

Relación entre fracaso y productividad



M.C. Martín Millán Manjarrez

Los esfuerzos que actualmente se hacen con base en los llamados incentivos y en otra clase de programas de motivación para incrementar la productividad en la industria, están destinados al fracaso. Al contrario de lo que popularmente se cree, las personas no pueden ser motivadas por el medio externo. Solamente puede lograrse una mayor productividad por virtud de una disminución de la resistencia interna de las personas hacia el instinto productivo que ya poseen de antemano. Dicha resistencia está basada en el temor y aun cuando con frecuencia opera en un nivel inconsciente, es un legado de las falsas creencias que cada ser humano adquiere en los años formativos de su niñez.

Es responsabilidad del gerente reconocer que este temor existe y que afecta en forma decisiva no sólo la productividad del empleado, sino también su propia productividad.

Aun cuando el gerente es responsable de la productividad, debe participar en forma importante el empleado. La orientación de la gerencia, especialmente en su liga con las ciencias del comportamiento, ha sido tradicionalmente ésta: "¿Cómo haremos para que hagan lo que deseamos?" Es conveniente que la gerencia acepte que la productividad, así como la caridad, comienzan en casa. El ingrediente esencial para lograr una mayor productividad es la comprensión de la naturaleza humana por parte de la gerencia.

Motivación

La frustración de la metodología actual para incrementar la producción puede encontrarse en el concepto de la motivación del empleado. La preocupación por la forma y los medios de motivar a los empleados ha resultado ineficaz debido a que han sido relacionados generalmente con cierta forma de manipulación del medio de trabajo.

Pero la motivación es un término amplio que abarca tres aspectos interrelacionados: el primero trata de los instintos de motivación del individuo; el segundo, de la conducta que inicia éste, y el tercero, de las metas hacia las cuales se dirige la conducta para satisfacer esos instintos.

Los instintos de motivación forman un complejo que incluye entre otros los fisiológicos. Estos instintos forman la base de toda la conducta humana y se conocen como instintos primarios. Los instintos fisiológicos: hambre, sueño, dolor, sed, sexo y protección de la temperatura, tienen su origen en una necesidad física o en un estado interno. Los instintos generales: actividad, exploración, contacto afectivo, curiosidad, manipulación y temor, se relacionan con los procesos que utiliza el individuo para aprender a actuar con eficacia en el medio ambiente. Aun cuando todos estos instintos primarios son vitales para la supervivencia, podría argumentarse que el temor es el último regulador de la conducta humana.

El punto crucial acerca de los instintos primarios es que no se aprenden, son inherentes al ser humano. Este nace con algunos de ellos y el resto surge durante el crecimiento como resultado del proceso de maduración. Desde los primeros años de la infancia, el individuo está equipado con un conjunto de instintos que será la base de su conducta futura. Estos instintos contienen todos los prerrequisitos para la productividad que buscará la persona en cada uno de los aspectos de la vida; sin embargo, no constituyen una motivación en sí mismos. El término "motivación" viene del latín: "movere", que significa moverse, actuar. Sólo podremos comenzar a hablar de motivación cuando una persona actúa con el fin de satisfacer uno o más de estos instintos.

La iniciación de este comportamiento, sin embargo, no se debe a la fuerza o al nivel de un instinto particular; depende de la decisión personal del individuo para actuar en cierta forma particular que satisfaga una meta especial. Tal decisión se basa con frecuencia en ciertos factores que pueden abarcar la solución de diversos instintos en conflicto, y en una evaluación objetiva de la posibilidad de lograr metas específicas. De hecho, la mayoría de nosotros se ajusta a una leve privación de los instintos durante periodos razonables de tiempo sin acusar efectos adversos, y algunos otros soportan una privación aguda por largos periodos, sin importarles las consecuencias.

Esto no significa que no estemos influenciados por el medio externo; sí lo estamos, pero sólo en cuanto afecta a los niveles del instinto. No propicia el comportamiento en un sentido específico; sólo una decisión propia del individuo iniciará ese comportamiento y esta decisión constituye el ingrediente indispensable para la motivación. La motivación, por lo tanto, debe considerarse generada internamente por el individuo y no determinada por las condiciones externas.

