CAPITULO 7

Liderazgo y Motivación

Liderazgo o conducción

Hay una cuestión fundamental en el tema del *management* en general y de los recursos humanos en particular que es el tema del liderazgo: el poder le es concedido al *manager* por la empresa. Este concepto se enfrenta con el hábito de definir al *manager* como líder. Si analizamos las conductas de personas tan diferentes como Napoleón, Jesucristo, Gengis Kan, Mahoma, Julio César o Aníbal, podremos observar que todos ellos:

- tenían una fuerte convicción,
- se preocupaban por comunicarse hacia abajo,
- se preocupaban por saber qué ocurría y qué pensaban desde abajo ("¿qué dicen de mí?", los espías de Aníbal, los "flechas" de Gengis Kan, etc.),
- conocían muy bien a su enemigo,
- tomaban riesgos,
- eran astutos (se hace más notable en tácticas militares),
- se preocupaban por organizar (incluso redactando códigos que duraron siglos),
- distribuían premios y castigos: eran generosos y duros.

Estos eran líderes en el más tradicional sentido de la palabra, en el sentido latino de la palabra.

Ahora nos encontramos con estas otras descripciones:

- Líder es una persona que tiene carisma, presencia, *expertise,* empatia, que se conoce a sí mismo y sabe comunicar, dice Paul Pagonis.
- Debe definir el propósito, lograr la atención y el interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la tensión hacia el logro de los objetivos, dicen Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal.
- Debe tener un sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinaciones a liderar, sentimiento de seguridad en situaciones inciertas, dicen Robert Tannenbaum y Warren Schmidt.
- Es el que establece una dirección, alinea a las personas, las motiva y crea una cultura, dice John Kotter.
- Selecciona los objetivos, las estrategias para cumplirlos, la administración de los recursos, la motivación y el reconocimiento a las personas y el diseño, organización, dirección y control, dice Theodore Levitt.
- Rosabeth Moss Kanter, por su parte, habla de misión, control de la agenda, compartir valores, aprender, tener reputación.
- Jack Welch, de velocidad, simplicidad y autoconfianza.
- Henry Mintzberg, de decisión, integración e información.

Como puede verse, existe una gran variedad de opiniones. Ahora bien, ¿cómo se relacionan los dos grandes conceptos de líder, el tradicional y el del *managementí*

Líder, que proviene del inglés *leader,* designa a quien tiene esa cualidad desconocida que hace que las personas lo sigan. Esa cualidad, que no se ha podido desentrañar pero que se ve en los hechos, es el carisma.

Antes, la entidad de carismático se aplicaba a quienes lograban la adhesión de la gente en política, en religión, en grandes conquistas. Luego, con el advenimiento de las organizaciones, se aplicó también a éstas.

El líder logra este fenómeno de ser seguido:

- en relación con un grupo de personas,
- en una situación determinada, y
- en una causa determinada.

Respecto de la fuente del poder en que se apoya el líder es importante la distinción entre liderazgo tradicional y liderazgo organizacional planteada por Pigors, Sheriff y otros:

> en el primer caso el poder proviene del grupo que sigue al líder en su causa; en el segundo, el poder proviene de una organización, y el líder y quienes a él reportan están incluidos en el sistema de poder de esa organización.

En el caso del liderazgo tradicional, si el líder dejara de ser seguido, podría convertirse en un ideólogo, en un artista, en un literato, pero dejaría de ser líder para ser lo que podría describirse como un intelectual. El intelectual puede ser la base de pensamiento de un líder, puede alcanzar una enorme influencia en el mundo, pero no será líder hasta tanto no tenga un grupo de seguidores en la causa que se habrá hecho común a todos.

Determinado pues el concepto de líder, queda claro que no hay líder en la organización. Habrá conductores que además tengan muchas virtudes, pero no son líderes. Lo que hay en la organización son personas con empatia, que logran adhesión sobre la base del poder dado por la organización.

Pero si el poder le es quitado al *manager* con empatia, el grupo no lo sigue. El *manager* se despide -o quizá ni pueda hacerlo- y se va, en una escena que se repite una y otra vez en las organizaciones. El grupo se queda y, más o menos de buena gana, sigue trabajando con el siguiente *manager*. Un líder, en cambio, sería seguido por el grupo, lo que muy rara vez sucede en las organizaciones: nadie se lleva treinta personas. Esta diferencia fundamental que surge de la fuente del poder del líder es la que determina, en primer lugar, el hecho de que en una organización no puede haber líderes.

Sin embargo, los especialistas en *management* se han negado a evitar la palabra líder y han producido en gran parte el desconcierto en que hoy estamos sumidos.

El uso recalcitrante de este término se debe a que es la palabra inglesa en uso y, sobre todo, a que tiene un *glamour* muy especial para la venta. Ser líder no posee la misma connotación que ser director o dirigente. Suena mejor, y por eso los especialistas han despreciado la exactitud idiomática.

Este desconcierto no es gratuito, porque en nombre del liderazgo se aconseja -o se exige- a los jefes hacer cosas que luego la misma organización les impedirá. Un supervisor de fábrica no puede tener el carácter de Napoleón o de Jesucristo porque la tarea a desarrollar por un supervisor es infinitamente menor que la de un líder. Si él, o su jefe, o el jefe de su jefe, creen que deben ser líderes en el sentido de las exigencias y condiciones atribuidas a esta palabra en la literatura especializada, ellos y las organizaciones sufrirán graves crisis.

Por lo pronto es evidente que la empatia entre las personas hace que convivan o trabajen en armonía. A veces se dice que un jefe es carismático porque sus empleados lo siguen y lo quieren. Como no sabemos qué es carisma, no podemos discutir esto. Sí podemos afirmar que no es líder, porque su poder no deviene de su grupo sino de la organización. Por otra parte, no podemos saber dónde está el límite entre empatia y carisma. O si el carisma no es, en última instancia, una forma de empatia.

Consideremos ahora otras circunstancias. ¿Qué ocurre cuando hay un incendio o un naufragio? ¿Por qué se sigue a algunas personas y no a otras?

Es evidente que en esos momentos hay quienes ejercen una fuerte influencia.

Parecen ser los salvadores. Pero son salvadores de situación o, si se prefiere, de circunstancia. Cambiada la circunstancia termina la causa, porque la causa no es trascendente.

Esta gradación de carisma es difícil, relativa y preocupante de establecer. Uno puede equivocarse con facilidad si no tiene perspectiva de tiempo para evaluarla. Pero parece claro que hay causas trascendentes que van más allá de las circunstancias del momento, y en ellas está el líder por antonomasia, y otras en que la causa depende de la circunstancia del momento, en ellas está el líder de tiempo corto, el líder circunstancial.

Sin embargo, puede afirmarse que todo líder depende de una circunstancia, por más que ésta pueda describirse como de tiempo corto o largo. En última instancia, al tiempo que existe un líder reconocido, hay otros que nunca conoceremos, lo que suele describirse como "fuera de tiempo", es decir, son líderes para una circunstancia que no se da en ese momento.

