

9

**LA DIRECCION ANTE
LA
TAREA ORGANIZADORA**

Rensis Likert

FUENTE ORIGINAL

Likert, R., 1961, New Patterns of Management, New York: MacGrawHill Book Company, pp. 26-43.

FUENTE REPRODUCIDA

Likert, R., 1969, Nuevo método de gestión y dirección, Bilbao: Ediciones Deusto, pp. 21-49.

LA DIRECCION ANTE LA TAREA ORGANIZADORA

Rensis Likert

Siempre ha constituido uno de los problemas —de ámbito mundial— más importantes, difíciles y controvertidos, el de averiguar cómo cabe organizar de manera óptima los esfuerzos del ser humano, individualmente considerado, para alcanzar un objetivo preciso, determinado. Muchas son las personas que han trabajado en ello, esforzándose por hallar mejores métodos para conseguirlo, pero debe reconocerse que en ese terreno el avance ha sido tradicionalmente lento. En años recientes se intenta enfocar el tema basándose en los últimos avances de la investigación sobre métodos posibles. Hoy podemos medir elementos que entran en toda organización, tales como las fuerzas motivadoras, la efectividad de la comunicación, y los procesos decisorios. Hay una investigación rigurosa, cuantitativa, que puede utilizarse hoy en vez de los antiguos métodos, un tanto primitivos. La encuesta mediante muestreo y entrevistas, los experimentos prácticos bien controlados, los refinados métodos de estadística y análisis matemático de datos acopiados, son varios de los útiles de trabajo que suelen usarse hoy en ese tipo de investigaciones.

El Instituto de Investigaciones Sociales comenzó en 1947 un programa investigador en gran escala, sirviéndose de la última palabra en metodología, a fin de estudiar los complejos problemas humanos en la ciencia de la administración ⁽¹⁾. Una serie de estudios bien coordinados nos ha llevado al descubrimiento de una estructura organizativa, y de los principios y métodos de dirección y gestión que dan como resultado la mejor de las actuaciones posibles. El objetivo general de la mayoría de los estudios en cuestión ha sido el de medir y examinar las clases de dirección, y las variables con ellas relacionadas, empleadas por las mejores partes de una organización dada, en contraste con las que sirvieron a los órganos de peor resultado en la entidad de que se trate. En época más reciente se han emprendido asimismo experimentos por algunas compañías para aplicar y comprobar los hallazgos de anteriores investigaciones.

Al realizar la investigación se han utilizado varios criterios para la evaluación de la eficacia administrativa. Entre ellos figuran:

- _ Productividad por hombre-hora, o alguna medida semejante del éxito de una entidad, en cuanto a la consecución de sus fines específicos.
- _ Satisfacción por el propio trabajo, y otras satisfacciones similares entre los miembros de una determinada empresa.
- _ Frecuencia con la que cambia el personal en una firma dada, estadísticas sobre ausencias justificadas, y otros puntos parecidos al respecto.
- _ Costes.
- _ Pérdidas netas.
- _ Motivación entre dirigentes y entre empleados o asalariados.

Desde 1947 hasta la fecha se han llevado a cabo multitud de estudios en relación con distintas empresas del más diverso ramo, y hay otros en curso actualmente. Entre los ya terminados figuran relativos a la industria del automóvil, química, transporte, electrónica, de instrumentos eléctricos, de equipo, alimentación, maquinaria pesada, seguros, papelera, petrolífera, servicios públicos, ferrocarriles, textil, etc. También se realizaron estudios en hospitales y organismos gubernamentales. Se han obtenido datos de decenas de millares de asalariados trabajando en la más amplia gama de ocupaciones y empleados en oficios de diversa condición, lo mismo como mano de obra sin calificar que como técnicos en un laboratorio de alto copete, entregado a la más delicada y científica labor.

En el presente capítulo, resumiremos algunos de los más importantes hallazgos de esos estudios. No intentaremos presentar todos los resultados conseguidos, pero hemos de advertir, con todo, que las conclusiones generales están apoyadas por resultados comparables conseguidos en otros estudios semejantes realizados por el Instituto de Investigaciones Sociales; estudios coincidentes con los llevados a cabo por otras entidades ad hoc.

1. SUPERVISION CENTRADA EN EL ASALARIADO O SUPERVISION CENTRADA EN LA TAREA

Hay muchas compañías que basan su actividad en teorías que establecen como responsabilidades inherentes a la dirección las siguientes:

1. Distribuir el trabajo total en partes o tareas sencillas.
2. Desarrollar el mejor modo de realizar el trabajo en cada división.
3. Contratar personal con las habilidades y aptitudes apropiadas para la realización de cada una de las distintas tareas establecidas.
4. Formar profesionalmente a dicho personal para la mejor realización de las tareas encomendadas a cada cual.
5. Organizar un sistema de intervención, control o supervisión, a fin de vigilar el cumplimiento de las tareas laborales, sirviéndose para ello del procedimiento más útil, y del ritmo medido que se estime, mediante el control de tiempos, etc.
6. Cuando sea factible, valerse de los incentivos para la constitución de las normas de trabajo, consideradas éstas bien individual, bien colectivamente.

Los supervisores o interventores que basan su actividad en dicha concepción de la gestión empresarial, a menudo son —como ha podido comprobarse repetidamente— los que están a cargo de unidades de producción de bajo rendimiento más que de gran rendimiento. Dicho de otra manera: aquellos supervisores cuyas unidades o divisiones tienen una producción relativamente escasa como resultado habitual, tienden a concentrarse en mantener a sus subordinados ocupadísimos en cumplir con un ciclo laboral específicamente estatuido, con detalle, y a un ritmo prescrito por el control del tiempo que se estableciera de antemano. Los supervisores con el mejor récord en su actuación profesional son los que han centrado su atención primordialmente en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados, y en dedicarse a la constitución de grupos eficientes de trabajo, con altos objetivos en cuanto a su labor. Los supervisores con esta

última orientación serán los «centrados en el empleado», y los amigos de la primera constituirían los «centrados en la tarea».

La figura 1 muestra los hallazgos que en torno al tema ha habido en cierto estudio sobre él realizado. Muestra el tipo de resultados obtenido tras diferentes estudios sobre diversos géneros de ocupación, tales como empleados-burocracia, ventas en el comercio, manufacturas, etc. (realizado con datos de Bose, 1957; Ganguli, 1957; Kahn, 1956; Katz y Kahn, 1951; Katz y Kahn, 1952; Katz, Maccoby y Morse, 1950; Likert y Willits, 1940).

NÚMERO DE SUPERVISORES DE PRIMERA FILA, QUE SON:

	Centrados en la tarea	Centrados en el asalariado
Departamentos de alta productividad	1	6
Departamentos de baja productividad	7	3

FIG. 1.—Los supervisores «centrados en el asalariado» son de mayor productividad que los que se centran en «la tarea».

El punto de vista expresado por el director adjunto en un departamento de baja productividad, nos ilustra perfectamente sobre qué es la supervisión «centrada en la tarea». Dice así tal opinión: «Ese enfoque de "me preocupo por la gente" está muy bien, pero constituye un lujo. Tengo que presionar en pro de más y más producción, y si consigo elevar la cadencia, entonces será cuando pueda permitirme el dedicar tiempo a demostrar interés por mis empleados y sus problemas.»

Contrasta ese modo de ver las cosas, con el expuesto por el dirigente a cargo de un departamento notorio por su elevada producción habitual (tomado de R. Likert, 1952b):

Uno de los procedimientos de los que nos valemos para lograr un alto nivel de producción es el de permitir a la gente que cumpla con su tarea del modo que prefiera, mientras vayan alcanzando los objetivos previstos. Soy de los que creo útil permitirles que empleen algo de su tiempo en intentar escapar a la monotonía de

la labor cotidiana. Les hago sentirse como si fueran algo especial, no como una pieza en el engranaje total. De hecho hay veces que le digo a mi gente: si tenéis la sensación de que vuestro trabajo está a punto de acabar con vosotros, dejadlo estar durante algunos minutos... Si uno procura quitar a los trabajadores a su cargo toda impresión de que se encuentran perseguidos, acorralados en la tarea, creo que logrará que, llegado el momento, saquen fuerzas de flaqueza y terminen por realizar el trabajo en el tiempo originariamente previsto.

