

3. ENFOQUE SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA GENTE EN LAS ORGANIZACIONES

Si se investiga a fondo cualquier problema, siempre se encontrará con personas. Y lo mismo ocurre con el problema de la productividad. Se ha definido la productividad como la relación entre insumos reales y producción real, o como la medida de lo bien que se combinan y utilizan los recursos - para cumplir con el resultado final, deseado por la organización. Al encabezar la lista de los recursos, las personas son responsables de controlar y utilizar los demás recursos. Las personas diseñan y operan equipos e instalaciones, venden el producto o servicio que producen o proporcionan, conciben e implantan métodos y procedimientos, compran y utilizan materiales, todas estas cosas y más, pero con distintos grados de efectividad, las llevan a cabo personas. Ellas representan el factor clave del mejoramiento de la productividad. Si se ha de acrecentar la productividad se debe comprender - tanto la naturaleza de las personas como la de las organizaciones en las - cuales trabajan.

3.1 Naturaleza de las personas. Existen cuatro supuestos básicos respecto a las personas: La individualidad, la integridad, el comportamiento motivado y la dignidad humana.

Individualidad. Cada persona es única. Nace con características físicas diferentes y con capacidades o habilidades distintas. Desde este momento nos

enfrentamos a personas, cosas y sucesos diferentes que se combinan para formar experiencias únicas y personalidades diferentes. El hecho de que las personas sean distintas da a entender que no es posible que se les dirija con eficacia por medio de una técnica estandar.

Integridad. La vida de hogar de una persona no puede separarse de su vida de trabajo. La condición física no puede separarse de la condición emocional. Las aptitudes no existen por separado de sus antecedentes y conocimientos.

Comportamiento motivado. Todo comportamiento humano tiene por causa la estructura de las necesidades de las personas. A una persona no se le motiva por medio de lo que otros creen que podría desear, sino por medio de lo que realmente quiere. Los dirigentes cuentan con dos medios para motivar a los empleados. Puede inducir a un empleado a darse cuenta de que una acción deseada puede aumentar la satisfacción de sus necesidades o puede convencer al trabajador a que siga determinado curso de acción para evitar que disminuya la satisfacción de sus necesidades.

Dignidad humana. Puesto que las personas forman parte del orden superior, esperan que se les trate con respeto y dignidad. Cada tarea, por baja que sea, da derecho a la persona que la realiza, al respeto y al reconocimiento que correspondan a la manera como la haya desempeñado.

3.2 Naturaleza de las organizaciones. Las organizaciones son sistemas sociales, tanto formales como informales, y están constituidos sobre la base de un mutuo interés y satisfacción de las necesidades.

Sistemas sociales. Dentro de cualquier organización, las actividades se rigen por las leyes sociales y por leyes psicológicas. El comportamiento de las personas está influido tanto por el grupo a que pertenecen, como por sus necesidades individuales. Así como las personas tienen necesidades psicológicas, también tienen necesidades sociales y de status cuya satisfacción depende del grupo o de la organización. Dentro de cualquier organización subsisten, codo a codo, el sistema social formal e informal. El sistema formal u oficial, concede status según el nivel de responsabilidad que se posea. El sistema informal otorga status con base en las necesidades individuales de los miembros del grupo.

Mutuo interés. Las organizaciones se forman y se mantienen sobre la base de un conjunto de intereses mutuos entre sus miembros. En la sociedad moderna el interés mutuo, es principalmente producto de las circunstancias. Sin la necesaria combinación de aptitudes personales y recursos, nos vemos forzados a combinar nuestras necesidades personales. Y al hacerlo, establecemos una meta de orden superior (u organizacional) cuyo cumplimiento permite satisfacer las necesidades personales.

3.3 Ajuste de condiciones y desarrollo de un clima conducentes a la elevación de la productividad. La tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se labora para que alcancen niveles más altos de productividad. En cierto sentido, una persona nunca puede " motivar " a otra, puesto que la motivación es un deseo interno y solo puede surgir de dentro de la persona.

Motivación por el miedo. Esta se basa en el refuerzo negativo o castigo.

