

LA PROFESIONALIDAD COMO MOTOR DE LA ORGANIZACIÓN

José M.^a GODÍN PORTO



Introducción



UESTRA sociedad moderna, dominada por los conceptos del aprovechamiento de los recursos y la productividad, se ha convertido en caldo de cultivo de teorías más o menos revolucionarias sobre la gestión de los recursos humanos. Algunas de ellas han tenido gran éxito, consiguiendo resultados asombrosos. Otras por el contrario han pasado al olvido sin pena ni gloria, algunas con el triste bagaje de haber conseguido desestructurar algunas organizaciones, antes *convencionales pero suficientemente organizadas*, que como único pecado buscaban simplemente mejorar.

Desgraciadamente, la venta de soluciones se ha convertido en un negocio que ha hecho surgir a muchos «gurús» de procedimientos infalibles. Muchos de ellos nos ofrecen el «liderazgo» como parte de la receta hacia la solución a la mayoría de los males, pero ¿es el liderazgo un elemento suficiente de éxito que pueda ser implantado en cualquier organización?

Cuando hace unos pocos años se me planteó la necesidad de preparar una tesis, tuve la rara ocurrencia (con un «cierto impulso» por parte de quien era entonces mi comandante) de elegir un tema de sociología relacionado con la motivación del personal. Al ir consultando bibliografía pude comprobar que la motivación iba siempre estrecha e indisolublemente ligada al liderazgo y al concepto de grupo organizado. Parece ser más que un axioma el hecho de que para tener gente motivada es indispensable que se encuentren al servicio de buenos líderes.

Sin embargo, el asunto también parecía «la pescadilla que se muerde la cola». Si no hay líderes no hay motivación, pero si no hay motivación tampoco hay espacio para la acción de los líderes. ¿Quién no recuerda el aluvión de artículos sobre el liderazgo total (TLQ) que salpicó las páginas del *Proceedings* hace unos pocos años y que han desaparecido como por ensalmo? El caso es que tanto la sociología como la psicología de grupos han llegado a demostrar lo que pretendo exponer en el presente artículo: que no hay líder válido si no hay masa social eficaz, y que ésta, a su vez, sólo se manifiesta



(Foto: ORP, Armada).

cuando el colectivo se encuentra motivado, en lo que llamaremos «una fase ascendente», y esto es algo que una revolución organizativa aún no sabe proporcionar.

Primeras manifestaciones de la «revolución» sociológica

A comienzos de los 80 se produjo un profundo cambio en los sistemas educativos de los países más avanzados, que tuvo su origen en los Estados Unidos, cuando se comenzó a abandonar el sistema de repartir los grupos escolares por orden alfabético para buscar distribuciones equilibradas, según perfiles sociológicos, que diesen lugar a «velocidades uniformes». El objetivo era la búsqueda de un beneficio general en el que unos alumnos «tiren» de otros, otros muchos no se vean eclipsados, y se eviten «choques entre líderes». Las premisas básicas y de forma sintética eran las siguientes:

- Demasiados alumnos buenos en un aula tienden a desanimar a aquellos que no ven opción a demostrar su valía (falta de motivación ante tareas muy difíciles).
- Demasiados alumnos malos en un aula tienden también a desanimar a aquellos que no encuentran motivación ante una tarea demasiado fácil.
- Demasiados líderes potenciales en un aula pueden dar lugar a conflictos de influencias y fragmentación en «pandillas» irreconciliables, sin un fin común.

El origen está en las interacciones entre los conceptos de inclinación al liderazgo y a la efectividad de los individuos particulares y del grado de motivación general de los componentes del grupo. Si lo que se busca es la efectividad, la gestión moderna demanda la formación de equipos equilibrados en sus capacidades, más que simples distribuciones aleatorias gobernadas por un líder, ya que el grupo se podrá sentir identificado o no con él y con lo que representa, condicionando la validez de su ejemplo. Unos pocos individuos brillantes (óptimos locales) no pueden tirar de una organización mientras los «sin ilusión» siembran el camino de cuellos de botella; en una carrera por equipos todos los miembros han de llegar al mismo tiempo a la meta para lograr el objetivo (1). La meta es, pues, lograr la velocidad uniforme de todos los subconjuntos de la organización hacia el objetivo fijado. Los «sin moral», «cuellos de botella» o los condicionados por el temor a la responsabilidad no son malos *per se*. Son resultados de la variedad de los perfiles humanos y existirán siempre en todas las organizaciones. La solución está en situarlos allá donde no condicionen la velocidad media del conjunto, pero no solos, sino intercalados con personas «eficaces» que «tiren» de ellos.



Maniobra de petróleo por la popa con el *Patiño*. (Foto: R. Leste Contreras).

