

Capítulo 7

Liderazgo

El objetivo de este capítulo es discutir el liderazgo gerencial en desastres y explorar el uso de diferentes estilos de liderazgo y métodos en varias situaciones. El capítulo proporcionará al director en desastres un mejor entendimiento de este importante aspecto de relaciones interpersonales entre directores y aquellos a quienes los directores deben dirigir y coordinar.

En la administración de desastres, liderazgo es definido como el *proceso de influencias* sobre los esfuerzos efectivos en las actividades de otros en favor del logro de metas especificadas. El término "liderazgo" denota una manera particular de trabajar con colegas y es distinto de "comandar" lo cual está definido como dirigir las actividades de otros.

El liderazgo es importante en desastres porque la naturaleza de la situación y de las organizaciones que acuden es tal que un administrador no puede dirigir y ordenar las operaciones y ser efectivo. Por lo que un estilo de manejo que enfatiza la cooperación, participación y justicia y se basa en el ejemplo personal de altos estándares en el desempeño es la mejor manera para un director para influenciar sobre el trabajo de otros. Un director es un líder cuando otras personas lo buscan a él/ella para orientación y decisiones debido al respeto a las capacidades del director, no simplemente porque el manager tiene la autoridad otorgada por su organización de tomar decisiones.

Liderazgo es en mucho una cuestión personal y cada persona posee algunos atributos que son valiosos en el papel de un líder. Es un cuestión del individuo aplicar y desarrollar estos atributos en relación a su papel y responsabilidades en el manejo de desastres.

Liderazgo y influencia

No hay una única mejor manera de conducir. En algunas situaciones, liderazgo directivo es apropiado, mientras en otros casos un líder más democrático o participativo es más efectivo. Cualquiera que sea el estilo, cada líder debe tener algunas bases para ejercer influencia sobre otros. En general, hay cuatro maneras de influenciar a otros:

1. **Coerción:** Un subordinado percibe o se le hace creer que dejar de cumplir con las instrucciones de un superior llevará a consecuencias negativas (e.g., asignación de un trabajo indeseable, una reprimenda, etc.).
2. **Recompensa:** Cumplimiento de las instrucciones de un superior conducen hacia consecuencias positivas. Estos recompensas pueden ser monetarias (aumento en el pago o beneficios) o no monetarias (un elogio por trabajo bien hecho orgullo en su habilidad).
3. **Posición:** Poder evocado por la posición de un superior en la jerarquía organizacional. Por ejemplo, el director de una agencia posee más legítimo poder que un voluntario.
4. **Conocimiento:** Empleo de lo experto, habilidad, conocimiento o experiencia como base para influenciar. La posesión de uno o más de estos atributos gana el respeto y obediencia de iguales o subordinados.
5. **Admiración:** Identificación de un subordinado con un líder. El líder puede ser admirado por uno o más de sus tratos personales y el subordinado puede ser influenciado por esta admiración.

Generalmente, un verdadero líder empleará cada uno de estos métodos en uno u otro momento, dependiendo de las circunstancias. Mucho más importante, la influencia será vista como un ejercicio mutuo; esto es, líderes y seguidores influyen uno sobre el otro.

Los líderes que intentan influir únicamente por medio de la coerción eventualmente tendrán problemas. Esto no quiere decir que a un líder le será negado el derecho a disciplinar un seguidor de manera justa. Sin embargo, un líder será visto como accesible, justo y considerado. Un líder puede ejercer más influencia si el o ella es visto como una persona abierta a la influencia en algunas situaciones.

Cuando la influencia es dividida o compartida, ambas partes ganan. Compartiendo influencia con los subordinados, un líder se puede beneficiar estableciendo una mejor interacción y más respeto, sin mencionar aprendiendo de los subordinados. Los subordinados se pueden beneficiar aprendiendo más acerca del líder. Se ha demostrado que subordinados y líderes en organizaciones efectivas se perciben a sí mismos como poseedores de influencia. Entre mayor sea la influencia total del líder y de los seguidores dentro de una organización, el desempeño del sistema entero parece ser mejor.¹

Factores que afectan el liderazgo

Los directores deben estar conscientes del impacto que tienen sobre aquellos bajo su liderazgo. Es imposible predecir con precisión como el estilo en liderazgo afectará a los seguidores en cada situación. Pero los directores tratarán de aprender tanto como sea posible acerca de su influencia sobre otros. W. Nicolas Carter, ex Director del Colegio Australiano Contra Desastres, ha escrito que liderazgo esta en función de los siguientes factores:

- Características individuales
- Competencia profesional (saber que hacer y como hacerlo)
- Experiencia
- Confianza en sí mismo (lo cual se deriva de la competencia profesional)
- Buen juicio (lo que se desarrolla de competencia profesional, confianza en sí mismo y experiencia)
- Acertada toma de decisiones (lo cual proviene de lo anterior)
- Escoger el estilo de liderazgo apropiado a la situación.

Centrándose en cada uno de estos factores, un director puede mejorar su habilidad para dirigir. De estos factores, el más difícil de afectar es *confianza*, tanto en uno mismo como en otros.

Usualmente la falta de confianza puede resultar en retraso en la toma de decisiones importantes, toma de decisiones equivocadas, o lo peor — no tomar decisiones.

Líderes que carecen de confianza generalmente tienen dificultad en el diagnóstico de situaciones diferentes y en la conducción exitosa de estas situaciones. Estas dificultades resultan en fallas en el desempeño de ciertas funciones que conducen a resultados deseables. Por ejemplo, un líder con poca confianza en sí mismo ejercerá una estrecha supervisión sobre los subordinados. Supervisión muy estrecha puede llevar al desorden y resentimiento entre el grupo de trabajo.

Falta de confianza puede resultar en la toma de decisiones por parte del líder que no son adecuadas o son vistas por el grupo como equivocadas. El líder que carece de confianza toma decisiones en muchos casos que comprometen la moral de los seguidores, premios y posición ocupada con respecto a otros grupos.

Otro factor que influye sobre la confianza es *la comprensión de la tarea*. Esto es de especial importancia en una emergencia cuando las metas no son definidas tan fácilmente. En estas circunstancias, el principal papel del líder es presentar "caminos" y metas a los subordinados. Esto puede ser realizado solamente si el director tiene buen conocimiento acerca de las tareas o experiencia (en el mejor de los casos, ambas).