En el caso del líder cuyo poder proviene de la organización, el tiempo está determinado por las características de la empresa. Un negocio de momento o *spot-business* AAVÍ periodos de liderazgo cortos, pero lo habitual, aunque la empresa sea flexible para aceptar el concepto del liderazgo situacional, es que el líder lo sea por todo el tiempo que permanezca en la organización. De alguna manera, el alcanzar un determinado nivel en la organización significa estar imbuido de un cierto poder que podrá ejercerse en un puesto o en otro. Es algo parecido a un rango militar o a un estado religioso.

Este directivo, al que llamaremos conductor, debe tener ciertas condiciones, porque el carisma no es una cualidad necesaria. El conductor:

- debe tener sentido de hacia dónde va, saber qué es lo que quiere en y con la organización,
- debe saber dividir los poderes por debajo de él, para que se lleven adelante los planes que se hayan pergeñado,
- debe ser un hombre con iniciativa, que sepa adelantarse a lo que vendrá,
- debe saber hacerlo con sentido de eficacia global, lo que supone que no será eficiente en una cosa estropeando quizá otras sin advertirlo, sino que sabrá privilegiar lo que sea más útil para el resultado global de la organización,
- debe tener claridad en la comunicación, si no desperdiciará energía dedicándose a cosas que no interesan o a tratar de saber qué es lo importante, lo que en realidad implica tener respeto por las personas que trabajan para él, concepto que debe extenderse al trato en general,
- debe mantener bajo el nivel de conflicto. Tras Dahrendorf es claro que la cuestión social y organizacional reside en gran medida en mantener bajo el nivel de conflicto, aunque a veces esta estrategia suponga aceptar un pico de conflicto para lograr mejorar una situación. La relaciónentre el nivel de conflicto y la eficacia está determinada por el hecho de que las personas están involucradas

en el conflicto, no están trabajando para la organización, lo que, nuevamente, es energía desperdiciada,
- debe motivar a su personal,
- debe ser reconocido por su gente.

Comparemos la lista de condiciones de ambas personas:

Líder	Conductor
Fe profunda	Sabe hacia dónde va
Riesgos	Riesqos menores
Astucia	
Conocimiento del enemigo	
Organización	Organización clara
Bajo nivel de conflicto	
Entusiasmo	Motivación
Respeto por la gente	
Quiere saber qué pasa	Comunicación clara
Iniciativa	
Eficacia global	
Carisma	Deleqación de poder superior
Premios y castigos	Premios y castigos, atemperados
Sacrificio	
Sapiencia	

La sola enunciación de estas condiciones básicas establece diferencias importantes entre ambas figuras. Aun en aquellas que parecen similares, hay claras distinciones.

Es fundamental para el análisis entender el hecho de que el líder está basado en sí mismo, mientras que el conductor lo está en la organización que le da el poder. Esta diferencia es esencial y se trasmite a las necesidades de cada uno.con el grupo. Por eso, mientras que el líder no se plantea el problema esencial de hacia dónde va, porque parte de una fe profunda en algo, el conductor debe hacerlo como parte esencial de su tarea. Los trabajos de visión que se han realizado en estos últimos años cubren esta necesidad fundamental del conductor, que el líder no tiene.

Por otra parte, el desarrollo de un grupo con un líder al frente no es igual a la organización requerida bajo un conductor, donde cada uno deberá tener un grupo de tareas a su cargo. La estructura de la empresa no tiene muchas alternativas porque no parte del entusiasmo que el líder trasmite a sus seguidores; él puede actuar de una manera mucho menos científica, puede no haber estudiado nada, no ser estructurado.

Además, imparte normas que son producto de su propia decisión, sin otras ataduras a *managers* superiores, la Casa Central o los accionistas. El líder puede hacerlo así porque su gente ya está motivada, mientras que el conductor debe estudiar para su grupo de trabajo el enfoque motivacional más útil. En todo caso, el líder actúa fuerte e intuitivamente.

Por esto es importante la claridad en la comunicación del conductor, porque él no se comunica a través de la emoción básica y desconocida, sino que debe organizaría. Por eso se dice que debe tener iniciativa. En cambio, se sabe que el líder puede tenerla o no, en el sentido de accionar porque está determinado por sus deseos.

El líder se preocupa por lo que ocurre, porque sabe que esto es importante, mientras que el conductor, que igualmente debería hacerlo, encuentra más resistencias a recibir esa información. En general, es normal que conozca lo que sucede -en su nivel, algo de lo que ocurre un nivel por debajo, pero más allá se maneja por dichos o por viejas creencias.

También es importante que el conductor tenga sentido de eficacia global, tema que al líder no le importa en absoluto. Este sigue adelante a partir de otras líneas que nada tienen que ver con la búsqueda de la eficacia. Esto no implica que el líder sea ineficaz o que no se preocupe por lo que ocurre, simplemente no es de la esencia de su carácter, puede hacerlo de esa manera o no, y no por eso dejará de ser líder.

El líder es alguien que toma riesgos fuertes, mientras que el conductor puede tomar algunos de naturaleza mucho menos trascendente. Podrá tomar riesgos económicos en una organización, pero no de vida o muerte para otros, no lucha por la modificación de Estados ni por la instauración de religiones, todas ellas instancias mucho más importantes que las tareas del *manager*. Por otra parte, los riesgos que pudiera tomar el *manager* estarán fuertemente controlados por sus superiores. Además, nadie le pide al *manager* que tenga sapiencia ni tampoco que haga sacrificios. Estos no son requisitos de su figura.

En definitiva, el líder es una persona con características muy diferentes a las del conductor. Las características que se requieren para dirigir grupos en una organización no son las del líder, como hemos podido ver, sino las del conductor, comenzando por el hecho de que el líder recibe el poder de sus seguidores y el conductor lo recibe de sus superiores.

Liderazgo y toma de decisiones

El liderazgo está íntimamente relacionado con la toma de decisiones. Al tomar una decisión un *manager* explicita una forma de liderar. Brousseau y otros han llevado a cabo una investigación, que nos parece ün aporte muy interesante para definir cuatro formas básicas de liderazgo, en un estudio muy amplio que analizó a 120 mil ejecutivos de distintos países y de diferentes niveles en la organización. Hacen, notar que al

analizar la varianza para determinar si losresultados fueron por azar, la computadora dio como resultado que el azar ocurrió en menos de 10.000 millones sobre uno, un hecho estadístico muy fuerte en oposición a lo que sería una inferencia (veáse HBR marzo 2006).

Kenneth Brousseau realizó la investigación junto con Michael Driver, Gary Hourihan y Rikard Larsson. Encontraron que los estilos de decisión difieren de dos maneras fundamentales: cómo se utiliza la información y cómo se crean alternativas. Algunos *managers* tienden a usar mucha información para tomar una decisión, otros a usar muy poca; de la misma manera algunos *managers* tienden a crear muchas alternativas antes de tomar una decisión y otros a crear muy pocas. Considerando estas dos variables, resultó un cuadro según:

		Información	
		Menos	**Más**
Alternativas	**Muchas**	**Decisivo** Directo, eficiente, orientado a la tarea.	**Jerárquico o analítico** Muy analítico, permanentemente complejo, intelectual.
	Una	**Flexible** Veloz y adaptable, flexible, social y receptivo.	**Integrador** Aportes de muchas fuentes, creativo y participativo

En estos cuatro cuadros de decisión se enmarcan cuatro formas de liderazgo diferente y fundamental en la empresa.

