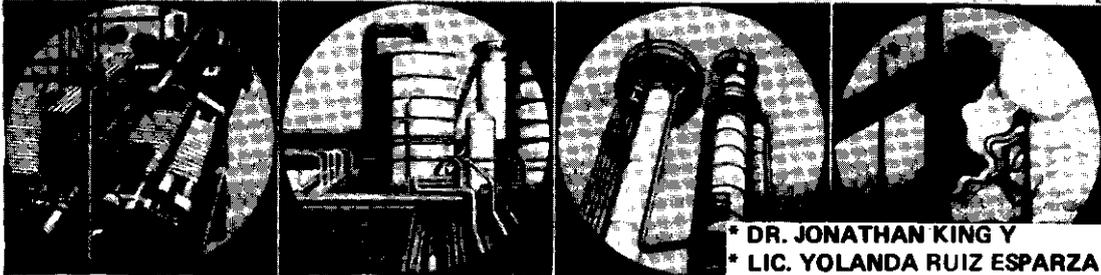




LA MOTIVACION AL TRABAJO, LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA, Y EL DESARROLLO ECONOMICO DE MEXICO.



* DR. JONATHAN KING Y
* LIC. YOLANDA RUIZ ESPARZA

• Instituto Politécnico Nacional
Escuela Superior de Economía
Sección de Graduados

El propósito de este trabajo es presentar una discusión crítica de algunas de las ideas prevalcientes acerca del tema de la motivación al trabajo, y ver hasta que punto la administración participativa es factible y relevante al desarrollo económico de México. El tópico de motivación ha atraído la atención de escritores de muchas disciplinas, tales como psicología, sociología, economía, teoría administrativa, ingeniería, etc. En este trabajo se mencionará brevemente

la contribución de los economistas y de los planificadores de la mano de obra. El mayor énfasis se colocará sobre las ideas surgidas de la psicología y de la teoría administrativa.

Miller define a la motivación como: "las condiciones determinantes para dirigir la actividad en forma persistente hacia el logro de una meta. En ocasiones usada como referencia especial a las metas e incentivos sociales, en contraste

con los impulsos biológicos"¹. Está claro que el trabajo es una actividad persistente y orientada hacia el logro de una meta, al menos para la mayoría de la gente, y es una actividad que se ve afectada por ciertas condiciones. Lo que resulta interesante, para los propósitos de este trabajo, son las condiciones determinantes de la cantidad y calidad del trabajo manifestado por los individuos empleados en las empresas. Este es un tópico de gran relevancia,

así como una fuerte motivación al trabajo en un individuo puede atraerle grandes beneficios económicos y personales, de la misma manera una motivación débil puede ser una fuente de problemas. Este también constituye un tema difícil, ya que involucra la consideración de la personalidad de un individuo, tanto desde el punto de vista particular como general, en razón de un ambiente más amplio. De este modo, existen muchas variables interactivas que pueden ser consideradas como explicativas de la motivación al trabajo, y su operación puede no parecer completamente evidente.

Con el objeto de estructurar el problema es conveniente distinguir entre tres dimensiones diferentes involucradas en el trabajo. Primero, existe la motivación al trabajo durante un período determinado, por día, semana o mes. Por ejemplo, bajo ciertas circunstancias, un individuo trabajará ocho horas diarias, mientras que bajo otras e.g si se le paga a una tasa mayor por tiempo extra) podrá estar dispuesto a trabajar diez horas. Segundo, tenemos la motivación a destinar una cierta cantidad de esfuerzo por unidad de tiempo. Dependiendo de la cantidad, la productividad puede ser alta, baja o intermedia. Tercero, existe la motivación a continuar trabajando para una misma empresa durante un período determinado. Por ejemplo, hay circunstancias las cuales compelearán a un trabajador a renunciar dentro del mes siguiente de haber recibido empleo, mientras que otro trabajador continuará en un empleo, de por vida.

En la discusión subsecuente, la contribución de los economistas y

de los planificadores de la mano de obra será discutida brevemente, seguida por una discusión más amplia de las teorías y enfoques surgidos de los campos orientados al estudio del comportamiento. El énfasis será puesto en la administración participativa, también conocida como método de la "Teoría Y". El trabajo culminará con un modelo que tiene por objeto relacionar el tipo de estilo administrativo, con el desarrollo económico de México.

Análisis Económico.

Los economistas, particularmente los de orientación tipo neoclásica "maximización de la utilidad sujeto a restricción", han estado preocupados principalmente con el temadehoras de trabajo deseadas en énfasis se ha puesto sobre la relación entre la tasa de salario y las horas de trabajo (por día, mes etc.) que se desea ofrecer en el mercado de trabajo. Mientras que en teoría es posible que la respuesta a un incremento en la tasa de salario sea, tanto una reducción, como un aumento o ningún cambio en las horas de trabajo deseadas; la evidencia empírica parece favorecer la idea de una curva de oferta de trabajo "doblada hacia atrás, i.e., que la oferta de trabajo primero se incrementa a medida que aumenta la tasa de salario, pero luego, después de un cierto punto, decrece con subsecuentes incrementos en la tasa de salarios. Sin embargo, bajo tiempo extra, el pago a una tasa mayor por las horas extras, asegura que las horas de trabajo deseadas no se reducirán. De este modo, el efecto motivador de las oportunidades de ga-

nar ingreso en base de horas de trabajo, depende del modo en que estas oportunidades sean estructuradas o condicionadas.²

Los economistas no han realizado mucho trabajo en lo que respecta al tema de esfuerzo. Generalmente hablando, el esfuerzo se ha asumido como constante o irrelevante para el análisis (como en el caso de horas de trabajo). Recientemente se ha efectuado cierto trabajo en esta área. Leibenstein desecha la suposición de la maximización neoclásica y asume que los individuos son "selectivamente racionales".³ Por lo cual, tratarán de encontrar un nivel de gasto de esfuerzo conveniente. Sin embargo, la empresa puede aplicar presión al individuo para tratar de alterar la cantidad de esfuerzo que éste ofrece. La cantidad de presión aplicada depende del ambiente económico de la empresa. Si los costos son bajos y la competencia es débil, se aplicará poca presión, pero si el ambiente es competitivo, se ejercerá más presión. Sin embargo, Leibenstein no ofrece un análisis acerca de cómo es aplicada la presión. Es de particular interés, investigar si la empresa apela al amor propio, la lealtad y la responsabilidad del individuo, o si la presión es impuesta de una manera aparentemente arbitraria. El estilo administrativo es una variable crucial, particularmente, debido a que la aplicación de presión puede resultar contraproducente si no se ejerce adecuadamente (e.g. resultar en una "huelga espontánea"). Por lo menos en el artículo citado no existe discusión acerca de estas ideas.