Experiencia es un factor crítico sobre en relación a la confianza. Desafortunadamente, el primer encuentro de los administradores en desastres ante cuestiones críticas a resolver llegan durante la primera emergencia a su cargo. Simplemente, no hay sustituto para la experiencia, y por esta razón, las organizaciones deben intentar mantener a su personal de campo experimentado.²

Estilos de liderazgo

Estilo en el liderazgo es la clave para inducir un mejoramiento en la motivación, satisfacción y

desempeño entre lo subordinado. Se pueden identificar cuatro estilos de liderazgo:

1. **Directivo** — El líder dirige y no hay participación del subordinado en la toma de decisiones.
2. **Cooperativo** — El líder es amigable y está interesado en los subordinados como personas. Por medio de construir relaciones interpersonales y creando un ambiente de apoyo en el trabajo, el líder consigue lograr el mejor desempeño de parte de los subordinados.
3. **Participativo** — El líder solicita, recibe, y aplica las sugerencias dadas por los subordinados en la toma de decisiones. El líder da énfasis al funcionamiento del personal como un equipo y compartiendo algunas de las decisiones.
4. **Orientado hacia el logro** — El líder fija metas que ponen a prueba a los subordinados y muestra confianza en que ellos son capaces de alcanzar las metas con relativamente poca supervisión.

Estos cuatro estilos pueden ser aplicados por el mismo líder en situaciones diferentes. De esencial importancia es la forma en que el líder afecta los "caminos" entre comportamiento del subordinado y las metas. El líder puede afectar los caminos por medio de:

1. Reconociendo y estimulando las necesidades del subordinado por recompensas sobre las cuales el líder tiene control;
2. Recompensando el logro de metas;
3. Apoyando los esfuerzos del subordinado en el logro de metas;
4. Contribuyendo a eliminar barreras frustrantes en el logro de metas; y
5. Aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el subordinado.

Básicamente, el líder intenta ayudar al subordinado a encontrar el mejor camino, establece metas retadoras, y elimina barreras difíciles y molestas a lo largo del camino. Liderazgo que apoya tiene su más positivo efecto sobre la satisfacción del subordinado quien labora en tareas frustrantes y desmoralizadoras.

Lecciones para directores en desastres sobre estilos en el liderazgo

La gente reacciona ante estilos de liderazgo y situaciones diferentes. Las siguientes son algunas lecciones prácticas para escoger estilo de liderazgo de acuerdo a las varias situaciones encontradas en el manejo de desastres.

Fases de un desastre

Emergencia o situaciones en crisis: Inmediatamente antes de o después de emergencias, hay un poco de tiempo para consultar, delegar o permitir amplia participación democrática. El líder debe actuar inmediatamente. En momentos de crisis hay pocas metas, excepto para corregir de inmediato un problema. Liderazgo autocrático y directivo es apropiado y probablemente el más eficiente estilo a emplear cuando acciones rápidas y decisivas tienen que ser tomadas. En estas situaciones es extremadamente importante que líderes experimentados y conocedores estén a cargo de la situación. (Aún, esto no quiere decir que "líderes experimentados" actuarán sin consultar a nadie, especialmente directores extranjeros. Esta es una de las razones del porque algunos programas de socorro "entran con mala pata;" los líderes actúan rápidamente y decisivamente pero sin haber preguntado a ninguna gente local lo que necesita hacerse porque "no hubo tiempo.")

Fases de transición de un desastre: Menos directivo pero estilo firme con una atmósfera más participativa y de apoyo es más apropiada.

Fases de no crisis en un desastre (reconstrucción) o preparación o planificación de mitigación: Los estilos participativos y orientados hacia el logro son los mejores.

Relaciones Interpersonales

Situaciones entre colegas de profesión: Relaciones existentes entre técnicos, ingenieros, personal médico y otros profesionales generalmente requieren estilo de liderazgo participativo. El trabajo de los profesionales requiere la participación de mucha gente. El profesional está calificado para

hacer valiosas contribuciones y el líder participativo parece estar mejor dotado para recibir esta participación. El equipo médico obteniendo conocimiento para resolver un problema, el equipo de ingenieros construyendo un campo para refugiados o contadores preparando reportes financieros para la agencia son ejemplos de la importancia de la colaboración por medio de la participación.

Coordinación con no subordinados (gente u organizaciones): Estas son situaciones que requieren la habilidad de ser considerado y positivo al trabajar con gente. La persona que tiene la habilidad de trabajar con otros puede ser el líder designado o alguien que destaca dentro del grupo. El líder con estas habilidades no es visto como un autócrata. Usualmente el líder participativo y en busca de consejo es percibido en tal manera por los seguidores.

Situaciones donde tareas importantes deben ser cumplidas rápidamente por subordinados sin destreza o inexpertos: Estilos de liderazgo participativo no son efectivos en situaciones donde hay tareas muy importantes por realizar y gente poco diestra e inexperta para ejecutarlas. El líder necesita estructurar la situación para que ellos sean capaces de hacer el trabajo correctamente. Un estilo directivo es más efectivo a causa de que los subordinados no están en una posición (por falta de habilidad y experiencia) de ser útiles dentro del proceso de toma de decisiones. Conforme los subordinados adquieren destrezas y ganan experiencia, sin embargo, un estilo menos directivo puede ser efectivo.

Tratando con la contraparte y organizaciones/grupos locales: Para conducir a la contraparte se necesita una combinación de los estilos participativo, cooperativo y orientado hacia el logro. Para el trabajo con grupos locales, el estilo participativo es mejor. En este caso, liderazgo participativo se refiere a la participación de todas las partes, especialmente las víctimas del desastre o refugiados.

Desarrollo de habilidades y estilos de liderazgo

Es importante para los directores diagnosticar sus habilidades y estilos de liderazgo. Dos ejercicios para ayudar al diagnóstico se muestran en Apendices VII-A y VII-B.

