

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

ESCUELA DE GRADUADOS



TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES
POR
LIC. ENRIQUE MALDONADO GONZALEZ, M. Ps.

1971

W322

MR

1971

FCPYA

. C8

Z7164

TM

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS



1020073123

658

um. a. _____
úm. utr M 3253a
Núm. Adg. 1- 073094
Procedencia _____
Precio _____
Fecha 1- ABR. 1974
Clasificac _____
Catalogo _____

[Handwritten signature]

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

ESCUELA DE GRADUADOS

Junio de 1971

Señor Director de la Escuela de Graduados :

La tesis elaborada por el LIC. ENRIQUE MALDONADO G., M. Ps.

intitulada LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS :
INSTRUMENTO DE COMUNICACION E -
INTEGRACION ORGANIZACIONAL Y ME
DIO DE AUTOREALIZACION PERSONAL

ha sido aceptada como requisito parcial para optar al
grado académico de

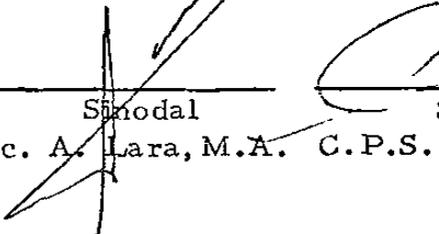
MAESTRO EN ADMINISTRACION

especialidad

RELACIONES INDUSTRIALES

Comité Supervisor de Tesis

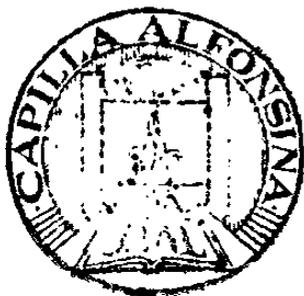

Asesor
Ing. M. González, M.A.


Sinodal
Lic. A. Lara, M.A.


Sinodal
C.P.S. Flores, MA

Sólo se podrán publicar los datos de esta tesis con autorización del
Comité de la Escuela de Graduados.

TM
L716A
.C8
FLP7A
1971
M3



117131

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

ESCUELA DE GRADUADOS

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR
AL GRADO ACADEMICO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACION

ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

POR LIC. ENRIQUE MALDONADO G., M. Ps.

1971

A

I M E L D A

PROLOGO

Se están llevando a cabo inagotables esfuerzos desde diferentes ramas del conocimiento por lograr organizaciones más efectivas ; -- son relevantes las aportaciones que tratan de entender al hombre -- en una actividad laboral, así como los sistemas y estilos óptimos -- para lograr dirigirlo hacia una mayor contribución. Estos cono-- cimientos aparentemente dispersos se encuentran en : Ciencias del Comportamiento, Desarrollo y Conducta Organizacional, Relacio-- nes Humanas, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, Ad-- ministración de Personal, Administración por Objetivos y Análisis y Planeación del Cambio, que en poco tiempo se constituirán en --- " CIENCIA DEL RECURSO HUMANO " que al estar integrada y cen-- tralizada, enfocará los esfuerzos de intelectuales y prácticos e in-- agotables investigaciones que permitan entender y encontrar solu-- ciones más apegadas a la naturaleza humana dentro de un marco -- conceptual, hombre-actividad ; hombre-organización.

El cambio, característica natural de nuestro tiempo, implica nue-- vas necesidades, sistemas y razonamientos así como cambios de -- actitud, conocimientos y comportamiento. Difícil es pensar que -- depende ya de deseos o de caprichos de personas. El cambio se-- ha convertido en una necesidad primordial del trabajo organizado.--

Una falacia que por mucho tiempo se ha presentado, es la de consi--

derar que la actividad (trabajo) es un castigo para el hombre, y se hace aparecer como algo que está en contra de su propia felicidad y naturaleza. En base a sus manifestaciones se ha logrado entender que la actividad constituye el más importante medio de motivación y satisfacción personal ; sin actividad el hombre no hubiera conocido la magnitud de lo que es capaz, se encontraría en estado de inactividad, frustración y obsolescencia, tanto en el aspecto Biológico como Psicológico, así las organizaciones como el organismo humano son sistemas equilibrados, que para mantenerse y desarrollarse, requieren de actividades contínuas y coordinadas. Las actividades-organizaciones, son la columna vertebral que dignifica al hombre, es decir, la actividad es el único elemento que asimila sus inquietudes, sus manifestaciones, especulaciones y realizaciones, no se motiva al hombre, está motivado por su propia naturaleza, solicitando la oportunidad de ser activo y eficaz dentro de una razón lógica de serlo.

La función de coordinar recursos hacia fines determinados con la mayor eficacia, es una responsabilidad de nuestro tiempo ; el Directivo debe tender a que las metas de sus miembros, grupos y organizaciones sean idénticas, armonizando los objetivos e integrando a las personas.

La integración tiende a lograr que las personas sientan satisfacción (sincera) con la labor que desarrollan, y que cumplan con

sus objetivos individuales y al mismo tiempo los organizacionales, es un sentimiento que permite una posición realista y positiva de estancia en este mundo, a través de una manifestación activa, no pasiva.

La armonía de estos objetivos y la integración de las personas se obtiene dentro de un estilo de dirección, en el que cada uno aporta de manera sincera y eficaz todos sus esfuerzos y adopta la conducta necesaria al efectuar sus actividades y al tomar decisiones, dentro de un marco de objetivos y de resultados.

Los sistemas de Dirección Pasivos, Autoritarios o Vehementes, -- siempre han estado en contra de la naturaleza humana, aunque en diferentes épocas fueron efectivos, por sus elementos circunstanciales y económicos. La mayoría de las necesidades humanas son logradas a través de actividades dependientes en cierto grado de los dirigentes, por lo que los convierte en responsables de desarrollar íntegramente a cada uno de sus miembros y mantenerlos acordes -- a las necesidades organizacionales que exige el medio ambiente en que se desenvuelven.

El ambiente o clima ideal de una organización eficaz, es aquel en donde existe una libertad máxima de actuación, dentro de un marco de objetivos y patrones-directivos-evaluativos, en donde los individuos son personas responsables e intensamente motivadas y conscientes de sus metas individuales y organizacionales en medio de --

un concepto real de autodirección y autocontrol.

La comunicación y la capacitación vinculadas, consiguen aumentar el clima de tranquilidad y entendimiento entre cada uno de los miembros de las organizaciones para prepararlos al cumplimiento de los nuevos retos organizacionales.

Una herramienta que permite aplicar este estilo de dirección es : - la Administración por Objetivos. Con élla se alcanza un acuerdo anticipado sobre cuales y como serán efectuadas las actividades y - que resultado se espera de ellas. Estos resultados acordados, -- reales y cuantificables colaboran a un entendimiento del hombre --- con su actividad concreta, buscando los medios necesarios para -- llegar a hacer más efectiva su labor y requiriendo dirigentes con - capacidad, actitud y elementos propicios que colaboren en conjunto a tornarlo más efectivo.

Se vuelve al hombre mismo, a entenderlo como tal y aceptarlo en - razón de su propia naturaleza, sin diferencias radicales en su capa cidad, resultantes del medio ambiente y de los estilos de dirección que lo formaron.

El dirigente buscará una filosofía de dirección participativa, apo-- yada en un conocimiento más profundo de las diferencias humanas - y de los factores o hechos que contribuyen a que éstas se presenten. Es decir, dedicará sus esfuerzos a integrar a las personas a una - actividad concreta y a la organización.

Este estudio encierra una serie de postulados orientadores claramente descritos que afirman la existencia de la integración como resultado de la Administración por Objetivos.

LIC. ALFONSO LARA C., M. A.

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

INSTRUMENTO DE COMUNICACION E INTEGRACION ORGANIZACIONAL Y MEDIO DE AUTOREALIZACION PERSONAL.

I N D I C E

	Página
Introducción	1
Capítulo I.- Algunas consideraciones sobre los antecedentes de la Administración	4
1) Escuelas Administrativas	4
Capítulo II.- La administración por objetivos	15
1) Enfoque tradicional	15
2) Ventajas y limitaciones y consecuencias -- del enfoque tradicional	20
Capítulo III.- Aportaciones de las ciencias del comportamiento	29
1) Estilos gerenciales	29
2) Barreras y principios en la comunicación	48
3) Elementos de una teoría sobre la personalidad	56
4) Fundamentos de una teoría motivacional	64
Capítulo IV.- La Administración por Objetivos. Nuevo-enfoque	79
1) Integración de Hombre-Empresa	85
2) Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos	96
3) Enriquecimiento de Puestos	103
4) Autorealización del Elemento Humano	107
Conclusiones.-	116
Biografía .-	122

I N T R O D U C C I O N

Para todo hombre su trabajo fuente de actividades hacia fines claros y concretos es la mayor fuente de satisfacción de sus impulsos individuales. Para lo que dedica más tiempo y energía que a cualquier otra cosa es su búsqueda constante de autorealización, de reconocimiento, de afiliación, de prestigio y seguridad. El trabajo lo transforma en un " hombre " ante él y la sociedad que lo rodea, y el honor que su trabajo proporciona hace que otras personas sientan satisfacción a través de él y de lo que él realiza. La mente — del hombre jamás ha desarrollado ninguna otra cosa como el trabajo para encontrar la razón de existir.

El hecho es que la satisfacción que se obtiene es limitada, puede -- probarse parcialmente preguntando a un empleado ; ¿ qué tanto porcentaje de su capacidad se está utilizando ? La respuesta típica -- será ; más o menos entre 40 y 60 %. Pero si se le pregunta al jefe que porcentaje está utilizando de la capacidad del empleado, --- usualmente responderá, un 100 %. Esta discrepancia, es la consecuencia natural del énfasis que todos los jefes ponen en la dirección y control, lo cual necesariamente resulta en restricción de libertad y la falta de aprovechamiento de los recursos humanos.

La actitud autoritaria del jefe hace que éste esquive el problema — central de la gente - sus necesidades y motivaciones reales, el de-

desarrollo adecuado de sus habilidades. Los ejecutivos pueden hablar extensamente acerca de la importancia del desarrollo del individuo, pero en cuanto piensan en "desarrollar" al individuo, y cumplir con la norma de aplicar los individuos a la necesidad realmente están pensando en el individuo desde un punto de vista más bien mecánico que humano.

Los estilos de dirección y sus conjeturas necesitan cambiar sus formas de actuación, dedicando sus esfuerzos a entender a la organización como un sistema formado por seres humanos, capaces de integrarse a los objetivos y necesidades organizacionales. Tal cosa significa que los ejecutivos necesitarán aprender a aprovechar y aceptar los medios y técnicas indispensables para definir el desarrollo de sus organizaciones a diferentes situaciones y etapas. La compañía que planifica cinco años en adelante encuentra que, al diseñar sus modelos, su alta administración está profundamente preocupada por encontrar nuevas y precursoras predicciones sobre cómo alcanzar éxito con las decisiones que se han de tomar.

Al intentar poner en operación el sistema de delegación de responsabilidades por participación, será necesario, que aumente sustancialmente el número de gente comprometida con los resultados de la empresa. Para ello, veremos la completa aplicación del sistema administrativo por objetivos desde los niveles más bajos de la compañía, aplicado en cada una de las facetas de la administración.

Cuando constataremos que la administración por objetivos no adiciona trabajo al ejecutivo, sino una manera de hacer las cosas bien, sacaremos reservas de energía y de motivación y entenderemos que una buena administración por objetivos puede comprender : control de calidad por objetivos : entrenamiento por objetivos : seguridad por objetivos : y todas las actividades de la empresa, susceptibles de ser cuantificables.

Para obtener gente comprometida en cada nivel de la organización significa que los objetivos dados a cada persona deberían ser significativos y desafiantes. Deberían dirigirse a la automatización y mecanización del trabajo rutinario que es sofocante y tedioso y produce apatía y hostilidad. Donde tal trabajo aún existe, debe ser suplementado con amplias oportunidades de innovación, cambio, renovación, para que cada operario, pueda demostrar sus capacidades personas y adquiera un sentido de satisfacción.

Ciertamente, no todos caen en la categoría idealista, y muchas personas responderán a los trabajos tradicionales y obedecerán las órdenes dictadas al estilo del pasado. Sin embargo, los mejores directivos y trabajadores, jóvenes y ansiosos de cumplir en mejor forma los objetivos de las organizaciones son los que desean, quieren y solicitan con su conducta cambios necesarios y figuran entre los reformadores e innovadores.

Son ellos los que deben contestar el desafío que entrañan los problemas más difíciles de nuestras organizaciones.

CAPITULO I

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LOS ANTE
CEDENTES DE LA ADMINISTRACION

A causa del extraordinario interés por el aprovechamiento de recursos la administración ocupa un lugar predominante en los últimos años, desarrollando una serie de enfoques en relación con su naturaleza y sistematización. En especial en el mundo universitario y empresarial a través del cúmulo de experiencias y fundamentos teóricos analizados han logrado una serie de aportaciones significativas a la solución del problema administrativo ; obtener a través de un esfuerzo coordinado el óptimo aprovechamiento de los recursos actuales y potenciales.

LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS .-

Se entiende por Escuelas Administrativas la existencia de una serie de enfoques de diferentes disciplinas que en la búsqueda de una mejor solución al problema administrativo, se complementan entre sí y forman un campo de estudio, en el cuál desde variados planteamientos y elementos se convierten en interrelaciones hacia el mismo fin.

La descripción y análisis de las principales contribuciones y sus aportadores, se hace necesario como base de entendimiento para planteamientos posteriores.

Existen varias escuelas o teorías que se complementan entre sí para formar este campo de estudios. Se tratará de ver en forma sin tética las principales contribuciones que diversos autores han apor tado.

El objetivo es el aclarar que no sólo existe una escuela o un enfoque a problemas administrativos, sino varios que se interrelacionan y complementan entre sí.

Escuela Clásica : Fundamentada en el diseño, estructura y procesos formales ; autoridad y división de funciones. Aportadores más notables : F. W. Taylor y Henry Fayol.

Taylor y la Administración Científica :

Después de haber investigado por más de 20 años en empresas de transformación, Frederick W. Taylor inicia el movimiento de la " Administración Científica ". Sus ideas se consignaron en "Shop Management" (1903), " On The Art of Cutting Metals " (1906), " The Principles of Scientific Management " (1911), y su testimonio en 1913 a un Comité de Investigación del Congreso Americano. Su trabajo fué continuado por amigos y discípulos quienes organizaron la " Taylor Society ".

Taylor propone las siguientes soluciones organizacionales :

1) Determinar científicamente lo que cada operario debe hacer. -

Esto se logra conociendo el trabajo completo, micro-secciona

- do, medirlo, y luego integrar distintos micro-movimientos para formar un " trabajo ", un puesto.
- 2) Seleccionar y luego adiestrar al operario en función del puesto tal y como se determinó en el punto anterior. Esto es me jo r a que la persona se entrene " a como pueda ".
 - 3) Cooperar con el operario y revisar el proceso cuando así sea necesario.
 - 4) Dividir el trabajo y su responsabilidad. El jefe planeará y organizará, mientras que el operario solo será el ejecutor.

Sin detenernos a ver los puntos positivos de sus contribuciones, será necesario resumir, sin embargo, algunas críticas que se han -- hecho a su trabajo, críticas que se podrán extender a otras escuelas cuando suponen ideas similares :

- 1) Sólo se refiere al primer escalón de la pirámide.
- 2) Tiene un concepto maquinístico : El Ser Humano es solo una Máquina humana.
- 3) No utiliza al HOMBRE COMPLETO, solo sus movimientos -- por un tiempo determinado. Desaprovecha la principal facu l ta d del Hombre, su intelecto.
- 4) Se supone que el único con capacidad para pensar y con dere cho para hacerlo es el jefe inmediato superior ; los subordina dos solo podrán actuar.

Henry Fayol y el Funcionalismo :

Otro enfoque diferente para observar la empresa y su administración fué iniciado por el ingeniero francés, Henry Fayol, quién después de haber sido ejecutivo por largos años en su país, escribió " Administración Industrial y General " en 1916.

La observación de Fayol fué completamente independiente de la de Taylor y sus colegas, y mientras Taylor enfocó sus estudios al nivel operario, Fayol lo hizo de arriba a abajo, viendo a la empresa desde el punto de vista de la Gerencia y abarcándola como un todo. Su trabajo se basó en la identificación, división y clasificación de funciones, las cuáles deben de ocurrir siempre que las personas -- reunen esfuerzos para el logro de objetivos. Su trabajo consistió en observar, describir, analizar y clasificar la actuación del ejecutivo desde este enfoque funcional.

Para él, las funciones o actividades en una empresa industrial son básicamente :

- 1) Técnicas (Producción de Artículos o Servicio)
- 2) Comerciales (Compra, Venta) .
- 3) Financieras (Búsqueda y Optimo uso del Capital)
- 4) Seguridad (Protección de Propiedad y Personas)
- 5) Contables (Que incluye Estadísticas)
- 6) Administrativas (Planeación, Organización, Mando, Coordinación y Control).

Escuela de Relaciones Humanas :

Análisis de procesos informales. Participación. Aportadores -- más notables : Elton Mayo, Chester I. Barnard.

Como reacción al concepto maquinístico y como resultado de los experimentos conducidos por Elton Mayo en la Western Electric du--rante la tercera y cuarta década de este siglo aparece una nueva --tendencia en Administración. Esta enfoca directamente al ser humano en su trabajo y en las presiones y satisfacciones derivadas --del mismo. Implica el conseguir que se hagan cosas por medio --de la acción de las personas, su estudio debería estar centrado en--las relaciones interpersonales, que van desde la dinámica de la ---personalidad de los individuos en un extremo hasta el estudio de ---las relaciones culturales en el otro.

Estos estudios tienden a restablecer el valor integral del ser humano, en respuesta al maquinismo y a la identificación del hombre en--su productividad, todo ello consecuencia de la administración con --base en la ingeniería.

Psicólogos, Sociólogos, Antropólogos Sociales y Psicólogos Socia--les empiezan a dar aportaciones importantes.

Escuela de Sistema Social :

Sistema de interrelaciones culturales. Aportador más notable -- Chester I. Barnard.