Finalmente, cierto trabajo se ha realizado sobre el tema de renun-



cias de los trabajadores. Los planificadores de la mano de obra han anticipado una descripción estadística en términos de la "ley lognormal", i.e., que la proporción de la gente que abandona una empresa se incrementa hasta formar un pico poco después del comienzo de un empleo, pero después empieza a decrecer.⁴ Los economistas han tratado de identificar las causas de renuncia. Los factores demográficos son importantes (las renunciaciones se ven negativamente afectadas por la edad; las mujeres renuncian más frecuentemente que los hombres).

Una condición desfavorable del mercado de trabajo, tal como una tasa alta de desempleo, está asociada con una tasa baja de renunciaciones. Mientras mayor sea la tasa de salario y el nivel de satisfacción experimentados en el trabajo, menor será la tasa de renuncia.⁵

En conclusión, aún cuando los economistas han considerado las variables del comportamiento y de orientación psicológica tales como el esfuerzo y la satisfacción, su enfoque ha sido en el sentido de analizar su interacción con otras variables económicas, tales como los costos y las renunciaciones.

Los determinantes específicos de satisfacción y esfuerzo han sido discutidos principalmente por los psicólogos y los teóricos administrativos. Sin embargo, la creciente atención dada por los economistas a estas variables favorece el desarrollo de un enfoque multidisciplinario que involucre la determinación simultánea de un gran número de variables psicológicas y económicas involucrados en la situación del trabajo.

Teorías Psicológicas y Administrativas

Las contribuciones en estos campos, evidentemente, han dado poca o ninguna consideración al problema de horas de trabajo deseado. En énfasis se ha orientado hacia los determinantes y consecuencias del esfuerzo creciente y de la satisfacción en el trabajo. La discusión subsecuente comenzará con una breve exposición de las diferentes teorías motivacionales, seguida por un análisis más detallado de las principales contribuciones.

Vroom y Deci distinguen entre tres enfoques para la estimulación motivacional en el contexto del trabajo: el paternalista, la motivación mediante recompensas condicionales, y el método participativo.⁶ El enfoque paternalista involucra básicamente la creación de un trabajo satisfactorio que permita a los empleados sentirse "confortables, felices y seguros".⁷ Esto evidentemente resulta en tasas bajas de ausentismo y de renunciaciones, pero no motiva altos grados de esfuerzo durante las horas de trabajo, i.e., generalmente la satisfacción no está correlacionada con el desempeño en el trabajo. Handy observa que cuando existe una correlación, "es posible que la productividad causa la satisfacción en lugar de que ocurra a la inversa".⁸

La motivación mediante recompensas condicionadas significa que las recompensas dependen del desempeño del trabajo. Una aplicación de este tipo de teoría se observa en el uso de trabajo a des-

tajo donde el ritmo de trabajo está bajo el control de los incentivos individuales y de grupo, por lo que, la cooperación entre los trabajadores es importante.⁹ No obstante, su utilidad parece limitada en el sentido de que puede involucrar costosos sistemas de monitoreo. Esto considera solamente las necesidades económicas y no otro tipo de posibilidades (e.g., la necesidad de autorrealización) que se puede satisfacer mediante el trabajo. Además, en vista de que en ocasiones un ritmo lento (una fase de descanso) es deseable, pueden existir severas limitaciones a la productividad si la tasa a destajo es relativamente alta. Asimismo, las presiones de grupo pueden operar para mantener el desempeño dentro de ciertos límites, con el objeto de evitar que suban los estándares mínimos o también para proteger a los trabajadores menos capacitados de aparecer con un desempeño inadecuado. En general las relaciones entre administradores y trabajadores, y entre los trabajadores, pueden llegar a ser tensas bajo este sistema.¹⁰

Finalmente la administración participativa asume que la motivación al trabajo es intrínseca básicamente. La implicación medular consiste en que el tipo de trabajo y el ambiente de trabajo deben ser de una naturaleza tal, que permitan al trabajador individual máxima discreción y autoridad. No es suficiente con que el ambiente de trabajo sea seguro y confortable; éste debe ser estimulante y representar un reto para el trabajador, de manera que le permita el utilizar al máximo sus habilidades en el modo que él mismo lo determine. Los controles externos y la autoridad sobre el trabajador son mantenidos a un mínimo. "Los



incentivos para el desempeño efectivo están en la tarea o en el trabajo mismo o en las relaciones del individuo con los miembros de su equipo de trabajo, no en las consecuencias organizacionalmente conciliadas del desempeño del trabajo".¹¹ Este enfoque puede no ser aplicable para ciertos individuos quienes deseen unas relaciones más autoritarias; o quienes tengan un interés débil en el trabajo. Además, algunos trabajos pueden no permitir dicha discreción debido a la tecnología involucrada, no obstante, aún a este nivel cierta diversificación puede ser posible.

Vroom y Deci señalan que condicionar la recompensa al desempeño no es necesariamente incompatible con la participación, siempre y cuando las recompensas estén en función de los resultados y no del modo en que se realice el trabajo. Es importante enfatizar que estas filosofías no pueden ser aplicadas mecánicamente por el administrador. Muchas variables tienen que ser identificadas y tomadas en consideración en el contexto administrativo actual. Algunas de estas son: la tecnología de producción, el grado en el cual la empresa está alcanzando sus metas (producción, inventario, participación en el mercado, utilidades, etc.) el tamaño y la naturaleza (armoniosos o no) de los grupos de trabajo, las condiciones del mercado de trabajo y los roles, compromisos y problemas de los trabajadores durante sus horas libres, las implicaciones políticas de las disposiciones laborales, relaciones con las uniones sindicales o uniones potenciales, patrones culturales, posibles problemas psicopatológicos de los trabajadores, problemas de comunicación

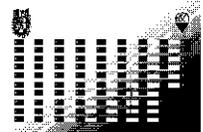
dentro de la empresa, los niveles educativos y las capacidades de la fuerza de trabajo, las posibilidades de promoción económica y en estatus, las características demográficas de la fuerza de trabajo de la empresa, y así sucesivamente. Un administrador debe tener presente que, dependiendo del contexto, una filosofía en particular puede resultar altamente exitosa, puede dar resultados promedio, o no tener éxito en lo absoluto. En vista de que no es posible predecir a priori el éxito o el fracaso con certeza, un administrador debe estar preparado para responder a la retroalimentación que le brinde su ambiente, i.e., a responder y corregir errores, siempre y cuando los beneficios esperados por el cambio compensen los costos. Irónicamente, el cambio en sí mismo puede actuar como motivador, como lo descubrió Elton Mayo mediante su original investigación en los Hawthorne Works de la General Electric. Esto se deriva del reconocimiento por parte de la empresa de los problemas de los trabajadores.¹³