1. El estilo decisivo es un liderazgo autoritario, que no busca mucha información, o sea que no le da espacio a nadie o casi nadie y que actúa rápidamente, por lo tanto sin consultar.
2. El estilo flexible no es participativo en la primera etapa, no le importa tener información, pero se adapta con rapidez cuando nota que las cosas no están bien. No es como el anterior, que sigue su decisión, sino que éste se acomoda a las circunstancias.
3. El estilo jerárquico debería denominarse en castellano estilo analítico, porque la palabra jerárquico implica una superioridad de poder que no corresponde al caso. Este es un estilo donde la persona da mucha cabida a los demás y

busca abundante información, y en este sentido es muy participativo; pero finalmente toma una decisión a la que se atiene porque cree que su análisis lo lleva a una decisión que se mantendrá en el tiempo.

4. El estilo integrador da mucha participación en la opinión. Busca mucha información sobre el tema y escucha a distintas personas. Cuando tiene los datos consulta a varias personas sobre las posibles alternativas y, en general, toma decisiones abiertas y con varias opciones.

Asimismo, la investigación consideró lo que llaman modalidad de pensamiento, que es el tipo de decisión que toma la persona en privado. Nosotros no entraremos en ese tema, porque nos interesa la cuestión del liderazgo, pero cabe señalar que cuando el *manager* está solo, su forma de tomar decisiones no es la misma que cuando está liderando. En general, el líder es más analítico e integrador, lo cual es lógico, ya que cuando está pensando solo, lo que más le importa es llegar a alguna conclusión sobre un tema antes de sacarlo afuera, de ahí que la tendencia sea, necesariamente, hacia el análisis y la consulta.Los criterios de liderazgo manifiestan una tendencia que puede observarse como en el inicio de la carrera, en los niveles jerárquicos más bajos, el *manager* prefiere la forma decisiva de liderazgo, donde toma decisiones rápidamente sin consultar demasiado y enfocado en la tarea.

Esta situación tiende a cambiar radicalmente cuando alcanza un mando medio: disminuye el estilo decisivo y el *manager* prefiere liderar más integrando y siendo flexible. Pero es claro que en ese nivel es donde entra en conflicto consigo mismo, ya que debe cambiar su perspectiva de *management,* que es como cambiar su perspectiva de vida. En vez de la aproximación autoritaria que tenía se ve empujado a pedir más opiniones, a ser más flexible. Sin embargo, es interesante hay resistencia de los *managers* menos eficientes a adoptar los estilos integrador y flexible y a mantenerse dentro del carácter autoritario decisivo. De hecho, aun llegando a los niveles más altos en la empresa, esas personas no pueden desligarse de su tendencia autoritaria, y en todo caso se hacen más analíticos, pero no mucho.

Asimismo, es interesante observar esos índices por continente. La forma flexible se adopta primero en América Latina, aunque luego disminuye, para reunir en forma cercana los modos integrador, analítico (jerárquico) y flexible. Las líneas de Asia, en cambio, son fuertemente integradoras desde los inicios de los mando medios y mantienen cada vez más esa característica en el liderazgo de los mandos altos. Europa y Norteamérica siguen tendencias muy similares, mostrando una crisis de autoritarismo en la mitad de los mandos medios y una apertura hacia la flexibilidad

y la integración. Esto es natural, ya que cuanto más alto es el puesto que la persona ocupa en la organización menor es el contacto que tiene con la realidad cotidiana, y entonces necesita de más personas que le den sus puntos de vista y su información sobre el tema y busca llegar a decisiones que integren ese conjunto.

La Investigación Driver (por el miembro *sénior* del grupo), aporta datos muy numerosos y elaborados que nos permiten evaluar el estilo de liderazgo por niveles, confirmando quizá lo que se podría suponer, pero que no es más fuerte que la inferencia, por el peso estadístico que tiene. La visión entre continentes también es interesante. Sin embargo, en este caso no es posible asegurar que estos estilos se mantengan, porque las características de los futuros *managers* seguramente cambiarán, y quizá se pueda presumir que serán más parecidas por niveles de lo que son ahora, dada la influencia de la globalización. Respecto de los niveles se puede suponer que los cambios serán menores, ya que los estilos detectados se relacionan con el liderazgo requerido por el tipo de tarea del *manager,* y por eso podemos sentirnos más estables en este sentido, con las aproximaciones que puedan haber en el futuro.

Motivación

La motivación

La motivación se inicia con la vida misma. En realidad, esta palabra que parece tan difícil significa "dar motivo". Motivar es, en definitiva, dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo. Pero no por conocer esto la cuestión deja de ser compleja, ya que para dar motivo se debe estar dispuesto a preocuparse por buscar los motivos que impulsan al otro y, además, tener la habilidad para encontrarlos y actuar en consecuencia.

La motivación se inicia desde la aparición del hombre, ya que en el mito de la manzana podemos ver cómo Adán se siente motivado. A partir de allí, cada persona en su relación con otra da motivos para que la otra actúe en uno u otro sentido.

Esta motivación que es parte del ser humano, se aplicó en la empresa desde el primer momento. La motivación inicial partía de las enseñanzas de Calvino de que el hombre es malo por naturaleza y que debe esforzarse permanentemente. Como no sé si los demás se esfuerzan debo vigilarlos. El control puritano no es más que la aplicación de esta idea básica.

Cuando Taylor desmenuza el trabajo y hace que el ser humano se convierta en parte de la máquina y que ella sea la que, en definitiva, establece el ritmo, está diciendo

que la motivación es la desaparición del hombre y su substitución por la máquina, y que los supervisores tienen que ejercer el poder del miedo y el castigo para lograr que las personas que son vagas (malas) por naturaleza, trabajen. Esta fue la ideología empresaria con algunas variantes menores, durante todo el siglo XIX y casi todo el siglo XX. Es cierto que hubo experiencias como la de Elton Mayo que hicieron llegar a otras conclusiones, pero la ideología cristiana de que el hombre es bueno por naturaleza se aplicó realmente en la industria por la influencia japonesa. Con ella, las empresas ampliaron el poder que delegaban y redujeron los controles, eliminaron líneas de supervisores y dejaron que grupos enteros trabajaran con un grado de libertad que hubiera sido impensable, sin ir más lejos, en 1950.

La Escuela de Relaciones Humanas que surge a partir de la experiencia de Hawthorne, realizada por Elton Mayo, plantea que las personas trabajan mejor cuando se les presta atención, cuando pueden dar su opinión y se atiende a sus sugerencias. Pero esto en realidad no se aplicó y se utilizaron solamente los signos exteriores del tuteo, la llave del baño, la alfombra especial o el palmeo en la espalda.