Nunca tomo decisión alguna sólo por mí mismo. Bueno, creo que habré procedido así, en solitario, un par de veces desde que estoy en la empresa. Si la gente conoce a fondo su labor, soy de los que creen en permitirles tomar decisiones al respecto. Claro que si algo se relaciona con todo el departamento, en ese caso los dos ayudantes que tengo, los tres jefes de sección, y algunas veces incluso los auxiliares de estos últimos, se presentan todos en mi despacho y, allí juntos, discutimos la cuestión. No me parece apropiado eso de decir: «Así se van a hacer las cosas.» Después de todo, en cuanto se ha llegado a un acuerdo entre el director y los supervisores, no hay la menor dificultad en convencer a los mandos inferiores, y al resto del personal, de que la idea de que se trate es buena.

Estimo que mi papel consiste más bien en tratar con seres humanos, que, fría e impersonalmente, con el trabajo sólo. Es algo que nada tiene que ver con mi eventual posición y cargo respecto al trabajo. Lo normal es que la gente trabaje mejor si se da cuenta de que uno se interesa por ellos. Saber cómo se llama cada cual es importante, y ayuda mucho, pero no basta. Realmente uno debe conocer a cada persona bien, estar al tanto de cuáles son sus problemas. La mayor parte de las veces discuto los asuntos que me importan de veras, no en mi oficina, sino en los departamentos de que se trate, junto al personal. A veces me siento en una papelera puesta del revés, o me apoyo en un fichero. Poco «estirado» es lo que soy, y así resulta lo mismo el trato. Al parecer a la gente no le agrada eso de entrar en mi despacho para tener allí un cambio de impresiones.

Además de su orientación hacia los subordinados, los objetivos que se hayan fijado en su actuación los supervisores serán asimismo importantes respecto al logro de una mayor productividad. Kahn (1956) halló que los capataces encargados de departamentos de alta producción final son, al mismo tiempo, supervisores «centrados en el asalariado», y personas que han logrado infundir en quienes de ellos dependen el sentimiento de que cumplir la tarea asignada es una de las más importantes cuestiones en el trabajo, incluso en el de un capataz en funciones de control y vigilancia.

Si ha de lograrse un elevado nivel de actuación, parece ser necesario para el supervisor inclinarse hacia el lado del dependiente, del de abajo, al tiempo que tiene establecidos notables fines a alcanzar, y que dispone de un entusiasmo contagioso sobre la precisión de alcanzar tales objetivos. Otros datos de interés en cuanto a este punto se examinan en la tabla 1.

La figura 2 muestra que hay una evidente relación inversa entre el promedio de presión «irrazonable» que sienten los trabajadores englobados en un departamento concreto, y la productividad de dicha sección como un todo. El sentimiento de estar sometidos a un grado poco razonable de presión laboral se asocia con resultados deficientes según datos, no publicados, procedentes de un estudio que realizaron Stanley E. Seashore y Basil Georgopoulos. Los datos incluidos en la figura 2 proceden de 32 departamentos, geográficamente separados, todos los cuales realizaban esencialmente el mismo tipo de trabajo. La pregunta tipo era: «En su tarea, ¿siente usted que se halla sometido a una presión en busca de mayor rendimiento, superior a lo que usted juzga razonable?» Las respuestas podían variar desde la frase: «creo sentir exceso de presión» a «no siento presión alguna». Los resultados que muestra la figura en cuestión están de acuerdo con el hallazgo citado de que la baja productividad va a la par con una supervisión «centrada en la tarea».

La presión irrazonable para alcanzar mejores rendimientos suele ir asimismo asociada con un bajo nivel de confianza en el supervisor. Cuanto mayor sea la presión irrazonable que los hombres sientan aplica el supervisor en pro de una máxima productividad, menos confianza y apoyo creerán encontrar en quien los controla en tal caso específico.

De acuerdo con esa relación inversa existente entre una presión irrazonable en busca de mayores rendimientos, y la cantidad de trabajo realmente lograda, está la aseveración experimental de que un conflicto entre supervisores y asalariados se asocia con baja productividad. Georgopoulos

(1957) encontró una notable relación entre el conflicto que los asalariados consideraban existía entre ellos y sus supervisores, y el nivel de producción conseguido. Cuanto más grave era el conflicto a los ojos de los trabajadores, más bajo resultaba ser el nivel de producción final.

TABLA 1 *
Relación entre los resultados de una agencia ante las prácticas de gestión, demostrada por los favorables comentarios de los agentes sobre el comportamiento de los dirigentes, clasificadas las agencias en superiores y mediocres.

Clase de dirigente	Comentarios favorables en porcentajes expresados sobre los comentarios totales		
	Agencias superiores — Porcentaje	Agencias mediocres — Porcentaje	Diferencia — Porcentaje
Grupo A. La actitud del dirigente hacia sus agentes es:			
Nada pagada de sí, normal, al tratar con sus agentes	100	26	74
De cooperación con los agentes	92	35	57
De simpatía hacia los agentes	88	32	56
Interesada en el éxito del agente	100	54	46
Democrática, con respecto a los agentes ...	81	36	45
Sincera, al tratar con los agentes	91	55	36
Presta a ayudar a los agentes voluntariamente	70	47	23
Equitativa y justa para con todos los agentes	67	48	19
Dispuesta a ayudar a los agentes cuando éstos lo pidan	96	89	7
Honesta en todos sus tratos de negocios ...	92	85	7
Grupo B. La actitud del dirigente hacia la tarea encomendada al agente:			
Entusiasta respecto a la importancia del trabajo	95	50	45
Grupo C. La capacidad profesional del dirigente es:			
De un muy capacitado planificador y organizador	35	5	30
De un vendedor muy eficiente	91	67	24
De persona capaz de reclutar bien, de entrenar, etc.	38	22	16
Conoce el ramo de los seguros de vida	93	85	8
Grupo D. La personalidad del dirigente es:			
Personalidad amistosa	93	63	30
Tiene una personalidad <i>agradable</i>	95	90	5
Personalidad de <i>excelente individuo</i>	100	100	0

* Extraído de R. Likert y J.W. Willits: *Morale and Agency Management*, vol. II. Hartford, Connecticut: Life Insurance Agency Management Association, 1940.

Departamentos agrupados según el grado de presión que los hombres creen sentir en pro de mejor actuación:

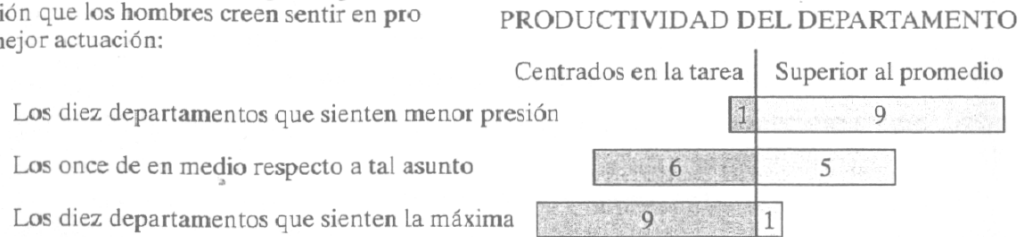


FIG. 2.—Relación existente entre la presión irrazonable que sienten los hombres, en pro de unos mejores resultados, y productividad de los respectivos departamentos considerados.