Ahora estudiaremos a algunos de los principales exponentes de estas teorías. Herzberg es relevante para los enfoques paternalista y participativo. Su teoría Motivación-Higiene distingue entre los factores de higiene y los "motivadores".¹⁴ Los primeros son características del ambiente de trabajo, tales como, la administración y las políticas de la compañía, el estilo de supervisión, salario, relaciones interpersonales y, condiciones de trabajo. Los últimos se refieren a una relación del individuo con su trabajo, en lo que se refiere a aspectos tales como, logro, reconocimiento, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad y las posibilidades de mejorar. Si los

factores de higiene son adecuados. Si los motivadores son apropiados, el individuo responderá con altos niveles de esfuerzo y desempeño. Sin embargo, la diferencia entre estos dos tipos de factores puede ser demasiado evidente. Como se señaló, la independencia y el desempeño adecuados en el trabajo pueden ser una fuente de satisfacción, en tanto que factores de higiene inadecuados, pueden ser suficientemente demoralizantes como para reducir el desempeño.

Maslow realizó otra contribución muy importante, parcialmente debido a la enorme polémica que ha despertado.¹⁵ Maslow postula cinco necesidades humanas básicas: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima, y de autorrealización. Entre éstas el orden es importante: una necesidad de orden inferior en la escala, debe satisfacerse antes que otra de orden superior pueda efectuarse. Sin embargo, no es rígido acerca de este punto y señala casos donde no se necesita observar dicho orden. A pesar de esto, la crítica se ha enfocado sobre el aspecto del orden.¹⁶ La importancia del trabajo de Maslow, aparentemente, consiste en el énfasis que da a la autorrealización, debido a que no resulta obvio que ésta sea una necesidad básica. La implicación de la teoría de Maslow en el contexto del trabajo, consiste en que la administración participativa es altamente deseable ya que permite la autorrealización, la cual actúa como motivador para un desempeño de alto nivel.

El trabajo de David McClelland es de alguna manera paralelo al de Maslow. La idea primordial es que las personas tienen una necesidad potencial del logro, la cual puede



ser fomentada, como se acostumbra en ciertas familias y culturas.¹⁷

Posiblemente el logro es el medio por el cual procede la autorrealización. En tanto que el logro tiene una calidad de tipo objetivo (podemos tener evidencia tangible al respecto), la autorrealización parece involucrar transformaciones psicológicas internas. Así, estos conceptos pueden ser dos lados de la misma moneda.

Las implicaciones administrativas de la teoría de Maslow han sido bien desarrolladas por McGregor en su "Teoría Y". Algunas de las ideas principales de esta teoría son:

"Los individuos *no* son pasivos o resistentes por naturaleza a las necesidades organizacionales. Ellos han llegado a este punto como resultado de su experiencia en las organizaciones.

La motivación, el potencial para desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la prestancia para dirigir el comportamiento hacia las metas de la organización, todo esto, se encuentra presente en los individuos. La gerencia no les brinda estos atributos. Es responsabilidad del administrador hacer posible que el individuo por sí mismo, reconozca y desarrolle estas características humanas.

La tarea esencial del administrador es adecuar las condiciones y los métodos de operación de la organización de tal manera, que las personas puedan lograr *mejor* sus propias metas dirigiendo *sus propios* esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.

Este es principalmente un proceso de creación de oportunidades, desarrollo de potencialidades, remoción de obstáculos, favorecimiento del desarrollo, y suministro de orientación. Es lo que Peter Drucker ha denominado "administración por objetivos" en contraste con "administración por control".¹⁸

Este enfoque ciertamente representa un avance sobre las concepciones anteriores. Está basado en una visión optimista del hombre, la cual puede ser contrastada con el punto de vista básico que McGregor llama "Teoría X", la cual es pesimista: el hombre es indolente, resistente al cambio, pasivo, y así sucesivamente. También puede ser contrastado en el sentido ético con el punto de vista de Taylor con respecto a que el hombre puede ser tratado como un objeto, susceptible de ser programado de acuerdo con las necesidades de la empresa y su tecnología.¹⁹ En lugar de esto, la "Teoría Y" enfatiza la autonomía del hombre. A pesar de todo, aunque esta teoría ciertamente debe ser avocada y aplicada siempre que sea posible, es importante reconocer sus limitaciones. Está basada en el supuesto de que a través del trabajo un individuo puede realizar simultáneamente, tanto sus propias metas, como las de la empresa. Dicho supuesto, ignora la existencia de conflicto dentro de todos los tipos de organizaciones e instituciones. Es conveniente analizar sus implicaciones.

Blumberg cita evidencia acerca

de diez y siete estudios sobre los efectos benéficos de la participación, (e.g., satisfacción, productividad, eficiencia, optimismo, etc.) pero él plantea la pregunta de "¿en qué medida el control y la propiedad privada de la industria moderna marcan límites tajantes sobre la cantidad de participaciones que son estructuralmente posibles?"²⁰ El ve la participación como deseable tanto desde el punto de vista humano, como de la empresa, aunque limitada por las instituciones de la sociedad capitalista. Sin embargo, un asunto más relevante, puede ser, hasta qué punto la participación afronta limitaciones inherentes en cualquier tipo de organización socio-económica, independientemente del sistema social al que pertenece. Esto se discutirá brevemente.