Aspectos del ambiente en desastres que afectan al liderazgo

Es importante reconocer los aspectos en el ambiente prevaleciente en desastres que pueden influir sobre los requerimientos y estilos de liderazgo. Esto incluye:

1. Los efectos de la frecuencia e intensidad de la amenaza de un desastre: Si la amenaza es severa y ocurre con frecuencia, entonces la práctica y habilidad del liderazgo es puesta a prueba constantemente; los líderes tienden a ser diestros y eficientes en relación a una situación en particular. Contrariamente, si la amenaza es moderada y poco frecuente, da limitado margen para la práctica y experiencia. Esto quiere decir que las oportunidades para desarrollar liderazgo bajo condiciones reales son escasas y las habilidades pueden permanecer sin desarrollarse; y en repentino y severo desastre no serán lo suficientemente buenas. Si un peligro es constante y recurrente, una comunidad puede desarrollar ciertas actitudes y respuestas. En la mejor de las circunstancias, comunidades y organizaciones de emergencia hacen preparativos y determinarán lo que tiene que ser hecho; en estos casos las comunidades responden favorablemente ante liderazgo fuerte y activo. En otros casos, sin embargo, ocurre lo contrario; la gente llega a ser apática y resistirse a los esfuerzos del líder para prepararse para el desastre. En casos donde el peligro es moderado y poco frecuente, la aceptación pública y organizacional puede ser difícil. En ambos casos, un estilo diferente de liderazgo tendrá que ser asumido por el director en desastres.
2. La estructura de gobiernos y comunidades: si un gobierno es altamente centralizado y todas las decisiones son tomadas desde la capital, el liderazgo no estará altamente desarrollado en las agencias del gobierno a niveles locales. Si los gobiernos son paternalistas y la gente depende en gran parte del gobierno, será muy difícil desarrollar la capacidad de liderazgo entre ambos, directores gubernamentales y locales. Por otra parte, si los gobiernos están descentralizados y tienen fuerza a nivel de provincia y local, la habilidad de liderazgo de los directores en desastres a nivel local será probablemente la más desarrollada y prevalente y el liderazgo asociado a desastres puede ser tomado y asegurado de acuerdo a ello.

3. Las características sociales de una comunidad: Si una comunidad es tradicionalmente conducida por una persona, entonces casi sin considerar las actitudes en general y niveles de gobierno, las comunidades tenderán a tomar en cuenta el liderazgo tradicional como la "autoridad". Otras personas tomando el papel

de liderazgo lo pueden encontrar difícil (por ambas razones, sociales y políticas) para conseguir aceptación o una base de legitimidad para su posición y puede tener que tomar una posición poco destacada, un perfil menor en el liderazgo (o acercarse al líder tradicional y actuar a través de la estructura de poder local).

¹ Ver D.C. Pelz. "Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor", *Personnel* (1952), pp. 201-21; y M. Rosner et al., "Worker Participation and Influence in Five Countries", *Industrial Relations* (1973), pp. 200-212.

² Para ayudar a mejorar la tarea de decisiones y confianza entre directores en desastres poco experimentados, muchas organizaciones están elaborando simulaciones y otros ejercicios de capacitación para exponer a los directores a las decisiones clave que ellos pueden encarar en emergencias.

Ejercicio sobre la cuadrícula del manejo

En el ejercicio sobre la cuadrícula del manejo, estilos de liderazgo son localizados sobre una cuadrícula de dos dimensiones.³ Esta cuadrícula se presenta en la Figura 7.1.

Cinco estilos específicos de liderazgo se indican en la cuadrícula. (Estos son solo unos cuantos de muchos estilos posibles existentes y que son aplicados.)

- 1-1 El líder ejerce un mínimo esfuerzo en la realización del trabajo.
- 9-1 El líder se concentra sobre la eficiencia en la tarea pero muestra poco interés por el desarrollo y moral de los subordinados.
- 1-9 El líder se centra en el apoyo y consideración hacia los empleados. Sin embargo, eficiencia en la tarea no es el principal motivo de este estilo de sobrellevar las cosas.
- 5-5 En este estilo la adecuada eficiencia en la tarea y moral satisfactoria son las metas.
- 9-9 El líder facilita, ambas, la producción y moral por medio de la coordinación e integración de las actividades relacionadas al trabajo.

De acuerdo con este modelo, y planteado en esos términos sobre la cuadrícula, el líder quien es un individuo 9-9 estará aplicando el estilo más efectivo. Definir un líder 9-9 para cada tipo de trabajo es difícil. Sin embargo, un programa de desarrollo gerencial puede llevar a los líderes hacia el estilo 9-9. La cuadrícula es usada como una experiencia de desarrollo para auxiliar al director en adquirir interés por los compañeros de empleo y lo experto en el cumplimiento de los objetivos. Las seis fases son descritas como sigue:

Fase 1 — Seminarios: los líderes son introducidos al método y filosofía de la cuadrícula. Durante los seminarios, la capacitación de líderes es conducida por directores que ya están familiarizados con el grid. Una parte clave de la capacitación es el análisis y valoración de estilo de liderazgo propio de uno.

Fase 2 — Trabajo de equipo: Cada departamento formula su propia descripción de 9-9. Esta fase es una extensión de fase 1. Directores del mismo departamento se juntan todos. El intento de la fase 1 y 2

es capacitar a los líderes a aprender la filosofía de la cuadrícula, mejorar su habilidad para estimar su propio estilo de liderazgo y desarrollar mayor cohesión entre los participantes y entre departamentos.

Fase 3 — Interacción inter-grupal: Esta fase comprende la discusión entre los grupos y análisis de las especificaciones para 9-9. Situaciones son creadas por medio del cual tensiones y conflictos existentes son analizadas por miembros del grupo.

Fase 4 — El establecimiento de metas organizacionales son discutidas y analizadas por los líderes participantes en el programa de capacitación. Tales problemás como desempeño, control y contabilidad son puestos en un contexto de establecimiento de metas.

Fase 5 — Obtención de la meta: Los participantes intentan llevar a cabo las metas establecidas en Fase 4. Tal como en Fase 1, los participantes se reúnen, para este momento la discusión se enfoca sobre aspectos organizacionales y como llevar a cabo las metas fijadas en la fase anterior.