Después de la Segunda Guerra la aparición de un grupo creciente de psicólogos fue modificando los escritos, las experiencias y los criterios empresarios, en un lento proceso. En 1957 McGregor propuso la idea de que muchas situaciones tienen como causa la aproximación de los *managers*. En este sentido, desarrolló un modelo de dos aproximaciones que, a grandes rasgos, son la de quienes se preocupan por. saber qué piensa el otro y la de quienes no lo hacen. Estas dos posiciones eran la Teoría X y la Teoría Y.

Los *managers* de la Teoría X llegaban a la conclusión de que a los empleados había que presionarlos y controlarlos. Esto era así porque:

a. a las personas no les gusta trabajar,
b. las personas carecen de sentido de responsabilidad,
c. las personas requieren de presión para hacer las cosas.

En cambio, los *managers* de la Teoría Y creían que se debía tener en cuenta al empleado, preocuparse por su desarrollo. Esto estaba basado en el hecho de que:

a. el trabajo es algo natural en la persona,
b. las personas no son naturalmente holgazanas,
c. las personas actúan con autonomía y responsabilidad hacia los objetivos con los que se comprometen y tienen potencial para desarrollarse.Chris Argyris[1] dice que ni las personas ni las organizaciones cumplen con sus necesidades. El sistema gerencial, con sus objetivos, presupuestos, planes, etc., no permite que se cubran las necesidades de ninguna de las dos partes y una gran cantidad de energía queda sin utilizar.

1. *Integrating the Individual and the Organization,* John Wily & Sons Inc., Nueva York, 1964.

Argyris llamó sanas a las empresas donde las consecuencias habituales son las deseadas y enfermas a las otras donde no lo son. La forma de mejorar la situación es el trabajo en grupo y el aumento de la cantidad de trabajo de las personas para hacerlo más interesante. A este concepto se lo llamó *job enlargement*.

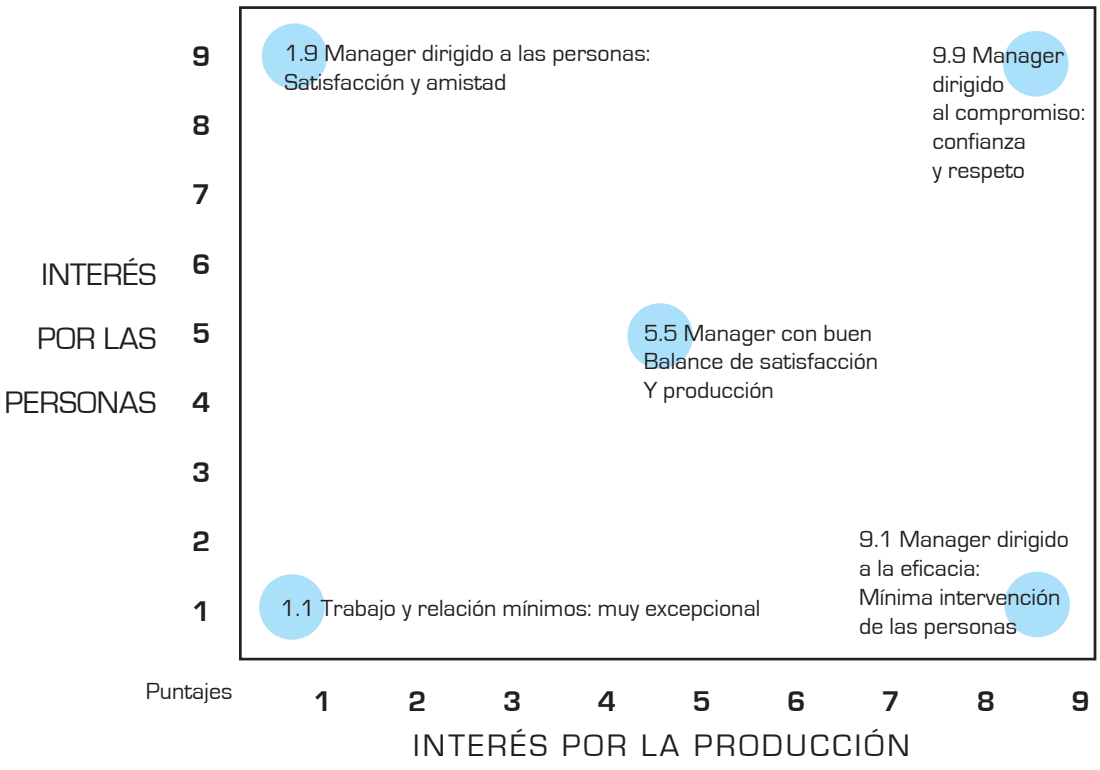
Rensis Likert[2] introdujo una forma de medición que fue llamada Escala Likert, consistente en cinco grados de valoración de 5 a 1, donde el mayor valor es 5 y el menor es uno. En su obra plantea que las empresas logran poco de su gente debido a su naturaleza y a las estructuras que tienen. Esto hace que todo sea muy jerárquico y rígido. Propone el trabajo en grupo en vez de la responsabilidad individual.

Además, ideó el concepto del *link* o eslabón, es decir, la persona que está en dos grupos al mismo tiempo. Esta persona es, por ejemplo, un gerente que pertenece al grupo de gerentes que son sus pares y al mismo tiempo es quien encabeza el grupo que dirige. Esa persona es esencial en la iteración en la empresa.

Likert trabajó en el desarrollo de un sistema que permitiera valorar monetariamente el esfuerzo humano. Lo puso en práctica en varias empresas, pero no tuvo éxito.

Robert Blake y Jane Mouton[3] desarrollaron el *grid* o grilla, donde grafica-ron la relación entre el interés por la producción y el interés por las personas. La grilla es la siguiente:

Grilla de Blake y Mouton



"Breakthrough in organization development", *HBR*, noviembre-diciembre, 1964.

El modelo 9.1 es el modelo autocrático, donde lo que importa es la producción y a las personas se las trata como máquinas, parte de la producción. Es el modelo tayloriano.

El modelo 1.9 es el gerente tipo club, donde lo que importa es la buena relación y la satisfacción mutua. En general, la producción se hace, aunque no es el elemento importante.

El modelo 1.1 es el de una gerencia empobrecida donde las personas no son tomadas en cuenta, pero la producción tampoco se cumple.

El modelo 5.5 es un modelo de balance suficiente entre la necesidad de producción y la relación con las personas que permite adecuada y ajustadamente cumplir con ambas partes.

Por último, el modelo 9.9 es el de una gerencia que toma altamente en cuenta a las personas y cumple con las necesidades de la empresa. Es el trabajo en equipo, el punto máximo de eficacia gerencial.

Blake y Mouton desarrollaron un seminario especial, el Seminario de la grilla, para la evolución de los gerentes, de manera que pudieran llegar a actuar dentro del modelo 9.9.

Más adelante, Abraham Maslow primero y Frederick Herzberg después trabajaron la motivación sobre la base de las necesidades. Maslow[4] estableció cinco niveles:

1. necesidades fisiológicas, que son las básicas de alimento y supervivencia;
2. necesidades de seguridad física y emocional, que se complementan con las anteriores
3. necesidades de pertenencia y de relaciones sociales, que son el primer grado de las necesidades superiores;
4. necesidad de autoestima y de estatus, que se relacionan con la valía personal;
5. necesidad de realización personal y de satisfacción.