2. COMPORTAMIENTO COMPRENSIVO ENTRE LOS DIRIGENTES Y PRODUCTIVIDAD

La supervisión de tipo general se asocia más a menudo con un alto nivel de productividad que la de índole estrecha y cercana. Esta relación, que demuestra un estudio realizado sobre empleados de oficina, aparece explicada en lo relativo a supervisores concretamente por la figura 3. Resultados semejantes encontró un estudio realizado por Katz y otros en 1950. Diversos investigadores han hallado idéntica relación asimismo. En un importante organismo público, por ejemplo, se vio que los supervisores considerados por la dirección como «merecedores de un ascenso en el próximo futuro», eran aquellos que se valían de métodos de supervisión general, más que de otros de contacto permanente e inmediato en su labor (en Mann y Dent, 1954a). Los supervisores que logran gran producción —y otro tanto cabe afirmar, datos en mano, de los dirigentes en general— son los que indican claramente a sus subordinados cuáles son los objetivos de la empresa, y qué debe hacerse en concreto para alcanzarlos, dejándoles luego libertad en cuanto a la ejecución real de su tarea. Los subordinados pueden así fijarse un ritmo apropiado, y usar sus ideas y experiencia a fin de ejecutar el mandato de manera óptima. Los supervisores cuyos departamentos, secciones, etc., han manifestado la menor productividad, son gente que tiende a emplear, desde luego, más tiempo con sus subordinados, al menos más que el empleado por los inspectores de alta productividad, pero ese mayor período de tiempo queda en realidad dividido en muchos «cortos momentos», durante los cuales el encargado de

controlar la labor suele dar multitud de específicas y repetidas instrucciones acerca de la misma: «haz esto», «haz aquello», «de esta forma no», «hazlo así», etc.

La diferencia entre ambos métodos puede quedar de manifiesto mediante un ejemplo citado por Estes (1960), en el que se afirma: «(Es la diferencia entre conseguir el acuerdo de un portero o encargado para mantener los suelos limpios, por contraste con el barrido rutinario cada media hora, y manejo de una escoba de las grandes a razón de seis movimientos por minuto».

NÚMERO DE SUPERVISORES DE PRIMERA FILA, QUE ESTÁN:

	Sometidos a estrecha supervisión	Sometidos a supervisión general
Departamentos de alta productividad	1	9
Departamentos de baja productividad	8	4

FIG. 3.—Los jefes de sección con menor productividad están más estrechamente supervisados que los de elevada productividad.

La tabla 1 se basa en datos extraídos de un estudio sobre el ramo de seguros de vida y la dirección usual en este tipo de negocios. Se contrasta allí la proporción de respuestas favorables que en torno a sus dirigentes dieron los agentes de las diez mejores compañías en los Estados Unidos, por contraposición al mismo género de contestaciones, comunicadas por los agentes de diez empresas mediocres del citado ramo. En consecuencia dichos datos muestran, para cada variable, la proporción de respuestas favorables entre quienes comentaban la actuación de los superiores. Cuanto más grande resulta la diferencia en comentarios favorables, tanto más la variable de que se trate resulta asociada con el éxito de la compañía en cuestión. Aquellos directivos que, en opinión de sus subordinados, son «altruistas», «poco pagados de sí mismos», «cooperadores», «simpáticos», «demócratas en su trato» e «interesados en el éxito de la gente», tienen más probabilidades de hallarse a cargo de compañías en auge, que quienes son considerados por sus inferiores administrativos en forma exactamente opuesta. Al parecer hay cualidades que resultan asimismo necesarias, puesto que tienen una relación de signo positivo con el éxito, aun cuando se trate de una relación menos marcada que la que se expresa en el comentario anterior. Esas cualidades son, entre otras, la «honestidad», el

«juego limpio», la «buena voluntad para ayudar cuando se les pide apoyo», etc.

Los dirigentes a cargo de las compañías de más éxito estaban convencidos de que los seguros de vida juegan un importante papel en nuestra sociedad, y supieron transmitir su convicción a los agentes de la empresa. El entusiasmo contagioso acerca de la importancia del trabajo tiene una marcada relación con el éxito de una compañía (véase la tabla 1) y subraya la importancia de la actitud adoptada por el dirigente ante los objetivos de su organización. Una convicción en el sentido de que su misión o tarea tiene valor aumenta, asimismo, las probabilidades de alto nivel en la actuación profesional.

Habilidad organizadora, o conocimientos técnicos en el negocio del seguro, o competencia profesional en una palabra (por ejemplo, como organizador del trabajo general, como «entrenador» de agentes, planificador, o bien el género de persona de la que suele decirse: (vale para colocar pólizas», o «conoce el ramo en que trabaja») tienen asimismo una relación de índole positiva con los éxitos de la empresa, pero es ésta una conexión menos marcada que la de signo humano y personal. En los estudios llevados a cabo por el Instituto de Investigaciones Sociales hay evidencia concluyente de que la competencia técnica en el negocio del seguro contribuye a la mejor actuación del supervisor cuando se trata de situaciones en las que el trabajo no se encuentra altamente «estandarizado». Cuando los departamentos encargados de trazar el método que corresponde a cada trabajo han conseguido ya hacer que éste resulte «standard», el conocimiento profesional de su oficio que pueda demostrar el supervisor importa menos que el lado humano de su actuación en lo relativo a la productividad de su departamento específico.

Como acabamos de ver, el genuino interés, y la preocupación no egoísta por parte de un superior en el éxito y bienestar de sus subordinados, tienen marcado efecto en el rendimiento final de los mismos. Esta relación aparece invariablemente en cuanto superiores y subordinados entran en contacto. Por ejemplo, la figura 4, basada en un estudio sobre equipos de mantenimiento y reparación en cierta empresa de ferrocarriles, muestra que los capataces que rinden al máximo tienden, bien sea a ignorar los errores que los hombres bajo su mando pudieran cometer, sabiendo que acabarán aprendiendo con la experiencia continua, o bien a valerse de tales situaciones para educar mediante la experiencia, dando a conocer a sus subordinados, en el momento en que han cometido el error, cómo éste

hubiera podido evitarse. Los capataces que rigen secciones de bajo rendimiento, por el contrario, tienden a ser gente amiga de la crítica permanente, y dados al castigo de los trabajadores que cometieron algún error (Katz. Maccoby. Gurin y Floor, 1951).

REACCIÓN DE UN CAPATAZ ANTE UN TRABAJO MAL HECHO
(conforme la indican sus hombres)

	De castigo: crítica	Neutral: de ayuda
Capataces con alta productividad	40%	60%
Capataces de baja productividad	57%	43%

FIG. 4.—El capataz de elevada productividad se caracteriza por su ayuda y comprensión cuando sus hombres trabajan deficientemente.

Aún obtenemos mayores testimonios en apoyo de nuestra tesis, basándonos en ese mismo estudio realizado sobre los trabajadores de un ferrocarril (en equipos de mantenimiento y reparaciones), y ello en relación a la gran importancia que reviste la preocupación del superior por la suerte del inferior. Se halló en el estudio, realizado por un grupo bien conocido de expertos,...

[pag 256]

3. SE NECESITAN MEJORES MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD

Las relaciones entre el nivel de la productividad y los principios y prácticas de los dirigentes —todo lo cual acaba de ser examinado en las páginas anteriores— muestran considerable variabilidad de situación en situación. Si bien las distintas investigaciones llevadas a cabo apoyan en conjunto la misma conclusión de tipo general, en relación al género de dirección que produce resultados óptimos, hay toda una gama amplia de consideraciones a tratar en cuanto a las relaciones indicadas per se.

Algunos de los factores considerados causales en cuanto a tal variabilidad se discutirán más adelante, pero hay uno de ellos en particular, sin embargo, que sería mejor mencionar desde ahora mismo. Todas las investigaciones emprendidas muestran que cuanto más precisas sean las mediciones de la productividad tanto más claramente aparecerá la relación existente entre la indicada productividad y los principios y prácticas relativos a la gestión de empresas.