Esta escuela está relacionada muy de cerca con la escuela de com-

portamiento humano, y a menudo se le ve confundida o entrelazada con ella. Comprende aquellos que ven a la administración como un sistema social, esto es, un sistema de interrelaciones culturales.

Entre los aspectos de mayor utilidad se pueden mencionar el conocimiento de las bases institucionales de la autoridad de la organización, la influencia de la organización informal.

Chester I. Barnard :

Concreta los aspectos que debe el ejecutivo vigilar en su actuación - a) Meta u objetivo a obtener ; b) entendimiento de los subordinados ; c) capacidades y d) intereses de grupo. Los ejecutivos que no tomen en cuenta esto, dice Barnard, tendrán dificultad para mantenerse en la organización.

Analiza la necesidad de establecer incentivos diferentes a los puramente materiales. También se refiere al nacimiento de grupos informales derivados de la actuación en la estructura formal de las empresas.

Escuela Empírica :

Generalizaciones a través de experiencias y casos. Aportadores más notables : Peter F. Drucker, Ernest Dale, Laurence A. - - - Appley.

La escuela empírica analiza la administración mediante el estudio de la experiencia, algunas veces con intentos de obtener generaliza

ciones, pero en general simplemente como un medio de transferir experiencia al estudiante. Representantes de esta escuela son aquellos que enseñan administración mediante el estudio y análisis de casos.

Laurence A. Appley :

Recomienda seis reglas sencillas para una buena administración :

- 1.- Hágase un lineamiento sencillo de las funciones y operaciones que se ejecutarán.
- 2.- Hágase un cálculo sencillo de los resultados que se considerarán satisfactorios.
- 3.- Periódicamente compárese el rendimiento efectivo con el estándar fijado.
- 4.- Preparese una lista de medidas correctivas para mejorar la producción cuando así se requiera.
- 5.- Selecciónese las mejores fuentes de ayuda e información.
- 6.- Deberá asegurarse, anticipadamente el tiempo necesario para suministrar la asistencia e información requerida.

La Escuela Matemática :

Modelos matemáticos para la toma de decisiones. Aportador más notable es el Prof. A. Shuman.

Aunque los métodos matemáticos pueden ser usados por cualquier escuela de la teoría administrativa, nos referimos aquí a aquellos teóricos que consideran a la administración como un sistema de

procesos y modelos matemáticos. La creencia de este grupo es que si la administración, o la organización, o la planificación, o la adopción de decisiones, son un proceso lógico pueden expresarse en relaciones y símbolos matemáticos. El uso generalizado de las computadoras facilita los cálculos y se obtienen mejores resultados.

Escuela del Comportamiento Humano o Desarrollo Organizacional :

Conjeturas acerca de la naturaleza humana su comportamiento y motivación. Aportadores más notables : Chris Argyris, Rensis Likier, Douglas Mc. Gregor y Robert T. Blake.

Las contribuciones de esta escuela son sus énfasis de la naturaleza humana y los estilos gerenciales. Proponen a las organizaciones que recapaciten sobre sus sistemas actuales y que busquen un clima de trabajo en el que cada uno de los recursos humanos tengan la oportunidad de madurar como individuos y como miembro de su grupo, satisfaciendo a través de su participación activa en las necesidades y objetivos de su labor, las suyas propias a través de su integración a la organización.

Escuela de Administración por Objetivos :

Sistematización de la planeación y control de las actividades. Aportadores más notables : Peter F. Drucker, Dr. F. S. Gaudet y Eduard C. Schleh.

Orientan hacia una nueva filosofía de administración que permite crear el clima necesario para la integración del hombre - empresa.

à través de la interacción constante entre jefe - subordinado que -- les permita entender y evaluar sus propios resultados tendientes a logros organizacionales individuales.

Escuela de la Sistematización :

Los estudiosos del proceso administrativo y los defensores de las relaciones humanas dieron preámbulo a los autores que consideran a la administración como un sistema de carácter general sujeto a reglas y procedimientos susceptibles de reglamentación. Aportadores más notables : Max Weber.

Max Weber :

Deseaba racionalidad en la conducta humana, creyendo, que la burocracia era el mejor medio para obtenerla en el nivel institucional. Nose refería a la burocracia como a una deformación que afectaba a una gran organización. En su opinión se trataba del tipo ideal -- de organización que podría manejar los complejos problemas modernos.

Escuela de la Administración General :

Los autores que destacan en esta escuela pretenden delinear principios y consideraciones generales que otorguen categoría científica a la administración proporcionándole universalidad. Aportadores más notables : George Terrey, Harold Koontz y Siril O'donnel.

George Terry :

" Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el es

fuera ajeno ". Identifica la administración con la Dirección, concepto que corrobora al referirse a lo que considera como factores administrativos : planeación, organización, ejecución y control. - Enfatiza en forma muy especial la coordinación.

BIBLIOGRAFIALIBROS

- Fernández J. Antonio : EL PROCESO ADMINISTRATIVO. Herre-
ro.Hnos. Segunda Edición. 1967.
- Guzmán V. I. : LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION.-
Limusa - Wiley. 1966.
- Koontz y O'donnell : CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
Tercera Edición. Mc. Graw Hill. 1967
- Terrey George : PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. - - -
CECSA. 1962.

MONOGRAFIAS

- González Arce Jorge Lic. : VISION SINTETICA DE LAS ESCUELAS -
ADMINISTRATIVAS. IX Curso Avanza-
do de Administración de Personal. - - -
I.T.E.S.M. Depto. de Relaciones Indus-
triales. 1966.
- Michelson Terrey Carlos Dr. : LA ORGANIZACION COMO SISTEMA. - -
XIII Curso Avanzado de Administración-
de Personal. Depto. de Relaciones Indus-
triales. I.T.E.S.M. Julio 1970.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

El aspecto mecánico o sea la sistematización de los esfuerzos en las nuevas concepciones administrativas está idealizado a través de lo que he dado por llamarse Administración por Objetivos.

Como sistema la Administración por Objetivos define los siguientes pasos necesarios para entender y aplicar esta nueva filosofía.

Escribir para cada área funcional, los objetivos que deben lograrse en términos de resultados.

Elaborar un programa preliminar para cada objetivo.

Recibir aprobación del jefe inmediato.

Comunicar estos objetivos a los subordinados inmediatos para que elaboren ellos una programación detallada.

Definir los límites dentro de los cuáles deberán trabajar los subordinados.

Definir los medios de evaluación necesarios, con el fin de que el ejecutivo pueda determinar periódicamente las tendencias hacia el logro.

1.- ENFOQUE TRADICIONAL

El proceso convencional aconseja que los objetivos sean ideados a niveles altos e Impuestos a los diferentes niveles de la organización. La razón, la creencia de que solamente los niveles altos --

poseen amplios conocimientos necesarios de las necesidades de la organización que les dan la capacidad para planear. Hasta cierto punto eso es verdad, pero hay cierta diferencia entre la fijación de objetivos y planeación que un grupo central determina, lo que debe hacer cada individuo, y aquel en el que el grupo central define las necesidades a corto y largo plazo de la organización y las comunica a través de objetivos deseables, solicitando a cada miembro de la organización como puede contribuir a lograrlo, esto es, a través de un amplio sentido de participación.

La inclinación normal es la delegación por actividades, es decir, pedirle a cada persona lo que debe lograr, haciendo ciertas cosas y llevando a cabo ciertas actividades.

En énfasis debe ser por lo tanto, en la búsqueda de resultados a través del entendimiento y autodirección de los subordinados en cada uno de sus puestos.

Bajo el enfoque tradicional, solamente él superior puede planear en forma efectiva : planea el trabajo de sus subordinados y espera que ellos hagan lo que se les dice.

La definición de objetivo bajo el sistema tradicional, es la siguiente :

Los objetivos administrativos definen los logros específicos esperados de cada individuo en un determinado período de tiempo, de tal manera que el trabajo del grupo administrativo por entero está coor

dinado y canalizado hacia los resultados deseados.

Este enfoque tradicional hace que los individuos pierdan contacto del propósito central de la Empresa especialmente cuando se enfatizan las actividades en lugar de los resultados.

Sin embargo, si las personas no entienden las actividades como necesarias para lograr objetivos y estos no son bien conocidos, pueden hacer interpretaciones contradictorias a las de sus superiores, o bien inventar sus propios objetivos, que muchas veces no van aunados a los objetivos de la organización. Por lo tanto, hasta el grado de que esto sea posible, los objetivos deben establecerse en términos de resultados finales y medibles, por ejemplo: pesos, porcentajes, litros, cantidades, etc. Así se obtendrá una mejor comprensión y dirección de los mismos.

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA DETERMINACION DE -- OBJETIVOS

Nivel de Objetivos

Algunos gerentes suelen decir: "Tenemos que designar objetivos bien elevados para dar a la gente algo a que aspirar".

Este es un enfoque muy poco realista de la motivación; es imposible que un objetivo extremadamente elevado pueda motivar a la gente sin no ve una posibilidad de alcanzarlo. Con ello los objetivos pierden significado, máxime cuando el individuo conoce las limitaciones y sabe que no puede llegar a ellos. Bajo este planteamiento

la fijación de objetivos se convierte en elementos negativos, llegando a crear posibles casos de frustración y apatía en los individuos.

Asignaciones Múltiples

En igual forma otros gerentes creen que un resultado u objetivo debe fijarse a las actividades de una sola persona, sin embargo como las actividades de una organización no son aisladas sino coordinadas entre sí, los objetivos pueden establecerse en cualquier área en donde una persona tenga una fuerte influencia sobre el resultado, aún y cuando no tenga un control total.

Esto significa, que los objetivos no son independientes ni personales, sino que pueden lograrse con la participación de varias personas. En la práctica, es raro encontrar un objetivo particular que no requiera del trabajo de más de un individuo para realizarse.

Cambio de Objetivos

Los requerimientos de cualquier empresa en operación cambian año con año, tanto en sus condiciones internas como externas, por lo tanto, los objetivos también deben cambiar de año con año, sin embargo aparentemente en el sistema tradicional tienden a ser estáticos, inmovibles, intocables, convirtiéndose en poco tiempo en obsoletos e irreales, conforme a las necesidades actuales de nuestro mundo cambiante.

Metas : Es el resultado que debe ser alcanzado durante un período determinado.

Objetivo : Es el área de responsabilidad seleccionada por su especial importancia para obtener en ella un resultado sobresaliente y que contribuya a la vez a la obtención de los objetivos generales de la dependencia y de la empresa.

Resultado : Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

Standar: Lo que está establecido como norma para la medida de cantidad, extensión, valor o calidad de algo.

2.- VENTAJAS, LIMITACIONES Y CONSECUENCIAS DEL ENFOQUE TRADICIONAL

La filosofía básica de la Administración por Objetivos es : dejar -- que la persona conozca con anticipación lo que tiene que hacer y que tan bien lo tiene que hacer.

Sin embargo, la simpleza aparente de la definición termina ; por el desconocimiento de principios y técnicas que si se conocen en la mayoría de las ocasiones no se comprende en esencia, ni se sabe -- -- aplicar, por lo tanto difícilmente se puede hablar de una aplicación efectiva. Cada año en la asociación de Presidentes de la AMA, se comenta por cientos de ejecutivos su incapacidad de lograr hacer -- funcionar correctamente la administración por objetivos. Uno de sus principales problemas son las diferentes concepciones que se -- tienen sobre la misma, llegando a definirla de la siguiente manera: " La administración por objetivos es una declaración de las condi-- ciones que deberán existir cuando el trabajo es bien hecho ".

Comprendiendo cada vez más los ejecutivos de que el valor real de la administración por objetivos no radica en una " declaración", sino en la interacción humana entre jefe y subordinado en el desarrollo (planeación) del o los objetivos individuales o de grupo.

VENTAJAS :

La administración tradicional ha sido efectivo en lo que respecta a -

las funciones ya conocidas de los gerentes, pero la función del mejoramiento, presenta varios puntos de vista, varios niveles y dificulta el trabajo en la toma de decisiones y las alternativas. La tarea de fabricar un producto es relativamente simple si se compara con la tarea de mejorar dicho producto. Lo primero requiere dirección y control, lo segundo requiere un entendimiento más profundo.

Hay personas que por, su personalidad, su formación familiar y — académica, su experiencia laboral, no responden a nuevos y más -- efectivos estilos de dirección, sino que su conducta esta condicionada a los estilos tradicionales de dirección, autocrática y centralizada.

LIMITACIONES

Bajo este planteamiento y estilo la inclinación normal es la delegación por actividades, es decir, pedirle a un hombre que haga ciertas cosas, que lleve a cabo ciertas actividades. A quien se le delega todo de esta manera ésto se confunde, debido a que los verdaderos objetivos, que debe alcanzar son ambiguos y difícilmente llega a entender a qué darle más importancia ; todas las actividades -- por insignificantes, parecen volversele importantes.

La reacción natural de las personas es, no hacerse responsable de los resultados, aunque lo desee puesto que él no puede opinar sobre la planeación los mismos por su desconocimiento, y mucho menos -

'el como lograr esos resultados, por lo que se le hace responsable.' Las personas son capaces de planear su trabajo con efectividad si su superior les permitiera hacerlo. Ellos se encuentran más cercanos a su propia realidad que cualquier otra persona, aún más --- que su superior. Por lo tanto, generalmente, siempre que un --- hombre tenga la responsabilidad de lograr un resultado, también --- debe contar con la autoridad para planear y prevenir las crisis y --- posibles obstáculos que podrían impedirle realizar los objetivos --- que debe alcanzar.

Los individuos pierden contacto del propósito central de la Empresa especialmente cuando se enfatizan las actividades en lugar de --- los resultados.

Un compromiso auténtico rara vez se alcanza cuando los objetivos son impuestos y no participan en su fijación las personas responsables. La aceptación pasiva es lo más que se puede hacer ; la indiferencia o resistencia son las consecuencias de este estilo. Por lo que los objetivos deben establecerse mediante un diálogo entre --- superior y subordinado.

Para que los objetivos sean significativos y motivacionales, tanto --- el superior como el subordinado deben estar de acuerdo sobre lo --- que deben hacer. Los objetivos dictados por un superior no des---piertan la dedicación y el compromiso auténtico de parte de un sub---ordinado, solamente motivarán el desdén callado y un sentimiento ---

de que " esos objetivos son los de él y no los míos ".

CONSECUENCIAS

En el curso de su conducta, cada gerente utiliza cada una de las --- principales técnicas de la motivación o una variación de ellas, de--- pendiendo de la situación en que se encuentre. Pero la adminis--- tración generalmente se ha aferrado a esa actitud motivacional re--- presentada por la autoridad y expresada en la organización, esto -- es una actitud militar. Y aquí cabe preguntar ¿ Es ésto lo más - acertado y apropiado ? ¿ Existen diferentes tipos de motivación--- para los diferentes tipos de organizaciones ?

La verdad es, que los gerentes van de acuerdo con la idea de obte--- ner resultados a través de otros, pero sus decisiones, actitudes y y--- comunicaciones están y se hacen bajo las condiciones de las prácti--- cas formales de la organización. Sus palabras, acciones y com--- portamientos demuestran que la intención de la frase " trabajar a - través de otros " está condicionada al concepto de administración - mediante dirección y control, administración mediante derecho y - autoridad.

Las consecuencias de este sistema tradicional son

- 1.- Una identidad infantil del ego de parte de aquellas personas --- que están en el papel de subordinado en el sistema ;
- 2.- Una definición de valores y conducta expresada en forma abso--- luta, no por la mayoría de las personas sino por el punto de ---

vista aristócrata ;

- 3.- Un clima genuino de amenaza e intimidación de parte de los superiores.
- 4.- Una situación de trabajo sin motivación, en donde la gente no siente una profunda dedicación a los objetivos porque no ha participado en la organización y no ve el logro de los objetivos como una satisfacción a sus propias necesidades ;
- 5.- Un sistema de comunicación que se caracteriza por insumos de arriba y una retroalimentación discriminada de abajo. Esta selección es hecha con base al castigo anticipado de arriba, que la persona ordinaria desea minimizar ;
- 6.- Una utilización muy reducida de las potencialidades de creatividad, resolución de problemas y dedicación a la actuación.

El hecho es de que bajo estilo la satisfacción de las personas es limitada, puede probarse parcialmente preguntando a un empleado, ¿ Que tanto porcentaje de su capacidad se está utilizando ? La respuesta típica será : más o menos entre 40 y 60 %. Pero si se le pregunta a su jefe, ¿ Que porcentaje está utilizando de la capacidad del empleado ? usualmente responderá : 100 %. Esta discrepancia es la consecuencia natural del énfasis que todos los jefes ponen en la dirección y control, lo cual necesariamente resulta en restricción de la oportunidad de aportar todo aquello, de que son capaces.

La actitud autoritaria del jefe hace que éste esquive el problema central de la gente - sus necesidades y motivaciones reales, así como el desarrollo adecuado de sus habilidades. Los ejecutivos pueden hablar extensamente acerca de la importancia del desarrollo del individuo, pero en cuanto piensan en "desarrollar" al individuo y cumplir con la norma de - aplicar los individuos a la necesidad - realmente están pensando en el individuo desde un punto de vista más bien mecánico que humano.

Observando a la gente según el científico social, veremos, que la motivación efectiva proviene de la mutualidad de intereses en el medio ambiente industrial. En donde los intereses del jefe y del subordinado deben ser los mismos : lograr mantener y desarrollar la organización y por ende un logro industrial. En esta forma no existirán esas situaciones desagradables en que la gente trabaje con desánimo o, indiferencia o a medias. Las antiguas técnicas de la motivación - la fuerza, el miedo, la autoridad, la persuasión, los premios, y las satisfacciones - todas estas tienen su lugar, pero únicamente en lo que se refiere a los impulsos insatisfechos del individuo. Por ejemplo : el miedo a perder el trabajo por temor al jefe significa poco, bajo las condiciones actuales comparado con el miedo a perder el trabajo por ser deficiente, incapaz de efectuar una acción conjunta, incompetente, e inhábil para aprender y desarrollar.

Estos nuevos planteamientos deben ser estudiados y comprendidos para que las personas que dirijan en las organizaciones, adopten los estilos más congruentes para el desarrollo de las mismas.