La escala de Maslow ha sido criticada ya que, en esta propuesta, unas necedades estaban supeditadas a las otras. Primero había que satisfacer las de nivel 1, luego las de nivel 2 y así sucesivamente. Pero si en un momento aparecían nuevamente las necesidades de nivel 1, todas las demás perdían su importancia. Este es un supuesto que no se corresponde con la realidad y que no ha podido ser comprobado. De hecho, personas muy motivadas han trabajado en los niveles 4 y 5 despreciando los otros, despreocupándose hasta por la propia alimentación absorbidos por su motivación básica.

Por su parte, Herzberg[5] desarrolló un modelo de dos factores. A partir de una serie de investigaciones en las que los participantes confeccionaban una lista de aquello que les producía bienestar y malestar, determinó que no había una correlación entre tener algo o su falta. Por ejemplo, mientras el logro era una fuente de satisfacción, la falta

de logro no era causa de malestar. La remuneración, por lo general, era una fuente de malestar, y en menor medida de bienestar. Sobre esta base, concluyó que había dos grupos de factores distintos.

Por un lado, estaban los factores de mantenimiento o factores higiénicos. Éstos eran, básicamente:

- Relaciones interpersonales
- Calidad de la supervisión
- Políticas y administración de la empresa
- Seguridad en el empleo
- Remuneración
- Condiciones de trabajo

Por otra parte, estaban los factores motivadores, que eran, básicamente:

- Reconocimiento
- Progreso
- Logro
- Posibilidad de crecimiento
- Responsabilidad
- El trabajo en sí mismo

Este modelo ha servido para abrir perspectivas sobre distintos elementos que convergen en el trabajo y ha destacado la importancia de algunos intrínsecos sobre otros. El hecho de estar limitado a personal administrativo y profesional ha determinado lo reducido de su aplicación. Podríamos decir que más que una explicación específica es una aproximación a un problema que, en la década de 1950, estaba circunscripto al simple cumplimiento de las tareas, abriendo para ese momento otras perspectivas.

La motivación es la cualidad que mejor demuestra la modernidad del *manager*. Una gran cantidad de *managers,* aunque digan "lo que corresponde" a la actualidad, siguen actuando como antes de que la tecnología revolucionara las comunicaciones. Hoy el empleado de todo nivel dispone de mucha información en la sociedad y todo el tiempo le están pidiendo su opinión, pero cuando llega a la empresa no es habitual que le deleguen con claridad el poder y le pregunten qué opina.

4Motivation and Personality, Harper and Row Inc., Nueva York, 1954.

5Work and the Nature of Man, World Pubüshing Co., Cleveland, 1966.

Durante décadas se afirmaba en las empresas: "nuestro activo más importante son las personas". Pero esto no era cierto. El proceso tayloriano no precisaba personas, y si las empleaba era sólo porque todavía no había una máquina para ello. Finalizado ese proceso, ahora sí es cierto que las personas son el componente más importante de las empresas. Pero aquella afirmación está tan desgastada que enunciarla produce más contradicción que adhesión.

Además, todavía hay *managers* que actúan como si esto no fuera así, para su propio mal y para mal de la imagen empresaria. De todas maneras, el nacimiento y la decadencia de numerosas empresas a gran velocidad confirman lo que estamos diciendo.

Este cambio de situación se explícita en los requerimientos al *manager,* que hoy son diferentes.

Antes se basaba en su jerarquía.	Hoy debe poseer conocimientos que lo avalen.
Antes ejercía su autoridad sobre la base del mando.	Hoy tiene que hacerlo sobre la base de la convicción (sin abandonar su poder).
Antes debía tener moderación en los procesos.	Hoy tiene que tener velocidad, agilidad y habilidad para el cambio.

En este contexto, el *manager* tiene que motivar. Sin embargo, los hombres no actuamos por cualquier causa. Ni siquiera nos ponemos en marcha todos por las mismas cosas y en la misma proporción, sino que cada uno de nosotros tiene ciertos motores más exacerbados que otros. Incluso, tenemos diferentes motivos en distintas etapas de la vida.

Por lo tanto, dar motivo para algo significa:

1. Tomar en cuenta cuáles son las causas generales por las que los seres humanos nos movilizamos.
2. Tomar en cuenta en qué proporción las personas a las cuales nos referimos priorizan estas causas generales, cuáles pesan más en esas personas, en ese momento.

Estas causas generales, por las que las personas nos movemos hacia algo, están ancladas en las necesidades. Estas son:

- Vivir

- Hacer
- Crecer
- Tener
- Pertenecer
- Ser reconocido
- Dar seguridad
- Trascender

Estas necesidades están presentes en forma activa en la tarea y profesión de cada uno de nosotros. Por esto es que el *manager* puede actuar para dar motivo a las personas que coordina y proveer a esas necesidades:

Necesidad del hombre _____Acción posible de la empresa

Vivir-Hacer		dar trabajo.
Crecer		dar oportunidades de mayor responsabilidad y entrenamiento.
Tener	=	pagar una remuneración interna y externamente equitativa, dar poder.
Pertenecer	=	dar signos al empleado de que es parte de la empresa y del grupo.
Reconocimiento	=	dar signos de que el trabajo está bien hecho.
Seguridad		dar seguridad en el trabajo y permitir el error.
Trascender	=	dar posibilidades de que trascienda lo que hace.

Entonces, ¿qué puede hacer concretamente el *manager,* para motivar a las personas a quienes coordina?

1. Respecto de la necesidad de vivir, el *manager* no puede hacer nada.
2. Respecto de la necesidad de hacer, el *manager* la completa, al darle trabajo a la persona.
3. Respecto de la necesidad de crecer, el *manager* puede:

    - utilizar técnicas de evaluación de desempeño,
    - utilizar técnicas de desarrollo de personal,
    - dar capacitación de distintas maneras.

4. Respecto de la necesidad de seguridad, el *manager* puede dar seguridad en el trabajo, en tanto la persona cumpla con la tarea, y ser equitativo para ayudar a quienes tienen dificultades, desarrollando en conjunto planes de recuperación, pero siempre sujeto a las dificultades propias del mercado. Sin embargo, aun con esta limitación el *manager* puede, por lo menos, ser equitativo al definir quiénes perderán su empleo y en qué condiciones. El tema de la falta de seguridad, que hoy se toma como un hecho, produce daños en la pertenencia y en el reconocimiento, y dificulta toda la tarea de motivación.
5. Respecto de la necesidad de pertenencia, el *manager* puede: dar signos de que esa persona es parte de la empresa, de acuerdo con las pautas culturales de cada una, incluyéndola en las actividades que se realizan, dándole los signos de *status* que son de su incumbencia (título del puesto, oficina, beneficios), y dejándole el espacio que le corresponde en la organización.
6. Respecto de la necesidad de reconocimiento, el *manager* puede: dar un trato equitativo, lo que no significa igualitario, sino aplicando las mismas normas para todos. La remuneración es, en general, un fuerte signo de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa; también lo son la evaluación de desempeño y las oportunidades de promoción o entrenamiento. Manejar estas situaciones con claridad y con equidad es fundamental. El otro aspecto al que no se le suele dar importancia es que el *manager* dé su reconocimiento por los trabajos realizados. Esto no significa estar repartiendo felicitaciones todo el día. A veces un simple gesto basta para que una persona reciba el mensaje de que está haciendo las cosas bien y que le son reconocidas.
7. Respecto de la necesidad de tener, el *manager* puede: dar una remuneración equitativa interna; puede dar poder, delegar con claridad, como indicamos más adelante; puede dar participación en la información y en la opinión, abriendo la posibilidad real de que las personas expresen su parecer.