No cabe duda de que este tipo de motivación se remonta a tiempos prehistóricos y se basa en la fuerza y en la capacidad para castigar a un individuo o a un grupo o privarlos de algo que necesitan.

A pesar de los problemas que implica, el refuerzo negativo o motivación por el miedo, tiene y tendrá un lugar dentro de las organizaciones. Es una parte fundamental del sistema de intercambio por medio del cual se satisfacen, tanto las necesidades del patrón, como las del trabajador. Cuando a los empleados, que han sido capacitados y están perfectamente al tanto de las expectativas realistas y específicas, se les advierte, individualmente y de manera profesional y no humillante, de sus fallas en relación con sus objetivos medibles y de las posibles consecuencias de tales fallas, se está aplicando el refuerzo negativo pero en forma constructiva.

Motivación por los incentivos. Esta basada en el refuerzo positivo o recompensa. Las necesidades o deseos de cada persona dependen, en gran medida, de lo que esa persona ya posee. En cuanto un deseo se satisface, deja de ser deseo y cesa de motivar el comportamiento. Lo que sirve para motivar a un empleado puede funcionar en cierto momento, pero no por fuerzas tiene que seguir motivándolo por siempre.

Otras fallas en que las organizaciones incurren al ampliar la motivación a base de incentivos, son los siguientes:

1. Es muy común que la motivación a base de incentivos se considere como una forma de sustituir a la supervisión.

2. Una elevación objetiva de las contribuciones de los individuos, como parte de un programa de incentivos, casi siempre es una excepción y no la regla.

3. Los programas de incentivos se traducen en diferencias reales o imaginarias en las asignaciones de las cargas de trabajo o de los equipos y por lo mismo, pueden convertirse en una mayor fuente de controversias.

4. Al pasar el tiempo, la remuneración por incentivos acaba esperándose como si fuese el salario normal.

Motivación por el cumplimiento. Esta se basa en el cumplimiento por sí mismo. Los empleados que están motivados por el cumplimiento trabajan debido a un sentido del desafío, del cumplimiento y del servicio a los demás que ellos sienten. La filosofía de la motivación por el cumplimiento se basa en un auténtico entendimiento de la naturaleza humana.

Motivación del ego. Para comprender y motivar a los subordinados debemos tener conocimientos de las formas específicas como satisfacen sus necesidades psicológicas. Si sabemos cuáles son las necesidades y las formas normales como las satisfacen, podremos prever la manera como responderán a lo que se diga o haga.

Necesidades de autorrealización. Autorrealizarnos significa alcanzar el máximo potencial o convertirnos en todo lo que somos capaces de convertirnos. Esta es una necesidad elevada cuyo cumplimiento se caracteriza por una constante búsqueda, de parte del individuo, por su autodesarrollo.



3.4 Jerarquía de las necesidades organizacionales. Una organización esta constituida por un grupo de personas ligadas entre sí por una relación formal y cuyo propósito consiste en cumplir las metas organizacionales. Igual que los individuos, las organizaciones también tienen sus propias necesidades. Pero en tanto las necesidades individuales forman el marco limitativo del comportamiento, las necesidades organizacionales forman el marco de trabajo dentro del cual se combinan y se canalizan los recursos para convertir los en resultados.

Las necesidades organizacionales también se combinan en una forma jerárquica, o escala ascendente de prioridades. Se han establecido cinco niveles de prioridades que son las siguientes:

1. La necesidad de demanda. Es fundamental la necesidad por una demanda de sus productos y servicios. Las organizaciones se forman para satisfacer una demanda que se prevé que ya existe. Las necesidades condicionadas por el medio ambiente, ya sea en forma individual o combinada, condicionan a una necesidad que acaba convirtiéndose en un deseo (o demanda) específico. Mientras ese deseo sea relativamente simple y solo requiera de recursos limitados disponibles, ese deseo quizás pueda ser satisfecho por un individuo o un grupo de individuos que trabajen en forma independiente.