Así, por ejemplo, las clasificaciones en torno a la productividad de los distintos departamentos parecen ser menos exactas cuando se basan solamente en juicios emitidos por un superior. Los datos disponibles muestran que esas clasificaciones de la productividad, emitidas por los dirigentes, tienden a la [...] porque cada superior basa su opinión menos en la real productividad de cada departamento, y más en cambio en su opinión de cómo el supervisor rige su sección. En realidad, los superiores tienden a clasificar favorablemente a aquellos supervisores cuyo modelo de actuación corresponde más a lo que el dirigente estima debe constituir el auténtico modelo en orden a mejorar la producción. De ese modo, si el superior cree que una supervisión «centrada en la tarea» es la que mejores resultados va a dar, colocará en la mejor posición clasificatoria a aquellos inspectores, supervisores, etc., que sigan el sistema estimado personalmente por él como óptimo.

Cuando las clasificaciones de los distintos departamentos o secciones se basan en mediciones estándar de tiempo, y se expresan mediante un porcentaje sobre la unidad-base, suelen resultar mejores que cuando sólo se han fundado en un juicio personal sometido a tantas clases de error. La clasificación más acertada y justa es la obtenida cuando el mismo género de trabajo se hace, sirviéndose de la misma técnica, por gente que tiene aptitudes similares, equivalentes incluso. Hemos tenido suerte al encontrar algunas situaciones de tal índole y obtener datos de las mismas. Situaciones, como es natural, en las que fábricas o departamentos de tipo coincidente hacían la misma operación valiéndose de idéntica tecnología.

Es importante el hecho de que la magnitud de las relaciones aumente conforme la exactitud de las mediciones se hace más y más grande. Y lo es porque nos permite tener mayor confianza en las conclusiones formuladas en las páginas anteriores. Algunas de las relaciones que a primera vista no parecen ser tan amplias como pudiera esperarse, son menores que la auténtica relación, a causa de errores en la medición de la productividad en cuanto al departamento o sección, o al mismo trabajador individualmente

considerado. Esos errores colocan la relación estimada por debajo de su valor real y auténtico.

4. ALGUNOS FACTORES DE ÍNDOLE GENERAL Y LA PRODUCTIVIDAD

El alcance en que algunos factores de índole general, en nada relacionados con el trabajo de supervisión o inspección, estaban o dejaban de estar asociados con la productividad, constituyó una sorpresa para nosotros. Por ejemplo, el desarrollo de actitudes favorables entre los empleados u obreros hacia la compañía para la que trabajan no parece, per se, originar o retrasar la obtención de una alta productividad. Como nos muestra la figura 5, en estudios realizados sobre una compañía de respetables dimensiones, los subordinados empleados en departamentos que se caracterizaban por su alta productividad no demostraron tener —siempre de acuerdo con el estudio citado— actitudes más favorables hacia la compañía que los subordinados trabajando en secciones de baja productividad (Katz y otros, 1950). Ese estudio se ha repetido posteriormente, y los resultados fueron los mismos. En otras investigaciones en las que la productividad de los individuos estaba relacionada con la actitud hacia la empresa, se ha obtenido un grado de relación mínimo, de manera que dicha relación es tan baja que resulta despreciable a efectos científicos (Katz y Kahn, 1952). Tales estudios muestran que, dentro de la misma compañía, los subordinados que tienen actitudes favorables hacia la empresa no serán probablemente —dado el actual sistema de gestión— más capaces de convertirse en productores de gran alcance y efectividad, que aquellos trabajadores con actitudes desfavorables hacia la empresa en la cual laboran.

PORCENTAJE DE EMPLEADOS CUYA SATISFACCIÓN RESPECTO
A LA COMPAÑÍA ES:

	Elevada	Media	Baja
Departamentos de alta productividad	37%	39%	24%
Departamentos de baja productividad	40%	40%	20%

FIG. 5.—Relación existente entre la actitud hacia la empresa y la productividad.

Aunque tales actitudes favorables no se convierten automáticamente en mayor productividad, tienen su valor puesto que van asociadas a una menor frecuencia de ausencias en el trabajo, a inferior grado de entradas y salidas en el mismo puesto (Mann y Baumgartel, 1953a). Las actitudes favorables hacia una compañía puede asimismo que ayuden a la empresa a hacerse con empleados de las categorías superiores en un mercado del trabajo en el que éstos escasean. Pero aun cuando los indicados altos cargos de nueva entrada puedan hallarse a gusto en su empleo —lo mismo, por otra parte, que se encontraría «cómodos» en un casino, club o sociedad de índole similar— la conversión de su favorable actitud en mayor productividad depende de cómo funcionen, en sus respectivas áreas de gestión, directivos, supervisores, y todo el entramado de su alrededor.

Los programas de índole recreativa y similares también pueden ser dignos de tenerse en cuenta en la gestión empresarial, pero, insistimos en punto parecido al anterior, lo práctico, lo bueno que una empresa pueda derivar de los mismos, depende de cómo ejecuten sus funciones los elementos directivos en una empresa. Cabe afirmar taxativamente que las ganancias que una empresa pueda obtener de sus «programas sociales» no son automáticas, como nos muestra la figura 6.

5. LA CONDUCTA DE LOS SUPERVISORES Y LAS ACTITUDES ORIGINADAS

El comportamiento que entre los supervisores cabe adoptar, y se observa corresponde luego a un alto nivel de productividad, origina también

actitudes favorables en tales asuntos relacionados con el trabajo en general como son la inspección, las condiciones de trabajo, y aun la labor en sí misma. En una dependencia gubernamental muy importante, según nos muestra la figura 9, los empleados pertenecientes a grupos con actitudes favorables en cuanto a temas relacionados directamente con el trabajo, y aquellos que exhiben actitudes desfavorables, indican ambos con similar frecuencia que su supervisor actúa en funciones tales como «hacer aplicar las directrices laborales», u «organizar el trabajo y repartirlo», o «darle a los hombres el material y las herramientas» (Katz, 1949). Con todo, los empleados o subordinados que se encuentran en grupos con actitudes menos favorables frente a su trabajo —y esto con mucha mayor continuidad o repetición que quienes están en el grupo de «actitudes desfavorables»— declaran que sus supervisores muestran un auténtico interés en el bienestar de sus empleados. Se trata de inspectores que recomiendan «aumentos de paga», o «ascensos en la empresa», que facilitan «la transferencia de una a otra sección», informan a los hombres «de lo que pasa en la empresa», y están siempre dispuestos a «oír quejas y relatos de agravios», etc.

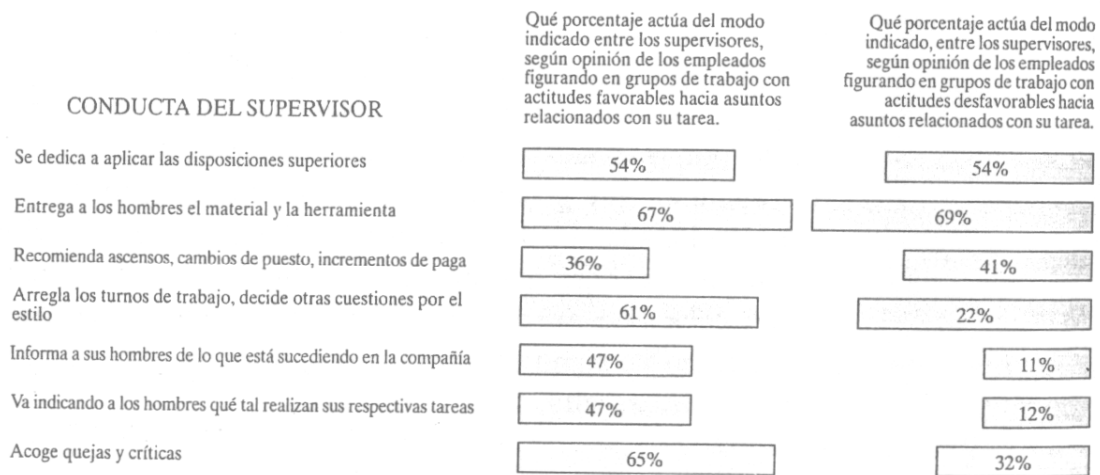


FIG. 9.—Relación existente entre el comportamiento del superior y las actitudes de los trabajadores, en cuanto a materias directamente relacionadas con su trabajo.