Estos son puntos cruciales en la motivación. Por otra parte, hemos hecho referencia al caso de las empresas que ponen en práctica el principio del empleado-accionista, lo que incrementa aún más esta motivación.

Se puede dar participación o no. Si las personas pueden participar de, por ejemplo, una reunión semanal, donde no sólo se informe sino que además se opine, se acentúa el interés por lo que se hace.

8. Respecto de la necesidad de trascender, el *manager* puede hacer que las tareas trasciendan su mero acto, a través de firmas, señales o códigos con el nombre. En definitiva, esto es algo que todos queremos, pero cada uno lo precisa en diferentes medidas. Lo que para alguien es una tontería pa ra otro es muy importante. Si podemos darle a cada uno un proyecto en el cual sienta que está dejando una marca en la empresa, en su vida, habre

mos encontrado el gran motor que hace que grupos importantes hayan alcanzado metas que parecían de muy difícil consecución.

El *manager* debe ser claro sobre las cosas que no puede dar o hacer, aunque a veces puede verse influenciado por las personas que lo presionan para lograr algunas de estas cosas:

- Comprarle un auto, un. departamento u otros bienes.
- Ponerlo siempre en primera fila.
- Darle más seguridad que la que el mercado permita.
- Lograr que todo el mundo lo quiera.
- Compensar el exceso de información que da la sociedad.
- Dar el reconocimiento incondicionado que otorgan otros grupos, como el barrio.
- Solucionar problemas de familia.

Con esto lograremos que las personas que trabajan con nosotros alcancen resultados importantes y muestren una buena actitud, porque tienen motivos para hacer las cosas, es decir, para estar entusiasmadas con su trabajo.

Desmotivación

Las situaciones que producen desmotivación son múltiples y habrá que analizarlas en cada caso en particular. Pero hay algunas líneas generales sobre aquellos temas que hacen que las personas pierdan su motivación.

Hemos tomado la lista que Dean Spitzer propone en *The Seven Deadly Demotivators,* sobre posibles desmotivadores que usaremos como referencia para el tema:

1. La política: es decir, las reglas para el éxito que no están escritas y que producen todo tipo de acción y reacción en las personas. Mediante la política se puede ser injusto con las personas y cometer arbitrariedades, no solamente actos positivos.
2. Expectativas dudosas: muchas veces, el *management* de distintos niveles envía, sin darse cuenta, mensajes sobre posibilidades futuras de diferente tipo que luego no se concretan y resultan en daño.
3. Reuniones improductivas: la sensación de pasar horas en reuniones de las que nada resulta hace decaer el ánimo de los concurrentes.
4. Hipocresía: esto supone hacer o decir cosas que se contradicen. Cuando se recortan gastos pero no los de los directores; cuando nos dicen que nos valoran o creen en nosotros pero debemos solicitar permiso para todo; cuando nos

piden que seamos creativos pero nos rechazan las sugerencias. En estos y otros muchos casos la motivación decae.

5. Los cambios constantes: si bien en la actualidad hay muchos cambios, esto no significa que sean realmente diarios. Cambiar de tal manera que antes de poder apreciar un resultado se cambie otra vez o cambiar por inspiración permanente del jefe son situaciones que producen cansancio y desmotivación.
6. Retener información: la información es poder, por lo tanto es habitual que ciertos jefes de diferente nivel retengan información, aun aquella necesaria para que sus colaboradores trabajen mejor. Esta sensación de no tener derecho a la información produce desmotivación.
7. Estándares de baja calidad: los productos de baja calidad influyen en los clientes y el mal trabajo incide en los reemplazos de piezas y en el *scrap* o desperdicio. Todo ello produce desmotivación en los empleados, que se encuentran haciendo cosas mal hechas en vez de algo que valga la pena.

Podemos agregar que también es desmotivadora la sensación de recibir una remuneración por debajo de la debida, o de discriminación o, de que la tarea es monótona. En fin, toda sensación de ser maltratado, aun en formas sutiles, hace que las personas pierdan la motivación.

Enriquecimiento de tareas

En la década de 1960 se pensó que una manera de motivar a las personas era ampliar su puesto. Con tareas nuevas se sentirían más interesadas y, por lo tanto, más motivadas. Una de las primeras cosas que se aprendió es que el 50% de ellas no estaba interesado en modificar su situación. Esto redujo el campo de acción de una manera considerable.

Trabajando entonces sobre las personas que querían ampliar su puesto, se llegó a la conclusión de que en realidad el "alargamiento del puesto", *ojob enlargement,* no producía mayor efecto. Las personas se sentían cargadas de trabajo pero sin mayor interés, por lo que en el fondo resultaba más de lo mismo.

Herzberg planteó entonces *tljob enrichement,* o enriquecimiento del puesto. Este concepto no trataba de hacer más largo el puesto sino más profundo. No se trataba de dar más trabajo sino de delegar más poder, como se nota en el cuadro siguiente, ya que el empleado tiene más posibilidades de tomar decisiones y mayor independencia. Si analizamos uno respecto del otro, podemos sintetizarlos en el siguiente cuadro:

Área	Alargamiento	Enriquecimiento
La organización	Modifica contenidos y agrega otros del mismo grupo	Modifica contenidos y gana confianza de la gerencia para cambios
Relación con superiores	Limitada a órdenes y consultas	Trabajo habitual para resolver problemas
Habilidades	Desarrollo limitado de métodos	Análisis de la dinámica organizacional
Involucración	Realización de una o más tareas	Activo catalizador del cambio. Autonomía de acción
Retroalimentación	No conoce los resultados finales	Conoce los resultados finales de su tarea

Si recorremos la columna correspondiente al trabajo "alargado", podemos reconocer claramente la mayoría de los puestos de las organizaciones, en especial en las organizaciones tradicionales. En cambio, en el trabajo "enriquecido", notamos diferencias importantes.

Cambio de actitud. El primer elemento básico es que en el trabajo enriquecido (TE) hay un cambio de actitud en la gerencia y en el empleado. La gerencia se coloca en posición de incitar y acceder a las iniciativas de cambio. El empleado, por su parte, acepta la idea de modificar su posición y tomar acciones de mayor profundidad y responsabilidad. Esto, como hemos dicho, no siempre ocurre, ya que la mitad de los empleados tiende a querer seguir con su tarea.

Por otra parte, además de los costos que señalaremos más adelante, la gerencia debe estar preparada para que haya mayores costos de operación, por lo menos inicialmente.