2. La necesidad de recursos. Así como es muy poco probable encontrar organizaciones cuyos productos no tengan una demanda, también es muy poco probable encontrar organizaciones que no requieran recursos para satisfacer tal demanda. La organización existe con un propósito determinado. El cumplimiento de ese propósito depende de la disponibilidad de ciertos recursos.

3. La necesidad de dirección. Cuando el liderazgo de la organización no es capaz de dar a sus miembros un preciso sentido de dirección, la organización se convierte en un sistema reactivo que simplemente responde a las -- fuerzas que actúan sobre él. Cuando se examina el problema de como puede elevarse la productividad de una organización, la necesidad de contar con u na dirección se vuelve evidente. Todas las organizaciones tienen, explícita o implícitamente, una razón de ser. Además de su declaración general de propósitos, toda organización debe contar con una dirección más específica y, por naturaleza, esa dirección debe ser dinámica. Sin dirección la organización no puede cumplir su propósito.

4. La necesidad de ser eficaz. Todas las organizaciones tienen la necesidad de ser eficaces o de cumplir con los resultados. Esos resultados los logran los directivos que reúnen y combinan cierta cantidad de recursos y -- después utilizan esos recursos para obtener los resultados deseados. La eficacia no tiene nada que ver con los costos. Quienes hayan participado en el inicio de alguna operación de cualquier tipo recordarán la progresión de empezar desde cero, adquiriendo primero cierta velocidad, después, tratando de alcanzar los resultados y por último, centrando la atención en el cumpli miento de esos resultados de una manera más eficiente.

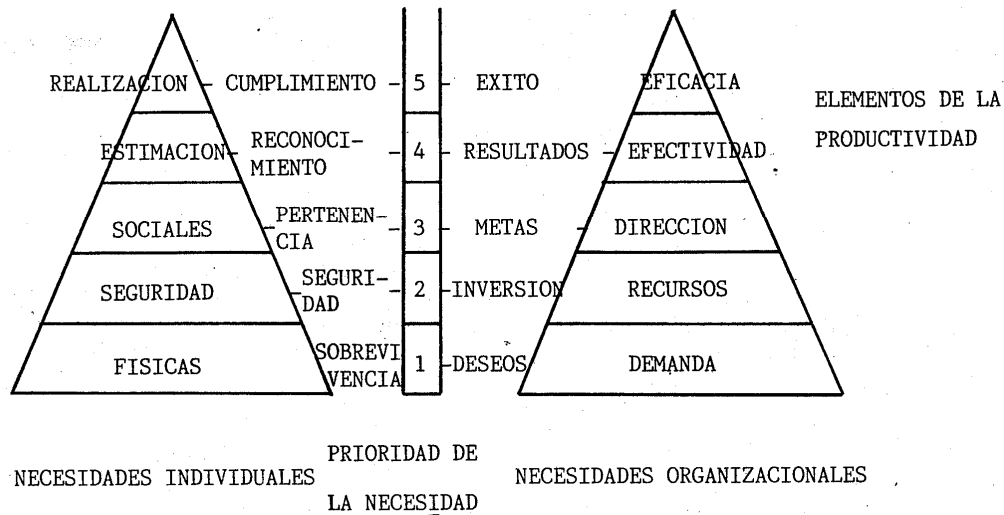
5. La necesidad de efectividad. Esta no esta relacionada con los resultados sino con lo bien que se llega a ellos. Si la eficacia tiene que ver con la generación de resultados, la efectividad por su parte, se enfoca a minimizar los costos relacionados con la producción de esos resultados.

Como la organización tiene la necesidad de ser efectiva, sus dirigentes tienen la responsabilidad de mantener un clima que propicie el que sea

posible. Mejorar la productividad equivale a mejorar el desempeño, es decir, la relación entre los resultados y los insumos que se requieren para producir esos resultados.