BIBLIOGRAFIALIBROS

Dubin Robert : LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION.

Schleh Edward C : MANAGEMENT BY RESULTS. Mc. Graw Hill. Book Co. New York. 1961.

MONOGRAFIAS :

Bernal Miguel Dr. : LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA COMO DETERMINANTES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL. XI Curso Avanzado de Administración de Personal. Depto. de Relaciones Industriales. I. T. E. S. M. 1968.

Farley John Dr. : ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. XI Curso Avanzado de Administración de Personal. Depto. de Relaciones Industriales. I. T. E. S. M. 1968.

Farley H. John y Shapiro George : DESARROLLO ORGANIZACIONAL, UNA INTERACCION PLANEADA CON EL CAMBIO. XIII Curso Avanzado de Administración de Personal. Depto. de Relaciones Industriales. I. T. E. S. M. Julio 1970.

Gaudet F. S. Dr. : ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Síntesis Mimografiada. I. T. E. S. M. 1968.

Mc. Cann Eugene Dr. : ADMINISTRACION ORIENTADA HACIA RESULTADOS. XIII Curso Avanzado de Administración de Personal. Depto. de Relaciones Industriales. I. T. E. S. M. Julio 1970.

REVISTAS TECNICAS

Schleh Edward C. : COMO LA ADMINISTRACION PUEDE ESTABLECER OBJETIVOS DINAMICOS. International Management. Julio 1964.

C A P I T U L O III
APORTACIONES DE LAS CIENCIAS DEL COM
PORTAMIENTO

1.- ESTILOS GERENCIALES

Tanto en los sectores empresariales como en los medios académicos existe una preocupación permanente por lograr organizaciones más efectivas. Se busca utilizar óptimamente los recursos disponibles tanto físicos, intangibles como humanos y satisfacer de mejor manera las necesidades de todos los núcleos que rodean a la organización moderna.

El punto central de atención y análisis, es el estudio del tipo de liderato y comportamiento gerencial que produce un mejor resultado en las organizaciones actuales.

Las personas que dirigen las empresas, tienen la responsabilidad central de desarrollar una organización humana efectiva, para el logro de los objetivos organizacionales. Como es necesaria alguna forma de estructura organizacional piramidal, la relación entre superiores, subordinados y asociados, necesita ser objeto de constante mejoría para la coordinación efectiva de sus esfuerzos.

El propósito central de la función administrativa, es proporcionar tanto el clima motivacional así como los recursos para maximizar los objetivos : el organizacional y el individual. El concepto de --

que la administración es el de la toma de decisiones y el único recurso, la pericia organizacional ya no es viable. El clima ideal de la organización es aquel en donde existe una libertad máxima para actuar, esta libertad será usada en forma responsable, cuando los individuos estén conscientes de los objetivos organizacionales y se sientan obligados a estos, por virtud de su participación en el proceso de determinación y en el control de los resultados.

La verdadera interrogante es : ¿ Cómo puede una organización continuar funcionando, al aceptar una jerarquía de autoridad y sin embargo permitir la participación máxima en el proceso de toma de decisiones ? El nuevo concepto de administración por objetivos, es el paraguas bajo el cual este clima y este proceso pueden efectuarse. Un punto de partida para cualquier gerente que desarrolle un concepto personal de administración, depende de su propio valor en sus relaciones con otras gentes, el ambiente particular del gerente lo forman sus valores que se aplican a la estructura organizacional a la cual pertenece, sus creencias fundamentales acerca de la gente condicionan el clima que él crea y consecuentemente la probabilidad de cómo actuarán las personas. Tradicionalmente las organizaciones han sido edificadas sobre un concepto autoritario del papel del gerente y esto implica varios juicios de valor acerca de su relación con otras personas. Algunos de estos son : --- El superior establece medios para medir y éstos son usados como-

un medio para juzgar la actuación del subordinado, con mucha frecuencia no se definen claramente las expectativas de actuación y simplemente son establecidas en forma arbitraria y mal comunicadas por el superior.

Un juicio de valor fundamental hecho por el superior en el sistema autoritario es, que a las personas les disgustan el trabajo por lo tanto deben ser obligadas y amenazadas para que las ejecuten. Green cree que la gente es básicamente débil y por lo tanto debe ser dirigida mediante el uso de autoridad, para que ellos actúen en una forma racional. Es significativo notar que el sistema autoritario tiene un punto de vista muy deplorable acerca de la naturaleza humana, es esencialmente un sistema muy aristócrata o platónico de castas, donde unos hacen para dirigir y otros para obedecer, lo mejor en el hombre se le concede a unos cuantos y que la mayoría de la gente esencialmente no tiene capacidad y consecuentemente faltos de el deseo de actuar con efectividad. En igual forma, la investigación sobre la naturaleza de la personalidad autoritaria presentar resultados, que estas personas mantienen un nivel extremadamente alto de prejuicios. Se podría afirmar, que un sistema con personalidad autoritaria es un sistema cerrado que no reacciona al ambiente en el cuál existe. En contraste con el sistema autoritario, está el sistema participativo, en donde existe un máximo de apoyo sobre un clima de libertad en donde las personas aceptan-

la responsabilidad de utilizar sus propias potencialidades, entendiéndolas y canalizándolas hacia resultados.

El papel del gerente se convierte en coordinar y aplicar las potenciales individuales, es decir, sus valores, intereses, expectativas, habilidades al servicio de las realidades organizacionales. El proceso es continuo, experimental, y logrado en un clima de confianza y consideración mutuas.

Seguramente, se presentarán problemas y conflictos organizacionales dentro de un sistema de participación, igual en número quizá al del sistema autoritario. La verdadera diferencia está en cómo el sistema responde las necesidades y resultados organizacionales. El sistema participativo está orientado hacia la identificación del hombre y la organización mientras que, el sistema autoritario está orientado hacia la identificación y castigo de los individuos por su conducta deficiente, creada y evaluada bajo patrones individuales y convencionales.

Los Dres. John H. Farley y George Shapiro exponen las principales características, ventajas y resultantes del sistema participativo, siendo estas entre otras las siguientes :

- 1.- Una confianza sobre el individuo de que aceptará una carga adecuada de responsabilidad para su propia actuación. Esto sugiere que el individuo debe comprender su propio trabajo, cómo se relaciona a la organización, y cuáles resultados de

ese trabajo son de significado.

Este proceso, como característica, es continuo y evolutivo.

- 2.- Existe una integración entre los papeles de cada persona, en la jerarquía organizacional. Esto quiere decir, que el trabajo de cada persona es de hecho esencial para la actuación global de la unidad organizacional. Su papel no se concibe simplemente como soporte o apoyo al superior, sino que su propio trabajo es su principal propósito y su propio objetivo. El enfoque principal es que el papel del superior - en este concepto - consiste en proporcionar los recursos necesarios para que el subordinado actúe con efectividad.
- 3.- La confianza y seguridad y no la autoridad organizacional son las fuerzas integradas que permiten a la organización lograr objetivos.
- 4.- El sistema participativo valoriza muy alto los potenciales individuales de sus miembros y el potencial del grupo de sus miembros, trabajando como equipo. El papel de la administración es garantizar el uso de estos potenciales en una forma de mucho significado organizacional.
- 5.- El concepto de continuidad y crecimiento es fundamental para la salud organizacional. El crecimiento requiere la identificación continua y la oportunidad para utilizar el potencial. El crecimiento puede requerir el mejoramiento de la actuación en

un conjunto de tareas dadas, o la aplicación del potencial a diferentes tareas. Será necesario :

- 1.- Permitirle a la persona en la organización, que defina las áreas generales en las que él siente que puede funcionar con más efectividad. Esto ocasiona que el individuo vea cuidadosamente la realidad de sus propias potencialidades desarrolladas y su relación a los objetivos organizacionales. Es verdad que esta área de definición necesita ser comunicada y negociada con las percepciones de su superior.
- 2.- Permitir que la persona defina los resultados u objetivos de su actuación. También es importante que el administrador logre que las personas acepten la responsabilidad para establecer sus propias mediciones de actuación y que se comuniquen y se negocien estas medidas con el superior. Nótese que la idea de aceptación de responsabilidad es el centro para desarrollar un sistema basado en auto-control. No se trata de que el superior evite el rendir cuentas de la actuación sino lograr que las personas acepten la responsabilidad de comprender su papel en las expectativas de actuación.
- 3.- Se espera que la persona utilice juicio y consideración en la aplicación de sus capacidades y habilidades dentro del área definida de actuación. Su continuo ejercicio de libertad está condicionado en su aceptación de responsabilidad. Esto po-

dría percibirse como una definición algo tradicional y amenazadora, pero la intención es indicar una característica esencial del desarrollo humano, esto es, una aceptación siempre en aumento de conducta responsable. El asunto de conducta responsable no solo debe definirse desde el punto de vista del individuo sino de sus percepciones de las realidades del ambiente y el papel en que se encuentra él mismo. Esta última condición podría ser la de una persona madura.

- 4.- Una característica esencial del sistema de participación es edificar un clima dentro del cual el auto-control individual pueda crecer. El auto-control sugiere, que cuando una persona comprende que se está conduciendo en una forma en la cual la organización se perjudicará, rápidamente corregirá su conducta. Esto puede lograrse sólo cuando el sistema está edificado sobre la aceptación de responsabilidad individual y sobre un sistema externo de premios y castigos. La función de premios y castigos es simplemente para reforzar ciertas conductas y aunque es de importancia en las organizaciones, puede ser la base para el crecimiento organizacional.

El dirigente en este sistema de relaciones organizacionales, es visto como un recurso para facilitar la actuación de las personas que dirige y no como un agente externo de control que dicta objetivos y medios para lograrlos.

Existen diferencias fundamentales en los dos sistemas de administración. Estas diferencias no representan un correr continuo de un extremo al otro, sino juicios de valores mutuamente excluyentes acerca de la naturaleza del hombre y la naturaleza de las relaciones humanas.

El profesor Reinhar Hoehn, fundador - director de la Akademie für Juehrungskraefte der Wirtschaft, de Bad Karzburg, piensa que es hora de erradicar el estilo autoritario de administración enseñando a delegar. Ha concebido una teoría para que aún trabajando en países donde el primer estilo sea el tradicional, los administradores puedan implantar el segundo estilo. Dentro y fuera de Alemania se discutí el sistema de administración basado en el principio de delegar autoridad, desarrollado por esta academia con el nombre " el modelo Bad Harzburg ", reconoce sencillamente que los subordinados siempre obedientes de sus jefes no están contribuyendo en todo lo que podrían al progreso de su organización ; cuando se les delegan tareas más importantes, obtendrán mayor satisfacción de su trabajo, repentinamente salen a la luz los talentos latentes, a los que no se daba ocasión de florecer. El resultado puede verse en los avances de la moral de los empleados, en la producción y utilidades.

La idea es bastante clara, pero lograr que se aplique como estilo es otra cosa, porque va contra la actitud y sistemas tradicionales.

En la estructura socioeconómica de Europa, así como de otros continentes, ha predominado durante siglos el método firme y autoritario de control de personal. La Academia advirtió que se requería dar dos pasos para abolir el sistema tradicional y apelar al nuevo.

El primer paso es, destruyendo las actitudes convencionales sobre la relación jefe-subordinado. El segundo, asegurarse de que el sistema nuevo sea aplicable en forma práctica.

El Dr. Charles A. Myers clasifica, los estilos gerenciales en cuatro tipos, cada uno representa una diferente filosofía de dirección :- Autoritaria, Paternalista, Constitucional y Democrático-Participativa.

La dirección autoritaria es principalmente la dirección de un-sólo-hombre, con muy pequeña delegación de responsabilidad en directores subordinados, por que el hombre en la cúspide desea mantener el control firmemente en sus manos y en las de unos cuantos asociados de confianza, posiblemente miembros de su familia.

La Dirección paternalista puede ser también una dirección dominada por una familia, en la que el jefe o la familia en la cúspide " sabe mejor " lo que hace con y para los subordinados, se espera de ellos gratitud por esta dádiva, y lealtad sin discusión.

La dirección de empresa constitucional, se define como aquella que opera dentro de un marco de reglas establecidas, bajo una contrata

ción colectiva y la legislación laboral.

El democrático-participativo, representa, una filosofía de la dirección de empresa que Douglas Mc. Gregor describe como Teoría Y, y se basa en supuestos relativos a las personas en organizaciones, que contrasta fuertemente con la Teoría X, el tipo de dirección de empresa tradicional. Mc. Gregor establece el contraste en la siguiente forma :

" En primer lugar, los supuestos de la Teoría Y señalan el hecho de que los límites de la colaboración humana, en el marco organizacional, no son límites de naturaleza humana sino de la ingeniosidad de la dirección de la empresa para descubrir como aprovechar el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría X ofrece a la dirección de la empresa una fácil racionalización para un funcionamiento organizacional inefectivo ; ello es debido a la naturaleza de los recursos humanos con los cuales debemos trabajar. La teoría Y, por otra parte, sitúa a los problemas francamente en las manos de la dirección de la empresa. Si los empleados son perezosos, indiferentes, si carecen del deseo de asumir responsabilidades, si son intransigentes, no creadores, no cooperadores, la teoría Y implica que las causas residen en los métodos de dirección empresarial o de organización y control ".

Este punto de vista sobre la importancia de la filosofía de la dirección de la empresa en el desarrollo de una organización efectiva del

personal, para alcanzar objetivos y realizar tareas organizacionales, está apoyada en la investigación de las ciencias del comportamiento y en la experiencia en desarrollo y cambio organizacional.

Una de las contribuciones más llamativas en este aspecto es la formulada por Robert R. Blake,. Este enfoque recibe el nombre de " Managerial Grid ".

Blake considera que existen ciertos factores universales inherentes al concepto organización. Uno de ellos es la existencia de propósito al cual él equipara la idea de producción. Otro es la gente : no existe organización sin gente y no es posible cumplir un propósito sin emplear gente. Un tercero es la existencia de una jerarquía. En toda organización existen jefes y subordinados.

Para algunos jefes su preocupación predominante es el bienestar de los trabajadores y empleados. Cuando los ejecutivos toman decisiones, realizan conjeturas, consciente o inconscientemente acerca del comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lograr objetivos organizacionales.

Es necesario considerar que muchas veces no es suficiente analizar cual es el estilo dominante de un ejecutivo, para comprender las implicaciones de su comportamiento. Además de ese estilo dominante es conveniente conocer su segunda orientación.

Cualquier estilo puede ser un segundo estilo de una orientación dominante.

El cuadro administrativo suministra una idea acerca de cómo es los tres factores : Producción, gente y jefes, se interrelacionan en diferentes circunstancias. En algunos casos la preocupación predominante de los jefes es producción.

El cuadro administrativo, diseñado en la figura 1, muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores " preocupación " por la producción " y " preocupación por la gente " .-

El eje horizontal se refiere a la producción y el vertical a la gente. Ambos factores están expresados en una escala de 1 a 9, en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la preocupación máxima.

En el ángulo inferior izquierdo del cuadro se encuentra el estilo 1.1, que representa interés mínimo, tanto por la producción como por las personas. El ángulo superior izquierdo está ocupado por el estilo 1.9 que implica mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente. El estilo 9.1 ocupa la posición opuesta, el ángulo inferior derecho, y significa lo contrario : máxima preocupación por la producción y mínima por la gente.

En la parte superior derecha se encuentra la orientación 9.9, en donde tanto la preocupación por la gente como por la producción llegan a su máximo.

Por último en el centro está el estilo 5.5. el cual representa una

situación intermedia.

De acuerdo con Blake, cada una de las cinco posiciones descritas representa una teoría, con diferentes hipótesis o presupuestos, acerca de cómo los individuos se comportan en la dirección de problemas de producción que involucran gente. Como tales, cada posición puede verse como una serie de conjeturas acerca de cómo usar la jerarquía para relacionar la gente con la producción.

El propósito del análisis de Blake, del cual presentamos a continuación un resumen es ayudar a los individuos a conocer más -- profundamente sus hipótesis o conjeturas acerca de cómo gerenciar, dirigir o supervisar.

I.- EL ESTILO 9.1

En este estilo se parte de la base de que existe una contradicción inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si uno se cumple el otro resulta sacrificado. Antes que nada es necesario cumplir con la producción, piensa el ejecutivo 9.1.

Se da mucha más importancia a cómo organizar el trabajo que a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima que les permita trabajar con máxima productividad.

Bajo el estilo 9.1 la gente es mirada como instrumento de la producción. Los supervisores ponen énfasis en los requeri---

mientos de la tarea y del trabajo y se basan en una filosofía de " producir o morir ". Se persigue que los empleados se ajusten y amolden a las características de los puestos y no son tenidos en cuenta a menos que se demuestren como buenas herramientas de producción. La base del control es el poder jerárquico basado en un sistema en el cual unos ejercitan autoridad y otros obedecen. Las relaciones entre la gente están limitadas a aquellas instancias en las cuales se imponen debido a asuntos del trabajo. Cuando surge algún conflicto entre los compañeros o con el jefe la meta es ganar.

II.- EL ESTILO 1.9

En la parte superior izquierda del cuadro administrativo se encuentra el estilo 1.9. Aquí el 1 representa el interés por la producción y el 9 el interés por la gente. Como en el estilo 9.1 esta orientación supone que el interés por la producción está en contra de las necesidades de la gente. Un ejecutivo con este estilo considera que antes que nada es necesario mirar las necesidades de los miembros de la organización, aún sacrificando la producción.

Bajo la orientación 1.9 el ritmo de trabajo es bastante confortable. A la gente se le anima antes que forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas y por lealtad y aceptación. El jefe representa un hermano mayor.

más que un padre fuerte como en 9.1. El grupo, más que el individuo, es la clave de la organización, con gran amistad y armonía entre sus miembros.

III.- EL ESTILO 1.1.

En este caso se unen tanto un bajo interés por la producción, como un bajo interés por las personas. Como en los estilos 9.1- y 1.9 se parte de la base de la incompatibilidad entre el interés de la empresa y las metas de los individuos miembros. Sin embargo, y puesto que el interés por ambos es tan bajo, el dilema en que se encuentra el ejecutivo en este caso entre la producción y la gente es muy pequeño o ninguno. Sencillamente no le importan las cosas o mejor ha aprendido a que no le importen y a hacer solamente lo necesario para sobrevivir. Poco a poco se ha ido situando en una posición en la cual poco se espera de él y poco o nada está dispuesto a dar.