Productividad

Los seres humanos, por naturaleza, pueden ser motivados y productivos por sí mismos. Todos los instintos forman parte de la estructura básica de nuestra personalidad. Además, tenemos la capacidad de tomar decisiones y el conocimiento necesario para hacer una evaluación realista de ellas. Después de todo, no se requiere un intelecto superior para apreciar las recompensas obvias de la productividad. En realidad nadie debe ni tiene

que explicar a un adulto que si trabaja con más eficacia obtendrá beneficios. ¿No es esto precisamente lo que los padres están repitiendo en forma continua a sus hijos a medida que éstos crecen?

Deberíamos esperar, por lo tanto, que los seres humanos fueran más productivos por su propia iniciativa. Sin embargo, por alguna causa, con frecuencia parecen no estar dispuestos o ser incapaces de esforzarse un poco más ¿Por qué sucede esto?

Si aceptamos que un empleado reúne todos los requisitos necesarios para ser eminentemente productivo y, sin embargo, no lo logra, nos vemos forzados a concluir que el fracaso se debe únicamente a un factor interno negativo de la persona. En otras palabras, no es que el empleado no tenga la capacidad para ser más productivo, sino que no lo desea porque está motivado para producir a su nivel actual.

Si esto es así, debemos ser capaces de seguir la pista de este factor negativo hasta el complejo del instinto primario, ya que estos instintos forman la base de toda la conducta. Solamente cuando esto se ha logrado pueden tomarse medidas para nulificar la influencia negativa de manera que los instintos naturales y productivos puedan funcionar sin ninguna restricción.

Por lo tanto, en lugar de adoptar un punto de vista convencional para tratar de incrementar la productividad por medios externos, debe emplearse un sistema diferente que determine por qué razón las personas no son tan productivas como deberían ser. Este análisis nos lleva a analizar ciertos aspectos de los patrones de desarrollo de la primera infancia. Aun cuando la mayoría de nosotros conserva sólo un recuerdo fragmentario de los años formativos importantes hasta la edad de 6 o 7 años, los psicólogos han establecido que las experiencias "olvidadas" de este periodo dejan las impresiones más profundas en nuestra mente y establecen los patrones básicos del desarrollo futuro y aun de la conducta del adulto.

Si estudiamos a un infante o a un niño, inmediatamente estaremos conscientes de su tremendo deseo por expresarse a sí mismo: "mira lo que vi", "mira lo que hice", "mírame", "mira esto", "puedo hacerlo", etc., son las exhortaciones más comunes en la niñez. Con frecuencia no parece bastar el día o ser suficientemente amplio el mundo para dar cabida al gusto del niño por vivir. Empero, en alguna parte del camino, este entusiasmo disminuye y comienza a debilitarse en la mayoría de los niños. De esto es culpable el efecto acumulativo del dolor y del temor que el niño ha experi-



mentado en su contacto cada vez mayor con el mundo. Este proceso es al principio imperceptible, pero en la edad en que los niños entran en la escuela esta erosión de la confianza y del entusiasmo es más evidente en su conducta.

Recuérdese que el dolor es mucho más traumático para el niño que para el adulto. Aquél no ha desarrollado todavía la habilidad para discriminar en términos de gradación; por lo tanto, el dolor se traduce como una amenaza directa a su existencia y se equipara literalmente con la muerte en un nivel instintivo e inconsciente.

El temor, que es la anticipación del dolor en forma angustiada, es todavía de mayor importancia para los muy jóvenes, debido a que generalmente dura más tiempo. En consecuencia, tiene un efecto más permanente puesto que puede generalizarse hacia otros objetos y situaciones que son similares a aquellas que lo causaron al principio. Cualquiera que haya servido en el ejército estará familiarizado probablemente con el cuadro de hombres jóvenes y saludables que se desmayan al recibir una inyección.

Reacciones al temor

El temor, en este contexto, se refiere al caso en que una persona percibe en cualquier forma, una amenaza a su seguridad, y reacciona para protegerse del mejor modo. Los términos "cobarde", "gallina", "apocado", no son equivalentes a miedoso, sino que evalúan las reacciones al temor.

El temor mismo es un mecanismo esencial de supervivencia que nos advierte: "¡Cuidado, hay peligro a la vista!". Como resultado, no deberíamos desear la eliminación del temor (lo cual sería un suicidio), sino comprender y controlar nuestras reacciones.