La caza de talentos

La idea de buscar soluciones en la caza de talentos o líderes, que convenientemente intercalados en los distintos escalones de la organización constituyan el ejemplo a seguir, ha demostrado ser un concepto incompleto. La caza pura y dura del líder bajo los auspicios de la «revolución» ha fracasado en muchos casos en su implantación práctica en el ámbito civil y militar. Y es que todos los estudios sociológicos que pude consultar tienden a dar el mismo resultado: es necesaria la existencia de un grupo nutrido de personas eficaces, en un entorno de elevada moral, como premisa anterior a la acción de los líderes.

(1) LA META GOLDRATT, E.: *Dirección de las limitaciones*. Editorial Díaz Santos, 1993.

¿Se puede medir el potencial de eficacia y de liderazgo?

Henry A. Murray (2), de la Universidad de Harvard, definió en 1964 una lista de 20 necesidades o «vocabulario de motivos humanos», comunes a todas las culturas y que ha conformado todos los posteriores trabajos de sociología en este campo. Constantian, otro eminente sociólogo, descubrió en 1978 que analizando las motivaciones logro (búsqueda de la eficacia), poder (amor a la responsabilidad) y afiliación (dependencia de las relaciones humanas) de la lista de Murray, más una medida de inhibición (integración en un sistema cultural), podía predecir con más del 90 por 100 de precisión qué individuos eran, por así decirlo, gestores eficaces o líderes en potencia, una vez contrastados sus éxitos laborales. Dos eran, pues, las variables que fundamentalmente contribuían por sí mismas al resultado:

- La puntuación de motivación de poder en relación con las de eficacia y afiliación.
- La puntuación en inhibición («orientación a la tarea del grupo» o «grado de integración en el sistema cultural»).

Pero estos resultados no eran siempre iguales según las muestras analíticas de población estudiadas, sino que también dependían de las características de los demás miembros del grupo y esto no hacía más que confirmar la dependencia del líder de los determinantes ambientales y sociales o, lo que es lo mismo, su grado de convicción en el sistema cultural al que pertenece y la actitud de los que le rodean.

El «profesional»: perfil de la persona inclinada a la eficacia

Todos los individuos tienen en mayor o menor grado una motivación hacia la eficacia. Esto viene a ser lo que coloquialmente definimos como «pundonor», profesionalidad, ética u orgullo profesional, o simplemente «vergüenzatorera». El deseo de buscar la eficacia se mide en «puntuación de logro» (inclinación a la eficacia, al éxito), por medio de un «test de ansiedad», puntuaciones por debajo de la media resultarían en individuos condicionados por el temor al fracaso.

Si hacer algo mejor es el incentivo natural de las personas con alto motivo de logro y las tareas moderadamente difíciles son las que ofrecen mayor oportunidad de demostrar que se puede ser eficaz, aquí es donde prefieren trabajar los individuos con puntuación alta de «eficacia». Los individuos de baja «eficacia» (temor al fracaso) prefieren las tareas fáciles. Se ha comprobado que los individuos con alta puntuación de logro:

(2) MURRAY, H. A.: *Exploración de la personalidad*. Editorial Paidós, Buenos Aires.

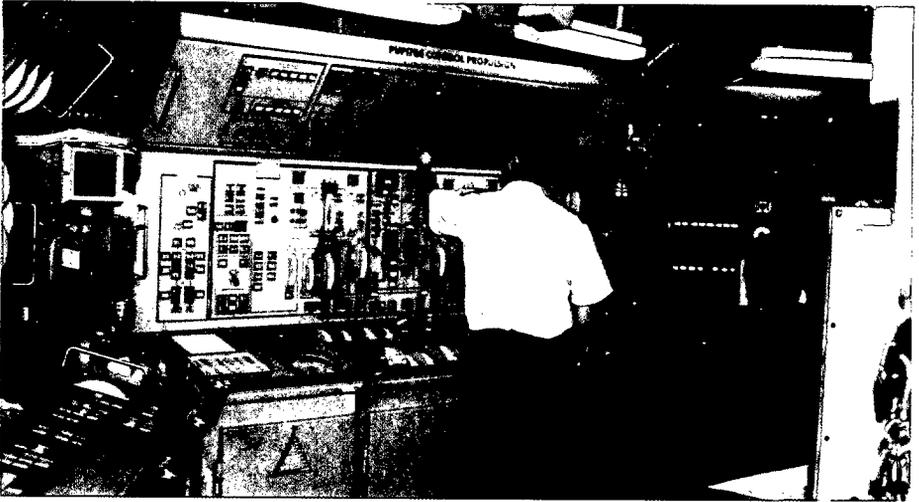
- Se muestran más inquietos y evitan la rutina, prefieren el trabajo al ocio.
- Buscan nuevos modos de hacer las cosas y hacer «algo» más desafiante.
- Son más realistas al determinar sus aspiraciones profesionales. No aspiran ni a demasiado ni a demasiado poco.
- Manifiestan satisfacción por su trabajo y evalúan sus empleos como interesantes.
- Califican de alta su felicidad en general y no consideran el trabajo como un obstáculo familiar.
- Manifiestan escasos síntomas de mala salud laboral como resultado de su excelente acomodación al trabajo.