Un gerente o supervisor con una orientación 1.1. ejerce una influencia mínima en sus contactos con otras personas. Por lo general se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores. Muchos supervisores con este estilo son expertos en transferir la culpa a otros aunque pocas veces inician la crítica ellos mismos para evitar conflictos. Es clásico de este estilo el estar presente para obtener beneficios pero ausente cuando se trata de contribuir o a asumir responsabilidades.

IV.- EL ESTILO 5.5.

La posición media del Cuadro Administrativo está identificada -- por el 5.5. Existe en ella una moderada preocupación por la -- gente acompañada de una moderada preocupación por la produc-- ción, pero también se asume una situación de conflicto entre es-- tos dos propósitos. En vez de resolver este conflicto, bien dan-- do mayor prelación a la producción (9.1) o a las personas - - - (1.9) o asumiendo una actitud de apatía (1.1) se pretende solu-- cionar el conflicto asumiendo una situación trasaccional o de - - equilibrio. En este estilo no se está buscando la mejor solu-- ción ya sea desde el punto de vista de la producción o del inte-- rés de las personas, sino una solución intermedia que parcial-- mente satisfaga esos dos requerimientos.

El factor humano en la organización es tan importante como el -- factor producción. Es necesario guardar un balance entre los -- dos y esto se logro en la orientación 5.5. Se presume que la -- gente colaborará si se le explica algo sobre el objetivo de su ta-- rea. Sin embargo, esta comunicæción sólo se hace para que la -- gente sepa algo de lo que está haciendo y con el objeto de amino-- rar resistencias, no porque se considere ciertamente que los -- trabajadores tienen verdaderamente algo importante que aportar. El énfasis está en dar a la gente sentido de participación, no en dejarla participar realmente en decisiones.

V.- EL ESTILO 9.9

En el ángulo superior derecho se encuentra el estilo 9.9. Allí una alta preocupación por la producción es acompañada de un alto interés por la gente. A diferencia de otros estilos gerenciales se parte de la base de que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la empresa y las necesidades de la empresa. Bajo el enfoque 9.9 se logra una integración efectiva de los trabajadores con la producción lo cual es posible involucrándolos en la determinación de las estrategias de trabajo. Las necesidades básicas de la gente de pensar, de aplicar esfuerzo mental, de establecer buenas relaciones con sus compañeros de realizar una tarea bien hecha. Son aprovechadas para lograr objetivos organizacionales.

A diferencia del enfoque 5.5, el enfoque 9.9 está orientado a descubrir la mejor solución para una situación dada, no simplemente la solución que indique la tradición o la costumbre.

Utilizando tanto las facultades mentales de la gente como sus habilidades de realización y ejecución se busca lograr el más alto nivel posible de producción. Este nivel sólo se alcanza a través de situaciones de trabajo que satisfacen las necesidades de superación y desarrollo de los empleados. Sociabilidad sólo por motivos de amistad o poder como un fin en sí mismo no representa necesidades sanas. Las motivaciones básicas del-

individuo y al mismo tiempo los aspectos críticos de la organización están representados por el sentido de cumplimiento de una tarea y el sentido de contribución. Cuando el individuo contribuye y realiza una labor importante se satisfacen tanto sus necesidades individuales como los requerimientos de la organización. Una necesidad básica de la gente es satisfecha en la teoría 9.9. La necesidad de estar involucrado y comprometido en la realización de un trabajo productivo e importante. De esta manera las capacidades de pensar y desarrollar nuevas ideas son utilizadas. La orientación 9.9 integra las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización y hace posible obtener una organización verdaderamente efectiva en condiciones de servir de mejor manera las necesidades de accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y de la sociedad en general.

Todas estas aportaciones de las ciencias del comportamiento en los estilos gerenciales instruyen y orientan sobre la manera o estilo de dirigir a las personas, proporcionando lineamientos necesarios para reflexionar y entender los estilos en los que deben actuar los administradores, cambiando su actitud y valores hacia los sistemas participativos, nuevos enfoques que parecen ser soluciones más claras y reales a las nuevas necesidades de las organizaciones.

2.- BARRERAS Y PRINCIPIOS EN LA COMUNI CACION

Aunque las comunicaciones existen en todas las fases de la administración, son particularmente importantes dentro de la función de -- dirección. En su sentido más amplio, los propósitos básicos de -- las comunicaciones en la organización son efectuar lazos de entendimiento que permitan los cambios para influenciar la acción hacia resultados. Los empleados deben ser atraídos y persuadidos a -- trabajar para los objetivos de las organizaciones : deben ser orientados y entrenados ; se les debe asignar funciones : deben trabajar en coordinación de acuerdo con la secuencia del tiempo, y deben -- ser motivados. Cada una de estas actividades comprende innumerables comunicaciones iniciadas por numerosas personas, y muy -- pocas veces la comunicación es tan eficiente como debiera ser.

BARRERAS A LAS COMUNICACIONES .-

Se podría mejorar en forma notable la eficiencia, si las barreras - que impiden las comunicaciones fueran derribadas. Para ello expresamos algunas impedimentos :

Mensajes mal expresados .-

Independientemente de como sea entregada una comunicación, la va guedad y la poca claridad son defectos demasiados comunes. Esta falta de claridad y precisión conduce a costosos errores y correcciones, y a la necesidad de aclaraciones que de otra manera no tendrían lugar.

Interpretaciones defectuosas .-

Los ejecutivos están ubicados en los centros de comunicación de la empresa, y actúan como receptores y transmisores de mensajes. - Reciben muchos tipos de comunicación de los superiores, compañeros y subordinados, y a su vez deben interpretar informaciones destinadas a los subordinados, compañeros y superiores, en un lenguaje que se adapte a cada uno de ellos. Con frecuencia no es suficiente transmitir una comunicación palabra por palabra ; debe ser expresada en palabras apropiadas para el medio en que actúa el que recibe el mensaje, o debe ser acompañada por una interpretación que debe ser comprendida por el que la recibe. Este proceso necesita de una habilidad que frecuentemente no existe.

Pérdidas por transmisión y mala retención .-

Las transmisiones sucesivas del mismo mensaje son cada vez menos exactas. En las comunicaciones orales, algo así como el 30 % se pierde en cada transmisión. Por tanto, en las grandes empresas, es bastante difícil confiar en comunicaciones orales de un nivel a otro. Incluso las comunicaciones escritas acompañadas de interpretaciones, están sujetas a cierta pérdida de entendimiento en la transmisión.

Igualmente seria es la mala retención de información.

Falta de atención.-

Es corriente que las personas no lean los boletines, notas, minutas

e informes. En relación con la falta de atención a las comunicaciones orales, los psicólogos y los educadores han notado que los que no escuchan, con frecuencia no lo hacen, porque están preocupados de los problemas de su familia, o porque no pueden esperar a expresar lo que piensan que puede no tener nada que ver con el "mensaje que se está enviando". Desafortunadamente, no escuchar parece que es una falla humana crónica.

Desconfianza del que comunica.-

Algunos superiores son conocidos por el número de órdenes contrarias o mensajes modificados que hacen a una comunicación original. Esto, naturalmente, resulta de malos criterios o decisiones poco lógicas. La repetida experiencia con estos mensajes, condiciona gradualmente a los subordinados ya sea a retardar la acción o a actuar sin entusiasmo.

Temor.-

Los ejecutivos con experiencia reconocen que deben depender de sus subordinados para lograr información; pero todavía no ha sido desarrollada una clasificación segura o de urgencia del problema, que guíe a los subordinados en relación con lo que deben exactamente comunicar hacia los niveles superiores. La coordinación y la exactitud de los informes sobre control, sobre problemas, e informes especiales, por lo general no proporcionan al superior un sentido de seguridad. Finalmente el superior debe depender de la informa

ción seleccionada en forma voluntaria por los subordinados para -- gran parte del conocimiento operativo.

Inhabilidad para comunicarse .-

Para el no iniciado, esta "barrera" parece tanto asombrosa como imperdonable, y, sin embargo, es un hecho que los ejecutivos fracasan en la transmisión de los mensajes necesarios. Las razones se encuentran en la tendencia a la pereza, a suponer " que todo el mundo sabe ", a diferir, a " limpiar " información, y a desconcertar deliberadamente. Puesto que nadie puede comunicar todo, es obviamente necesario seleccionar la información. Esto deja la -- puerta abierta para no seleccionar, de lo que a veces todos los ejecutivos son culpables.

La comunicación restrictiva es la que :

Evalúa en lugar de describir

Controla

Emplea estrategias en lugar de ser abierta

Muestra desinterés, en lugar de involucración

Muestra superioridad, en lugar de igualdad

Muestra rigidez o dogmatismo, en lugar de flexibilidad.

PRINCIPIOS DE LAS COMUNICACIONES .-

Principio de la claridad .-

Comunicarse en un lenguaje común comprensible. Es responsabilidad del que envía la comunicación formularla y expresarla en una forma entendible ya sea de una manera escrita u oral. Esto - - -

requiere tener un conocimiento del lenguaje, y una familiaridad - - con los esquemas del lenguaje de los subordinados, compañeros y superiores. La adhesión a este principio eliminará varias barreras que impiden las comunicaciones : mensajes mal expresados, -- defectos en las interpretaciones y transmisiones, supuestos poco - - claros y la falta de claridad.

Principio de la atención :

Otorgar una completa atención a la recepción de comunicaciones. - Aun cuando el principio de la claridad sea observado, ninguna comunicación es completa, a menos que el mensaje sea comprendido, y esto requiere atención ; otorgar una completa atención incluso a los mensajes bien formulados no es un asunto fácil, debido tanto a la - cantidad de mensajes que reclaman atención, como a la limitación de nuestra área de atención. El que recibe el mensaje no puede escuchar o leer, a menos que esté concentrado.

La adhesión al principio de atención eliminará en forma gradual - - ciertas barreras a la comunicación : falta de atención, pérdidas en las transmisiones y mala retención. También mejorará la cali----dad de lo que se escucha y de lo que se lee, y el que comunica el -- mensaje se sentirá estimulado por los esfuerzos realizados.

Principio de la integridad .-

El desarrollo de las comunicaciones apoya los objetivos organiza--cionales. El principio de la integridad se relaciona con el propósi

to de las comunicaciones. Para un ejecutivo, una comunicación es siempre un medio, nunca un fin. Es una de sus herramientas para asegurar y mantener la cooperación para la obtención de los objetivos de la empresa.

Un aspecto de este principio requiere de especial atención. La integridad de la empresa depende, en parte, de que apoye la posición de los ejecutivos subordinados. Puesto que ellos ocupan los centros de comunicación deben ser estimulados a usar sus posiciones con este propósito. Los superiores frecuentemente olvidan esto y envían mensajes pasando por alto los subordinados, en un esfuerzo para tomar contacto directo con los empleados de niveles inferiores. Esto puede ser aprobado solo en unas pocas circunstancias específicas, cuando la comunicación simultánea es esencial, tales como : las órdenes para evacuar un edificio que se está incendiando.

Rogers : Expone los requisitos para que se de una auténtica y - - - abierta comunicación, siendo estos los siguientes :

- 1.- ¿ Puedo ser yo de tal manera que la otra persona me perciba como digno de confianza ?
- 2.- ¿ Puedo ser suficientemente expresivo como para comunicar lo que soy sin ambigüedades ?
- 3.- ¿ Puedo permitirme experimentar actitudes positivas hacia esta otra persona ?

- 4.- ¿ Puedo ser suficientemente fuerte como individuo para estar separado de los demás ?
- 5.- ¿ Estoy suficientemente seguro de mí mismo como para permitirle a la otra persona su singularidad ?
- 6.- ¿ Puedo ponerme en el lugar de la otra persona ?
- 7.- ¿ Puedo aceptar a la otra persona tal y como es y puedo comunicarle esta actitud ?
- 8.- ¿ Puedo actuar de tal manera que mi comportamiento no se perciba como una amenaza ?
- 9.- ¿ Puedo liberar a la otra persona de la amenaza de una evaluación externa ?
- 10.- ¿ Puedo aceptarla como una persona en proceso de desarrollo o me dejaré influir por el pasado ?

Maslow : En su obra Eupsychian Management indica siete acciones a realizar para que se de una auténtica comunicación dentro de las organizaciones.

- 1.- Una percepción más clara y eficiente de la realidad.
- 2.- Estar más abierto a la experiencia.
- 3.- Una creciente integridad y unidad de la persona.
- 4.- Mayor espontaneidad y expresividad ; funcionamiento pleno, vida plena.
- 5.- Un verdadero ser ; una firme identidad, autonomía, originalidad.

6.- Una creciente objetividad, desprendimiento, trascendencia del ser.

7.- Recuperación de la creatividad.

En síntesis, cuando consideramos la naturaleza de una organización y la creciente tendencia de crecimiento, complejidad, demanda de mayor eficiencia, etc., una conclusión es eminentemente clara : - - La organización de hoy requiere comunicación a un nivel sin precedente de excelencia. Y una de las exigencias principales es la necesidad creciente de un clima organizacional compatible con las necesidades psíquicas de sus miembros, por lo que la preocupación constante de los gerentes y ejecutivos es sistematizar, elaborar y crear un ambiente propicio para que las comunicaciones fluyan de la manera más natural y espontánea a cada miembro de la organización.

3.- ELEMENTOS DE UNA TEORIA SOBRE LA PERSONALIDAD

La gerencia pone en práctica sus decisiones a través de su personal. Para poner en práctica las decisiones tomadas, es necesario depender de los recursos humanos, en todos los niveles de la organización. Las decisiones no solo deben ser comunicadas, sino también aceptadas. Por ello la incógnita es cómo lograr la aceptación y la ejecución de esas decisiones.

Al decidir cuál es el método directivo más apropiado, cada gerente debe tomar en cuenta las siguientes fuerzas :

1.- Fuerzas que influyen en el gerente :

El comportamiento del gerente en un caso determinado sufrirá múltiples influencias de los impulsos que origina su propia personalidad. Desde luego percibirá sus problemas como gerente, de una manera particular, de acuerdo con su educación, conocimientos y experiencia. Algunas de esas fuerzas serán las siguientes :

- a) Su sistema de valores
- b) Su confianza en sus subordinados
- c) Su habilidad como director
- d) Sus sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas.

2.- Fuerzas que influyen en el subordinado :

Lo mismo que ocurre con el gerente, el empleado, posee muchas

variantes de personalidad. Además, cada subordinado tiene una serie de expectativas respecto a la forma en que el jefe debe comportarse con él. En la medida en que el gerente comprenda estos factores, podrá determinar con mayor exactitud cuál es el comportamiento más adecuado para lograr un mayor rendimiento de sus subordinados.

3.- Fuerzas que influyen en la situación :

Además de las fuerzas que operan sobre el gerente y sus subordinados, existen características propias de la situación general, que también influirán en el comportamiento del gerente. -

Las fuerzas más comunes pueden ser :

- a) Tipos de organización : De la misma manera que ocurre con los individuos, las organizaciones poseen valores y tradiciones que influyen en el comportamiento de las personas que en ellas trabajan. El tamaño de los grupos de trabajo, la distribución geográfica, el grado de interrelación que existe entre los grupos, todo ello forma la " personalidad de la organización ".
- b) Efectividad del grupo : La inexperiencia del grupo ante el problema en cuestión y la efectividad de la unidad de trabajo, en su totalidad.
- c) El problema en sí : La naturaleza del problema puede determinar el grado de autoridad que el gerente puede - - -

delegar en sus subordinados.

- d) Presión de tiempo : Este es quizá el factor que más influya en el gerente (a pesar de que en ocasiones sea un factor imaginario). Cuanto más siente la necesidad de tomar una decisión inmediata, más difícil será lograr la intervención de otras personas.

Estas son las fuerzas fundamentales que actúan en todo momento sobre el director, y tienden a determinar su comportamiento táctico en relación con sus subordinados. En cada caso, su comportamiento ideal será aquél que permita la realización más efectiva de su meta inmediata, dentro de los límites señalados.

El trato psicológico del personal es una de las funciones sociales más difíciles, pues está influido por gran número de factores, dependientes, en parte, de las peculiaridades psíquicas del hombre, y en parte, de hechos culturales e históricos, y cuyo total dominio sólo se consigue en casos raros.

Las relaciones entre los hombres en sentido jerárquico pueden desarrollarse en tres formas : superioridad de un hombre sobre otro, igualdad y subordinación.

Evidentemente, hay diversidad de inclinaciones y de predisposición hacia una clase determinada de estas relaciones. Hay personas que, sin cuidarse de la jerarquía, armonizan bien con todos; en

otras personas, el trato social se desarrolla son rozamientos única mente con sus iguales ; las hay que prefieren tratar con quienes les están sometidos en cualquier respecto ; otras se sienten más satisfechas cuando disfrutan de la sociedad de sus superiores ; conscien tes de su debilidad, se figuran que recae sobre ellas un reflejo del honor o del talento ajenos.

Cuando se habla de buen trato de los hombres, se piensa también en el conocimiento de los hombres. El primero es imposible sin el segundo ; pero las obras dedicadas al trato del personal no suelen detallar acerca de qué debe ser este conocimiento. ; Como si el conocimiento de los hombres fuera fácil para todos . Precisa--- mente se da raras veces. Ya hace siglos. Confucio afirmó que " la esencia de la sabiduría más extraordinaria radica en el conocimiento del hombre "

A.- El conocimiento de los hombres

Conocer a un hombre es saber cómo puede ser clasificado psíquica mente, qué cualidades posee. En la práctica, esto significa poder prever cómo obraría en una situación determinada, y con qué me--- dios se puede influir sobre él.

Los hombres que poseen el don intuitivo de comprender la manera de ser de otros, ejercitan este talento inconscientemente. Se trata de un poder de compenetración de experiencias y pensamientos ajenos, de sentir y vibrar con ellos. La simpatía o antipatía que

sienten son voces que hablan en favor o en contra del prójimo. Si no se posee semejante don, está uno obligado a asimilar el conocimiento de los hombres, o sea, aprender de qué manera se reconocen, en ciertos hombres, maneras de ser determinadas, y, además cómo se clasifican generalmente los hombres.