Otros datos (no publicados hasta ahora) obtenidos en el mismo estudio, se incluyen en la figura 10. Las columnas de dicho grabado muestran que los supervisores de grupos de trabajo en los que hay una actitud favorable

hacia la tarea común son gente mucho más interesada en sus subordinados como personas, de cuanto puedan serlo los supervisores que tienen a su cargo grupos de trabajadores caracterizados por una actitud desfavorable sobre el trabajo en que se ocupan. Además ocurre que los hombres que están en grupos de trabajo con actitudes favorables tienen tendencia, con mucha más frecuencia según el estudio, a considerar que sus superiores «forman parte del mundillo laboral, del grupo en cuestión», de cuanto puedan tenerla aquellos clasificados como gente con actitudes desfavorables. De hecho los porcentajes en relación a ello son, respectivamente, del 66 por 100 frente a apenas un 16 por 100.

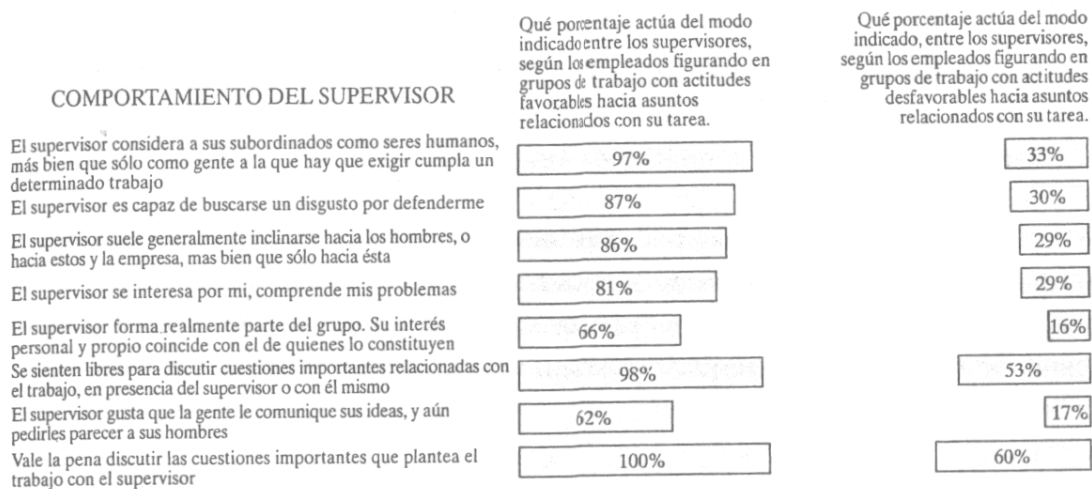


FIG. 10.—La relación entre el comportamiento del supervisor y las actitudes de los trabajadores en cuestiones que se relacionan con las tareas a ellos encomendadas.

Cuando se utilizan otros criterios para medir la actuación laboral, tales como la negación, o el grado positivo en el que un superior considera a un supervisor «merecedor del ascenso», vuelven a aparecer similares tipos de hallazgo en la misma investigación. La figura 11 demuestra que los supervisores que consiguen colocar a sus hombres en postura tal que les hace sentirse libres para discutir cómo se va llevando a cabo el trabajo, tienen que sufrir muchas menos ausencias y faltas de asistencia del personal a sus órdenes, que la que se puede hallar en un grupo en el que los supervisores practican la política opuesta (Mann y Baumgartel, 1953a).

La columna en que se expresa: «El supervisor generalmente mira por sus hombres, o por ellos y la compañía al propio tiempo, antes que sólo por ésta, o por sí mismo únicamente» (fig. 10) muestra —característicamente— una marcada relación con las actitudes frente al propio trabajo (Morse, 1953).

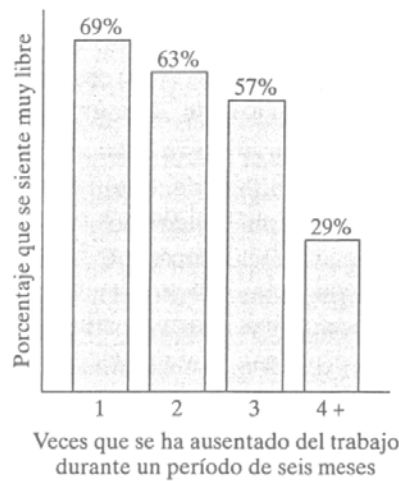


FIG. 11.—Relación del absentismo con la sensación de «ser libre» para discutir los problemas relacionados con la tarea, en presencia del supervisor y con él (estudio respecto a empleados de oficina, burócratas en general, etc.).

También podemos admitir que ese hallazgo, expresado en la citada columna del grabado en cuestión, tiene marcada relación con la productividad, las posibilidades de ascenso del supervisor según las juzgan los altos cargos de la empresa (fig. 12) y con otras variables en cuanto a resultados (Mann y Dent, 1954a).

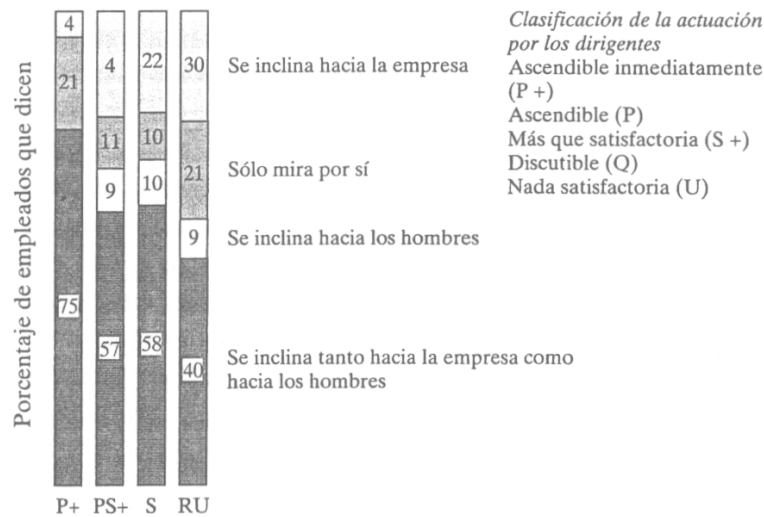


FIG. 12.—Relación de las posibilidades de ascenso entre los superiores, respecto a los sentimientos de los subordinados en cuanto a la identificación laboral del supervisor.

Es significativo el que los empleados no sujetos a supervisión, al describir lo que el inspector debiera hacer, insisten más en «mirar por los hombres, o por los hombres y la compañía a la vez», que los propios supervisores cuando han de responder a idéntica pregunta. Por otra parte, al describir lo que desean hagan sus supervisores, los altos cargos insisten aún menos que los inspectores en «mirar por los hombres, o por los hombres y la compañía a la vez», y colocan un mayor énfasis en cambio, insistiendo en «mirar por la compañía». Conforme se van estudiando y observando los sucesivos niveles de dirección en la empresa (al menos en los mandos intermedios) los superiores van tendiendo a insistir, más que sus subordinados jerárquicos, en lo deseable que resulta que el supervisor se preocupe primordialmente de «apretar» en cuanto a mayor producción, mejores calidades, reducción de costes, etc. (Brooks, 1955; Fleishman, Harris y Burt, 1955; Gordon, 1955; Jacobson, 1951). Parece como si los órganos superiores de gestión estuvieran empeñados en comportarse de forma que, casi indefectiblemente, conducirá a peores resultados a largo plazo, aunque pudieran observarse, de momento, mejores frutos.