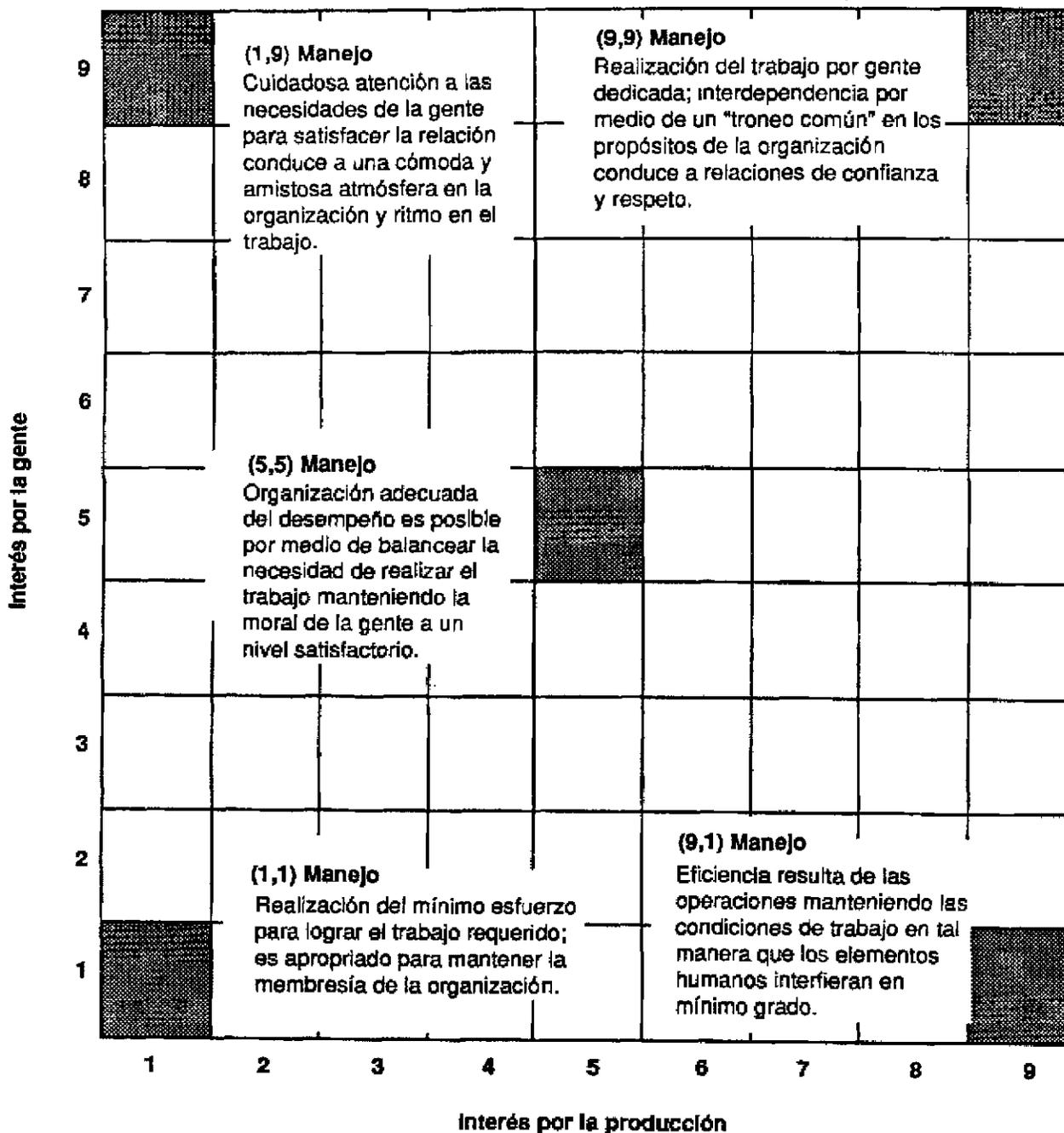
Fase 6 — Estabilización: Se hacen intentos para encontrar la manera de implementar las mejoras sugerencias en el programa de capacitación. Una evaluación del programa entero se conduce a este punto.

El método de la administrativa relata la efectividad en la tarea y satisfacción en el ser humano para un programa formal de desarrollo gerencial. Este programa es efectivo en que: (1) los propios directores de la organización, no académicos o consultores, conducen el programa; (2) se emplea un marco conceptual de la administración y dirección (la celdilla o cuadrícula); y (3) la jerarquía gerencial completa está bajo la influencia del desarrollo, no un nivel solamente (por ejemplo, supervisores de primera línea).⁴

³ Robert R. Blake y Jane S. Mouton, "Using the Managerial Grid to Ensure MBO." *Organizational Dynamics* (Spring 1974), pp. 50-62.

⁴ *Ibid.*

Cuadrícula del manejo



Fuente: *The Managerial Grid*, Robert R. Blake y Jane S. Mouton, Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1964.

Figura 7-1
Cuadrícula del manejo

Apéndice VII-B

El Modelo Vroom-Yetton ⁵

El modelo Vroom-Yetton es usado en la capacitación para directivos para ayudarlos a seleccionar el estilo más apropiado para una situación en particular.

El modelo intenta identificar el estilo de circunstancias o situaciones. El modelo Vroom-Yetton sugiere cinco estilos de liderazgo:

A1 — El líder soluciona el problema o llega a una decisión usando la información disponible.

AII — El líder obtiene información de parte de los seguidores, entonces decide sobre la solución al problema. El líder puede o no puede informar a los seguidores acerca del problema al momento de estar obteniendo información. El papel de los seguidores es proporcionar información.

C1 — El líder comparte el problema con los subordinados en forma individual, captando sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo. El líder toma la decisión la cual puede o no puede relajar la influencia de los seguidores.

GII — El líder comparte un problema con los

seguidores como un grupo. Juntos el grupo genera y evalúa alternativas e intenta lograr consenso sobre una solución. El líder preside la reunión. La solución que tiene el apoyo del grupo es aceptada e implementada.

El estilo apropiado (A1, AII, C1, CII, GII) depende de los siete atributos de la situación problema. Las letras en el código identifican la práctica del liderazgo. A es para autocrático; C es para consultativo; y G es para grupo.

Vroom y Yetton aplican el árbol de decisiones para determinar el mejor estilo de liderazgo para una situación problema. Figura 7.2 ilustra como las preguntas de diagnóstico son planteadas de A a G y donde un "Si" o "No" conduce a una persona a lo largo del árbol. La persona aplicando el árbol de decisiones trabaja a lo largo de el y conforme las preguntas son contestadas. De esta manera un líder puede identificar su situación y el estilo de liderazgo apropiado.

⁵ Victor Vroom y Phillip Yetton, *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973. Debe hacerse reconocimiento a Arturo Jago a quien se debe mucho la validación de este modelo y algunos de sus refinamientos.

El árbol de decisiones de VROOM/YETTON

- A ¿Hay alguna condición de calidad, tal que una solución es posiblemente más racional que otra cosa?
- B ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- C ¿El problema esta estructurado?
- D ¿La aceptación de la decisión por parte de los subordinados es crítica para su implementación?
- E ¿Si fuera a tomar la decisión por mí mismo, es razonablemente cierto que será aceptados por mis subordinados?
- F ¿Los subordinados comparten las metas organizacionales a ser obtenidas al resolver este problema?
- G ¿Posiblemente, exista conflicto entre los subordinados en sobre la solución preferida?