3.5 La compatibilidad de potencial entre las necesidades de los individuos y las organizaciones. Hasta cierto punto todos los miembros de cualquier organización buscan satisfacer sus necesidades de éxito dentro del trabajo. Para satisfacer una u otra de las necesidades individuales, la organización debe estructurarse de manera que brinde la oportunidad de alcanzar el éxito personal. Mientras que la mayor parte de sus miembros tienen una fuerte necesidad de sentirse realizados, otros quizás tengan necesidades sociales o de estimación más poderosas. Las organizaciones cuyos directivos sepan reconocer las necesidades individuales, las posibilidades de compatibilidad entre éstas y las necesidades de la organización estarán en una posición - muy favorables para satisfacer, también, esas otras necesidades.

La compatibilidad potencial entre las necesidades individuales y las organizaciones aparecen con toda claridad cuando se examina con detenimiento esa gráfica, empezando por las necesidades básicas y ascendiendo hacia las de los niveles superiores.



Necesidades de primera prioridad. Las necesidades más esenciales son biológicas o físicas: alimento, vestido, habitación, etc. Si éstas no se satisfacen, cuando menos hasta cierto nivel mínimo, la sobrevivencia no es posible. La satisfacción de las necesidades de los individuos depende primordialmente de una remuneración económica por parte de la organización o a través de ella. La sobrevivencia de la organización depende de la demanda por sus productos o servicios.

Necesidades de segunda prioridad. La segunda necesidad esencial es de seguridad. Cada empleado necesita estar seguro de que su seguridad tanto física como económica no está en peligro. La segunda necesidad básica de las organizaciones es la de los recursos que ha de emplear para satisfacer la

de demanda por sus servicios o productos. Una organización bien provista de recursos esta, por lógica, en mejores condiciones de satisfacer las necesidades de seguridad de sus miembros.

Necesidades de tercera prioridad. Cuando el individuo ha satisfecho gran parte de sus necesidades físicas y de seguridad, su atención se enfoca hacia la satisfacción de las necesidades sociales. Estas se refieren a la inclusión de una persona en las actividades de los demás, a la membresía de grupo y a la retroalimentación por parte de los miembros del grupo que confirmen el propio sentido de pertenencia e importancia.

Después de satisfacer las necesidades de demanda y de recursos, para satisfacer la organización busca la dirección que determine como combinar y utilizar los recursos disponibles. La mejor forma de lograr esto consiste en fijar metas específicas para la organización y para sus miembros.

Deben fijarse metas, tanto individuales como de grupo.

Necesidades de cuarta prioridad. El siguiente nivel superior de necesidades del individuo esta formado por las necesidades del ego o de autoestima: la necesidad de saber que somos importantes, de que hemos hecho una contribución en favor del cumplimiento de metas que valen la pena. El deseo del individuo por destacar, como una persona especial en una u otra forma, es algo particularmente significativo y poderoso. El correspondiente nivel de necesidades para la organización es la de efectividad, hacer lo que se debe hacer, lograr los resultados. Para obtener resultados la organización depende del trabajo individual o combinado de sus miembros. Sin el esfuerzo individual no se llegaría a los resultados. Una combinación y una coordina-

ción efectiva de los esfuerzos individuales, tiene un efecto sinérgico sobre la calidad y la cantidad de los resultados logrados.

Necesidades de quinta prioridad. La necesidad de autorrealización ocupa el nivel más alto entre las necesidades individuales, y el nivel correspondiente para las organizaciones esta constituido por las necesidades de efectividad y éxito. Debido a que el éxito se define como la medida en que se logra un resultado final, es evidente la congruencia que existe entre los términos éxito y realización.

La diferencia entre una buena organización y una gran organización casi siempre esta en la capacidad de los dirigentes para satisfacer las necesidades de realización de sus miembros.

Para desarrollar el clima organizacional que más propicie la creatividad y la innovación, el dirigente debe estructurar una organización flexible. Algunas organizaciones padecen de un exceso de organización y sus miembros también. Estos últimos deben apegarse con rigidez al organigrama y estan fuertemente limitados por las políticas y los procedimientos inflexibles. No hay lugar para las contribuciones individuales ni para los esfuerzos creativos. Aún cuando las políticas y los procedimientos son necesarios han de dejar espacio para que se respire, se experimente y hasta para que se fracase. Con el fracaso se aprende y al aplicar los conocimientos adquiridos, se puede avanzar.