A la reacción general hacia el temor se le llama respuesta de "pelea o huye", la cual es más bien una concepción simplista, pues interviene otro componente: "permanece inmóvil". Las reacciones al temor pueden ser tan complejas que dichos componentes pueden coincidir simultáneamente o en secuencia, en un nivel emocional. Véase el cuadro siguiente:

REACCIONES AL MIEDO

LUCHA	HUIDA	INMOVILIDAD
Ira	Retraimiento	Inactividad
Hostilidad	Evitación	Apatía
Resentimiento	Evasión	Ociosidad
Antagonismo	Abstención	Pasividad
Oposición	Regresión	Pereza
Fastidio	Enclaustramiento	Estancamiento
Irritación	Descuido	Indecisión
Falta de respeto	Atolondramiento	Letargo
Descortesía	Ausencia	Insensibilidad
Desconsideración	Terminación	Embotamiento

Como puede comprenderse, estas reacciones tienen con frecuencia un efecto adverso en la productividad del trabajo. Los errores, los accidentes, así como el torpugismo, el sabotaje, los retardos, las enfermedades y el ausentismo son manifestaciones comunes de estas reacciones. Aun cuando las reacciones al temor pueden tener consecuencias positivas, es importante recordar que la mayoría de los resultados negativos que son perjudiciales para la productividad deben buscarse en los años de formación.

Motivación vs. productividad

Una creencia equivocada y muy común, es que la persona motivada es productiva. Sin embargo, las metas hacia las cuales se dirige la motivación son cruciales. Aun entre los gerentes cuya motivación se da por hecha, no existe una garantía de productividad. Es común que los gerentes inconscientes desalienten la productividad misma que están tratando de obtener de sus subordinados, debido a sus propios temores. He aquí entonces la razón por la cual los empleados y los gerentes no explotan su potencial completo. Esta es también la razón del fracaso de los programas existentes de motivación para incrementar la productividad. No es que el contenido de estos programas sea inválido por sí mismo, sino que trata con los síntomas y no con las causas. Dichos programas no han sido elaborados para tratar con una resistencia poderosa y a menudo inconsciente hacia cualquier cambio representa una amenaza vital para la seguridad del individuo debido a que puede



destruir las defensas surgidas de tiempo atrás y que él ha erigido contra un medio ambiente hostil.

Como resultado, el valor de la información que nos dice cómo actuar o cómo pensar ahora, está sujeto a un serio cuestionamiento. Las recetas de cocina y las listas de "hacer" y "no hacer", han resultado ineficaces. El prerequisite esencial para una mayor productividad es la comprensión que abarca los años pasados y se enfrenta a los temores y creencias falsas de la niñez. Cuando éstas han sido aclaradas y sustituidas con una percepción más racional de uno mismo y una relación con otros seres humanos, el "computador" puede ser programado nuevamente con datos más racionales y realistas. El resultado será un ser humano eminentemente maduro y productivo.

Madurez y productividad

Si bien la preocupación primaria de la gerencia es en primer lugar la productividad en el trabajo, el concepto de productividad no puede restringirse a este medio. En un sentido más amplio es aplicable a todas las fases

de la vida y a todos los campos del esfuerzo. Es tan pertinente en un contexto personal y social como económico. No es posible ni deseable omitir estas implicaciones más amplias debido a que, en última instancia, la verdadera productividad constituye una expresión de la persona en su integridad.

Esencialmente, la persona productiva puede definirse como aquella que se dirige en forma constructiva y eficaz hacia el logro de una meta. La persona madura se define, como aquella que es racional, responsable, humana y consciente de su parentesco con otros seres humanos y productiva en sus esfuerzos. La última característica es indispensable puesto que las anteriores pueden manifestarse solamente por medio de una conducta visible. Como resultado tenemos una equivalencia definida entre el ser humano maduro y el productivo. Desde un punto de vista funcional son sinónimos.

Se llega a la conclusión que una mayor productividad de naturaleza permanente sólo puede obtenerse de una persona más madura. La solución del problema de la productividad, por lo tanto, es desarrollar seres humanos más duros que serán más productivos como una consecuencia natural de su madurez. Cualquier otro punto de vista es equivalente a poner la carreta antes del caballo.