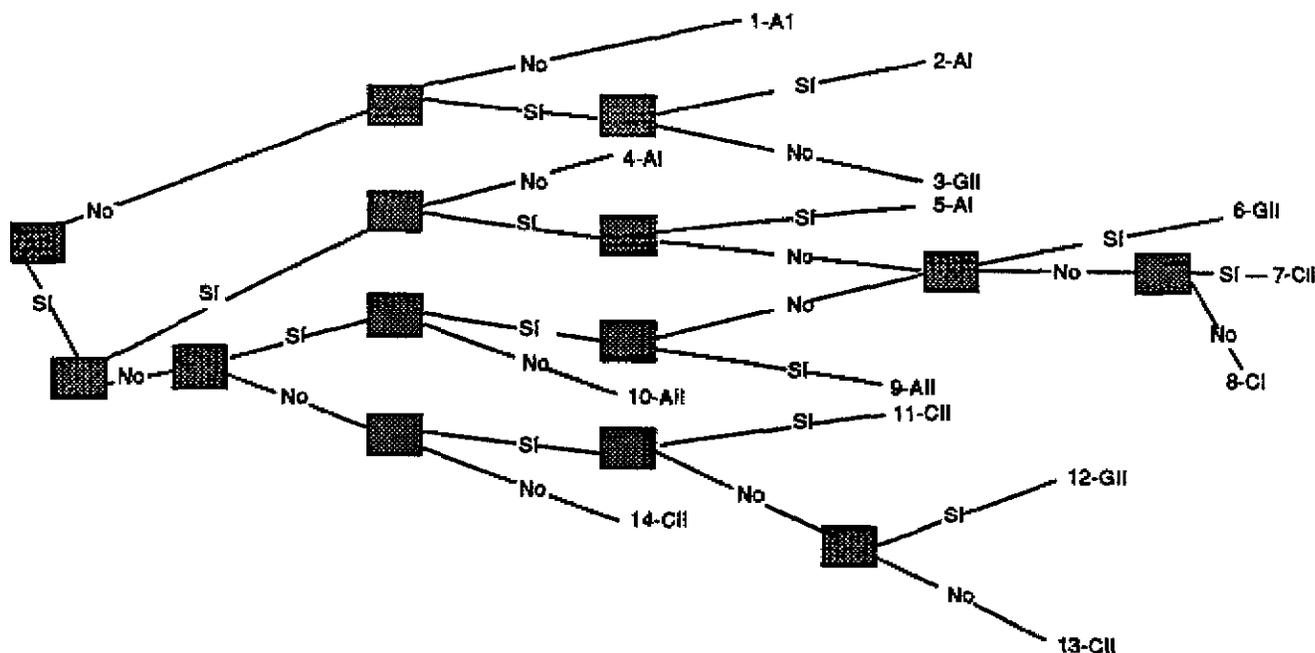


Figura 7-2

El árbol de decisiones de VROOM/YETTON

Capítulo 8

Motivación

Motivación es el arte de conseguir que la gente haga cosas o conseguir que se hagan más rápida o eficientemente.

La gran mayoría de los estudios sobre motivación han observado a las personas laborando dentro de empresas se organizaciones militares, donde existe una relación formal supervisor/trabajador y donde el desempeño puede ser estimulado de manera amplia por medio de premios, tales como promociones, salarios y beneficios. El director en una operación de socorro actua en un ambiente muy diferente. Durante una emergencia, mucho del personal bajo su control puede ser personal de medio tiempo sin expectativas de empleo el largo plazo o logro personal dentro de la organización; voluntarios quienes estan trabajando con sentido de responsabilidad por poco o ningún salario u otra compensación; partidas de trabajo formadas por la población afectada por el desastre; refugiados laborando para calificar en la obtención de mercancías o servicios; y personas de otras organizaciones quienes son asignadas para trabajar con, pero no para, el director. Directores de nivel medio y superior de las agencias de socorro también se enfrentan con el problema de motivar a miembros del personal quienes no son miembros permanentes de su organización.

Los aspectos con los cuales se confronta un director en desastres son:

Cómo motivar al personal y a los voluntarios?

Cómo poder desarrollar un equipo productivo?

Cómo poder aglutinar grupos heterogeneos de gente en un personal homogéneo y disciplinado?

Cómo puede mantenerse el sentido de urgencia a lo largo de la emergencia?

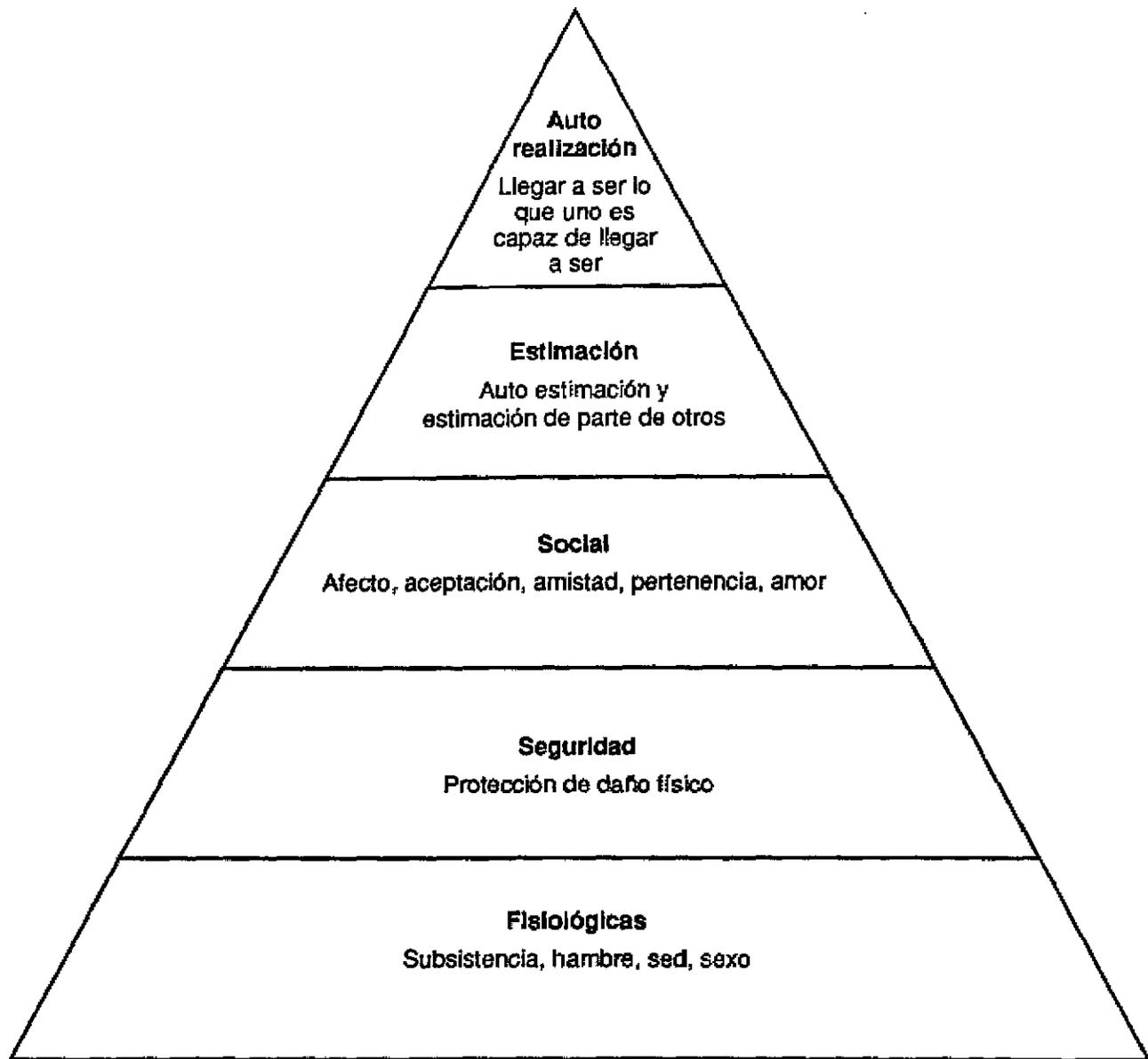
Cómo se puede estimular a personas quienes normalmente trabajan en tareas sistemáticas y de rutina aumentar a su rendimiento?