Sin tener en cuenta el criterio utilizado para juzgar los resultados, éstos demuestran —como hemos visto ya— que, por término medio, aquellos supervisores capaces de lograr los rendimientos mayores, difieren, tanto en su comportamiento profesional como en actitudes diversas, en muy

importante medida y temas, de aquellos otros que obtienen los resultados más pobres. Los mismos perfiles básicos y diferencias se obtienen si se ha usado en el estudio ad hoc, como criterios de medida, la productividad, absentismo, frecuencia en el cambio de empleo, satisfacción entre los subordinados, o la posible rapidez en el ascenso, referida al supervisor.

No se deriva, con todo, de tales resultados, que los diversos criterios utilizados en la evaluación del resultado, muestren interrelaciones consistentes. Por ejemplo, que productividad y satisfacción entre los empleados estén siempre relacionadas de forma positiva. Puede ser así en algunos casos. En otras ocasiones sucederá que no se vea relación alguna, o ésta sea en exceso débil, y aun cabe que en determinadas circunstancias la relación en cuestión aparezca como de signo negativo: o sea, referida al tema concreto que nos ocupa, cuando una es alta, la otra es baja.

6. LIBERTAD Y PRODUCTIVIDAD

Las teorías clásicas respecto a la gestión ponen de relieve que debe especificarse claramente todo lo relativo al particular trabajo que a cada subordinado toca, así como el ciclo general de trabajo, sobre todo entre los empleados u obreros individualmente considerados. Se añade como necesario elemento una estrecha supervisión, a fin de asegurarse de que cada cual cumple escrupulosamente con lo ordenado. Implícito, ya que no enteramente explícito, está en dicha teoría el concepto de que no puede confiarse en el subordinado medio, de que no hay que «dejarlo suelto» durante toda una jornada laboral, de que tal clase de gente abusará de cualquier libertad que se le conceda, dejando de producir o dedicándose a actividades marginales, inútiles para el conjunto general de la empresa. Sin embargo, como hemos ido viendo anteriormente, se encuentra uno con datos enteramente opuestos a tal cúmulo de suposiciones, cuando se mide con exactitud el método de supervisión general, por contraste al de supervisión estrecha, cerrada (fig. 3). Los empleados u obreros que se sienten más libres para establecer por su cuenta el propio ritmo de trabajo, demuestran ser más eficientes y productivos a la postre que aquellos a los que falta ese sentimiento de libertad. Y ese tipo de relación se halla en clases muy distintas de situaciones relacionadas con el trabajo en las más

diversas empresas. Por ejemplo, en una determinada operación se preguntó a los trabajadores: «¿Hasta qué punto juzga usted que es libre de establecer su propio ritmo de trabajo?» Las respuestas obtenidas se clasificaron en cinco grupos o tipos, variando entre la que indicaba «enteramente libre» hasta la de «ninguna libertad en absoluto». Cuando las respuestas de esos hombres, clasificados por departamentos o secciones, quedaron en relación con la productividad por departamentos, pudieron obtenerse los resultados que se transcriben en la figura 13. Como puede comprobarse, de los once departamentos en el que el empleado, trabajador, etc., se sentía más libre, diez sobrepasaban la productividad promedio de la empresa en cuestión. Por el contrario, de los diez departamentos en que menos se sentía la propia libertad, nueve no llegaban al promedio general en productividad.

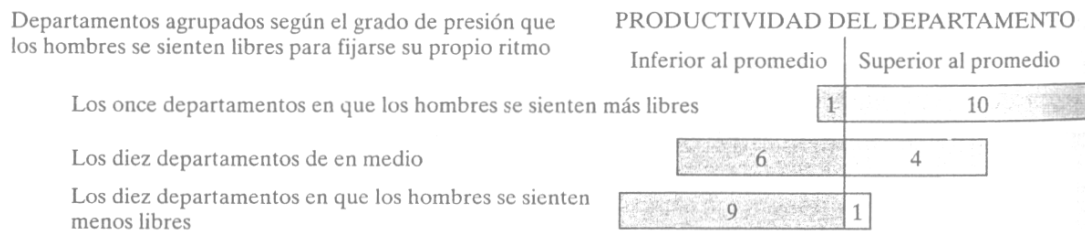


FIG. 13.—Relación entre la libertad que los hombres creen sentir en torno al establecimiento de su propio ritmo de trabajo, y la productividad de sus respectivos departamentos.

La creencia, muy extendida, de que los empleados no sujetos a supervisión, «harán el vago» y no producirán, no parece, desde luego, tener en cuenta la evidencia recogida a través de muchas investigaciones. En realidad el comportamiento de esa fuerza laboral dependerá más bien de las condiciones anejas a la libertad indicada. Los dirigentes que alcanzan un alto grado de productividad en sus departamentos, al mismo tiempo que consiguen impartir a sus subordinados sentido de libertad en la tarea, supervisan el trabajo mediante el establecimiento de un objetivo de índole general conjunta, y otros fines derivados, y además estableciendo una dirección global menos específica en sus detalles de cuanto hayan podido idear los dirigentes de secciones o unidades laborales con baja producción (Kahn, 1958; Katz y Kahn, 1951; Mann y Dent, 1954a; Mann y Dent, 1954b).

Se valen de una mayor participación del personal a sus órdenes, haciendo que éste se sienta más incorporado a la empresa en el marco de su tarea concreta, más interesado en la misma, y conceden a su gente mayor responsabilidad profesional de la que puedan autorizar los dirigentes cuyas secciones o departamentos arrojan un rendimiento inferior.

La libertad para realizar el propio trabajo viene asociada con la alta productividad, tanto a niveles de supervisión como a niveles por debajo de ella. La figura 14 muestra cómo dando mayor libertad a los supervisores, para que éstos puedan planear la labor con mayor anticipación, se consiguen también aumentos en productividad.

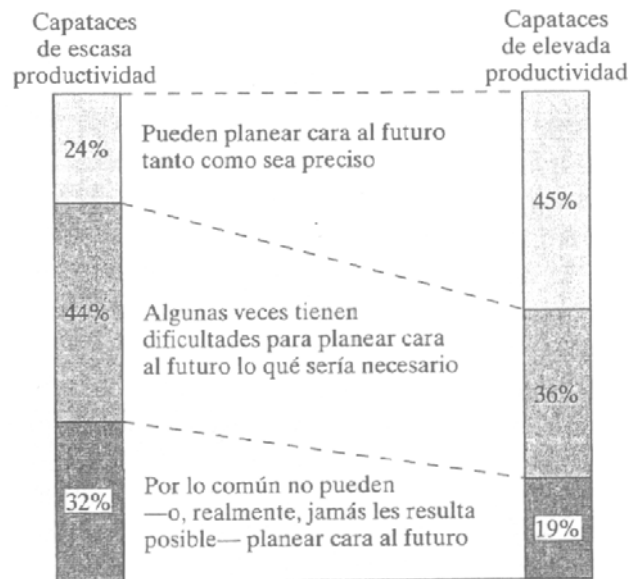


FIG. 14.—Autonomía del capataz y sus relaciones con la productividad del departamento.

Los científicos muestran una respuesta similar ante la libertad en su trabajo (Meltzer, 1956). La productividad entre los científicos se halla influida, como cabría esperar, por los recursos puestos a su disposición para realizar una labor especializada concreta, y por la libertad que en el ejercicio de sus funciones les sea concedida. Cuando, tanto los fondos aplicables a la experimentación, como la libertad para proceder a ella, se encuentren a bajo nivel, el rendimiento científico de su trabajo será mínimo (véase la fig. 15). Cuando ambas condiciones sine qua non aumentan favorablemente, la

productividad crece de consuno. Por otro lado, el incremento en productividad científica —dados unos fondos a disponer que aumentan mucho— es mayor para aquellos especialistas en el ramo considerado, que se sienten enteramente libres para organizarse y llevar a cabo la tarea que tengan encomendada.