Un punto de vista mucho más negativo es ofrecido por Straus y Rosenstein, aunque el énfasis está en la participación del trabajador en la administración y no en el estilo administrativo implicado por la "Teoría Y". Ellos observan principalmente con base en la experiencia europea, que:

1. En numerosos casos la participación ha sido introducida de la alta jerarquía hacia abajo, como una solución simbólica a las contradicciones ideológicas;
2. Su atractivo se debe en gran parte a su aparente consistencia tanto con la teoría socialista como con la de relaciones humanas;



3. En la práctica tiene solamente un éxito eventual y principalmente en las áreas de personal y bienestar, más que en las áreas de producción;
4. Su valor principal puede consistir en que suministra otro forum para la resolución de conflictos a la vez que proporciona otros medios a través de los cuales la gerencia puede inducir al cumplimiento de sus directrices."²¹

Consecuentemente, se debe prestar atención al aspecto manipulador involucrado en la participación del trabajador. Esto es muy importante y también aplica al ejercicio administrativo de la "Teoría Y". La práctica de la autoridad, no obstante que se ejerza hábilmente, siempre implica la subordinación de la persona de rango inferior en la jerarquía, lo cual redundará en su manipulación. Esto implica, aun cuando la autoridad sea creada democráticamente, i.e., cuando los trabajadores eligen sus propios gerentes y supervisores. Esta puede contrarrestarse solamente en la medida que el individuo tenga poder de oposición (por virtud de legislación, reglas internas, características especiales las cuales hacen a un individuo en particular muy valioso para la firma, influencia, o por último, la opción de realocación en otra empresa).

Una limitación obvia de la "Teoría Y" aparece si se considera la organización de la empresa moderna como incluyendo varios sistemas sociales. Burns identifica

tres sistemas: la organización del trabajo, el sistema político, y la estructura profesional. "Los tres actuarán y reaccionarán entre sí; particularmente el sistema político y la estructura profesional, influenciarán la constitución y operación de la organización del trabajo".²² De este modo, un individuo puede percatarse de que mientras que la naturaleza y circunstancias de su trabajo favorecen la autorrealización, también es necesario para su completo desarrollo, que sea promovido. Sin embargo, la promoción no solo depende de la calidad de su trabajo sino de su posición dentro de la estructura política de la empresa, particularmente en relación con la posición de sus rivales que compiten por la promoción. Un obstáculo especialmente serio para un individuo altamente productivo es un competidor que posea lo que Maccoby llama la personalidad del "peleador de la selva", i.e., aquel cuyo estilo de comportamiento requiere que sus rivales sean "derrotados" con el objeto de alcanzar el éxito completo.²³ Los competidores de este tipo no observan un comportamiento ético y tratan, por todos los medios, de minimizar a un rival altamente calificado. Por lo tanto, la realidad de una organización puede dificultar la implementación de la "Teoría Y" en toda su extensión. No obstante, parece que no existe mejor alternativa, aun cuando el Taylorismo puede representar un enfoque más honesto, debido a que obviamente es más directo y demasiado brutal para los estándares actuales.

La relevancia de la "Teoría Y" en México.

Una pregunta interesante que surge sería ¿hasta qué punto es potencialmente aplicable la "Teoría Y" en un ambiente cultural de México? Parece que existe poca evidencia objetiva al respecto, particularmente en lo que se refiere a las perspectivas de los administradores. No obstante, es posible hacer algunos comentarios. Un prerrequisito esencial para la aplicación de la "Teoría Y" consiste básicamente en que los administradores no sean autoritarios y en que los trabajadores estén fuertemente interesados en la autonomía, o que por lo menos sean capaces de responder a ella. En México, aparentemente, el principal obstáculo parece encontrarse de parte de los administradores. Sirota y Greenwood, en un estudio de sección transversal de los empleados de una compañía electrónica multinacional, encontraron que la meta hacia la autonomía, en relación con otras metas, es casi tan importante para los trabajadores mexicanos como para los trabajadores de los Estados Unidos.²⁴ Evidencia impresionista parece demostrar que los mexicanos se desempeñan extremadamente bien en ocupaciones que se caracterizan por una gran cantidad de autonomía, tales como el arte y las artesanías, la automecánica, la arquitectura, la ingeniería, y así sucesivamente.

Fromm y Maccoby ofrecen una dimensión adicional al respecto.²⁵ Presentan evidencia acerca de cómo los medios ambientes no autoritarios pueden dar buenos resultados. Un ejemplo es el funcionamiento del albergue infantil *Nuestros Pequeños Hermanos*, en Cuernavaca:



"Otro principio que nos parece de gran importancia es el de la amplia participación de los niños, en especial de los adolescentes en la *administración de sus propios asuntos de negocios*.... Mientras que el sistema de participación, formalmente hablando, se realiza bajo la supervisión general del director del grupo de adolescentes, y no constituye una coparticipación en la cual, los niños tengan igualdad de voz y voto con el staff administrativo, prácticamente hablando, son independientes y toman responsabilidad sobre la administración de los asuntos que se les asignan. Debe agregarse que este sistema funciona muy bien, y que no existen dificultades, por ejemplo, surgidas en la autoadministración de la cocina y de otros departamentos. Creemos que este grado de responsabilidad y de autoadministración es muy importante para el entendimiento del grado de agresividad, y el espíritu de cooperación que existen".²⁶

Otro ejemplo se refiere a la operación del club de niños del pueblito, cuyo objetivo era "enseñar a los niños nuevos métodos de cultivo y de crianza de animales, dárles la oportunidad de ganar algún dinero por su trabajo, y estimular un sentido de responsabilidad y una experiencia de cooperación".²⁷ Este ejemplo muestra que las actitudes pasivas, negativas y no cooperativas de parte de los niños, tienen sus raíces en un medio ambiente autoritario. Los niños fueron acostumbrados a sucumbir ante las actitudes autoritarias de los padres, autoridades gubernamentales, y patrones:

"El propósito del proyecto era experimental, en primer lugar, para ver si los jóvenes podían responder a una nueva oportunidad y en segundo término, para ayudar a los muchachos y tener consciencia de las actitudes profundamente enraizadas que tornan imposible la cooperación responsable.

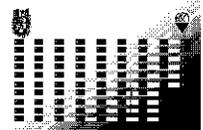
El primer obstáculo para el trabajo cooperativo era el sentimiento que experimentaban algunos de los muchachos más productivos en el sentido de que los otros tomarían ventaja de ellos. Esto fue solucionado mediante la implantación de un sistema de bonos con objeto de dar mayores beneficios a quienes trabajaban más. La segunda barrera eran las actitudes de fatalismo y derrotismo, las cuales fueron superadas por la experiencia de administrar el club exitosamente durante nuestras ausencias planeadas y luego analizando la incapacidad de sentir satisfacción y esperanza por los logros obtenidos. El tercer obstáculo, era el modo autoritario de relación que provocaba la sumisión de los niños a los nuevos patrones y al mismo tiempo la revelación cuanto éstos no se encontraban. La relación de tipo autoritario implicaba una actitud egoísta, sospechosa y hostil hacia los demás y la ausencia de responsabilidad hacia la empresa común.