Qué incentivos se pueden emplear para mejorar el desempeño de la labor?

Estas preguntas pueden ser contestadas parcialmente por medio de comprensión de los fundamentos de la motivación humana. Generalmente, los psicólogos estan de acuerdo de que todo el comportamiento está motivado y que la gente razona para comportarse de cierta manera. En otras palabras, toda la conducta humana esta diseñada para el logro de ciertas metas y objetivos. Este comportamiento orientado hacia metas se mueve alrededor del deseo de cada individuo a satisfacer sus necesidades personales. Una necesidad insatisfecha desata una cadena de eventos y acciones. La necesidad causa tensión (física o psicológica) dentro del individuo y ello lo lleva a asumir una clase de conducta en su intento para satisfacer la necesidad y por medio de ello reducir la tensión. Comprendiendo esta relación entre motivación y conducta es el punto de partida para entender las condiciones para estimular acción de parte de los subordinados.

Los psicólogos estan de acuerdo en que los humanos estan motivados por el deseo a satisfacer sus necesidades. Sin embargo, existe amplia diferencia de opinión, con respecto a cuales son estas necesidades y su importancia relativa. Una de las teorías más ampliamente aceptadas acerca de la motivación humana clasifica las necesidades de acuerdo a una pirámide jerárquica (ver figura 8-1) consistiendo de cinco niveles: (1) fisiológicas; (2) seguridad; (3) social; (4) estimación; y (5) auto realización.¹

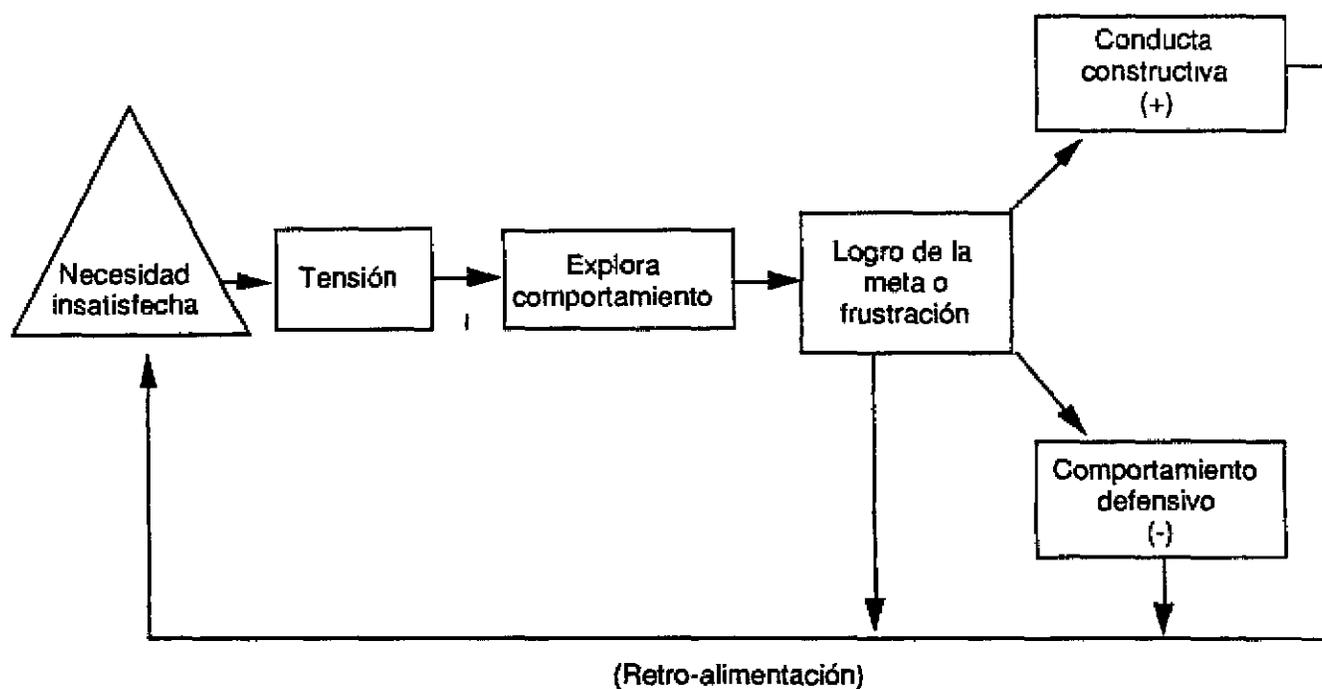
Jerarquización de las necesidades humanas



Fuente: Fundamentals of Management. p. 221.

Figura 8-1
Jerarquización de las necesidades humanas

Proceso de la motivación humana



Fuente: Fundamentals of Management.