En otro estudio Pelz se encontró asimismo con testimonio de que la libertad, bajo ciertas condiciones, se asocia con elevada productividad entre investigadores científicos. Pelz (1957, pp. 33 a 35) describe sus conclusiones y hallazgos como sigue:

Es factible presentar tres tipos, más bien distintos entre sí, de líderes científicos... el «infradirectivo», el «superdirectivo» y el «participativo». El líder de tipo «infradirectivo» da por supuesto que los científicos a sus órdenes saben lo que se llevan entre manos. Les suele dejar bastante tranquilos, «suelos», proporcionándoles ayuda solamente cuando ellos la solicitan expresamente. Su papel de líder, su liderazgo, tiene un sentido pasivo. Por contraste con él, el «superdirectivo» asume la dirección personal de todo el trabajo que se ejecuta en su, digamos, laboratorio, por ejemplo. Los científicos a sus órdenes no son sino brazos ejecutores del cerebro del líder, estudiantes prestos a seguir las directrices que les marca el profesor.

El líder «participativo», contrastando con el primer tipo descrito, es más bien activo que pasivo. No deja abandonados a sus subordinados en la tarea. Sin embargo, evita convertirse en el centro, dominar la escena del trabajo que se está haciendo. Lo contrario de lo que hemos visto hacía el segundo tipo característico de líder. Intenta que la gente sepa confiar en sus iniciativas propias y particulares. Puede ser dado a conferencias y discusiones en grupo, antes que a entrevistas personales y privadas, como los otros dos tipos de líderes científicos tienen por norma.

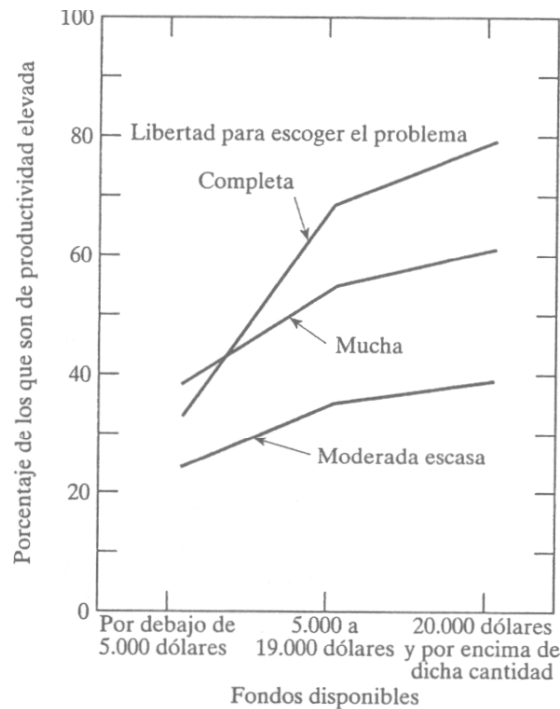


FIG. 15.—Publicaciones relacionadas con los fondos de que se dispone para la investigación, y acerca de la libertad de que se goza. (Según D. C. Pelz, en: *Motivation of the engineering and research specialist, General Management Series*, núm. 186, American Management Association, Nueva York, 1957. Con permiso de los editores.)

Uno de los factores principales en la diferenciación de los tres tipos de líderes descritos reside en el grado de libertad que cada uno concede. En la organización gubernamental dedicada a la investigación médica y clínica, medimos la dependencia o independencia de los científicos allí empleados en diversos grupos, siempre con respecto al jefe propio. Definimos el «grupo» como compuesto por dos o más especialistas científicos, aproximadamente del mismo nivel o grado, y subordinados ambos a igual jefe. A causa de las amplias diferencias que en cuanto a supervisión existían entre los científicos jóvenes y los de edad madura, estudiamos separadamente los niveles para juniors y para seniors. Como seniors aceptamos a los científicos con cinco años o más de experiencia a partir de un grado universitario y labor posterior.

Cuatro perfiles de relaciones entre el científico y su jefe se muestran para los científicos de nivel juniors (fig. 16). En un extremo está la «dependencia». En tal tipo de relación ninguno de los científicos está autorizado a tomar decisiones propias sobre cualquiera de los proyectos a emprender eventualmente. Todos informaron en el sentido de que el jefe tenía considerable influencia en su trabajo. En el extremo opuesto figura la «independencia», situación caracterizada por ser cierto todo lo contrario. Muchos de los subordinados toman decisiones personales, y todos coinciden en que el jefe tiene poca influencia en su trabajo. Luego están las dos categorías intermedias. En la que rotulamos «separación», ni el subordinado predomina ni lo hace tampoco el jefe. Bajo una «mutua influencia», ambos tienen mucho que decir respecto al trabajo científico emprendido. En el sentido del eje vertical figura el promedio obtenido en cuanto a logros científicos, medido gracias a la técnica clasificatoria descrita con anterioridad.

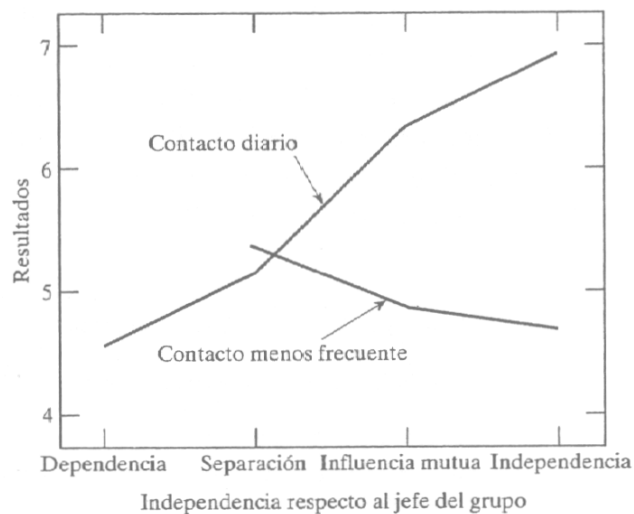


FIG. 16.—La relación existente entre los resultados conseguidos, con la independencia respecto al jefe del grupo, y el contacto con el mismo. (Según D. C. Pelz: *Motivation of the engineering and research specialist, General Management Series*, núm. 186, American Management Association, Nueva York, 1957. Con permiso de los editores)

Los primeros análisis que se realizaron valiéndose de esta escala resultaron desilusionantes. Las personas ubicadas en las cuatro distintas categorías mostraban pequeña diferencia entre sí acerca de sus logros científicos. Pero el ulterior examen de los datos y métodos escogidos nos dio como resultado una regla interesante para las clasificaciones. Empezamos por separar a los científicos entre aquellos que tenían frecuentes contactos con su jefe (como promedio una vez al día, y aún más a menudo) y aquellos otros que veían a su superior menos frecuentemente (algunas veces por semana, y también más espaciadamente, en ocasiones aisladas). Para quienes veían al jefe semanalmente (curva inferior de la fig. 16), la curva de realizaciones efectivas es lisa entre las cuatro categorías, e incluso desciende al llegar a «independencia». Sin embargo, para quienes ven a su jefe diariamente, la máxima realización la muestran los que disponen de una considerable independencia en cuanto a la prosecución de su labor personal, aunque, al propio tiempo, mantengan estrechas relaciones diarias con el supervisor que tienen asignado.

