



\* *Dr. Octavio Gómez Haro*

Todo profesional debe utilizar conocimientos en la consecución de sus objetivos: el médico, cuando diagnostica y prescribe sobre las enfermedades de su paciente; el ingeniero, cuando diseña equipos; el contador público, cuando establece diferentes sistemas y cuando dictamina estados financieros. Extraen todos ellos experiencia del conocimiento de la ciencia respectiva.

Empieza a ser posible para el gerente mexicano el ser un profesional, puesto que puede nutrirse en el creciente grupo de conocimientos de las ciencias sociales para ayudarse a lograr sus objetivos administrativos. No necesita depender exclusivamente de su experiencia personal y de su propia observación. Una de las principales tareas de la administración es la de organizar el esfuerzo humano para el servicio de los objetivos económicos de la empresa mercantil. Cada decisión administrativa tiene consecuencias de comportamiento, por lo cual es cierto que el

administrador exitoso depende, en grado significativo, de su habilidad para predecir y controlar el comportamiento humano. Muchos administradores están de acuerdo en que la efectividad de sus organizaciones se incrementaría si pudiesen descubrir cómo hacer efectivo el potencial no desarrollado de los recursos humanos en la empresa.

Es indudable que las ciencias sociales podrían contribuir, más eficazmente de lo que actualmente contribuyen, al progreso administrador, respecto al sector humano de la empresa mercantil. Existen varias razones por las cuales ese progreso ha sido lento, y algunas de ellas se deben a las propias ciencias sociales, ya que están actualmente en su adolescencia, en comparación, digamos, con las ciencias físicas.

Sus descubrimientos no están organizados,

---

*Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.*

no regados y en retazos; carecen de precisión y muchas de sus teorías y principios están sujetas a tremendas controversias.

Sin embargo, tal retraso no es alarmante, puesto que si comparamos la presente situación con la que existía hace veinte años, tenemos que reconocer que mucho es lo que han logrado y progresado las ciencias sociales.

Dichas ciencias representan un amplio y rico recurso actual para la administración, aun cuando no hayan madurado lo suficiente. El profesional de la administración no necesita ser un científico, pero sí requiere suficiente experiencia y preparación para poder utilizar competentemente el conocimiento científico.

Existen otras razones por las que la administración ha sido lenta en utilizar el conocimiento de las ciencias sociales: primera, porque cada administrador se considera, en forma natural, como su propio científico social. Debido a su experiencia personal con seres humanos siente escasa necesidad de acudir a otras fuentes para investigar sobre conocimientos del comportamiento humano. Segunda, porque existe un concepto erróneo acerca de la naturaleza del control en el campo del comportamiento humano. Muchos de nuestros intentos para controlar la conducta humana, lejos de representar adaptaciones selectivas, están en violación directa de la naturaleza humana. Consisten en intentar hacer que la gente se comporte como nosotros queremos, sin considerar la Ley natural, y en consecuencia, no se logran los resultados deseados como resultado de una acción inadecuada.

Cada acto administrativo descansa en suposiciones, generalizaciones e hipótesis, o sea, en teoría. Las suposiciones frecuentemente son inconscientes e implícitas, pero no obstante ello, determinan las predicciones del administrador.

El hecho de insistir en que la administración es un arte resulta, lógicamente, en la negación de la importancia que tiene la teoría en el campo del comportamiento administrativo, e imposibilita el examen crítico de las suposiciones teóricas que caracterizan las acciones administrativas, al confiar en intuiciones y sentimientos, los cuales, por definición, no están sujetos a duda. La cuestión no estriba en decidir si la administración es una ciencia, sino en cuáles son sus finalidades, y éstas son diferentes a los fines de la ciencia, puesto que la ciencia se preocupa del progreso del conocimiento, mientras que los objetivos de la administración consisten en lograr metas prácticas.

Lo importante es decidir si la administración está en posibilidad de utilizar el conocimiento científico para la consecución de sus propios objetivos.

En tanto que el administrador no decida sobre la validez de sus personales suposiciones e intuiciones, difícilmente se beneficiará del conocimiento disponible en las ciencias sociales.

### *¿Qué es un negocio?*

La empresa mercantil es creada y administrada por seres humanos; no es dirigida por "fuerzas exteriores". Ciertamente es que las fuerzas económicas establecen límites a lo que el administrador puede realizar; crean también oportunidades para la acción de la administración, pero por sí mismas no son determinantes.

¿Deseamos que nuestra empresa, o la empresa de la que somos accionistas, o aquella para la que trabajamos, sea altamente productiva? ¿Que produzca en grado superior a aquel que ha sido estimado por nuestros banqueros y nuestros competidores y que proporcione beneficios sorprendentes a todos nuestros empleados?