Figura 8-2
Proceso de la motivación humana

La pirámide jerárquica es empleada para ilustrar los diferentes niveles de importancia de cada necesidad. Las necesidades más predominantes (aquellas en la parte más ancha y baja de la pirámide) deben estar satisfechas antes de cubrir el próximo nivel superior de necesidades.

Esto es, aunque toda la gente necesita alimento, seguridad, aceptación social y estimación, primero que cualquiera otra cosa la gente demanda alimentos.

Esta jerarquización de las necesidades nos da el punto de partida para comprender como motivar a la gente en diferentes situaciones. Refugiados andando en el campamento de refugio pueden ser motivados hacia el trabajo por medio de cubrir sus necesidades psicológicas y de seguridad en las etapas iniciales de una operación de socorro. Conforme la situación se estabiliza y sus necesidades al inicio son satisfechas, las necesidades más elevadas de los refugiados, tales como un sentido de pertinencia y auto estimación, vendrán a ser los mayores motivos.

Para el personal de asistencia, al principio posiblemente serán las necesidades social y de estimación. Para muchos, las motivaciones importantes son la aceptación social que ellos derivan del trabajo en beneficio de otros y la auto estimación y estimación de la gente derivada al proporcionar ayuda humanitaria. Dando oportunidad para que ellos utilicen y desarrollen sus propias habilidades en posiciones de liderazgo puede satisfacer la necesidad última: la auto realización.

Para personal permanente o especializado, un punto inicial para la motivación es la estimación. La mayoría de las organizaciones tienen éxito en la satisfacción de las necesidades de bajo nivel jerárquico. Por medio del sueldo o salarios que ellos reciben son capaces de satisfacer sus necesidades psicológicas para ellos mismos y sus familias. Las organizaciones también ayudan en la satisfacción de necesidades de seguridad por medio del salario y programa de beneficios. Ellos ayudan a la introducción y asociación con otros en el trabajo. Así, el éxito de un director motivando personal permanente esta en función de su habilidad para satisfacer las necesidades de nivel alto de los subordinados. Desafortunadamente, estas necesidades con frecuencia prueban ser demasiado difícil de

alcanzar, y típicamente las oportunidades dentro de una organización para ayudar a los individuos a satisfacer estas necesidades son relativamente limitadas.

Directores creativos pueden hacer muy bien en ayudar a la gente a desarrollar estimación y auto realización. La cultivación de una forma de administración participatoria es un método excelente. Otra es ofrecer cursos periódicos y talleres diseñados para ayudar a la gente a desarrollarse tanto como individuos como para perfeccionar las destrezas de su trabajo o para adquirir otras nuevas. En trabajos de socorro y sobre desarrollo, al igual que programas del tipo de servicio humano, los trabajadores con frecuencia dan demasiado de sí mismos, por ello es muy importante que ellos sean "robustecidos" con estimación y autorealización. Desafortunadamente, es relativamente raro encontrar una organización o director que reconozca esta necesidad y ello es porque trabajadores en desarrollo se ven "desgastados" — no solamente extranjeros sino también el personal local. Entre mejores sean, mayores son sus niveles de motivación y dedicación, más intensa serán sus "desgastes".

Personalidad y motivación

Quando el individuo se encuentra con una necesidad insatisfecha, el individuo puede reaccionar involucrandose en alguna clase de comportamiento constructivo para resolver el problema o puede acudir a una o más defensas. Cualquiera que sea el camino escogido por la persona, esta influenciado por su personalidad. Las diferencias en personalidad influyen sobre la motivación en las siguientes maneras:

1. *Fuerza de las necesidades:* La fuerza e importancia de varias necesidades difieren de un individuo a otro, dependiendo sobre la personalidad individual. Por ejemplo, algunas personas tienen fuertes necesidades de estimación mientras que otras tienen fuertes necesidades sociales.
2. *Nivel de aspiraciones:* Las aspiraciones difieren entre los individuos, dependiendo de la fuerza de sus necesidades. Un individuo puede no estar satisfecho hasta alcanzar una posición de poder e influencia dentro de una organización, mientras que otro puede estar satisfecho en una posición administrativa a un nivel

medio. (Esto no necesariamente significa que este último tiene poca necesidad de estimación; ello puede significar que el o ella encuentran su satisfacción en otros áreas de la vida.)

3. *Tipos de conducta:* Aunque la gente experimenta las mismas necesidades, las estrategias o tipos de conducta que un individuo escoge en su intento por satisfacerlas pueden variar ampliamente. Por ejemplo, una persona puede satisfacer sus necesidades de auto-estimación por medio de ganar reconocimiento en el trabajo de parte de sus supervisores, mientras que otro puede luchar duro por lograr la estimación por medio del reconocimiento de los subordinados.
4. *Reacción ante la frustración:* Como reaciona una persona ante la insatisfacción de necesidades es una función de la personalidad. Las diferencias en personalidad afectan el grado al cual se recurre a mecanismos de defensa y determina las clases de mecanismos de defensa que son empleados. Por ejemplo, un individuo frustrado en sus intentos por superarse dentro de una organización puede compensar por medio de lograr posiciones de liderazgo en grupos fuera de la organización primaria; otra persona que experimente la misma frustración se puede involucrar en actividades de sabotaje al trabajo de aquellos compañeros promovidos en su lugar.
5. *Género:* Papeles y expectativas tradicionales dentro de la sociedad así como experiencias divergentes de desarrollo han mostrado su influencia sobre ambos sexos de manera diferente. Con frecuencia hay una diferencia difícil de entender entre el peso relativo en que los hombres y mujeres tienden hacia la satisfacción de las necesidades superiores y los medios de que ellos se valen para conseguirlos.

Metas y motivación

Metas personales juegan una parte importante en la determinación de la conducta de la persona. Con el fin de lograr una meta particular, alguna forma de conducta debe ser ejecutada. El individuo, por lo tanto, toma en cuenta la probabilidad que tienen varios comportamientos en el logro de la meta. Si se espera que cierta conducta habrá de ser más exitosa que otras, ese tipo de comportamiento habrá de ser seleccionado. (Sin embargo, este proceso no es necesariamente consciente.)

Reconocimiento de las metas de los subordinados es extremadamente importante para aquellos que desean motivarlos. El director, el cual puede determinar las metas de su personal puede ser más efectivo en la motivación. Ofrecer la oportunidad para obtener sus respectivas metas, la satisfacción personal y la autoestimación es valorizado y la motivación aumenta de acuerdo con ello.