El punto más importante y decisivo tendiente a superar la actitud sumiso-autoritaria, fue la junta en la cual los niños criticaron a los padres; esta no fue una crítica 'rebelde', emo-

cional. Fue una crítica en la cual ellos vieron a los padres realísticamente, tal como eran y vieron sobre todo, que las autoridades estaban limitando sus oportunidades de desarrollarse."²⁸

De este modo, así como es evidente que existen obstáculos generados por la cultura para aceptar la autonomía, particularmente en áreas rurales, no existe razón inherente por la cual la fuerza de trabajo mexicana no pueda responder positivamente a las actitudes implicadas por la administración participativa. Sin embargo, puede ser más fácil efectuar las transformaciones necesarias en los obreros que en los gerentes. Aunque hay diferencias individuales de personalidad entre los gerentes, y estar expuesto en la escuela a la materia de relaciones industriales y a la "Teoría Y" crea una diferencia, el autoritarismo parece ser el modo de comportamiento prevaescente. En términos generales, los gerentes mexicanos son muy celosos de su poder y estatus, demandan demasiado conformismo y lealtad (aun a costa de menor productividad) y reaccionan negativamente si estas normas son violadas. La crítica y la iniciativa son a menudo tomadas personalmente como evidencia de infidelidad o rebeldía.²⁹

Indudablemente estas características tienen profundas raíces históricas y políticas. Tanto la sociedad pre-Colombina como la Colonial fueron ambientes altamente autoritarios e intolerantes. Desde la independencia hasta la revolución, México fue el escenario de batalla entre el liberalismo y la dictadura, usualmente con la úl-



tima como triunfadora (siendo una notoria excepción el periodo presidencial de Juárez). La Revolución definitivamente rompió el viejo estilo dictatorial, pero nuevos estilos de liderazgo no han surgido inmediatamente. El caciquismo es aún prevalescente en ciertas regiones del País y aunque el proceso político nacional se ha movilizadto lento pero consistentemente hacia una mayor democracia, la autoridad continúa siendo altamente centralizada y excesivamente ponderada a favor de la parte alta de la jerarquía.

Por tanto, parece no haber una barrera inherente a la aplicación de la administración participativa en México, aun cuando su difusión se hará probablemente con lentitud. Posiblemente su adopción beneficiará el desarrollo de la economía mexicana de una manera positiva. Dado los niveles de factores complementarios de la producción (otros trabajadores, planta, equipo, etc.), la productividad de los trabajadores depende principalmente de su nivel de educación y entrenamiento, su experiencia laboral, su habilidad innata y, su esfuerzo. La relativamente baja productividad del trabajador mexicano probablemente se deba, en primer término, a educación y entrenamiento inadecuados y al hecho de que el medio ambiente de trabajo no estimula grandes proporciones de esfuerzo y cooperación. En un ambiente autoritario un trabajador reaccionará generalmente de tal manera que su comportamiento será consistente con las suposiciones de la "Teoría X". Sin embargo, esto no es "culpa" del trabajador sino del medio ambiente de trabajo y en cierto sentido de la cultura prevalescente. Un cambio en el medio ambiente ha-

cia un modelo menos autoritario puede ser la causa directa de mayor esfuerzo y productividad, aunque esto no es el único beneficio. Como sugiere Hagen, también puede resultar en mayor creatividad.³⁰ Esto puede resultar en un cambio tecnológico más rápido. El balance total es que el proceso de desarrollo puede ser acelerado.

La discusión anterior sugiere que un modelo relevante para el desarrollo de México podría ser el siguiente:³¹

1. Una relación inversa entre el grado de autoritarismo y el nivel de esfuerzo y creatividad resultantes de la fuerza de trabajo.
2. Una relación positiva entre el esfuerzo y la creatividad, por una parte, y el desarrollo económico, por la otra. Por supuesto, el desarrollo económico puede estar influenciado por factores exógenos, tales como la tasa de inversión, en lo que se refiere tanto al capital humano como al físico.
3. Una relación positiva entre el desarrollo económico y el desarrollo político-democrático. En México ambos parecen estar correlacionados, y parece difícil determinar la estructura causal que cimienta esta correlación. Baste decir que en otros países, particularmente en América Latina, puede existir una relación inversa, pero para México la podemos asumir como positiva.
4. Una relación negativa entre el grado de desarrollo político y el grado de autoritarismo.

En una sociedad estática, se observarán "niveles" estables de autoritarismo, esfuerzo, desarrollo económico y desarrollo político, en una sociedad dinámica, un mecanismo de "causión cumulativa" puede ser operante,³² produciéndose menos autoritarismo, más esfuerzo y creatividad, más desarrollo económico (el cual puede ser reforzado por los factores exógenos antes mencionados), más desarrollo político, menos autoritarismo y así sucesivamente. Este tipo de comportamiento es consistente con las observaciones sobre la naturaleza del desarrollo de México.

La operación del modelo está ilustrada en las figuras 1 y 2. La figura 1 tiene cuatro cuadrantes. El cuadrante I ilustra la relación inversa entre el autoritarismo y el esfuerzo; el cuadrante II ilustra la relación positiva entre el esfuerzo y el desarrollo económico; El cuadrante III ilustra la relación positiva entre el desarrollo económico y el desarrollo político; el cuadrante IV ilustra la relación negativa entre el desarrollo político y el autoritarismo. En la figura 1 se ilustra una situación de equilibrio estático. La sociedad se encuentra en posiciones de equilibrio del grado de autoritarismo, el nivel de esfuerzo, el grado de desarrollo económico y el grado de desarrollo político. Todos los niveles de estas variables son consistentes unos con otros. Los puntos a, b, c, y d muestran los niveles de equilibrio en cada una de las curvas.