Al mismo tiempo, las personas que ocupen un puesto enriquecido sentirán que tienen que ganar más, lo cual deberá ser considerado en su momento.

Hay que tomar en cuenta que las tareas se desarrollan dentro de la organización, por lo tanto tocan a otros empleados o supervisores. De hecho, las células de producción eliminaron un nivel supervisorio ya que absorbieron sus tareas. De la misma manera,

el enriquecimiento de un puesto tiene que tocar necesariamente otros.

Relación con los superiores. Hemos señalado el hecho de que el TE toca necesariamente otros puestos, incluidos los de los superiores. Éstos adoptan diferentes actitudes frente a la cuestión. Si la supervisión de cualquier nivel no acepta el TE, entonces no puede llevarse a cabo. Pero si la gerencia manifiesta estar dispuesta y cuando llega el momento pone trabas, descarta iniciativas o impide novedades, la situación empeora, porque el empleado que fue incitado a cambiar se sentirá frustrado y con rabia por la burla de que ha sido objeto.

El TE significa que el empleado u operario intervenga en la resolución de los problemas y no que sea un simple observador. En algunos puestos esto implica que reciba capacitación adicional, por ejemplo en mantenimiento, para poder in-teractuar. Para el superior es un cambio significativo, porque quien hasta ese momento permanecía silencioso y a la espera, ahora actúa de manera activa y trabaja con él en la búsqueda de soluciones. Muchos supervisores a todo nivel se resisten a aceptar abiertamente las opiniones y las iniciativas de sus colaboradores, aunque algunos simulen estar abiertos a hacerlo.

Habilidades. Las habilidades requeridas para un caso y otro son muy diferentes. En el trabajo tradicional, o "alargado", la persona se entrena sobre métodos determinados para realizar la tarea. Una vez que conoce esa parte del proceso está en condiciones de tomarlo a su cargo.

En el TE, en cambio, además de su tarea la persona tiene que entender y conocer el resto del proceso o, más aún, tomarlo por completo a su cargo si es posible. Debe estar en condiciones de comprender cómo influye en el conjunto su tarea y cualquier modificación que proponga. Con este propósito, tiene que conocer la dinámica de la organización tanto en lo concerniente a su puesto como a la empresa en general. Además, debe recibir entrenamiento en técnicas de resolución de problemas y de toma de decisiones para poder actuar con efectividad.

Involucración. El TE significa un nivel de involucración diferente. Para intervenir en la resolución de los problemas o para proponer cambios, la persona debe estar involucrada con su tarea y con el proceso. No sólo tiene que entenderlo sino también sentir que lo maneja y que tiene la autonomía necesaria para poner en práctica modificaciones. Esto no significa que pueda hacer cambios significativos, pero debemos recordar que al tratar la descripción de tareas debe hacerse hincapié en que se defina lo que el ocupante del puesto puede hacer sin autorización del supervisor. Para que una persona pueda actuar en el TE debe saber claramente que tiene la libertad de moverse en su puesto haciendo cosas que, si bien podría realizarlas el supervisor, éste le delega, lo cual le dará la satisfacción y la involucración necesarias para sentirse motivado y actuar en consecuencia.

Retroalimentación. La persona que está en una tarea de análisis no sabe qué ocurre después, y lo mismo le sucede a quien está en una línea de montaje o en un torno, o dedicado al diseño de un sistema o al procesamiento de datos en la computadora. Incluso, respecto de los puestos más altos de una empresa, muchas veces hay barreras que impiden conocer parte de los procesos de la organización. En el TE la persona tiene conocimiento del resultado de su tarea, sea porque se lo proporciona la tarea misma o porque recibe información de sus superiores. Esta información debe llegarle en forma permanente y clara, y tiene que permitirle mejorar su actuación si fuera necesario.

En la actualidad, el enriquecimiento del puesto está estrechamente relacionado con la tendencia a eliminar niveles en las organizaciones. Es un requisito de las organizaciones con pocos niveles que las personas tengan gran autonomía de acción y conozcan los procesos de una manera suficientemente completa como para poder intervenir en ellos y actuar en consecuencia. La delegación, a través del TE o por sí misma, significa que el empleado esté en condiciones de resolver problemas que en el pasado no eran contemplados para ese puesto. Además, cada iniciativa que tome significará la presentación de proyectos que serán en sí mismos fuente de motivación. En el nivel operario, por ejemplo, la tendencia de la línea tayloriana a desaparecer y su substitución por células de trabajo han hecho que los operarios se entrenen y conozcan tareas de ingeniería o control de calidad, que antes les estaban vedadas.

Concretamente, lo que decimos es que en una empresa en verdad moderna, donde se apliquen los principios de pocos niveles y de autonomía, el problema, más que en la motivación, puede estar en el exceso de trabajo que significa tener no solamente más trabajo sino de mayor nivel. En los casos de otro tipo de empresas donde las personas siguen manteniendo puestos de poca libertad de acción y muy estructurados, resulta muy útil ya que otorgaría mayor autonomía a las personas y esto significaría modificaciones en la organización.

Confianza y pertenencia

Un *manager* debe lograr que quienes trabajan con él le tengan confianza y se sientan parte del grupo y de la empresa. Pero para que una persona confíe en su superior, éste tiene que ser transparente. La misma transparencia que reclamamos en la sociedad en general, las personas la demandan de la organización. Por esto analizaremos seis puntos en particular.

1. La visión no puede ser una imposición "compartida". La visión, para tener sentido, debe ser efectivamente compartida y discutida con cada uno de los niveles. Así, cuando se habla de "hacia dónde vamos", los

directores, el máximo responsable de la empresa, los gerentes, los jefes y el resto de la organización acuerdan sobre qué se quiere decir. De ahí en adelante, todos accionarán en esa dirección.

2. El análisis de la realidad tiene que ser aceptado como cierto y, por lo tanto, las brechas deben ser definidas.

3. Las estrategias deben ser desarrolladas por cada grupo de trabajo en común si deben funcionar cuando sean objetivos.

4. Los objetivos tienen que ser acordados y revisados en cada momento preestablecido. El formulario de objetivos debe estar sobre el escritorio de cada *manager*. Los resultados obtenidos deben ser claramente comunicados y los cambios, analizados y discutidos. Las órdenes al estilo tradicional son útiles sólo en los casos de reales emergencias y en asuntos de menor importancia. No pueden ser una forma cotidiana de relación. En la medida en que los objetivos y los resultados no sean tratados de esta manera, la relación y los resultados futuros se resentirán.

5. El poder se entrega con claridad. Esto significa que a cada persona se le delega cierta cantidad de poder para que logre realizar su tarea y que ese poder debe estar claramente delimitado y mantenido.

6. En los objetivos o en los procesos habituales hay momentos de control o de revisión de avance. Si no los hubiere, hay que establecerlos. Hasta tanto se llegue a ese punto, no se debe intervenir. Hay que evitar el tipo de supervisor que está permanentemente revisando lo que se hace, o haciendo preguntas "inocentes" del tipo "¿cómo va ese asunto?", "¿conseguiste el material?", etc. Los tiempos de control son aquellos establecidos para controlar el tema y deben ser respetados, salvo emergencia, que, como tal, debe ser extraordinaria.