Se ha comprobado la existencia de una proporcionalidad directa entre la inclinación al logro y la capacidad emprendedora en diversas culturas. Se puede «medir» la inclinación a la eficacia de un conjunto social ya sea mediante encuestas o estudios de documentos (artículos, corrientes de ideas, informes, etc.) de la organización en los que se transparenta su nivel de moral, motivación, entusiasmo y espíritu de equipo. En particular, estudios realizados sobre el nivel de motivación de logro de la sociedad española en los años 1925 y 1950 dieron resultados de 0,81 y 2,33, respectivamente, precediendo a periodos «descendentes» y «ascendentes» de nuestra historia. Los grupos ricos en individuos con elevado motivo de logro con frecuencia se han correspondido históricamente con fases «ascendentes», caracterizados por la alta moral de sus miembros.

Líder o «trepa»: perfil de la persona inclinada al poder

Todos los seres humanos están caracterizados por una mayor o menor disposición a ejercer el poder o la responsabilidad. El objetivo del «motivo de poder» es el de ejercer influencia. Como en todos los motivos, existe la variante positiva (alta puntuación de poder) o esperanza de poder, y la negativa o temor a la responsabilidad. Los individuos con alta motivación de poder son:

- Más competitivos en todas las facetas.
- Son más agresivos (aunque evidentemente dominados bajo el control de sus valores socio-culturales).
- Con frecuencia se sienten insatisfechos, a veces son propensos a los problemas emocionales.
- Tienden a elegir profesiones influyentes, de mayor alcance, entre aquellas que se pueden considerar de mayor poder o influencia pública.
- Una forma en que pueden mostrarse poderosos de un modo socialmente aceptable es en la obtención de símbolos de poder o «posesiones de prestigio» (medallas, distintivos, objetos codiciados, títulos, etc.).



(Foto: ORP, Armada).

- Están más dispuestos a correr riesgos y peligros físicos, se sienten atraídos por el riesgo.
- Con frecuencia adoptan posiciones impopulares para destacar.
- No tienen gran interés en la realimentación sobre su rendimiento.
- Frecuentemente no son especialmente colaboradores en el seno de pequeños grupos; al parecer, se muestran demasiado asertivos (dan por ciertas e indiscutibles sus teorías) para arrastrar a los demás.
- Tienen a no delegar, sólo ellos conocen la solución a los «problemas».

Como se desprende de todos los estudios, los individuos con alta inclinación al poder pueden dar personalidades «explosivas», y para determinar exactamente la relación entre el motivo de poder y la condición de líder hay que buscar otros condicionantes que moldeen la conducta. La inhibición es la variable moderadora fundamental para la «ambición» de poder. Según el individuo tenga alta inhibición de conducta (concepto positivo: tendencias controladas por su integración al grupo) o baja inhibición (concepto negativo: individualismo puro) tendremos modelos extremos: el líder o el «trepa cruel».

Cómo nos condicionan los demás (motivo de afiliación)

A las personas les gusta relacionarse. La afiliación es el interés por establecer y mantener o restablecer una relación afectiva positiva con una persona o un grupo. Los individuos con alta puntuación de afiliación aprenden más fácilmente las relaciones sociales y se caracterizan por:

- Para ellos las personas tienen mucha importancia.
- Como compañeros de trabajo prefieren a los amigos que a los expertos.
- Creen que la buena voluntad es más importante que la razón para la resolución de problemas.
- Son fáciles de convencer si el individuo les agrada, aunque también desean cambiar a las personas que disienten de ellos.

Interacciones de los motivos de eficacia, poder, afiliación e inhibición.

Vistos uno a uno los motivos más importantes que mueven al comportamiento de los seres humanos en lo relativo a eficacia y liderazgo, y siendo el comportamiento la resultante de todos ellos, veamos cómo interaccionan para constituir cuatro cuadros psicológicos de interés, y en particular aquellos que tienen amplia relación con la efectividad y el liderazgo.