B.- Concepto de la Personalidad

Términos tales como constitución, temperamento, emociones, intelecto, etc. Son abstracciones que se refieren a funciones parciales del organismo humano. Si no se pierde de vista que las personas actúan siempre en forma unitaria, tanto en un momento dado de su conducta como en el transcurso de su vida, es fácil comprender que un concepto que hace alusión al ser humano considerado como una totalidad - en el tiempo y en el espacio -, ocupe un lugar central en el campo de la psicología. Tal es el concepto de personalidad .

La personalidad es una entidad compleja que presenta múltiples ~~fa-~~ cetras y que incluye componentes que son inconscientes.

En la personalidad hay elementos que son comunes a todos los se-- res humanos, es decir, que dependen de la dotación biológica de la especie y de las condiciones comunes de todas las sociedades. --
Por otra parte, cada ser humano es diferente a los demás ; cada -- quién tiene un modo peculiar de ser, de sentir y de pensar ; un modo propio de resolver los problemas de su existencia. Esta indivi-

dualidad es función de su personalidad.

Algunas pautas ya están establecidas cuando el niño nace ; sin embargo, en esa etapa sólo existen las potencialidades para el desarrollo de los componentes de la personalidad. Las etapas sucesivas de la personalidad en desarrollo pueden sucederse de una manera sana y en una secuencia normativa y armoniosa hasta una madurez biopsicológica y biosocial, a través de la lactancia, la niñez, la madurez y la senectud, con la realización de las potencialidades personales, satisfacciones subjetivas y ajuste social. Puede también haber una detención a un crecimiento desigual de distintos componentes de la personalidad ; ambas posibilidades dependen de un conjunto de factores genéticos, ambientales, sociales y emocionales.

" Si persisten restos de una etapa anterior en etapas subsecuentes, pueden provocar deformaciones de la personalidad y volverse el origen de una enfermedad psicológica ".

También las primeras experiencias continúan ejerciendo su influencia sobre la personalidad en desarrollo, aún cuando no pueden ser evocadas por la conciencia.

El desarrollo de la personalidad es, por lo tanto, un proceso de maduración que siempre va hacia adelante, que puede impedirse, distorsionarse o desarrollarse prematuramente.

La personalidad está determinada por la herencia y el ambiente.

La herencia no sólo provee las potencialidades para un desarrollo

característico de la raza humana, sino que también es una fuente — importante de diferencias individuales.

Nuestras potencialidades innatas están desde un principio sujetas a las fuerzas modeladoras del ambiente. Ambientes distintos, aún en personas con herencia análoga. En el ambiente social que nos rodea, aprendemos el lenguaje que hablamos, costumbres, normas y modos de enfrentarnos a los problemas de la vida.

Cada grupo social promueve sus propias pautas socioculturales mediante la enseñanza sistemática de los jóvenes, lo cual tiende a ser parecidos entre sí a todos los miembros del grupo.

Además de participar en un ambiente sociocultural general somos miembros de subgrupos, dependientes de la familia, sexo, la ocupación, la religión, etc. ; cada uno de estos grupos también promueve sus propios valores y modos de conducta por medio de funciones sociales.

En síntesis podemos decir que nuestra dotación genética provee las bases esenciales y establece los límites tanto para el desarrollo so mático como el psicológico, pero la forma en que nuestras potencia lidades son moldeadas depende de nuestro ambiente físico, social y cultural.

Las modernas baterías de tests psicológicos para conocer las dotes de un hombre para un cargo, y que se pueden considerar sustituti— vas del defectuoso conocimiento de los hombres, todavía escudriñan

muy poco las características peculiares, pues generalmente se limitan a averiguar las aptitudes específicas o la capacidad intelectual.

Un director con éxito es aquel que está consciente de las fuerzas que más influyen en su comportamiento, en un momento dado. Se conoce profundamente a sí mismo, a los miembros del grupo que dirige y a la compañía, así como el ambiente social en que opera. Y desde luego puede evaluar la posibilidad de desarrollo de sus subordinados.

Pero la sensibilidad y la comprensión no son suficientes ; y esto nos lleva a una segunda implicación. El jefe de éxito es aquel que puede comportarse adecuadamente a la luz de sus percepciones. Si lo que se requiere es dirección, está en condiciones de dirigir ; si lo que hace falta es una considerable libertad de participación, podrá proporcionar esa libertad.

Por ello el líder no podrá caracterizarse fundamentalmente por ser un jefe inflexible o de poco carácter. Es más bien aquél que mantiene un alto nivel de eficacia para evaluar correctamente las fuerzas que determinan el comportamiento adecuado, en determinado momento y actúa de acuerdo a esos lineamientos. Por su penetración y flexibilidad no considerará los problemas de alta dirección como dilemas.

4.- FUNDAMENTOS DE UNA TEORIA

MOTIVACIONAL

Todo ejecutivo es responsable, dentro de su nivel de autoridad, por la motivación de sus subordinados inmediatos y por la motivación de todos los subordinados situados bajo su nivel organizacional. Un gerente general debe sentirse responsable, en primer término, por la motivación de las personas que dependen directamente de él, y en segundo lugar por todos los empleados de la empresa.

Qué es lo que hace que la gente desee trabajar bien y hacer un buen trabajo con gusto ?

Las respuestas reales a las preguntas sobre la motivación están -- siendo lentamente tratadas a través de investigaciones intensivas y extensivas que están realizando los psicólogos industriales.

La motivación usualmente es un asunto personal e individual. La gente es diferente. No se les motiva a todos en la misma forma. De hecho la acción o estímulos que motiva a una persona bien puede " no motivar " a otra.

Y no solamente hay el hecho de que la gente es diferente, sino además existe el hecho de que la gente cambia de manera continua a -- velocidades diferentes. Su estado anímico, sus metas, sus problemas y sus intereses cambian día a día - o más aún hora tras hora. Y es por estos constantes cambios, que es difícil saber como va a reaccionar un empleado en cierto momento. La acción que motiva

à un empleado un día, puede tener un efecto completamente opuesto al día siguiente.

Fuera de esta humanidad caótica, dinámica y aún confusa ; la ciencia ha tratado de moldear algunos principios generales de la motivación humana.

COMPRESION DE LAS NECESIDADES HUMANAS .-

Es importante darse cuenta que la motivación (proporcionar un motivo, o en este sentido, un motivo para actuar en una forma deseada) no tiene significación más allá de las necesidades de los subordinados. Los esfuerzos tendientes a proporcionar un motivo que no tenga relación con las necesidades no tendrían ningún resultado. Por tanto, es esencial entender las necesidades de los subordinados. La motivación puede ser proporcionada satisfaciendo o reprimiendo estas necesidades - valores altos y bajos de la misma variable - con el propósito de lograr el tipo deseado de trabajo.

Aunque un completo entendimiento de las necesidades humanas todavía espera el acuerdo de los científicos sociales, existen numerosas listas de ellas. Los sociólogos reconocen amplios grupos de necesidades, físicas (salud y seguridad) y sociales (emocionales y educacionales). En verdad, el hombre es un ente con aspiraciones, y quiere progresivamente cosas diferentes en lugar de más de la misma cosa.

TIPOS DE MOTIVACION .-

El desarrollo de un buen sistema de motivación es muy difícil. --- Tradicionalmente los ejecutivos han proporcionado oportunidad de trabajo a los empleados, y los han motivado simplemente mediante una escala de remuneraciones generalmente relacionada con la productividad y con penalidades por violar las reglas de la compañía. Para las personas empleadas capaces de satisfacer sus necesida-- des básicas, las necesidades sociales, tales como ser miembro de un grupo, la autoestimación y - en cierto grado - el autodesarrollo son parcialmente satisfechas en el trabajo.

Las malas comunicaciones y el mal liderato, junto con la falta de capacidad de los ejecutivos para persuadir a los subordinados que obtengan ventajas para lograr la satisfacción per sonal, causa muchas frustraciones. Muchos no logran satisfacer las necesidades -- debido a la desconfianza y a la falta de comprensión, y otros no logran porque la satisfacción solo puede ser alcanzada a un costo que no están dispuestos a pagar. El costo de satisfacción de las necesidades básicas es el sacrificio del ocio ; el costo de la pertenencia es la adaptación ; el costo del reconocimiento y el respeto es -- la autodisciplina y el costo de la independencia es el aislamiento -- social.

SISTEMAS DE MOTIVACION .-

No puede existir una fuente de motivación única ; se requiere un -- sistema de motivación - un grupo coordinado de móviles positivos-

y negativos disponibles para una aplicación selectiva con el fin de lograr el mejor esfuerzo de los ejecutivos individuales. El sistema no es único como solución general, sino que permite la utilización de un grupo de móviles, los que motivarán a los ejecutivos a satisfacer sus necesidades de primera prioridad dentro del esquema permitido por la empresa.

Un sistema adecuado de motivaciones está basado en principios sociológicos y psicológicos, en las prácticas de la empresa y en las convicciones acerca de los fines del hombre.

SATISFACCION DE LAS NECESIDADES .-

Los ejecutivos deben intentar comprender a sus subordinados, a fin de seleccionar en forma inteligente los elementos efectivos del sistema de motivación que les será aplicado. Esto es difícil debido a que las necesidades son numerosas y expansibles, sus prioridades cambian y varían en gran medida de una persona a otra. Así, lo mejor que un ejecutivo puede hacer es desarrollar un sistema de motivación basado en la satisfacción de las necesidades comunes que sea consistente con su experiencia acerca de las personas y que sea lo suficientemente flexible como para responder a las variaciones de las reacciones individuales.

Todo ejecutivo seleccionará entre un número desconocido de necesidades, aquellas que prometen cierto grado de satisfacción y que logran producir un esfuerzo de parte de los subordinados.

LA TEORIA DE LA MOTIVACION DE MASLOW, -

Su postulado fundamental es que las necesidades humanas se sitúan en jerarquías de predominio. Tan pronto como una necesidad queda satisfecha aparece otra en su lugar. El hombre continuamente busca el satisfacer alguna necesidad. En el nivel más bajo, pero -- siendo las más importantes cuando son contrariadas, se hallan las -- necesidades fisiológicas.

Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento. Una vez -- que se han satisfecho las necesidades fisiológicas aparecen otras -- necesidades " más elevadas ", y dominan el organismo. Y cuando estas necesidades a su vez quedan satisfechas aparecen necesidades nuevas y aún " más elevadas ". El segundo nivel de necesidades -- abarca las necesidades de seguridad ; protección contra el peligro ; amenazas y privaciones.

Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas del hombre y no -- teme ya más por su bienestar físico, se convierten en dominantes -- sus necesidades sociales. El amor, el afecto y el deseo de permanencia se convierten en un nuevo centro de atención.

Todas las personas en nuestra sociedad tienen una necesidad o de-- seo de una valoración elevada, estable y firmemente basada de sí -- mismos, de la autoapreciación y de la apreciación de los demás. -- Las necesidades de apreciación se convierten en más importantes a medida que se satisfacen las necesidades fisiológicas ; de seguridad

y sociales. Estas pueden clasificarse en dos series ; aquellas que se relacionan con la propia reputación. La propia estima lleva a sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, competencia y capacidad de ser útil y necesario en el mundo. Relacionadas con la propia reputación se hallan las necesidades de " Status " agradecimiento y apreciación.

En la cúspide de la jerarquía se halla la necesidad de autorrealización ; el deseo de llegar a ser todo lo que se es capaz de ser. Karen Horney llamó a esto el camino a la gloria y consideraba que cada persona tenía una concepción no sólo de su propio yo, sino también de un yo ideal que deseaba conseguir.

Maslow consideraba estas cinco series de necesidades como una jerarquía, pero no con una relación de todo o nada entre sí. Más bien consideraba que cada persona indicaba porcentajes decrecientes de satisfacción en la escala jerárquica de las necesidades. Por ejemplo, una persona puede estar satisfecha en un 95 por 100 en sus necesidades fisiológicas, 70 por 100 en sus necesidades de seguridad, 60 por 100 en sus necesidades sociales, 10 por 100 en sus necesidades de autoestima y 5 por 100 en sus necesidades de autorrealización. Maslow afirma que la persona que se sienta contrariada en cualquiera de sus necesidades básicas está ciertamente tan " enferma " como la que ha sido privada de las vitaminas y minerales necesarios. La reacción a la privación puede asumir mu-

chas formas oscilando desde la hostilidad agresiva hasta la apatía y revistiendo los diferentes comportamientos.

Mc. Gregor.-

Ha resumido las siguientes conclusiones acerca de la motivación humana, que sugiere como la base para reestructurar la política organizativa :

- 1.- El gasto de esfuerzos físicos y mentales en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- 2.- El hombre ejercitará autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que está comprometido.
- 3.- El compromiso con unos objetivos se halla en función de las recompensas que se asocian con su logro.
- 4.- El ser humano medio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- 5.- La capacidad de ejercer un grado relativamente alta de imaginación, inventiva o ingenio en la solución de los problemas organizativos se halla distribuida ampliamente entre la población y no estrictamente.
- 6.- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencias intelectuales del ser humano promedio solamente se utilizan parcialmente.

El Dr. Frederick Herzber establece : que su teoría en ; factores de la motivación ; y factores de mantenimiento.

FACTORES DE MOTIVACION .-

Participación

- incluir a la persona en la planeación del trabajo
- animar a trabajar en conjunto para establecer metas para mejorar
- dar libertad para que la persona haga su trabajo a su manera
- aceptar ideas y sugerencias sobre el trabajo
- hacer que la persona sienta la responsabilidad del trabajo

Realización

- establecer metas asequibles y ayudar a la persona a alcanzarlas (Método de etapas)
- crear una atmósfera de aprobación y realizaciones en lugar de críticas

Reconocimiento

- otorgar aumentos por mérito
- otorgar premios especiales
- dar " una palmadita en la espalda " cuando realmente se merece
- escribir los elogios en el reporte de progreso

Desarrollo

- arreglar u otorgar transferencias o promociones
- aumentar el trabajo y las responsabilidades de la persona
- delegando responsabilidades
- rotación de trabajos

PRON VER

ten a a el se y cursos

- promover la asistencia a clases y cursos

FACTORES DE MANTENIMIENTO

Condiciones Físicas

- disposición de máquinas y equipo, estacionamiento, alumbrado, comedores, baños, localización ruido

Seguridad

- supervisión justa, compañerismo en la supervisión, el status o condición del trabajo y del grupo, buenas instrucciones de trabajo, saber que es lo que está pasando, mantenerse informado

Factores Económicos

- el nivel general de sueldos, la compensación por desempleo, los beneficios del retiro y seguros

Factores Sociales

- el compañerismo en los grupos de trabajo, grupos para paseos, actividades de la Compañía, grupos para comidas informales

A la luz de lo que la ciencia social nos enseña acerca de los impulsos humanos y junto con nuestras observaciones prácticas como hombres de negocios, qué cambios debemos recomendar en cuanto al enfoque o táctica que los ejecutivos deben adquirir ?

Podemos empezar con la idea de que un hombre pone mayor energía emocional y psíquica en un proyecto que le satisfaga grandemente - un proyecto bastante interesante que penetre tanto como sea posible hasta los más de los niveles de las necesidades y las aspira-

ciones anteriormente mencionadas del individuo. Partiendo desde este punto podemos sentirnos seguros al decir que : el hombre entre más satisfecho se encuentre con su propio trabajo, se volverá más activo. Si a él le gusta lo que está haciendo se sentirá realmente feliz, únicamente cuando esté trabajando en ello. Aunque parezca raro, además, el esfuerzo que despliega no le significará una carga pesada y es más, aún en sus vacaciones preferirá seguir en la misma actividad.

Y la pregunta para el jefe es : ¿ Si su subordinado actúa y siente con respecto a su empleo en la misma forma que sus pasatiempos, sus recreaciones u otras actividades ? ; la tarea del jefe es lograr que el trabajo esté proporcionando a sus subordinados, la mayor satisfacción posible. La llave para obtener ese sentimiento está en las aspiraciones de las personas. Lo mejor es el apelar a las metas personales. Todo esto se centra en el crecimiento y desarrollo de la persona, su potencial creativo y de mejoramiento, así como su amplia visión de la responsabilidad.

Tanto el jefe como el subordinado se esfuerzan por mejorar en el trabajo, porque esto es para ambos su mayor aspiración, merece que pongan en ello todas sus energías y proporciona la más grande satisfacción.

Es el trabajo del ejecutivo y también su mayor interés el buscar las condiciones para mejorar, las cuales, cuando se manifiestan en su

propia actitud, comportamiento y comunicaciones, dan a la gente -- bajo su mando la completa satisfacción en sus trabajos.

Los ejecutivos que dirigen el mejoramiento requieren de una filosofía para dirigir ; y esta filosofía debe basarse en un mayor y más -- efectivo entendimiento de las actitudes humanas y también de los -- factores o hechos que constituyen e impulsan las mencionadas actitudes humanas .

Ese conocimiento tan profundo de lo que es en sí la gente, dista mucho de la noción de la administración mediante dirección y control. Ahora, existe el problema de comunicar aquéllo que la administración espera realizar a través de las otras personas. Los más -- importantes trabajos de la administración se han realizado cuando los jefes han trabajado muy cerca de los subordinados, en regular comunicación, y mostrando una continua evidencia de entendimiento de sus intereses y la relación de estos intereses .

Esta es la esencia de la buena comunicación. Esto no significa -- pizarrones más grandes para avisos, o periódicos de la compañía. Es un esfuerzo común por la mutualidad de intereses, basado en un entendimiento que vá más allá de lo que es obvio, que vá hasta el -- verdadero "yo" de la persona, sus aspiraciones, sus esperanzas y sus deseos ; es lo que hace aceptar a un hombre por lo que él es en sí, y permitirle que él mismo se supere. Esta es la administración con partida .

Este nuevo aspecto de la administración, puede ser que lo tengamos como algo muy distante o algo que es para el futuro, si hablamos de generalidades, sin embargo, hay que comprender que es algo que — ya tenemos en puerta si hablamos de mejoramiento.