En la figura 2 se ilustra una relación de crecimiento dinámico. Los cuatro cuadrantes indican las mismas relaciones que en la figura 1, pero sin llegar a alcanzar el equilibrio. La ruta dinámica está



FIGURA 1

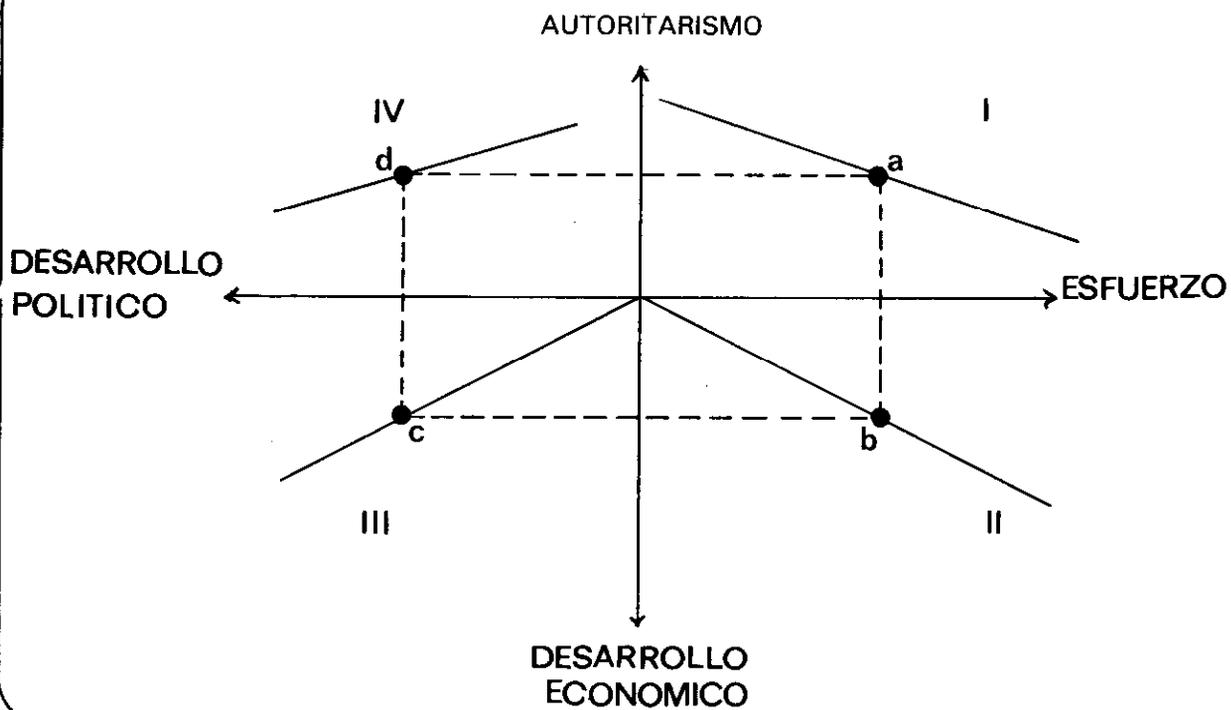
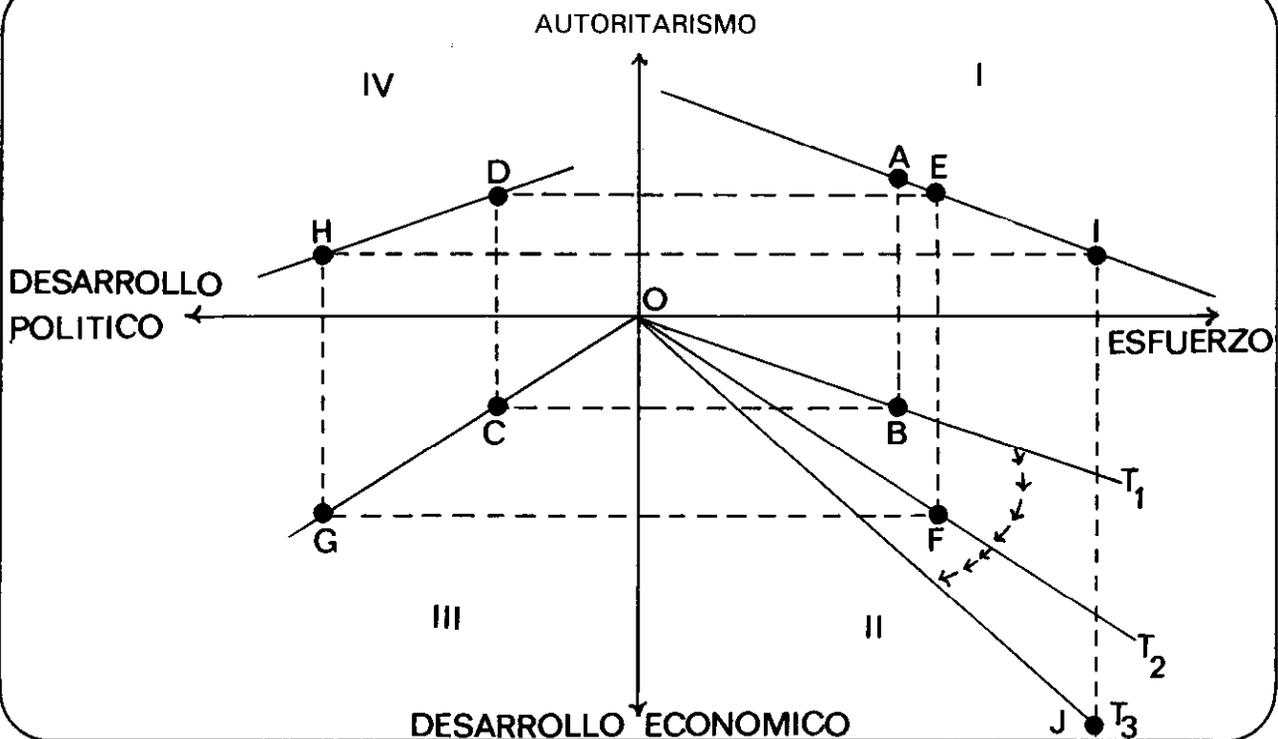


FIGURA 2



ilustrada con tres períodos hipotéticos discretos, T_1 , T_2 y T_3 . En el período T_1 el nivel de autoritarismo y el grado implicado de esfuerzo están indicados por el punto A. Dicho grado de esfuerzo representa un nivel de desarrollo económico como señalado por el punto B, el cual en torno, significa un nivel de desarrollo político implícito por C, aunque C ya no representa el mismo nivel de autoritarismo que antes. C es consistente con el nivel de autoritarismo implicado por D, el cual es menor que A. A medida que nos acercamos hacia el período T_2 , vemos que el nuevo nivel de autoritarismo representa un mayor nivel de esfuerzo; como está indicado por E. Sin embargo, dicho nivel de esfuerzo es ahora consistente con un nivel de desarrollo económico mucho mayor, como está indicado por F. La ubicación del locus de desarrollo económico-esfuerzo se ha desplazado entre los períodos del OT_1 al OT_2 , debido a los factores exógenos, los cuales afectan el desarrollo. Esto permite que un pequeño incremento en el esfuerzo se traduzca en un incremento mucho mayor en el desarrollo económico del que ocurrirá sin estas fuerzas exógenas. El mayor nivel de desarrollo económico significa mayor desarrollo político, como está indicado por G, lo cual a su vez, significa menor autoritarismo, como está implicado por H. El menor autoritarismo resulta directamente en un incremento en el esfuerzo, desplazándose hacia I.