- *Síndrome de motivo del liderazgo*: caracteriza a los individuos que tienen alta motivación por el poder, moderada de afiliación y que también tienen elevada «inhibición de actividad». A este perfil suelen responder los «líderes» contrastados.
- *Síndrome de Don Juan o del Conquistador*: modelo de individuo con elevada motivación por el poder, pero bajas puntuaciones de afiliación y de inhibición. Se caracteriza por su ambición desmedida de poder y puede desembocar en el líder «ineficaz» por su falta de valores. Éste es el individuo que no repara en los demás para lograr sus fines.
- *El blando*: los hombres con elevada puntuación de afiliación no suelen ser muy buenos ejecutivos, excepto en determinadas posiciones en las que no tengan que decidir en gestión de personal, porque se encuentran tan interesados en los demás, y en mantener buenas relaciones con ellos, que les resulta difícil tomar decisiones duras. Sin embargo, el éxito en la gestión depende de la aplicación de las mismas



Transbordo de personal. (Foto: Lois).

normas de juicio a todas las personas; no es posible que los ejecutivos hagan excepciones en términos de necesidades individuales sin lograr que la gente les considere injustos. Estos individuos suelen pasar demasiado tiempo confraternizando con sus subordinados.

- *El eficaz*: los individuos caracterizados por una alta puntuación de motivo de efectividad constituyen el motor de los grupos sociales. Son aquellos «cuyo propio honor y espíritu les estimulan a obrar siempre bien», «no se excusan con males imaginarios» y «no se contentan con hacer lo preciso de su deber sin que su propia voluntad adelante cosa alguna» (3). Su inclinación natural a ser eficaces o «profesionales» debe ser detectada por la organización para aprovechar sus cualidades.

Algunos ejemplos prácticos

McClelland y Burnham (4), en una investigación realizada entre oficiales de la Marina de los Estados Unidos, descubrieron que los *executive* y *division officers* que respondían al modelo del «síndrome del motivo de liderazgo» eran precisamente aquellos mejor calificados en sus informes (David C. McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard ha dirigido la mayor parte de las investigaciones realizadas para la Office of Naval Research). Dicho de otro modo, existía una relación directa entre sus perfiles psicológicos y su colección de informes personales.

Otro estudio definitivo en este género fue llevado a cabo sobre ejecutivos varones de una importante empresa civil norteamericana (5). Se midieron sus «motivos» al ingresar en la empresa y se siguieron sus carreras a lo largo de un periodo de 16 años:

- Los ejecutivos caracterizados al ingreso por el «síndrome del motivo de liderazgo» ofrecían una mayor probabilidad de ser ascendidos con el paso del tiempo a los niveles superiores de la empresa.
- Como contraste, los de elevada «inclinación» de logro situaron la cima de su carrera en niveles «sólo» medio-altos (hasta nivel 3 sobre una escala de 4).

La explicación parece estar en que los individuos de elevada motivación de eficacia son capaces de progresar en la empresa, mientras que lo que les exige

(3) Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, varias citas del artículo 72.

(4) McCLELLAND, D. C.: *Investigación para el Office Naval Research*, citada en *Estudio de la motivación humana*. Editorial Narcea. Madrid, 1989.

(5) BOYATZIS, R. E.: *The competent manger: a model for effective performance*. Editorial Wiley. Nueva York, 1982.

su puesto de trabajo es su aportación individual, pero tienen menor éxito en niveles más altos cuando el énfasis de su labor se desplaza para concentrarse en la influencia sobre los demás. El mayor éxito en este nivel de los que se caracterizan por responder al modelo del «Síndrome del motivo de liderazgo» puede explicarse por haberse interesado desde el principio en ejercer su influencia sobre los demás (como resultado de su alta «inclinación» al poder). Sin embargo, es la existencia de esa base de ejecutivos con elevada motivación de logro o eficacia lo que abona el campo para la actuación de los líderes.

Conclusiones

El éxito de una organización no viene tan condicionado por la introducción de teorías supuestamente revolucionarias como por la incidencia de la moral, la búsqueda de la eficacia por parte del núcleo principal de sus componentes y la implantación, sobre esas bases, de un liderazgo eficaz; ésta es realmente la teoría revolucionaria a la que ha llegado la sociología desde los años 80.

Las «fases ascendentes» o de moral alta de la historia de toda organización tienen como elemento común que el motivo de logro o eficacia es alto; en esta tesitura, las personas se sienten grupos que, conscientes de su propia unidad, la simbolizan y concretan en ciertas personas «elegidas»; entonces se dice que hay líderes. Por el contrario, en las «fases descendentes» o de baja moral cada miembro busca su propio beneficio, no se cree en el proyecto común y desaparece el entusiasmo; aparece el desánimo, el cansancio por los contratiempos y la imaginación inventa metas sin esfuerzo en las que nos comparamos con otras vidas próximas más fáciles o mejor pagadas que nos ofrece la sociedad del ocio y bienestar.

La búsqueda de la eficacia, de las personas eficaces por convencimiento propio o, dicho de otro modo, de los «profesionales», es fundamental. Una vez localizados e intercalados en todos los escalones de la organización, los líderes en potencia podrán surgir y ejercer su beneficiosa influencia.