El grave problema de la falta de pertenencia

Las empresas, empezando por las multinacionales, diseñaron políticas similares a las que habían dado tan buenos resultados a los ejércitos y las iglesias para atraer a los mejores candidatos. Estas políticas se basaban en:

a. desarrollar culturas propias muy fuertes y el concepto de la familia tal

(aquí iba el nombre de la empresa),
b. prometer seguridad en el trabajo de por vida,
c. motivar mediante el poder y el logro de objetivos,
d. lograr trascendencia a través de puestos de importancia en la organización.

Al producirse la globalización, las empresas tomaron conciencia de que ya no les era posible asegurar un trabajo estable; entonces alguien inventó que los nuevos jóvenes eran los que no querían más estabilidad, sino que deseaban cambiar constantemente de empresa. Otro miró el reverso de la moneda e inventó el "I&Co.", es decir que la empresa soy yo y yo tengo que proveer a mi empresa. Lo que no dijeron (o no pensaron) ni uno ni otro es que el mercado es más amplio: hay mayores de 45 años, menores no jóvenes y jóvenes sin potencial. Por otra parte, las empresas también necesitan personas con poco o ningún potencial y no sólo personal que lo tenga.

Al mismo tiempo, enfrentadas a esta nueva situación, las personas se encuentran con que tienen que salir a vender su imagen y su curriculum, y vender es una de las actividades en que más se expone la autoestima, en especial si se trata de uno mismo. Esto es muy difícil para muchas personas, el planteo es "arréglate tu vida", lo cual es una propuesta radicalmente individualista que no todo el mundo está en condiciones de enfrentar. Al mismo tiempo, las personas se desorientan cuando, al ingresar a la empresa, se les habla inmediatamente de trabajo en equipo, el cual, nueva desorientación, se remunera en forma individual.

Como además el trabajo se ha vuelto muy absorbente, la declinación física y psicológica hace que, por ejemplo, en los Estados Unidos el promedio de 45 años sea el punto en que los gerentes son despedidos. La conclusión de muchos es que hay que sacar ventaja antes de desaparecer del mercado, y hacerlo significa cosas muy variadas.

Algunos todavía creen que si trabajan intensamente y logran conquistar a superiores y accionistas conservarán su empleo a pesar de los cambios futuros. Otros, en cambio, prefieren convertirse en una especie de vidriera de la eficacia a partir del I&Co.

Lo curioso en todo esto es que personas que trabajaban en 1970 en una empresa, en su inmensa mayoría lo hacían en otra en 1990, es decir que había movilidad y que la garantía de trabajo de por vida era muy relativa.

En la situación actual, nuestra sugerencia es no creer que la estabilidad sea posible, vista la posición que han tomado las empresas, ya que lo contrario llevará seguramente a un grave conflicto personal. El I&Co. es la solución más conveniente por el momento, porque además es la actitud a tener en todos los actos de la vida. Es uno quien tiene que poder decidir qué prefiere, qué le conviene, qué debe hacer.

Por su parte, en este conflicto la empresa pierde, porque el aporte de los empleados que hacen su I&Co. es acotado. Así, sufre pérdidas de tipo económico y legal, directas o indirectas. Además, se resiente por el conflicto que se plantea entre el I&Co. y el trabajo en equipo para conseguir resultados. Esto genera un ámbito interno de fuerte lucha, en el cual se utilizan más energías para confrontar que para alcanzar los objetivos

de la empresa. Por otra parte, el personal de alta rotación produce gastos antes de lograr la aplicación de lo aprendido y suele provocar conflicto de culturas al querer mostrar rápidos resultados.

Las empresas, ante esta situación, disponen de cuatro caminos posibles:

1. El primero es mantenerse en la situación vigente. Los problemas que se enumeran no son reconocidos como tales o ya se está acostumbrado a ellos.
2. El segundo camino es el de los *talkers*. Son los autores que dicen que hoy tenemos problemas, que las personas tienen que poder pertenecer y que hay que hablar con ellas para que se den cuenta de la ventaja de pertenecer sin estabilidad. Es una de las típicas corrientes de autores que miran qué pueden venderles a sus clientes, suponiendo que a fin de este siglo se pueda mentir como se hizo en la década de 1940 con la Escuela de Relaciones Humanas.
3. El tercer camino es el que señala Pfeffer cuando dice que hay que dar estabilidad y que esto ha sido siempre fundamental. Por ejemplo, los bancos europeos que mantuvieron la estabilidad en momentos de crisis le ganaron mucho terreno a los bancos norteamericanos que, ante la misma situación, despidieron a su personal y luego no estuvieron preparados para el nuevo crecimiento. También señala que una organización que quiera mantenerse necesita la lealtad de quienes la componen. Es claro que el interés general dejará de existir si se conforman grupos en los cuales cada uno busque únicamente su propio interés.
4. Por último, siendo evidente que la seguridad en el empleo no se puede garantizar y que no sólo hay jóvenes que quieren saltar por norma de una empresa a otra, la cuarta posibilidad es que el empleado sea socio. Durante muchos años se ha abusado de este tema y hoy se dan razones perfectamente atendibles contra esta idea. Pensar en la propiedad para zanjar ese barranco fundamental que es la falta de pertenencia y sus consecuencias es algo muy diferente de lo que era en las décadas de 1960 o de 1970. De hecho, existe como mecanismo el de los círculos sucesivos de los estudios jurídicos y contables, donde el *júnior* puede ser socio, sin que por ello todos vayan a terminar su carrera como tales. Otro ejemplo es el del incipiente movimiento del empleado-accionista, al cual hicimos referencia anteriormente en este mismo capítulo, que zanja la cuestión de la pertenencia de manera básica.

Lo fundamental, no lo olvidemos, es que los hombres necesitamos pertenecer. Cuando no lo logramos, cuando no nos lo permiten, cuando nos quieren engañar, nos sentimos muy mal y actuamos en consecuencia. Por eso, hay que tomarlo en cuenta y buscar soluciones en verdad útiles.

En esta realidad nueva, muchas empresas han optado por adherir al viejo concepto de la utilidad del dinero como motivador. De nada sirve que Herzberg haya demostrado que el dinero tanto es motivador como desmotivador. La creencia de que las personas responden al dinero está arraigada en el *management,* en todo el mundo.

Lo que Herzberg dijo en su momento fue que toda incentivación externa tiende a decaer y que ese principio general de la psicología se había visto corroborado en las encuestas que él había llevado a cabo en países de Europa y América. Cuando una persona recibe un aumento está contenta; poco después, siente ese nuevo dinero como propio y natural y, por lo tanto, deja de ser motivador. La solución en este mismo camino es darle otro aumento y así sucesivamente.

La remuneración es el intercambio entre el accionista y el empleado. El accionista considera que tiene que dejar de recibir ese dinero, parte de su eventual ganancia, para conseguir mantener la que tiene o aumentarla. Es quizá el punto más conflictivo entre empresa y empleado, porque claramente el dinero que recibe el empleado no va al accionista.