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

- Argiris Ch. : INTEGRATING THE INDIVIDUAL AND THE ORGANIZATION. John Wiley. New York. - 1964.
- Baumgarten F. : PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA. Editorial Labor, - S. A. 1959.
- Bennis Warren : ORGANIZATION DEVELOPMENT : ITS NATURE, ORIGINS AND PROSPECTS. Addison Wesley, Reading Mass.
- Blake P. Roberto and Mouton S. - - Jane : THE MANEGERIAL GRID ; KEY ORIENTATIONS FOR ACHEVING PRODUCTION - - - THROUGH PEOPLE. Gulf Publishing. Co.- Houston Texas. 1964.
- Blake Mounton : BUILDING A DINAMIC CORPORATION - - - THROUGH GRID ORGANIZATION DEVELOPMENT. Addison-Wesley Publishing Company. 1969.
- Dubin Robert : LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION.
- Filley House : MANEGERIAL PROCESS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. Scott, Foresman and Company. 1969.
- Fuente de la Muñiz R. : PSICOLOGIA MEDICA. Fondo de Cultura - Económica. Sexta Edificación. 1966.
- Haney William Dr. : COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL-BEHAVIOR. Homewood Ill. Ricard D. Irwin Inc.
- Herzberg Frederick Dr. : THE MOTIVATION TO WORK. John Wiley and Sons, Inc. Second Edition. 1959.

- Koontz y O'donnell : CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. --- Tercera Edición. Mc. Graw Hill. Book Co.- 1967.
- Leavit H. : MANEGERIAL PSYCHOLOGY. Second Edition. The University of Chicago Press. 1964.
- Leavit H. and - Pandy L. : READINGS IN MANEGERIAL PSYCHOLOGY. - The University of Chicago Press 1964.
- Maslow A. H. : EUPSYCHIAN MANAGEMENT. Irwin, Home-- wood Ill. 1965.
- Noyes y Kolb : PSIQUIATRIA CLINICA MODERNA. La Pren- sa Médica Mexicana. Tercera Edición. 1966.
- Roger Carl : FREEDOM TO LEARN. New York. 1969.
- Sayles Leonard : MANEGERIAL BEHAVIOR. Mc. Graw Hill. - - 1964.
- Von Haller Gil- bo, S. A. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Ediciones Grijal- bo, S. A. 1963.

MONOGRAFIAS

- Abreu José A. : PROBLEMAS PSICOLOGICOS EN LAS ORGANI- ZACIONES. VIII Curso Avanzado de Adminis- tración de Personal. Depto. de Relaciones In- dustriales. I. T. E. S. M. 1965.
- Bernal Miguel Dr. : EL SIGNIFICADO DE LA CONTRIBUCION DE - DOUGLAS MC. GREGOR. EL FACTOR HUMA- NO EN LA ORGANIZACION. X Curso Avanza- do de Administración de Personal. Depto. de - Relaciones Industriales. I. T. E. S. M. 1967.
- Farley H. John y Shapiro George : DESARROLLO ORGANIZACIONAL, UNA INTER- ACCION PLANEADA CON EL CAMBIO. XIII - Curso Avanzado de Administración de Personal Depto. de Relaciones Industriales I.T.E.S.M. - Julio 1970.

- Jiménez von Roehrich Augusto Lic.: SISTEMAS MODERNOS DE COMUNICACION - -
COMO INSTRUMENTO DE LA DIRECCION DE-
LA EMPRESA. CEPSE 1968.
- Jusidman Miguel Dr. : DIRECCION Y MOTIVACION. XIII Curso Avan-
zado de Administración de Personal. Depto. -
de Relaciones Industriales. I.T.E.S.M. - - -
Julio 1970.
- Llano Carlos : LA FUNCION DEL ADMINISTRADOR DEL FU-
TURO. VII Congreso de Relaciones Indus-
triales. 1969.
- Mc. Gregor Douglas : LA FUNCION DEL ASESOR EN LAS RELACIO-
NES HUMANAS METODOS DE INFLUENCIA -
Y CONTROL. EL CONCEPTO TRADICIONAL
DE LA DIRECCION Y CONTROL. TEORIA Y:
LA INTEGRACION DE LOS OBJETIVOS ORGA-
NIZACIONALES E INDIVIDUALES. LA GE-
RENCIA POR INTEGRACION Y AUTOCONTROL
X Curso Avanzado de Administración de Per-
sonal. Depto. de Relaciones Industriales. --
I. T. E. S. M. 1967.
- Miller and Form : INDUSTRIAL SOCIOLOGY. Second Edition. --
Harper and Row Publishers. 1964.
- Myers Charles : HACIA UNA FILOSOFIA DE LA ORGANIZA- --
CION. I Conferencia Internacional de Rela-
ciones Industriales. Nov. 1971.
- Ortiz Gil Carlos : COMUNICACION EN LA EMPRESA. Depto. -
Relaciones Industriales. I. T. E. S. M. 1964.
- Olivera Díaz Dr. Sergio : APORTACION DE LAS CIENCIAS SOCIALES Y
DE LA CONDUCTA A LA ADMINISTRACION -
DE PERSONAL. X Curso Avanzado de Admi-
nistración de Personal. I. T. E. S. M. - - -
Depto. de Relaciones Industriales. 1967.

CAPITULO IV

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS : NUEVO ENFOQUE

Para que la administración puede lograr la mejor combinación posible de los intereses individuales y los de la organización, hay que tomar verdadero empeño en que los objetivos sean conocidos por quienes corresponda. Tanto el procedimiento de establecer los objetivos y su aplicación al individuo, tienen que ajustarse a la realidad ya que afectan a seres humanos con sus motivaciones, intereses y reacciones.

La definición más apropiada para la administración por objetivos será : Un acuerdo por anticipado entre la persona y su jefe, en el cuál el primero sabrá cuando será aceptable su actuación.

Esta nueva definición contiene diferentes conceptos :

1.- Un acuerdo :

La palabra acuerdo refuerza el entendimiento entre dos personas para el establecimiento de cualquier objetivo ; hacer responsable a alguien y que este lo acepte.

La persona debe ser honesta y sinceramente aceptar la validez del objetivo sin reservas. De igual manera el jefe debe aceptar el objetivo. Si cualquiera de los dos no se hace responsable o no lo acepta, el objetivo de hecho no tiene validez ni oportunidad de ser alcanzado.

La comunicación es esencial para hacer responsable a alguien-

de los resultados y que estos los acepten. Aquí es donde entra la interacción humana.

Uno de los principios básicos de responsabilizar a alguien es que esta sienta que no juega un papel pasivo.

Responsabilizar a alguien correctamente, tiene sus bases en la motivación, así pues la palabra " un acuerdo " es la palabra más importante de toda la definición de Administración por Objetivos. Esta transforma a la administración por objetivos, de una herramienta gerencial mecánica a un medio de enlace de las funciones gerenciales y por principios básicos de delegación (hacer responsable a alguien) y motivación.

2.- Por anticipado :

Sé reconoce que el objetivo debe ser definido antes de que se realice. Lo único nuevo es que nos fuerza a pensar en forma disciplinada a identificar la línea divisoria entre la actuación aceptable y la no aceptable.

Lógicamente, sí hoy podemos decir que nos place o disgusta -- de cierto nivel de actuación, debimos haber sido capaces de -- identificar ese nivel hace un año o seis meses.

3.- Entre la persona y su jefe :

Esta frase en la definición es importante en dos aspectos : --
Primero, no dice " entre el jefe y la persona " o " entre el superior y el subordinado ". Pone la persona primero. Lo

anterior significa que el primer paso es de la persona, el propone objetivos a su jefe a través de una interacción.

Si el jefe establece objetivos por anticipado o los propone siquiera, habrá problemas en el proceso de administración por objetivos, bajo esta filosofía el jefe se convierte un orientador y colaborador.

Si no se toma en cuenta esto violará el primer principio de hacer responsable de algo a alguien, y desde ese momento todo el programa será sólomente un ejercicio de frustración.

4.- Pactos personales :

Aún en puestos idénticos los estandares serán diferentes tomando en consideración, la experiencia, habilidades, conocimientos, decada persona. Por tal razón los acuerdos serán diferentes.

5.- Ejecución, desempeño vs. resultados :

Cada vez son más los ejecutivos que están de acuerdo que el desarrollar un objetivo en términos de resultados finales provocan un abismo en la medición del trabajo total. Han reconocido que ellos tienen que extender su orientación a conceptos más comprensivos de actuación el cual incluye resultados finales por supuesto, pero cubre mayor territorio.

Por lo tanto en orden de reflejar un punto de vista más amplio de lo que deberá ser medido, la nueva definición de Adminis-

tración por Objetivos usa esta frase " en el cual la persona sa
brá cuando será aceptable su actuación ".

La Administración por Objetivos da cabida a los objetivos organizaci
cionales y los personales, llenando en forma realista las necesidade
des de ambos. Cuando el jefe y el subor dinado se sientan a trata
tar abiertamente los objetivos funcionales de la organización y los
resultados esperados, y los objetivos y metas del subordinado, se
ha dado el paso más importante hacia la integración de los objetivo
vos organizacionales y personales. Aún cuando puede no haber --
una completa reconciliación de diferencias entre los objetivos organi
zacionales y personales, debe quedar establecida una base firme
de comprensión en aquellos casos en que las necesidades organizaci
cionales deben tener preferencia.

Esta filosoffa de administración establece que la administración --
puede ser mejorada mediante la descentralización inteligente de autu
toridad, responsabilidad y de " presentar resultados, a través de --
un balance conveniente de las actividades positivas y negativas ".

La evaluación por resultados debe permitir un alto grado de auto--
control de parte de las personas involucradas. Esto requiere que
el proceso de establecer objetivos incluya no solo metas, objetivos
y los resultados esperados claramente definidos y mutuamente compr
prendidos, sino también un acuerdo mutuo sobre estándares que se
rán utilizados para controlar las operaciones y medir la actuación.

Bajo este método de actuación, la persona subordinada toma la iniciativa de mantener informado, oportuna y apropiadamente, a su superior sobre el " estado de las operaciones ", y sobre aquellas cosas que el superior debe saber para cumplir sus propias responsabilidades, más allá de la información normal, proporcionada bajo los sistemas ordinarios de informes.

Los objetivos desarrollados en cada nivel administrativo deben diseñarse para servir el propósito básico de la organización, cumplir actividades prescritas, y llenar las expectativas de la dirección y de todos los niveles de la organización.

Cada ejecutivo participa en el establecimiento de objetivos para su organización. Esto lo hace mediante pláticas cara a cara con su superior en cuanto a las expectativas de este, culminando en objetivos acordados mutuamente. Al involucrarse más en el establecimiento de objetivos, las personas tienen la oportunidad de mejorar su comprensión y su aceptación de lo que se espera de ellos ; comprenden sus propios objetivos en relación a las necesidades de la organización y dedican sus esfuerzos personales para lograrlos. Esta dedicación implica más que el simple acuerdo o la aceptación pasiva. Implica la voluntad de respaldar, apoyar activamente y rendir cuenta de los resultados deseados.

Cada persona interpreta sus metas y objetivos a la luz de los factores internos y externos que afectan su área de responsabilidad, de

termina su punto de partida relativo, hace inventario de sus recursos, y formula planes generales y partidas de acción para lograr los resultados requeridos.

Al ejecutar sus planes y medir los resultados de sus logros la persona revalúa continuamente los planes, y hace los ajustes basados en la experiencia, el progreso y otros factores pertinentes.

El jefe debe saber la cantidad y calidad de trabajo que producen individualmente y colectivamente sus subordinados inmediatos. Debe concedérsele considerable amplitud para ejercer juicio y tomar decisiones que afecten el progreso y logro de sus metas y objetivos, debe permitirles ejercer una gran actividad de auto-evaluación y auto-control.

Bajo esta filosofía el superior se preocupará primordialmente de si se están obteniendo o no los resultados deseados, y no tanto en la ejecución de los pasos detallados o acciones administrativas programadas.

Cada administrador debe ser evaluado en base a la comprensión común de sus objetivos y las organizaciones, basadas sobre "estándares" de actuación o criterio de efectividad que él y su superior han acordado. La administración por objetivos da mucho énfasis a la auto-evaluación, dando la responsabilidad al ejecutivo para iniciar o recomendar las acciones administrativas apropiadas.

1.- INTEGRACION HOMBRE - EMPRESA

El propósito principal de este apartado es esbozar un planteamiento de liderazgo gerencial que dé un sentido práctico y efectivo para el cumplimiento de ambos objetivos, los objetivos de trabajo de la organización y las necesidades relevantes de los individuos en la organización. Junto con la motivación y las comunicaciones, el liderazgo es un medio de dirección. Lo anterior identifica al líder como parte del grupo. El líder actúa para ayudar al grupo para la obtención de sus objetivos.

La teoría del trabajo de grupo en la organización se basa en todo aquello que da los mejores resultados en la teoría existente de la organización. Emplea en su totalidad todas las herramientas de la administración científica, dinámica de grupos y tecnologías y aspectos semejantes.

Bajo la teoría de grupo, sin embargo, estos recursos se emplean de una manera diferente, basados en un conjunto de supuestos motivacionales, y con una lógica o filosofía distinta de aquella en la que se basan las teorías tradicionales. La teoría de grupo implica la obtención del más alto nivel posible de motivación. Tal motivación incluye no solamente motivos económicos sino que también motivos del ego, incluyendo el deseo de crecimiento y realización significativos en términos de nuestros valores y metas,

así como el deseo de prestigio, reconocimiento, aprobación y aceptación. En suma, una organización no sería efectiva a menos que pueda motivar plenamente a sus miembros y posteriormente utilizar, coordinar y dirigir con éxito sus esfuerzos. Con el fin de lograr esto, dos factores son esenciales - - interacción efectiva - - en todos los niveles de la organización y una influencia mutua al determinar metas, objetivos, planes y cursos de acción. Estos dos factores requieren :

- 1.- Una completa y franca comunicación de toda la información -- pertinente entre los diferentes niveles de la organización y a través de ellos mismos.
- 2.- Oportunidad para que los miembros de la organización ejerzan una influencia apropiada y adecuada sobre los demás en formas relacionadas a su experiencia, conocimientos e información.
- 3.- Procesos de toma de decisiones que utilicen completa e inteligentemente toda la información disponible en la organización y que estén diseñados de tal manera, que los miembros de la organización se sientan sumamente motivados para ejecutar estas decisiones.
- 4.- Medición, no solamente de los costos de producción desperdicios y utilidades, sino también de todas aquellas dimensiones -- humanas que afectan la capacidad de la organización a produ---

cir, por ejemplo :

- a) Motivación de sus miembros
- b) Comunicación entre miembros y grupos
- c) Toma de decisiones, tanto individual como de grupos

¿ Cómo desarrolla una organización procedimientos de operación - que se adapten al concepto de trabajo de grupo, es decir, a la realización de un elevado nivel de motivación a través de toda la organización ?

- 1.- La estructura organizacional y su forma de funcionar debe --- asegurar un máximo de probabilidad de que en todas las interacciones cada uno de los participantes considere la interacción como un apoyo y contribución a su sentir de crecimiento personal, de acuerdo con sus antecedentes, experiencia y esperanzas.
- 2.- La administración empleará al máximo las capacidades potenciales de sus recursos humanos solamente cuando cada persona dentro de una organización sea un miembro de uno o más -- grupos de trabajo estrechamente unidos y funcionando efectivamente con una gran capacidad de interacción y elevadas metas de actuación.

Ventajas de un trabajo de grupo bien desarrollado :

- a) Un grupo funcionando en forma efectiva, puede ejercer presión para que sean aceptadas las soluciones que sean de interés --- para todos los miembros del grupo en particular.

- b) Los subordinados que se encuentran bajo esta situación se dan cuenta de que no pueden obtener favores especiales o tratamiento preferente de parte del jefe.
- c) Hay gran motivación para comunicarse en una forma total y precisa.
- d) También es probable que el grupo vea con severidad a cualquier miembro que oculte información importante para los demás.
- e) Los miembros del grupo se sienten sumamente motivados para alcanzar las metas fijadas por el grupo.
- f) La capacidad creadora, tanto de los individuos como de los grupos, se concentrará en los problemas a que se enfrenta la organización.

La necesidad de sincronizar la acción individual, nace de las diferencias de opinión de cómo las metas del grupo pueden ser alcanzadas, y cómo los objetivos individuales y del grupo pueden ser armonizados. Así se llega a que a la labor central del ejecutivo es la de reconciliar diferencias en enfoque, oportunidad, esfuerzo o interés y armonizar las metas cooperativas e individuales.

La mejor coordinación tiene lugar cuando los individuos ven cómo sus labores contribuyen a los objetivos dominantes en la empresa.

Con respecto a la "competencia de grupo" damos a conocer las observaciones de Rensis Likert en cuanto a las propiedades y características de actuación del grupo altamente efectivo.

Las propiedades y características de actuación del grupo ideal sumamente efectivo son las siguientes :

- 1.- Los miembros son calificados en todos los diversos papeles -- de liderazgo y membrecía y funciones requeridas para la interacción entre líderes y miembros y entre unos y otros miembros.
- 2.- El grupo ha existido el tiempo suficiente para poder desarrollar una relación de trabajo bien establecida y libre de tensiones entre todos sus miembros.
- 3.- Los miembros del grupo se ven atraídos hacia él y son leales a sus miembros, incluyendo el líder.
- 4.- Los miembros y líderes tienen un alto grado de confianza entre sí.
- 5.- Los valores y metas del grupo son una integración satisfactoria y una expresión de los valores y necesidades relevantes de sus miembros. Han ayudado a formar estos valores y metas y están satisfechos con ellos.
- 6.- Mientras que los miembros del grupo están ejecutando funciones eslabonadas, intentan tener en armonía, unos con otros, los valores y las metas de los grupos con que se eslabonan.
- 7.- Entre más importante sea un valor para el grupo, hay mayor probabilidad de que el miembro individualmente lo acepte.
- 8.- Los miembros del grupo son motivados en alto grado para ---

adherirse a los valores principales y a lograr las metas importantes del grupo. Cada miembro hará todo lo que pueda hacer - y en ocasiones todo lo que esté en su poder - para ayudar al grupo a lograr sus objetivos centrales. El espera que los otros miembros hagan lo mismo. Esta alta motivación surge, en parte del motivo básico de lograr y mantener un sentido de valer personal e importancia. El ser valorado por un grupo cuyos valores se comparten y del que deriva una sensación de significado e importancia de sus relaciones, conduce a cada miembro a realizar su mejor esfuerzo. Está dispuesto a no defraudar a los otros. El se esfuerza por hacer lo que cree se espera de él.