A medida que nos movemos hacia el tercer período, el locus desarrollo-esfuerzo se desplaza hacia OT_3 , de tal manera que el nuevo nivel de esfuerzo es consistente con el nivel de desarrollo implicado por J, y así sucesivamente.

¿Es el cuadrante II el único sujeto al desplazamiento de sus curvas?. Sin contar con una teoría de la interacción entre el desarrollo económico y político, sería imposible ampliar la discusión del cuadrante III, y sin esto no tendría sentido hablar acerca de fuerzas exógenas. La curva en el cuadrante IV podría también estar sujeta a desplazamientos, no obstante. Una causa del desplazamiento de la curva hacia el origen podría ser la extensión de la popularidad de la administración participativa a un nivel dado de desarrollo político. Si mayor número de administradores empiezan a implementar la administración participativa, la curva se desplazaría como lo indica la gráfica. Si ocurre un movimiento inverso a las disposiciones de la "Teoría Y", la curva se desplazaría hacia afuera. Finalmente, la curva en el cuadrante I, podría también estar sujeta a cambios. En tiempos de crisis, apelar al patriotismo de los trabajadores, podría significar un mayor esfuerzo sin cambio alguno en el estilo administrativo. Esto resultaría en el desplazamiento de la curva hacia el origen.

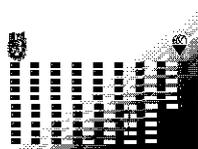
El significado cuantitativo de un incremento en el esfuerzo sobre el desarrollo económico, es probablemente grande. Una familiaridad superficial con la operación de la economía mexicana es suficiente para advertir que su funcionamiento en general puede estar sujeto a grandes avances. La productividad, probablemente, se incrementaría en forma sustancial si los trabajadores prestaran más atención a sus trabajos y cooperaran más con sus compañeros de trabajo y, en ocupaciones de servicio, respondieran más a las necesidades de los consumidores. Esto, naturalmente, está en función

de la motivación.

Conclusión

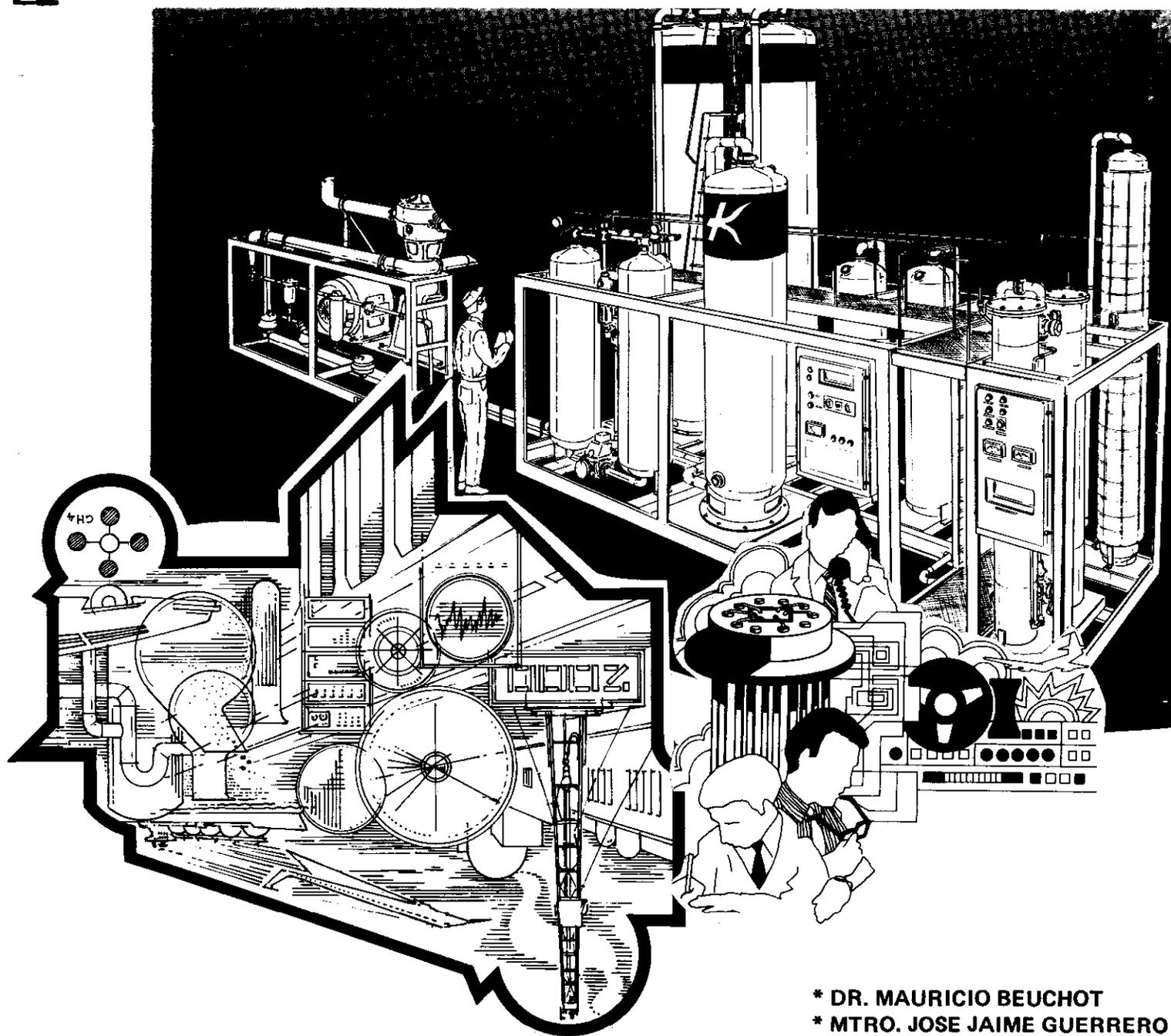
Se ha enfatizado en la administración participativa, de manera consistente con las suposiciones de la "Teoría Y". Su difusión probablemente reportará grandes beneficios a las empresas particulares, las agencias gubernamentales y a otras instituciones en México. Aunque también sería una parte importante en el proceso acumulativo del desarrollo económico en México, lo cual a su vez, facilitaría su implementación.