La respuesta a estas interrogantes, ob-

viamente, es afirmativa. En la actualidad tenemos la llave para lograr tales metas en nuestro propio negocio. Entre cientos de empresas similares, generalmente existen una o dos que parecen tener un éxito sorprendente y un sorpresivo crecimiento.

Al través de estudios cuidadosos y profundos se ha obtenido evidencia de que existen factores espirituales o psicológicos causantes de esa diferencia. Son los mismos conceptos que en gran parte fueron aplicados por compañías tales como I.B.M., Sears Roebuck, Du-Pont y General Motors, en Norteamérica. Sin embargo, no nos deben interesar los conceptos para las empresas grandes, sino aquellos conceptos que hicieron grandes a esas empresas.

Existen algunos factores significativos en relación con el hombre, los cuales, si los podemos comprender y aplicar en nuestros negocios en forma sistemática, liberarán grandes poderes y habilidad en la gente, convirtiendo en creativos y en cooperativos a los empleados de la organización. Así como hay leyes físicas que gobiernan el movimiento, la conducción del calor y la gravedad, existen también leyes espirituales y psicológicas que son tan permanentes y durables como las leyes de la física, y si podemos aplicarlas obtendremos un gran éxito en cada actividad de nuestras vidas.

Douglas McGregor, un científico social, se dedicó a estudiar los negocios de EE. UU. para encontrar el por qué uno de cada 100, o posiblemente tres de cada 1,000 tenían éxito importante, no obstante que todos los análisis de contadores, banqueros y analistas no mostraban ninguna ventaja significativa por parte de esos exitosos sobre aquellos menos exitosos. McGregor descubrió que existía un "lado humano" en la empresa. Por alguna razón "esos raros negocios" habían aplicado un nuevo concepto. McGregor se preguntó porqué tal concepto no había sido aplicado en muchos otros negocios, y descubrió que la razón de ello era que los hombres de negocios han creído que aprendieron des-

de su infancia que ciertas cosas son verdaderas, las cuales no son ciertas. Este error ciega al hombre de empresa y no le permite ver los hechos que debe comprender si desea utilizar la llave que libera el enorme potencial humano para el trabajo generador de productividad.

Esta gran equivocación sobre el concepto del hombre ha producido una teoría y métodos administrativos derrotistas.

Este concepto común, pero falso, ha sido designado como "Teoría X", la cual se basa en los siguientes principios erróneos:

"La función de la administración en los negocios consiste en manejar materiales, maquinaria, capital y hombres.

Si a los empleados se les deja solos, nunca se esforzarán en hacer que camine eficiente el negocio. Por lo tanto, es necesario tener supervisores, superintendentes y gerentes, quienes estén en constante contacto con los empleados y, mediante la amenaza de despido, el pago de incentivos, la dirección, las relaciones humanas, o mediante otras fuerzas, logren que los empleados cambien sus naturales formas de ser y se dediquen al trabajo que exige la empresa a la que sirven".

Tal filosofía acerca de la administración de hombres está basada en cuatro conceptos equivocados acerca de la naturaleza del empleado promedio en los negocios modernos:

- 1er. *Concepto:* El empleado es, generalmente, flojo y trabaja tan poco como pueda hacerlo.
- 2o. *Concepto:* El empleado no desea responsabilidad.
- 3er. *Concepto:* El empleado no es muy brillante.



4o. *Concepto:* El empleado es egoísta; su única real preocupación es él mismo.

Si esa es la forma en que observamos al empleado promedio de la empresa moderna, entonces estamos en lo cierto: esa es su propia naturaleza. Pero no es la verdad, ya que la naturaleza del hombre es diferente.

Los cuatro conceptos anteriores dibujan al empleado enfermo, espiritual o psicológicamente. Enfermo, porque el medio ambiente en el que trabaja es inadecuado; no llena sus básicas necesidades espirituales o psicológicas. Sabemos bien que un ambiente familiar inadecuado, sin amor ni respeto, puede conducir a una juventud delincuente, y que una dieta inadecuada conduce, generalmente, a la anemia. En forma similar, si nuestros empleados trabajan en un ambiente inconveniente, ¿Debemos sorprendernos si son inadecuados, imperfectos, indeseables?