9.- Toda la interacción, la solución de problemas, las actividades de toma de decisiones del grupo ocurren en un ambiente de apoyo. Las sugerencias, los comentarios, las ideas, información crítica, se ofrecen con una orientación de ayuda. Igualmente, son recibidas estas contribuciones con el mismo espíritu. Se muestra respeto por el punto de vista de los demás en la manera de dar contribuciones y en la manera de recibirlas.

La atmósfera del grupo es de respaldo para que los miembros puedan aceptar fácilmente cualquier crítica que se ofrezca y hacer el uso más constructivo de ella. Las críticas pueden ser sobre cualquier tópico importante como problemas operacionales, decisiones, -

problemas de supervisión, relaciones interpersonales o procesos de grupo, pero cualquiera que sea su contenido, el miembro se siente bastante seguro en la atmósfera de respaldo del grupo para poder aceptar, probar, examinar y beneficiarse de la crítica ofrecida. También, puede ser franco y abierto, sin importar el contenido de la discusión : técnica, administrativa, o emocional. El ambiente de respaldo del grupo, con la sensación de seguridad que proporciona, contribuye a una relación de cooperación entre los miembros. Y esta cooperación en sí contribuye a/y refuerza el ambiente de apoyo.

10.- Existe fuerte motivación de parte de cada miembro para comunicarse completa y francamente al grupo toda la información de importancia y de valor para la actividad del mismo.- Esto surge directamente del deseo del miembro de ser valorado por el grupo y de cumplir con el trabajo. Entre más importante cree que sea la información para el grupo, mayor la motivación de ese miembro para comunicarla.

11.- Existe alta motivación en el grupo para usar el proceso de comunicación para que sirva en la mejor forma a los intereses y metas del grupo. Cada factor que el miembro considera es importante pero que por alguna razón se está ignorando, será repetido hasta que reciba la atención que merece. Los miembros se esfuerzan también por evitar comunicar informa

- ción sin importancia para no hacer perder el tiempo al grupo.
- 12.- Así como hay alta motivación para comunicar, correspondientemente hay una fuerte motivación para recibir comunicaciones. Cada miembro está genuinamente interesado en cualquier información de cualquier asunto relevante que alguno de los miembros pueda proporcionar.
- 13.- En el grupo altamente efectivo, los miembros individualmente se sienten seguros al tomar decisiones que les parecen apropiadas porque cada miembro comprende claramente las metas y la filosofía de operación, y le proporcionan una base sólida para sus decisiones. Esto desata la iniciativa y empuja las decisiones hacia abajo, conservando de todas formas un esfuerzo coordinado y dirigido.

FUNCIONES DE LIDERZGO

- 1.- Aún cuando el líder tiene completa responsabilidad, éste no intenta tomar todas las decisiones. Desarrolla su grupo en una unidad que, con su participación, toma mejores decisiones que él solo. Ayuda al grupo a desarrollar procesos eficientes de comunicación e influencia que proporcionan al grupo mejor información, más conocimiento técnico, más hechos y más experiencia para fines de tomar decisiones que el líder solo nunca podría reunir.

A través de la toma de decisiones en grupo, cada miembro se

- siente totalmente identificado con cada decisión y altamente --
 motivado para ejecutarla plenamente. La actuación total del-
 grupo, como consecuencia, es aún mejor que la calidad exce--
 lente de las decisiones.
- 2.- El líder sabe que en ocasiones se deben tomar decisiones rapi-
 damente, y no pueden esperar los procesos de grupo. El pre-
 vee estas emergencias y establece procedimientos con su gru-
 po.
- 3.- El líder se siente responsable principalmente del estableci--
 miento en todo tiempo de un ambiente de apoyo total en el gru-
 po. El alienta a otros miembros para que compartan esta --
 responsabilidad pero nunca pierde de vista el hecho de que co-
 mo líder del grupo de trabajo, el cual es parte de una organi-
 zación mayor, su conducta es muy probable que establezca la-
 tónica.
- 4.- El líder refleja planeamiento y representa efectivamente los -
 puntos de vista, las metas, los valores y decisiones de su gru-
 po ante aquellos otros grupos donde él esté desempeñando la -
 función de eslabonar su grupo al resto de la organización. El
 trae al grupo del cual es líder, los puntos de vista, metas y de-
 cisiones de aquellos otros grupos. En esta forma, él propor-
 ciona el eslabón mediante el cual la comunicación y el ejerci-
 cio de la influencia puede desempeñarse en ambas direcciones.

La mayoría de la gente en nuestra cultura está más preparado para aceptar y seguir sus propias decisiones, que las recomendaciones de otros. Cuando se reconoce la tremenda diferencia individual — que existe, entonces es creíble que la mayoría de las personas asignan un valor muy alto en la libertad y autodeterminación y quieren ser vistos como factores fundamentales en las decisiones sobre las cuáles ellos toman acción.

Los resultados muestran que los grupos con dirección democrática, presentan una mayor cohesión. La moral y el interés son más elevados en los participantes a estos grupos, mientras que los individuos dirigidos autocráticamente, tienen tendencia a dividirse en pequeños sub-grupos, y a alejarse de las reuniones. La moral es baja y flaquea la voluntad de los participantes.

Realmente estos resultados no constituyen un verdadero descubrimiento, sólo prueban que las ocasiones de participar, de ser escuchado, de ser un miembro activo de una organización reunida, con el objeto de resolver un problema, son ocasiones buscadas por la mayoría de los seres humanos.

Por lo anterior, podríamos generalizar diciendo que los grupos que responden a esas necesidades psicológicas, tienden a ser más agradables y mejores fuentes de satisfacción para los participantes.

Por el contrario, los grupos que condicionan miembros marginales dentro de su funcionamiento, con escasas oportunidades de partici-

par, de expresar sus ideas e intervenir en las decisiones, dan lugar a una monotonía y frustración completas.

El comportamiento de dichos miembros es de alejamiento y hostilidad hacia el grupo.

Una organización debería destacarse por su actuación, si cuenta con una forma de estructura de grupo que combine una comunicación e influencia efectiva, toma de decisiones descentralizada y coordinada, elevadas metas de acción aunadas a un alto nivel de motivación. De tal organización se espera obtener una elevada productividad, un producto de alta calidad, bajos costos, pocos desperdicios, baja rotación, una gran capacidad para adaptarse efectivamente al cambio, un alto grado de satisfacción por parte de los empleados, clientes, y accionistas, y buenas relaciones sindicales. En pocas palabras, sería una organización ideal, un modelo teórico al cual pueden aspirar las organizaciones actuales.

2.- PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS

HUMANOS

Es común escuchar que lo principal de las empresas lo constituyen sus recursos humanos. Con la nueva corriente de ideas respecto al comportamiento en las organizaciones encontramos razones muy poderosas para justificar estas opiniones.

Las empresas constituyen la organización de recursos materiales - intangibles y humanos para conseguir determinados fines. Sin embargo, los recursos humanos son los que le dan el toque distintivo. Son los que logran la consecución de los fines de la empresa.

¿ Qué es lo que produce satisfactores ? ¿ Qué es lo que logra utilidades ? ¿ Qué es en definitiva lo que determina el éxito o fracaso de una empresa ? Realmente no podemos considerar que son sus instalaciones, o sus inventarios, o sus marcas, etc. Las personas que trabajan en la empresa son las que determinan estos aspectos.

Ahora bien, formar estas personas, desarrollarlas, integrarlas al departamento donde trabajan, integrarlas a la empresa, constituye un costo importante para la empresa moderna, es decir, un costo que representa una inversión.

La planeación de recursos humanos es una parte esencial de los requerimientos de recursos generales que son necesarios para alcanzar las metas a corto y largo plazo de la empresa. No solamente

desde el punto de vista del número de empleados que se necesitan, sino también de los talentos necesarios para ejecutar el trabajo presente y futuro.

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar el número y calidad de los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades operacionales y organizacionales de la empresa. El resultado del proceso es tener el número necesario de personal con la capacidad requerida en el lugar apropiado, en el momento oportuno.

La planeación de recursos humanos tiene, como su principal objetivo, la utilización efectiva de talentos escasos o abundantes en interés de la empresa y del personal individualmente. En su sentido más amplio, la planeación de recursos humanos es una cuestión de anticipar el futuro patrón de la organización y después, relacionar los requerimientos de recursos humanos a estas condiciones futuras. Los requerimientos de recursos humanos se formulan primero en términos generales y más tarde se definen en términos de disciplinas, habilidades y aptitudes, todo lo cual está relacionado al tiempo.

La tarea de mejorar la organización actual consiste en tres aspectos principales :

Inventario de los puestos administrativos, del personal y de los problemas existentes. Evaluación de la organización, de la actuación

y de las potencialidades de la administración.

Desarrollo de la organización y de la administración mediante programas individuales y de grupo.

LA TAREA DEL INVENTARIO DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS

Puestos :

Este paso consiste en definir y esclarecer los objetivos, funciones y responsabilidades gerenciales. Implica una especificación de lo que el personal debe hacer exacta y concretamente, (en términos de funciones y responsabilidades) sobre cómo debe hacerse.

Aún y cuando el programa sólo lograra esto, la definición y comprensión vertical y horizontal de los deberes del trabajo, contribuirá a una mejor actuación por parte de los individuos y mejor colaboración entre individuos y grupos de trabajo.

Personal actual.-

Un inventario de la administración se emplea como un auxiliar para reconocer a aquellas personas que se encuentran capacitadas para llenar puestos vacantes en términos de sus intereses de trabajo, aptitudes y habilidades, hábitos de trabajo, rasgos de personalidad y experiencia. Tal procedimiento ofrece a cada individuo la oportunidad de proporcionar a la administración, información completa y actualizada sobre su historia personal, antecedentes, calificaciones, así como también sobre sus intereses profesionales y aspiraciones. Esto facilita de gran manera la identificación de aquellos

que poseen talento y potencialidades dentro de la organización. - -

También permite a la administración llevar a cabo una colocación y utilización del personal más efectivo.

Problemas de Organización .-

Este paso consiste en identificar las necesidades y problemas tanto del personal como de la organización, y actuar con el fin de solucionarlos.

LA TAREA DE EVALUACION DE LA ACTUACION DE LA ORGANIZACION.

La evaluación de la actuación es una parte esencial en la formación y conservación de una organización y grupo administrativo sólido. - Esta implica tres pasos secuenciales relacionados con la actuación: potencial y finalmente selección.

Actuación .-

La actuación se revisa en términos de objetivos de trabajo, funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones. Como se mencionó anteriormente, si una persona ha de desempeñar bien su trabajo, es esencial explicarle concisamente lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. La aclaración de los objetivos, funciones, responsabilidades, etc., constituye el marco para observar y registrar el comportamiento real de las personas en su trabajo en términos de lo que el puesto requiere de ellas. De esta manera, esta constituirá la medida para observar y evaluar la actuación del personal.

Potencial .-

Medir la capacidad de crecimiento y desarrollo, es el siguiente paso. Solamente después de haber definido lo que se espera de las personas en lo que respecta a su trabajo y cómo se están desempeñando en él, estaremos en posición de medir su capacidad para crecer, para superarse en sus funciones y de asumir nuevas responsabilidades. El factor más importante aquí es el de evaluar acertadamente la actuación de un individuo y traducir esto en términos de su potencial para desempeñar un trabajo de mayor responsabilidad. Aquí estamos evaluando el grado hasta el cual creemos que un hombre es adaptable y entrenable, y su capacidad para aprender, crecer y desarrollarse.

Selección .-

Si nuestros esfuerzos se están dirigiendo a mejorar y superar la actuación y potencialidades de los miembros actuales de la administración, igual cuidado debería darse a la selección de nuevos miembros de la administración.

Aquí el problema es el de determinar lo que los candidatos pueden hacer (de acuerdo a sus capacidades físicas y mentales), sus antecedentes, educación, experiencia y talento. La segunda consideración básica es la de tratar de determinar lo que podrán hacer si cuentan con la actitud deseada, motivación, hábitos de trabajo, y madurez. Esto es esencialmente el proceso de selección enfocada primordialmente a los ascensos.

LA TAREA DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Una de las necesidades básicas de todo ser humano, es la de crecer desarrollarse y superarse en su actuación. Si se niega al individuo esta oportunidad, debido a inadvertencia o alguna otra causa, tenderá a convertirse en un fracasado insatisfecho. El proceso de desarrollo se inicia con una revisión del progreso de un individuo en la ejecución de sus funciones y responsabilidades. También debe llevarse a cabo un cuidadoso análisis de los problemas que confronta para mejorar su actuación. En esta etapa, entonces, ya se ha recopilado una gran cantidad de información y ya pueden seleccionarse programas tanto individuales como de grupo, con el fin de satisfacer las necesidades de desarrollo.

Los métodos tradicionales de enseñanza y capacitación pueden ser adecuados para transmitir información, pero resultan inadecuados para producir cambios en actitudes y comportamiento. Por lo general los programas de capacitación que se realizan actualmente en la industria, son informativos pero no formativos. Agregan conocimientos, pero no están orientando hacia la acción. Es posible que faciliten el que la persona sepa más, pero el énfasis no está en lograr que la persona aplique lo que sabe, haga más y sea más efectiva.

Consideran el desarrollo del individuo como algo independiente del desarrollo del grupo de trabajo y del desarrollo de la organización.

misma, cuando estos tres factores están íntimamente correlacionados. Son pocos los programas que otorgan a las personas ; capacidad para aprender en su lugar de trabajo, lugar de donde ocurre el verdadero desarrollo ; habilidad para ser integrantes positivos de un grupo de trabajo ; habilidad para comunicarse con otros, para solicitar ayuda, para prestar ayuda, para cooperar, para aprovechar los conocimientos de otros, para liberar las energías de los subalternos.

Un Plan Específico de Desarrollo para el Individuo .-

Necesitamos formular con cada individuo un plan para su desarrollo basado en sus intereses, necesidades y problemas. Este plan deberá basarse principalmente en lo que requiere su puesto y la clase — de capacidades que debe desarrollar.

Al hacer esto, el programa ha puesto siempre énfasis en el puesto — (en términos de objetivos, funciones y responsabilidades) y en los problemas que ha afrontado el individuo. Revisando los progresos y los problemas en términos del puesto, es posible ser mucho más objetivo y menos amenazador para el individuo. Esto resulta en un plan de desarrollo basado en las necesidades y problemas del individuo, en el cuál él reconozca lo que puede hacer y cómo puede mejorar.

3.- ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS

No basta brindar buen pago y buenas condiciones de trabajo para — que el personal sienta la motivación requerida. Aquéllo se da por entendido ; la motivación debe nacer del trabajo en sí mismo.

En enriquecimiento de puestos es el proceso que tendiente a asegurar que un empleo ofrezca los factores de motivación necesarios. — Parte de la base de que el personal necesita algo además del dinero, y procura que el empleo le satisfaga al mismo tiempo que se lo gran los propósitos de la compañía.

En teoría, el enriquecimiento del empleo es la antítesis del credo de Henry Ford. En tanto que él repartió la labor en tareas limitadas, repetitivas, el experto en enriquecimiento del puesto procedea integrar la labor, de modo que cada obrero deba cumplir una diversidad de misiones relacionadas, más a su gusto.

En la práctica, poco puede enseñar la psicología a una empresa sobre la organización del trabajo. La necesidad de utilizar al máximo máquinas costosas hace necesario el trabajo repetitivo. El — nuevo sistema se ha aplicado con éxito principalmente en áreas autónomas de trabajo, donde un cambio en el contenido del empleo no causa trastornos.

Las nuevas ideas al respecto se deben principalmente a dos científicos estadounidenses en el ramo de la conducta humana, Abraham-Maslow y Frederick Herzberg.

Herzberg entrevistó a 200 obreros a distintos niveles y les pidió -- describir los períodos de su vida de trabajo en los que se habían -- sentido más felices, y más infelices. Analizando las respuestas -- descubrió que los factores de mayor aparición describían períodos -- felices relacionados con el contenido del puesto. Los períodos de infelicidad se describían en términos relacionados con las circuns-- tancias del trabajo, como el pago, las condiciones en que ese traba-- jo se cumplía, y el trato de los superiores.

Herzberg llamó factores " motivadores " a estos factores del conte-- nido del puesto y a los factores del contexto los llamó factores " de higiene ", ya que no garantizan la satisfacción pero ayudan a evitar la insatisfacción. Los motivadores satisfacían las necesidades -- de autoactualización, en tanto que los factores de higiene relaciona-- dos con las cuatro primeras necesidades citadas, sólo se conver-- tían en motivadores cuando no se satisfacían esas necesidades.

Pagar buenos salarios y asegurar buenas condiciones de trabajo no basta para producir entusiasmo. Este tiene que desprenderse del empleo mismo.

Los teóricos del enriquecimiento del puesto sostienen que los obre-- ros no siempre piden reajustes salariales debido a necesidades -- económicas básicas. Y que las quejas del personal no desapare-- cen reduciendo en este sitio el nivel de ruido, y disminuyendo la -- velocidad de la línea de producción en aquél otro lugar. Lo que -

El Enc
P. P. O.

11-2-52

están haciendo los trabajadores es demandando que se les compen-
se por verse privados de la auto-actualización que sus tareas monó-
tonas, repetitivas, no les pueden dar.

El Dr. W. J. Paul, calcula que hasta la mitad de los trabajos en --
los talleres industriales no se prestan para aplicar el sistema.

Pasos para enriquecer el trabajo.

1.- Seleccionar trabajos :

Que puedan ser cambiados en forma económica

Que el mantenimiento sea costoso

Que la motivación pueda mejorar el desempeño

Que las actitudes sean pobres

2.- Enfocar los trabajos con la convicción de que pueden ser cam-
biados.