La aplicación de la "Teoría Y", a pesar de sus limitaciones, representa un gran avance en lo que se refiere a la creación de una sociedad más humana, en la cual el hombre pueda lograr un mejor conocimiento de sí mismo. En combinación con el acortamiento de la semana de trabajo, con mejorías en la salud y mayores posibilidades para recreación, esto podría favorecer el desarrollo de una sociedad realmente saludable. Pero no será fácil lograr esta meta, particularmente a nivel mundial. Las crisis económicas, las confrontaciones nacionalistas, las sospechas de conspiración, la intolerancia, y otros problemas, continúan invadiendo el mundo y éstos pueden ser aún más difíciles de superar que el extender la aplicación de la "Teoría Y" dentro de una sociedad relativamente homogénea.



NOTAS

1. G.A. Miller, *Psychology, the Science of Mental Life*, Londres, Penguin, 1966, pág. 374.
 2. Una amplia discusión se presenta en A. Rees, *The Economics of Work and Pay*, Nueva York, Harper, 1973, Cap. 2.
 3. H. Leibenstein, "A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory", *Journal of Economic Literature*, junio 1979, págs. 484-85.
 4. A. Young, "Demographic and Ecological Models for Manpower Planning", en D.J. Bartholomew, redactor, *Manpower Planning*, Londres, Penguin, 1976, pág. 148.
 5. R.B. Freeman, "Job Satisfaction as an Economic Variable", *American Economic Review*, mayo 1978, págs. 135-41.
 6. V.H. Vroom y E.L. Deci, "Introduction" An Overview of Work Motivation", en Vroom y Deci, redactores, *Management and Motivation*, Londres, Penguin, 1970, págs. 9-19.
 7. Vroom y Deci, pág. 12.
 8. C.B. Handy, *Understanding Organizations*, Londres, Penguin, 1976, pág. 25.
 9. Rees, pág. 31.
 10. M. Argyle, *The Social Psychology of Work*, Londres, Penguin, 1972, págs. 86-7.
 11. Vroom y Deci, pág. 16.
 12. Vroom y Deci, pág. 17.
 13. J.A.C. Brown, "The Social Psychology of Industry", en *Management and Motivation*, págs. 302-305.
 14. F. Herzberger, "The Motivation-Hygiene Theory", en *Management and Motivation*, pág. 89.
 15. A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", en *Management and Motivation*, págs. 27-41.
 16. Argyle, pág. 97.
 17. S. Gellerman, *Motivation and Productivity*, Nueva York, AMACOM, 1963, Cap. 12.
 18. D.M. McGregor, "The Human Side of Enterprise", en *Management and Motivation*, pág. 315.
 19. M. Rose, *Industrial Behavior*, Londres, Penguin, 1975, Parte I.
 20. P. Blumberg, "Alienation and Participation: Conclusions", en J. Vanek, redactor, *Self-Management*, Londres, Penguin, 1975, pág. 329.
 21. G. Strauss y E. Rosenstein, "Workers Participation: A Critical View", en M. Gilbert, redactor, *The Modern Business Enterprise*, Londres, Penguin, 1972, pág. 171.
 22. T. Burns, "On the Plurality of Social Systems", en *The Modern Business Enterprise*, pág. 119.
 23. M. Maccoby, *The Gamesman*, Nueva York, Bantam/Simon and Schuster, 1976, Cap. 3.
 24. D. Sirota y J.M. Greenwood, "Understanding Your Overseas Workforce", en T.D. Weisnhall, redactor, *Culture and Management*, Londres, Penguin, 1977, págs. 261-76.
 25. E. Fromm y M. Maccoby, *Social Character in a Mexican Village*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970.
 26. Fromm y Maccoby, págs. 214-15.
 27. Fromm y Maccoby, pág. 218.
 28. Fromm y Maccoby, pág. 222.
 29. En promedio, el estilo administrativo mexicano tiene probablemente mucho en común con la orientación Latinoamericana, de acuerdo a lo expuesto por Cochran: "Comparativamente, el complejo Latinoamericano: 1) Sacrifica el esfuerzo económico rigurosamente dirigido, a la maximización de ganancias, a los intereses de la familia; 2) da prioridad a los intereses sociales y emocionales personales, sobre las obligaciones en la empresa; 3) impide fusiones de empresas y otros cambios en la propiedad que son deseables para lograr mas altos niveles de eficiencia tecnológica y mejor adaptación a los mercados; 4) fomenta el nepotismo a un grado tal que perjudica al personal de alta gerencia capaz; 5) obstaculiza la creación de una oferta de personal de media gerencia, competente y cooperativo; 6) fomenta la resistencia a la crítica constructiva entre los gerentes y los trabajadores; 7) crea barreras de desinterés en el flujo de comunicación tecnológica; y 8) limita el impulso para la expansión y la toma de riesgos".
- De T.C. Cochran, "Cultural Factors in Economic Growth", *Journal of Economic History*, 20 (1960), pags. 529-30, citado en S.M. Lipset, "Values, Education and Entrepreneurship", en S.M. Lipset y A. Solari, redactores, *Elites in Latin America*, Londres, Oxford, 1967, pág. 16.
30. E.E. Hagen, "How Economic Growth Begins: Theory of Social Change", en P. Kilby, redactor, *Entrepreneurship and Economic Development*, Nueva York, The Free Press, 1971, págs. 123-38.
 31. Este modelo fue desarrollado por J. King.
 32. El concepto de "causación acumulativa" fue evidentemente desarrollado por Myrdal. Véase G. Myrdal, *Rich Lands and Poor*, Nueva York, Harper, 1957, Cap. II.



* DR. MAURICIO BEUCHOT
* MTRO. JOSE JAIME GUERRERO

• Departamento de filosofía
Universidad Iberoamericana México.

1. Introducción

Ludwig von Bertalanffy es el iniciador de la teoría de sistemas, la cual ha sido considerada como un nuevo paradigma del saber, ya que intenta realizar la unificación de las distintas ciencias en base a sus isomorfismos (epistemológicos). Para lograr esta unificación,

opera con supuestos ontológicos y epistemológicos; por tanto, no sólo es una metaciencia, sino además una filosofía.

La teoría de sistemas ha recibido diversas interpretaciones entre sus cultivadores; esto obedece a

la polisemia del mismo término "sistema". Para entender el contenido de esta teoría podemos adelantar, por ahora, una noción muy general, rudimentaria y provisoria de "sistema", siguiendo al propio Bertalanffy, como conjunto de conexiones jerárquicas