¿Qué es lo que sucede durante esas entrevistas diarias? No estamos seguros del todo. Es una de las áreas en las que profundizamos con los actuales estudios. Probablemente el jefe —mediante frecuentes preguntas— muestra su interés y entusiasmo por el trabajo en curso, y eso es ciertamente algo que adora el joven científico. El jefe puede dar pistas sobre el mejor método a utilizar, puede referirse a excelentes artículos sobre el problema en las publicaciones especializadas, o bien sencillamente, expresar su confianza en el progreso que se va a conseguir. Su misma presencia puede servir como factor de motivación, haciendo que el científico bisoño se ponga con ardor a trabajar, «apretando» en lo que le sea posible, ya que es perfectamente consciente de lo que ello agrada a su jefe.

Cada vez estamos más seguros de que ese interés activo en el trabajo que está en curso de ejecución, combinado con la política de libertad, de «manos fuera» por parte de los órganos superiores, constituye una de las cosas más provechosas que un jefe de investigaciones puede hacer, sobre todo en lo que se refiere a su personal más joven y bisoño. Claro está que no es algo fácil de conseguir. Un jefe extremadamente competente que se mantiene en estrecho contacto con la labor investigadora de sus

subordinados, encuentra natural tratar de imponerles sus ideas como jefe que es. O, por el contrario, si quiere dejarles libres para trabajar es fácil caer en el extremo opuesto, con lo que los investigadores subordinados quedan en el aislamiento. Llegar a equilibrar las cosas del modo más acertado y provechoso para todos es algo que requiere una gran habilidad en el manejo de las relaciones humanas.

Obtuvimos resultados muy semejantes al estudiar los datos relativos al hombre que coordina a su vez el trabajo de los distintos jefes de un laboratorio investigador. Cuando el jefe inmediato de un especialista da la necesaria libertad, y es, en cambio, el superior último quien mantiene un contacto frecuente con el científico subordinado del todo, la efectividad de la labor en curso sigue siendo alta. Al parecer, el jefe de la unidad máxima puede servir asimismo como fuente de estímulo; de ese estímulo que brota durante el contacto entre el científico y su jefe.

Los resultados manifestados en la figura 16 añaden una condición muy importante a la conclusión de que la libertad al ejecutar el propio trabajo origina alta productividad; o sea, la conclusión nueva es que las probabilidades de que la libertad origine gran producción son únicamente de considerar cuando hay mucho contacto entre el individuo de que se trate, sus colegas y su superior jerárquico. Los jóvenes científicos que toman sus propias decisiones independientemente de sus jefes, y que no ven a éstos con frecuencia diaria mínima, son notablemente menos afortunados en cuanto a la realización científica obtenida que aquellos otros científicos que tienen idéntica independencia, pero que ven a su superior al menos una vez por día.

La interacción con los colegas de uno muestra estar relacionada con el logro científico, en grado al menos comparable al de la interacción con el jefe. Pelz (1957) encontró que aquellos científicos que tienden a ser gente «aislada» y, por tanto, se ven con sus compañeros de investigación menos de dos o tres veces por semana, resultan ser mucho menos eficaces en la labor investigadora que quienes visitan asiduamente a sus colegas. Es evidente, pues, que la libertad, careciéndose del estímulo y nuevas orientaciones, así como de la motivación que proviene de la interacción con otros especialistas en el mismo terreno científico, tiende, como regla general, a originar pobres resultados investigadores. Esas interacciones,

según parece, proveen tanto de un estímulo intelectual, como de la motivación que se forja al considerar lo que otros esperan de nuestra actividad.

La conclusión de que la libertad resulta eficaz, solamente cuando existen situaciones en las que hay amplio grado de interacción, está confirmada por otros datos también. En un estudio de compañías dedicadas al seguro de vida (Likerts y Willits, 1940) se ha obtenido evidencia en el sentido de que los agentes trabajando aislados, con una comisión por póliza suscrita, pero «suelos» en cuanto a cómo operar hasta un grado extremo, tienden a menudo a ser inferiores vendedores. La interacción y el estímulo de sus camaradas y superiores, eso es lo que se necesita para elevar el grado de realizaciones obtenibles por un agente de ese ramo de seguros. Por supuesto que si la libertad ha de contribuir a lograr una gran productividad, el individuo debe ser parte de un sistema social activo, en el que haya frecuentes contactos e interacción. Es esta última la que da motivación al individuo aisladamente considerado. Conoce entonces, y acepta, lo que de él se espera; y a menudo toma mucho más interés en arreglárselas para que esos objetivos que se espera cumpla, sean alcanzados por su solo esfuerzo. Cuando la persona, individualmente considerada, dispone de las habilidades imprescindibles para la tarea, y aparecen los objetivos de gran productividad, así como la motivación resultante de interacción entre la persona citada, sus iguales y sus superiores, es normal que la libertad se presente como resultado de la actuación mejorada.

Pelz (1957) ha obtenido también testimonios en el sentido de que la interacción frecuente entre un científico y un grupo de colegas, de quienes él cree recibir el máximo estímulo y ayuda, contribuye a mejorar el nivel creativo del investigador en cuestión, cuando tales colegas difieran de él en lo relacionado con su anterior experiencia y fines profesionales. Un contacto poco frecuente con esa clase de compañeros de investigación, o una relación mantenida a menudo con colegas cuya experiencia anterior, e intentos previos, coincidan con los del investigador interesado, darán en éste un nivel de eficacia inferior. Es evidente que el estímulo que proporciona la diversidad de tipo profesional da al espíritu creador del científico alas para mejorar su tarea en todos los órdenes.

Cuando el análisis se basa en un colega al que el científico considera como fuente de inspiración máxima en su trabajo, obtenemos un perfil distinto. Si el investigador se ve con ese colega frecuentemente, y si él y su camarada tienen objetivos comunes en el trabajo mutuo, es probable que ello

contribuya en definitiva a aumentar la eficacia del primer investigador. Si ve al mismo colega con menos asiduidad, o si ese camarada de trabajo, aun reuniéndose con él a menudo, difiere en los objetivos que haya podido fijar a su investigación, la eficacia del científico será menor.

Esos hallazgos muestran que si bien la diversidad sirve para estimular nuevas ideas, el apoyo y comprensión del colega con el que se está más en contacto, o del propio jefe, son precisos para hacer que tales ideas den el oportuno fruto. Ocurre a menudo que las nuevas ideas en cuestión son tan escasamente ortodoxas que otros científicos pueden, de momento, sentirse inclinados a rechazarlas. La persistencia en la propia labor ante la oposición manifestada por los compañeros de investigación, requiere, según se ve, la motivación que se origina en el aliento proporcionado por el colega más estrechamente asociado con el científico de que se trate, y el del jefe del laboratorio citado.

7. ALGUNAS CONCLUSIONES

En este capítulo hemos resumido brevemente algunas de las conclusiones extraídas de las investigaciones realizadas sobre los modos de organización más convenientes. Los datos comunicados demuestran la gran importancia que tiene la cualidad dominante, la clase de gestión que se utilice. Dado un criterio diverso, como, por ejemplo, productividad, absentismo, actitudes ante el trabajo, capacidad supuesta de ascenso en el supervisor, etc., se ha comprobado que los mismos modelos de supervisión producen los mejores resultados. La supervisión, y el estilo general que adopte la dirección suprema a través del funcionamiento total de la organización, son por lo general mucho más importantes respecto a los resultados finales de su actividad, de cuanto puedan serlo factores de índole general tales como la actitud frente a la compañía, interés en el propio trabajo, etc.

NOTAS

(1) Este programa recibió generoso apoyo durante sus años experimentales por parte de la Oficina Naval de Investigación. Otras entidades que han apoyado especialmente el programa son: la Fundación Rockefeller, la Corporación Carnegie, la Fundación Schwartzhaupt, y el conjunto de Institutos Nacionales para la Salud. Diversas otras asociaciones y entidades han dado dinero para programas investigadores específicos. Asimismo colaboraron económica, a la par que técnicamente, una gran variedad de firmas y organismos.