Ciertos factores son esenciales para satisfacer las necesidades de los empleados en un ambiente administrativo saludable, y estos son los siguientes:

- 1o.—Adecuada satisfacción de sus necesidades físicas.
- 2o.—Ausencia de temor — libertad para oponerse a juicios arbitrarios por parte de sus superiores; oportunidades iguales y una razonable seguridad en el trabajo.
- 3o.—Sentir que pertenece a la empresa y que existe espíritu de fraternidad en su grupo.
- 4o.—Respeto. Todo ser humano necesita de una cierta seguridad de que aquello en que pasa su vida haciendo o ejecutando es útil a la sociedad y a la empresa para la cual trabaja.
- 5o.—Oportunidad para progresar. El hom-

bre es una criatura elástica y expansiva. Para poder ser un hombre completo necesita de un continuo crecimiento al través de toda su vida productiva; ser continuamente retado a realizar funciones más difíciles y a expresarse en nuevas formas.

Estos cinco factores son los que hacen al hombre completo, pero se debe agregar otro concepto: tales cosas deben llegar en un orden adecuado. Si el hombre tiene hambre, ningún caso habrá que hacer a los factores de hermandad o de respeto. Si es tratado arbitrariamente, o tratado sin sentido de sociabilidad y respeto, no estará interesado en progresar, ni en su propio desarrollo.

En el estudio que hizo McGregor sobre los negocios en EE. UU. encontró que "aquellas raras empresas" en las que, debido a sus actitudes y métodos administrativos, se proporcionaba al empleado la satisfacción de las necesidades humanas comentadas anteriormente, alcanzaban un extraordinario desarrollo y una superior productividad; que sus empleados no pertenecían al grupo anteriormente denominado como "Teoría X", sino a otro grupo, al cual designó como "Teoría Y"

La "Teoría Y", ampliamente conocida, abarca los siguientes conceptos:

El empleado típico que trabaja en un ambiente espiritual y psicológicamente adecuado, presenta las siguientes actitudes o síntomas:

- 1A.—Es ambicioso, gusta de su trabajo, desea trabajar y trabaja arduamente.
- 2A.—Acepta libremente la responsabilidad.
- 3A.—Es sorprendentemente creador en su contribución hacia el mejoramiento de métodos y productos.
- 4A.—Antepone libremente las necesida-

des de la empresa en que trabaja a sus personales ambiciones, o por lo menos, las equipara.

En este saludable ambiente, los empleados contribuyen con entusiasmo al éxito de las empresas que sirven, creando, consecuentemente, un negocio altamente productivo y en desarrollo, y un lugar en el que cada uno de ellos continúa desarrollándose y vive una vida más satisfactoria.

Sin embargo, conocer esos factores y creer en la "Teoría Y" no es suficiente. Se requiere también que exista un sistema de administración que los haga trabajar, día tras día. Ese sistema ha sido designado por Peter Drucker como "Administración por Objetivos y Auto-Control", el cual supone los siguientes principios: respecto a objetivos: cada empleado de una empresa, incluido el portero, debe tener objetivos hacia los cuales está trabajando; metas a alcanzar. Estos objetivos deben ser destilados al través de las metas básicas dadas al gerente por el consejo de administración, o bien establecidas por los propietarios. Son objetivos relacionados con productividad a largo plazo, expansión del mercado, relaciones con la clientela y relaciones con los empleados. Cada empleado en la organización necesita sus propios objetivos personales. Estos métodos no son fáciles, pero si son posibles de ser operados.

En cuanto al principio de control, se establece que las metas sin medidas son inútiles. Palabras que únicamente dicen: "estos son nuestros objetivos", nada hacen por nosotros. Cada objetivo debe tener un valor numérico, que proporcione alguna forma para evaluar o medir la ejecución.

Cada empleado debe ser capaz de recibir un reporte sobre el progreso que haya alcanzado hacia sus objetivos, preferentemente en forma diaria; posiblemente en forma semanal y, en ciertos casos, especialmente en los niveles más altos, mensual o anualmente. Con la periodicidad que sea, los objetivos deben ser medibles. Debe

existir algún método de control. Una de las fronteras de la actual administración consiste en desarrollar estos objetivos junto con sus medios de evaluación o medición.

El auto-control significa, simplemente, que no existen "jefes o patrones" en el sentido usual, puesto que cada empleado, habiendo establecido, en cooperación con su supervisor, objetivos o evaluaciones, se supervisa a sí mismo, se controla a sí mismo y se motiva a sí mismo. Su jefe o patrón, como lo tenía en el pasado, ahora es su censejero, su asistente, su guía, pero no su jefe en el antiguo sentido de este vocablo.

Se ha enseñado siempre que existe un "ámbito de control", como principio administrativo, el cual establece que un supervisor sólo puede supervisar un número determinado de personas que ejecutan ciertas tareas, etc., etc.