3.- Generar una lista de cambios que puedan enriquecer los traba-
jos.

4.- Revisar la lista y eliminar :

Factores de mantenimiento

Eliminando algunos controles aunque manteniendo la contabilidad.

Aumentando el auto-control de la persona para su propio trabajo.

Asignando a una persona una unidad total de trabajo (módulo, divi-
sión, área, etc.).

Otorgando autoridad adicional al personal en sus actividades : liber-

tad en el trabajo.

Introduciendo áreas nuevas y más difíciles, no realizadas con anterioridad.

Asignando a las personas tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.

En gran medida el enriquecimiento del puesto es una aplicación del sentido común, y en su organización del trabajo muchas compañías bien administradas están enriqueciendo sus empleos sin advertirlo.

Pero en aquellas donde se observen los síntomas continuos de insatisfacción del persona, a nivel de talleres o de oficinas, es hora de aplicar metódicamente las nociones del enriquecimiento del puesto, como un factor positivo de la buena administración.

4.- LA AUTOREALIZACION DEL ELEMENTO HUMANO

Abraham Maslow ha descrito un número de características que él — considera fundamentales para la autorealización de la persona. Podríamos también describir a esta persona como autónoma en el mejor sentido de esa palabra. Estas características son :

- 1.- Una aceptación y percepción madura de la realidad. El temor es un grave impedimento para la percepción de la realidad. — Los sistemas autoritarios dependen del temor en sus subordinados. Entre más participativa sea una persona con relación a su ambiente total, mayor será su aceptación de las realidades de ese ambiente.
- 2.- Una madura comprensión y aceptación de nuestro propio ser, — algunos sistemas que suponen una maldad básica en el ser humano, creando una situación en la que el individuo encuentra — muy difícil aceptarse a sí mismo y consecuentemente, difícil — también aceptar a los demás. Un elevado nivel de confianza — en uno mismo y en otras personas, es un efecto de un saludable concepto de uno mismo.
- 3.- Una concentración en la identificación del problema y su solución, en lugar de una evaluación de la culpa personal y del castigo. Esta característica en particular es importante para — el papel del ejecutivo, puesto que dedica su vida a la solución — de una serie de problemas. La persona que se concentra en

el problema es capaz de manejar los conflictos, incomprensiones, y desacuerdos, con un mínimo de conflictos de su propia personalidad. Más bien su reacción instintiva al enfrentarse a un conflicto es la de identificarlo y desarrollar posibles soluciones. La persona centrada en el castigo, al detectar un conflicto, busca inmediatamente atribuir la culpa y escapar, -- de cualquier participación personal en el conflicto.

- 4.- La persona auto-realizada, si bien es un miembro colabora--dor de muchos grupos sociales busca y disfruta en grado cre--ciente la privacidad personal. Esta privacidad no significa -- el aislamiento de otras personas o de los problemas de su ambiente, sino más bien busca reflexionar, consolidar y mejo--rar su juicio en sus relaciones con los demás y en la solución de los problemas que afronta. Efectivamente, la persona -- auto-realizada no teme estar sola consigo misma.
- 5.- La autonomía personal en contraste con la aculturación es una faceta importante del patrón de desarrollo de la persona auto-realizada. Esto no significa que la auto-realización implica un aislamiento o un comportamiento excéntrico, ni un descon--tento con su ambiente, más bien esta persona, reconoce claramente las diferencias en los potenciales entre la gente y desea desarrollar su propio y singular conjunto de potencialidades.

- 6.- Una creciente riqueza de su vida emocional. Se ha creído — con frecuencia que el papel de la persona madura depende crecientemente de los poderes " cognoscitivos " y racionales del ser humano y de una casi total negación de la emoción. Esta falsa concepción del papel del ser humano nos ha llevado a un decreciente desarrollo del mismo. Maslow usa las palabras " experiencias máximas " y dice que la autorealización implica una elevada frecuencia de este tipo de experiencias. La máxima experiencia es una en la cual el individuo, en un momento dado, siente estar empleando plenamente sus potencialidades. La experiencia máxima implica tanto el lado racional como el emocional del hombre.
- 7.- La persona auto-realizada constante y crecientemente se identifica con otras personas. Se identifica plenamente con la especie humana como un todo y no permite que diferencias rituales, éticas, religiosas o nacionales lo distinguan de otros miembros de la especie humana. Este enfoque al desarrollo lo describe Maslow como referente a un todo y no como atomístico.- Podría decirse que el enfoque de Maslow considera al individuo y su papel, como una parte de un sistema total en el cuál él es una parte esencial de la actuación total.
- 8.- La persona auto-realizada lleva a cabo una estructura de carácter crecientemente participativa.

- 9.- Una mayor utilización del potencial de la creatividad. La creatividad implica tanto el uso de la estructura racional y cognoscitiva de la personalidad humana, como la utilización de su estructura subconsciente. Muy específicamente, el potencial creativo del individuo puede emplearse más efectivamente en el proceso de solución de problemas particularmente en la generación de la definición y dimensión del problema y en el desarrollo de diferentes cursos de acción para la solución. Las energías creadoras del individuo se ven gravemente restringidas en un clima autocrático debido simplemente a que la posición del superior se considera como poseedora de toda sabiduría para resolver problemas.
- 10.- La persona auto-realizada constantemente evalúa su propio sistema de valores e integra su comprensión de estos valores al ambiente más amplio del cual él forma parte. Durante la vida de una persona, si continúa en desarrollo, busca constantemente una mayor comprensión de sí mismo, de sus propios valores y la forma en que pueda integrarse más íntimamente con otras personas y con su ambiente total. Obviamente, no son muchas las personas que se ajustan este ideal de una total autorealización, pero la condición importante es que el individuo esté constantemente aspirando al desarrollo de las potencialidades arriba mencionadas. Es solamente a través-

de este crecimiento constante que el individuo puede finalmente convertirse en el líder merecedor de sus seguidores.

Estos valores humanísticos pueden resumirse como sigue :

El hombre es esencialmente bueno por naturaleza. Las experiencias de la vida tienden a crear comportamiento que puede llamarse " malo ".

La evaluación de las personas debería hacerse en términos positivos, produciendo crecimiento y no en términos de una retroinformación negativa, basada en el temor.

La persona está constantemente experimentando y creciendo, más que en una actitud fija y estática. Todas sus experiencias pueden considerarse como productoras de crecimiento.

Las diferencias individuales son un capital valioso y deberían ser -- utilizadas plenamente por la organización.

Una estrecha orientación laboral de la persona es un concepto muy limitado. Cada individuo debería considerarse como una " persona íntegra " capaz de realizar una variedad de actuaciones dentro -- de la organización.

Los sentimientos de una persona constituyen una valiosa y necesaria parte de su aportación a la organización. Deberíamos apreciar -- estos sentimientos y alentar su expresión.

La representación de " papeles en las relaciones interpersonales -- deberían minimizarse, en lugar de ésto debería desarrollarse un --

comportamiento auténtico entre las personas en términos de honestidad, rectitud y congruencia.

Se debe confiar en la gente, no desconfiar de ella.

Se debe alentar a las personas a correr riesgos en lugar de actuar siempre en forma consistente, dentro de lo seguro aunque a menudo no sea lo más apropiado.

Se debe desarrollar un clima de colaboración entre las personas y no un énfasis total a la competencia.

Todos estos valores aportados forman un preámbulo al entendimiento de la naturaleza humana. A través de nuevos estilos y filosofías de dirección permiten al dirigente encontrar nuevos caminos a la solución de su problema ; aprovechar las potencialidades humanas al máximo en beneficio de ellos y de la organización.

Parece ser que la Administración por Objetivos constituye un primer paso para llevar a la práctica estas inquietudes actuales de los dirigentes de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIALIBROS

- Filley House : MANEGERIAL PROCESS AND ORGANIZATION
AL BEHAVIOR. Scott, Foresman and Com---
pany. 1969.
- Herzberg Frede_{rick} : MOTIVATION TO WORK. John Wiley and Sons
Inc. Second Edition. 1959.
- Likert Rensis : NEW PATERNS OF MANAGEMENT. Mc.Graw
Hill Book Co. New York. 1961.
- Maslow A. H. : EUPSYCHIAN MANAGEMENT. Irwin, Home--
wood Ill. 1965.
- Mc. Gregor --- Douglas : EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL. Edito-
rial Diana
- Elizabeth Marting
Doroth Macdonald
Juliet M. Halford LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y SU --
PERSONAL. Editorial Roble.
- Schleh Edwar C.: MANAGEMENT BY OBJETIVE. The Manage-
ment Review. AMA. New York. 1959.

MONOGRAFIAS

- Bavelas Alex Dr.: APORTACIONES DE LAS CIENCIAS SOCIA--
LES TECNICAS Y HERRAMIENTAS. VI Con-
greso de Relaciones Industriales. 1968.
- Bernal Migucl -- Dr. : DESARROLLO ORGANIZACIONAL. XI Curso
Avanzado de Administración de Personal. --
Depto. de Relaciones Industriales.
- Farley H. John y-
Shapiro George : DESARROLLO ORGANIZACIONAL, UNA IN---
TERACCION PLANEADA CON EL CAMBIO. -
XIII Curso Avanzado de Administración de ---
Personal. Depto. de Relaciones Industriales.
I. T. E. S. M. 1970.

- Fisher E. ---
Frank : LAS RELACIONES INDUSTRIALES PARA EL MAÑANA. VII Congreso de Relaciones Industriales. 1969.
- Jusidman Miguel Dr. : DIRECCION Y MOTIVACION. XIII Curso Avanzado de Administración de Personal. Depto. de Relaciones Industriales. I.T.E.S.M. Julio 1970.
- Mc. Cann Eugene Dr. : ADMINISTRACION ORIENTADA HACIA RESULTADOS. XIII Curso Avanzado de Administración de Personal. Depto. de Relaciones Industriales. I. T. E. S. M. 1970.
- Myers Charles : HACIA UNA FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION. Primera Conferencia Internacional de Relaciones Industriales. México. Nov. 1970.
- Meyers Frederic Dr. : ESTADO ACTUAL DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES Y SUS TENDENCIAS. X Curso Avanzado de Administración de Personal. --- Depto. de Relaciones Industriales. I.T.E.S.M. 1967.
- Miles Raymond E.: RELACIONES HUMANAS O RECURSOS. X --- Curso Avanzado de Administración de Personal Depto. de Relaciones Industriales. I.T.E.S.-M. 1967.
- Olivera Díaz Sergio Dr. : PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS. --- XI Curso Avanzado de Administración de Personal. Depto. de Relaciones Industriales. --- I. T. E. S. M.
- Olivera Díaz Sergio Dr. : PLANIFICACION DE NECESIDADES Y DE RECURSOS PARA EL FUTURO. V Congreso --- de Relaciones Industriales. 1967.
- Olivera Díaz Sergio Dr. : APORTACION DE LAS CIENCIAS SOCIALES Y DE LA CONDUCTA A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL. X Curso Avanzado de Administración de Personal. I.T.E.S.M. Depto. --- de Relaciones Industriales. 1967.

Reyes Salcido
Edgardo Lic.: LA INTEGRACION DEL HOMBRE A LA EM---
PRESA. IV Congreso de Relaciones Indus---
triales. 1966.

White H. Ben Dr. : LOS PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES-
INDUSTRIALES EN LA PLANEACION Y PRO-
NOSTICO DE RECURSOS HUMANOS. XI Cur-
so Avanzado de Administración de Personal. -
Depto. de Relaciones Industriales. I.T.E.S.-
M. 1968.

CONCLUSIONES

El ejecutivo no debe esperar que las metas de sus subordinados y -- las metas de los grupos sean idénticas, debe armonizar los objeti-- vos individuales y los grupos en los cuáles forma parte. Para el logro de este fin, sus miembros deben poseer a través de la orien-- tación y las comunicaciones, toda la información necesaria para -- llevar a cabo sus actividades, y estar motivados en base a un buen liderazgo que les permita realizar un trabajo efectivo, ya que el -- cambio es característica de las organizaciones contemporáneas.

De todas las tareas gerenciales, la de dirigir el componente huma-- no es la tarea más difícil e importante, todo lo demás depende de -- lo adecuado en que se efectúe lo anterior.

El ejecutivo se ha constituido en el medio por el cual los cambios -- sociales, económicos, tecnológico, políticos y humanos, pueden -- ser racionalmente organizados y difundidos en el ambiente social -- que los rodea.

Bajo la filosofía básica de la Administración por Objetivos se deja-- rá que la persona conozca y participe con anticipación en lo que tie-- ne que hacer y los resultados que debe obtener.

Cada vez son más los ejecutivos que comienzan a comprender el valor real de la administración por objetivos, no es una "declaración" sino la interacción humana entre el jefe y el subordinado en el desarrollo (planeación) de los objetivos tendientes a resultados. - - -

Por lo que ; siempre que un hombre tenga la responsabilidad de lograr un resultado, deberá contar con la autoridad para planear y -- prevenir las crisis que puedan impedirle realizar los objetivos que debe alcanzar. Un compromiso real rara vez se alcanza cuando -- los objetivos son impuestos externamente. La aceptación pasiva -- es lo que se logra ; indiferencia o resistencia son sus consecuen--- cias. Por lo que los objetivos deben establecerse mediante un diá logo entre superior y subordinado. Los objetivos serán significa tivos y motivacionales, mientras estén más apegados a su reali--- dad.

El propósito fundamental de la función administrativa es proporcio nar tanto el clima como los recur sos para maximizar dos objeti--- vos : el organizacional y el individual.

El clima ideal de la organización es aquel en donde existe una liber tad máxima para actuar. Esta libertad será usada en forma res-- ponsable, cuando los individuos estén conscientes de los objetivos - organizacionales y se sientan obligados a estos objetivos, en virtud de su participación en el proceso de determinación y en el control - de las actividades inherentes a los mismos.

El papel del ejecutivo es integrar los esfuerzos potenciales indivi-- duales es decir ; sus valores, intereses, expectativas, habilidades al servicio de sus realidades organizacionales. El proceso debe ser contínuo, experimental, logrando un clima de confianza y consi

deración mutuas. Sin olvidar su ambiente particular forman sus valores e intereses en la estructura organizacional a la cual pertenece. Sus creencias fundamentales acerca de la gente condicionan el clima que él crea y consecuentemente la probabilidad de cómo actuarán las personas. Seguramente que encontrará problemas y conflictos organizacionales dentro de un sistema de participación, probablemente en igual número quizá a los sistemas actuales autoritarios. La diferencia positiva estará en cómo este nuevo sistema responderá sus problemas y conflictos.

La confianza, seguridad y comunicación abierta del ejecutivo y no el uso total de la autoridad organizacional son las fuerzas integradoras que le permitirán lograr objetivos organizacionales.

Entendiendo la comunicación como un medio, nunca como un fin. Herramientas que le asegurará mantener la cooperación de cada miembro para la obtención de los objetivos de la organización, la cuál requiere comunicación a un nivel sin precedente.

La práctica administrativa y sus decisiones son a través de personas. Las decisiones no solo deben ser comunicadas, sino también aceptadas, por ello la incógnita es, ¿ cómo lograr la aceptación y la ejecución de esas decisiones ? . Todo ejecutivo es responsable, dentro de su nivel de autoridad, por la motivación de sus subordinados inmediato y por la motivación de todos los subordinados situados bajo su nivel organizacional.

La motivación usualmente es personal e individual. La gente es diferente. No se les motiva a todos en la misma forma. De hecho la acción que motiva a una persona bien puede no motivar a otra. No existe una fuente de motivación única : se requiere un grupo coordinado de móviles positivos y negativos disponibles para una aplicación selectiva, con el fin de lograr el mejor esfuerzo de los recursos humanos individuales y de grupo. Un sistema adecuado de motivaciones está basado en principios psicológicos y sociales, en las prácticas de la organización y en la naturaleza humana. Deben intentarse comprender a las personas, a fin de seleccionar en forma inteligente los elementos efectivos motivacionales,.

La motivación debe nacer del trabajo en sí mismo, por lo que el enriquecimiento de puestos es el proceso tendiente a asegurar que un conjunto de actividades ofrezcan los factores de motivación necesarios y cumplan con las necesidades organizacionales. Integrando hombre - actividad, hombre - organización.

En la cúspide de la jerarquía de necesidades humanas se haya la de autorrealización : el deseo de llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, a través de una concepción no sólo de su propio yo, sino también de un yo ideal que deseaba conseguir. Un hombre pone mayor energía emocional y psíquica en un proyecto que le satisfaga grandemente - un proyecto bastante interesante que penetre tanto como sea posible hasta los más altos niveles de las necesidades y las as-

piraciones del individuo. El hombre entre más satisfecho se encuentre con su propio trabajo, se volverá más activo. La llave para el éxito está en las aspiraciones de la persona, lo mejor es el apelar a las metas personales. Todo esto se centra en su crecimiento y desarrollo así como, su potencial creativo y de mejoramiento en su amplia visión de la responsabilidad.

La administración por objetivos da cabida a los objetivos organizacionales y los personales llenando en forma realista las necesidades de ambos. Cuando los miembros de una organización sientan lograr los objetivos funcionales de la misma a través de sus resultados, y al mismo tiempo los individuales, se ha dado el paso más importante hacia la integración de los objetivos organizacionales y personales. Aún cuando es difícil que exista una completa reconciliación entre los objetivos organizacionales y personales, queda establecido que una base firme de comprensión entre cada uno de los miembros.

La naturaleza humana en cualquier cultura está más preparada para aceptar y seguir sus propias decisiones, que para depender de otros. La mayoría asignan un valor muy alto a la libertad y autodeterminación y quieren ser vistos como factores fundamentales en las decisiones sobre las cuáles ellos toman acción. Una organización se destaca por su actuación, si cuenta con una forma de estructura de grupos que combine una comunicación e influencia efectiva,

loma de decisiones descentralizada y coordinada, elevadas metas de acción aunadas a un alto nivel de motivación.

En pocas palabras, sería una organización ideal, un modelo teórico al cual pueden aspirar las organizaciones actuales.

