achua Christopher (2002) Liderazgo. Thomson Learning. México.

Algunos autores que trabajan el Humanismo “Dulzón” con énfasis en el Desarrollo Personal son los siguientes: Paulo Coehlo, Miguel Cornejo, Deepak Chopra, Og Mandino.

5. ¿QUIÉN SE HA LLEVADO MI GATO?

Por: Daniel Samper Pizano

Alguien me regaló un libro titulado ¿Quién se ha llevado mi queso?; alguien me contó que era uno de los más vendidos en la actualidad y alguien me recomendó que lo leyera. Era demasiadas coincidencias; así que dejé a un lado mis lecturas de Homero en griego, de Plauto en latín y de las memorias de Menem en volapük y me enfraqué en la de ¿Quién se ha llevado mi queso?, sin siquiera reparar en su autor, en su editorial ni en el tipo de queso.

Ojalá lo hubiera hecho. Una mirada a la tapa habría bastado para saber que quien suscribe el libro es un médico, Spencer Johnson, M.D. Razón suficiente para desconfiar. No digo que los médicos no puedan escribir libros interesantes, sino que los libros interesantes que escriben los médicos suelen ser doctos tratados sobre trastornos hepáticos, emisiones de progesterona, cirugía radical del colon, y cosas científicas de ese talante. Hay un pequeño número de médicos capaces de escribir libros interesantes no científicos -Rabelais, por ejemplo-, pero éstos nunca, jamás, agregan a su nombre la consabida sigla de prestigio: M.D.

Yo habría sospechado, pues, que aquí había gato y queso encerrados, de haber visto que el autor era un médico que se proclamaba como tal. Y es que ha habido muchos casos de médicos que escriben un libro y luego lo recetan a sus pacientes para mejorar las ventas. El facultativo inglés John Abernethy (1764-1831) escribió un libro sobre técnicas quirúrgicas y enfermedades locales, y a todas sus víctimas las obligó a comprar el pinche libro. Al final lo llamaban "Doctor Milibro". Juro que fue así. Lo sabe cualquiera que haya leído un poco sobre literatura inglesa.

Pero no quiero desviarme. El libro de ¿Quién se ha llevado mi queso? cuesta como 15 mil

pesos, tiene sólo 106 páginas (¡un negociazo!), y tarda 29 en entrar en materia. Cuando lo hace le cuenta a uno que había una vez en un país lejano "cuatro pequeños personajes que recorrían un laberinto buscando el queso que los alimentara y los hiciera sentirse felices". Esos personajes eran dos ratones llamados Fisgón y Ecurridizo, y "dos seres tan pequeños como los ratones, pero cuyo aspecto y forma de actuar se parecían mucho a las gentes de hoy en día. Se llaman Hem y Haw".

En síntesis: dos ratas y dos liliputienses. Con semejante elenco, el doctor Johnson se da el lujo de demorar 77 páginas a sus lectores contándoles que un día desapareció el queso que comían los cuatro personajes y los ratones salieron a buscar más queso, mientras que los homúnculos tardaron en hacerlo, y así les fue. De allí deduce que no hay que lamentar los cambios sino acomodarse a ellos.

Tanto ratón, tanto queso y tanto laberinto para contarle a uno semejante bobada. El doctor Johnson podría haberse ahorrado 105 de las 106 páginas de su libro. Lo curioso es que este es el tipo de literatura empresarial que de pronto causa furor en el medio administrativo -donde quizás no queda tiempo para leer mejores muestras de narrativa- y convierte a un doctor como el del cuento en un Gurú de las ciencias gerenciales y, por supuesto, en millonario.

Como Johnson hay varias docenas de sujetos que descubren una idea ya descubierta, la revisten con una fabulita acaramelada y precaria y la venden como libro capital para el progreso en la pirámide del mercadeo. Cosas como la necesidad de adaptarse al cambio (la había expuesto Darwin sin necesidad de queso), la diferencia entre ocuparse y preocuparse, la importancia de saber oír y otras perogrulladas.

Es por eso que ya estoy escribiendo un libro que se titulará ¿Quién se ha llevado mi gato? Trátase de la historia de un cincuentón curado de espantos que ha vivido muchas cosas y las demás las ha aprendido leyendo buena literatura; cada vez que a este tipo le salían con tesis seudo-novedosas como la adaptación al cambio, ocuparse y preocuparse o saber oír, se ponía tenso, aguardaba a que asomara las orejas la fábula y, tan pronto reconocía el cuentico, doblaba con primor una esquina de la página, cerraba cuidadosamente el libro y lo arrojaba excusado abajo.

Este cincuentón encuentra una vez la historia de los ratones y los quesos y, en vez de perder su tiempo en que le repitan lo obvio, suelta la gata que vive con él, y la gata se devora a los ratones, a los pigmeos y, de paso, el queso.

Esa gata es un animal noble, difícil, agresivo, escéptico y curtido que se llama impaciencia.