Pero mediante este nuevo concepto, la supervisión es de uno a uno —un hombre supervisando a otro hombre— y éste es él mismo hombre. El ser humano supervisándose a sí mismo.

La teoría y el método de administración por objetivos y autocontrol no trabaja en todos los hombres. Existen seres humanos mentalmente desbalanceados, o básicamente deshonestos, o por compulsión, egoístas, y ninguno de ellos puede adaptarse a tal enfoque. Afortunadamente, tal clase de seres humanos no abunda.

La mayoría de los empleados, con el tiempo, fijarán estándares más altos para ellos mismos que los que el jefe podría llegar a establecer; serán más exigentes de su propia ejecución que lo que sus jefes podrían ser, y lograrán más en beneficio de la empresa a la que sirven que lo que pudo ser imaginado.

Si el empresario puede entender y asimilar esos conceptos; si es capaz de creer en ellos, y si puede encontrar un siste-



ma de administración que aplique consistentemente esos principios, lógicamente resultará que en el debido tiempo los beneficios de las empresas se reflejarán en superiores utilidades, en un mejor crecimiento y en una vida más completa y digna para los empleados. Desde luego, también será necesario que el empresario cuente en su organización con ese tipo de empleado", no muy común.

### *Del Motivo Económico*

A principios de este siglo Frederick W. Taylor pensó tener la respuesta: divorciar la planeación y la ejecución para asegurar que cada tarea fuese ejecutada en la mejor forma posible; utilizar estudios de tiempos y movimientos para determinar cuáles deben ser los estándares; pagar al empleado una cantidad mayor cuando alcance o supere el estándar. En otras palabras, usar el dinero como un incentivo. Habían existido estos conceptos mucho antes de la época de Taylor, pero éste agregó un nuevo giro: "si el trabajador alcanza o mejora el estándar será pagado con la cuota más alta por todas las unidades que produzca, no únicamente por aquellas que manufacturó en exceso del número de unidades establecido como estándar".

El punto de vista de Taylor respecto a dicha motivación era sencillo: "bajo este sistema, el trabajador desea exactamente lo mismo que la administración desea: altos salarios y oportunidad de progreso, pero deseó enfatizar que no se debe permitir al trabajador interferir en la ejecución de aquellas cosas que son necesarias para poder darle lo que más desea, un alto salario".

Una de las malas características del sistema de incentivos de Taylor era que las cuotas para aquellos trabajadores que no alcanzaban el estándar, eran reducidas considerablemente hasta compensar las altas cuotas que pagaba la empresa a

aquellos trabajadores más rápidos, quienes lo alcanzaban o lo superaban.

Taylor pensó, confidencialmente, que su sistema produciría una "Revolución

Mental", tanto respecto de la administración como de la fuerza de trabajo, puesto que dentro de su teoría supuso que la administración ganaría más dinero en función de una mayor producción, y por lo tanto no tendría interés en bajar las cuotas de mano de obra y, por su parte, la fuerza de trabajo tendría oportunidad de ganar más dinero, por lo cual no tendría razón alguna para provocar huelgas. De hecho, pensó que no podría existir posibilidad alguna de discusión sobre las cuotas de mano de obra, puesto que éstas serían determinadas "científicamente".

En situaciones experimentales, se produjeron algunos interesantes aumentos en la productividad, pero la "revolución mental" en la industria nunca apareció. Los sindicatos obreros se opusieron al plan de Taylor y triunfaron, al lograr la prohibición del gobierno en la utilización del cronómetro para el estudio de tiempos en la operación.

Taylor, al admitir que en ningún caso se había producido la "revolución mental" que él había esperado, atribuyó el fracaso a la incompetencia del administrador para utilizar su plan en la forma en que él lo había diseñado, ya que en muchos casos la administración redujo las cuotas tan pronto como se elevó la producción.

Sin embargo, en la actualidad muchos administradores han establecido reglas estrictas en contra de la reducción de cuotas, pero tampoco han originado ninguna revolución mental. Diversos planes de incentivos han probado su éxito al incrementar la productividad, pero aún sus más ardientes prosélitos no reconocen que tales planes hayan alcanzado íntegramente el potencial de la gran masa de trabajadores, ni que han producido, por parte de la fuerza de trabajo, ninguna especial revo-



lución mental. No tan sólo tales planes han fracasado en evitar huelgas, sino que en sí mismos son una frecuente fuente de conflictos obrero-patronales.

La realidad es que el dinero no es un especial motivador, ya que este elemento no representa el único factor que busca el trabajador. Cabe preguntar: ¿qué es lo que además del dinero desea el trabajador?

Pareció que para el trabajador la organización informal y su lugar en ésta era más importante que el razonamiento tradicional lógico: su ganancia económica.

Bajo la base de estas conclusiones, la Western Electric Company inició un programa importante para investigar la moral del trabajador, y otro programa extenso de asesoramiento y consejo al trabajador. Elton Mayo, que fue profesor de investigación industrial en la Universidad de Harvard y uno de los directores del estudio de la Western Electric Company, era un reputado científico social, pero de sus observaciones extrajo otra incompleta conclusión acerca de la naturaleza del hombre, al establecer la teoría de que uno de los grandes errores de la revolución industrial fue el que ésta desposeyó al trabajador de la mayoría de las experiencias que hasta esa época pensaba eran las más significativas en su vida. Mayo creyó que el trabajador estaba demostrando su necesidad de pertenecer, con la debida aceptación, al grupo de trabajo correspondiente, por encima de sus necesidades económicas. Considerando que la administración científica había definido la empresa industrial en términos completamente racionales, tal preocupación de los trabajadores dentro del marco de la industria tenía que ser considerada como un factor emocional o sentimental.

Pareció también, a Mayo y a otros seguidores de la administración científica, que el trabajador se motivaba por necesidades que parecían ser irracionales. La administración consideró únicamente co-

mo racional las necesidades de eficiencia del trabajador, sus ganancias económicas y su tratamiento humano. Se supuso que todo consistía en que el gerente estimaría infantil restringir la producción y obtener menos dinero, por la sola recompensa sentimental de ser aceptado por sus camaradas de trabajo. Para el prosélito de la administración científica, el gerente era definido como un ser racional, en virtud de que podía controlar sus emociones. El trabajador era considerado irracional, porque era víctima fácil de sus emociones y, en el análisis final, el trabajador era, por naturaleza, "inferior al gerente".

Tal y como "el hombre económico" encontró su explicación pseudocientífica en el darwinismo, el cual justificó su existencia, así el "hombre emocional" encontró apoyo a su razonamiento en los resultados de los estudios de Elton Mayo en Western Electric Company. Una adicional sanción de la teoría del "hombre controlado por sus emociones" fue resultado de la en aquel entonces creciente aceptación de las teorías de Simón Freud sobre la naturaleza del hombre. Aun cuando Freud no describió al "hombre emocional", sí fue un instrumento en su definición. Los intérpretes de la teoría freudiana dijeron que el comportamiento del adulto, particularmente en sus irracionalidades, puede ser interpretado como manifestaciones de necesidades no satisfechas en la niñez, lo cual, francamente, es difícil de digerir: si el trabajador es una víctima de sus emociones, y si estas emociones se derivan de su niñez, se debe aceptar que el trabajador es infantil. El enfoque de los ingenieros industriales se coloca en una absoluta yuxtaposición con las interpretaciones de la nueva siquiatria.

Debemos pensar que lo que en realidad sucede, y sucedió en aquellos tiempos, es que al trabajador se le hace actuar en forma infantil, y cuando él se conforma con esos actos se le clasifica como un ser infantil. Es la misma técnica que cierta gente utiliza para demostrar lo que con-



sidera ser la natural inferioridad del negro y del chicano. En realidad, esa gente niega a esas minorías oportunidades iguales a las que se otorga a los blancos, en educación y vida social y psicológica. Se le envía a escuelas inferiores, las cuales, por regla general, carecen de buenos maestros y de adecuadas facilidades. Después de que tales oportunidades les han sido negadas, el blanco examina su actuación y verifica que esas minorías trabajan deficientemente, y concluye estableciendo que tal deficiencia en su trabajo es prueba irrefutable de que son seres inferiores.

Podemos agregar una nueva definición de la naturaleza humana: el "hombre neomecanista", posiblemente más descriptivo, el "hombre instrumental". En la medida que ha venido creciendo el desarrollo tecnológico de la industria, así también ha

crecido el nivel de la actividad humana que sirve a la industria, la que se ha beneficiado con capacidades más elevadas. Se requiere ahora organizar los talentos intelectuales más elevados del hombre, en la misma forma en que sus habilidades motrices fueron organizadas para las operaciones de las líneas de ensamble. El "hombre instrumental" es el último modelo que la industria ha empezado a enviar al mercado. Posiblemente hemos llegado a crear una casta eficiente, a establecer una rivalidad con la computadora respecto a la solución de problemas, sin dar importancia, en lo absoluto, a quién o a qué es responsable del invento de la computadora.

Unicamente pensamos en el hecho de que la computadora es un producto de la presente generación.