Programas de administración

En años recientes, un número de métodos han sido desarrollados para motivar el mejor desempeño de los trabajadores. Y pueden ser clasificados en tres categorías: enriquecimiento del trabajo, asociar el pago al desempeño en el trabajo y modificación de la conducta.

Enriquecimiento del trabajo

Enriquecimiento del trabajo comprende la provisión de oportunidades para que el personal desarrolle psicológicamente y madure en el trabajo modificando los aspectos del trabajo mismo (Esto debe ser diferenciado de crecimiento del trabajo lo cual es simplemente aumentar el número de tareas.) Enriquecimiento del trabajo es normalmente aplicado en la motivación de personal permanente en una organización.

En el enriquecimiento del trabajo, una organización estudia los trabajos varios para determinar las dimensiones centrales de cada trabajo. Las dimensiones centrales comprenden:

Variedad. Variedad permite al personal desempeñar diferentes operaciones empleando diferentes procedimientos y varios equipos. Los trabajos que tienen una alta variedad son por lo común vistos como un reto.

Identidad en la tarea. Identidad en la tarea permite al personal desempeñar una porción completa del trabajo. Trabajos muy especializados tienden a crear deberes rutinarios en el trabajo que resulta en el desempeño de un trabajador sobre una sola parte del trabajo entero. Esto puede provocar un sentido de pérdida o de no cumplimiento dado que el trabajador nunca ve el producto terminado. Identidad en la tarea puede ser valorizada por medio de ampliar la tarea y dar al trabajador a sentir que esta haciendo una obra completa.

Significancia de la tarea. Para la mayoría de los trabajadores es esencial sentir que es valioso lo que ellos están haciendo. La importancia del trabajo desempeñado es lo que se llama significancia de la tarea.

Autonomía. Autonomía se refiere a la cantidad de control que un trabajador tiene sobre sus deberes en el trabajo y en el área de trabajo. Esta es una importante dimensión en la estimulación del sentido de responsabilidad.

Retro-alimentación. Esta es la información que el trabajador recibe considerando que tan bueno es su desempeño.

Por medio de estudiar las dimensiones de cada trabajo, las áreas que se encuentran débiles pueden ser señaladas y mejoradas para aumentar el enriquecimiento del trabajo. Es importante notar que no todos los trabajos pueden ser enriquecidos en cada una de sus dimensiones. Sin embargo, esto no detendrá a los directores en sus intentos por alcanzar métodos para mejorar tanto como sea posible la situación completa en el trabajo.

Un director con intenciones de aplicar el enriquecimiento del trabajo para motivar a los subordinados debe hacer esto sobre una base de caso por caso. No toda la gente tiene la misma necesidad en el enriquecimiento sobre cada dimensión. Así, la valorización de las necesidades (y capacidades) de cada individuo es un paso importante en el desarrollo de la más apropiada estrategia en el enriquecimiento del trabajo. Un director necesita considerar las siguientes cuestiones:

1. Puede el subordinado aceptar más responsabilidad?
2. Puede el subordinado trabajar con más autonomía?
3. Puede modificarse el trabajo para dar más autonomía al trabajador sin poner en peligro todo el funcionamiento de la operación?

No todos los experimentos en enriquecimiento del trabajo han probado ser exitosos. Algunas organizaciones que han empleado programas de enriquecimiento del trabajo han encontrado que después de un incremento inicial en el desempeño, eventualmente, el nivel baja. El análisis de estos casos ha atribuido el problema a la excesiva autonomía y

autoridad dada a sub-unidos y falta en mantener la línea de mando dentro de la organización.

Otros estudios han mostrado que el enriquecimiento del trabajo consigue solamente ajustes moderados a una posición y que otras necesidades deben ser cubiertas para aumentar la satisfacción del trabajador. Por lo que, ambas consideraciones administrativas y del trabajador necesitan ser examinadas antes de la implementación del enriquecimiento al trabajo.

Recompensación y desempeño en el trabajo

Salario o recompensación en especie se pueden aplicar en la motivación del desempeño en el trabajo. Con el fin de que tales recompensaciones motiven, ellas deben:

1. Mostrar que el buen desempeño en el trabajo tiene su recompensación.
2. Minimizar las consecuencias negativas del buen desempeño en el trabajo.
3. Demostrar que otras recompensaciones (deseadas) pueden ser proporcionadas por buen desempeño en el trabajo.

Recompensaciones para personal permanente: Sobretudo, pocas organizaciones de socorro usan paga como un incentivo para el desempeño. Esto aplica a ambos, directores y no directores. De alguna manera, es debido a que muchas agencias humanitarias creen que el personal debe ser motivado por medio de razones y no de ganancia personal. En organizaciones gubernamentales e intergubernamentales, el pago de incentivos puede estar prohibido o designado por ley y en cualquiera de los casos son difíciles de implementar. Por lo que, la mayoría de las organizaciones relacionadas a desastres deben proporcionar otras recompensaciones en lugar de financieras y materiales. Esto es desafortunado debido a que el relacionar pago a desempeño o el proporcionar bonos como un incentivo a la producción puede tener un impacto positivo sobre la motivación, especialmente para personal que trabaja en trabajos de rutina, tales como, contabilidad, transporte, construcción y en general ocupaciones administrativas. Es erróneo asumir que todos dentro de una operación de emergencia habrán de estar trabajando en función de intereses estrictamente humanitarias. Por ejemplo, a mucha gente dentro de

la operación le es requerido ejecutar tareas ordinarias no relacionadas al desastre y puede ser motivada por medio de incentivos financieros. Al mismo tiempo, existen limitaciones y a veces prohibiciones (especialmente en agencias gubernamentales) en el pago de incentivos. Es necesario analizar la naturaleza del trabajo y los aspectos relacionados tal como aumentos en el sueldo, antigüedad, y desempeño real si la paga tiene algún valor motivacional.

Si una agencia esta considerando usar el salario como un incentivo, hay tres maneras para estructurar tal plan:

1. *Planes individuales:* Estos son planes específicos diseñados para cada individuo de acuerdo a su trabajo y el valor que tiene para la organización.
2. *Planes de grupo.* Estos son planes de incentivos fijados para ciertos grupos dentro de la organización. Generalmente, los planes de grupo son dirigidos al personal de nivel inferior en la estructura quienes manejan tareas que son rutinarias y cuantificables.
3. *Planes a nivel de la organización:* Estos son planes que proporcionan criterios uniformes para la recompensación y virtualmente todos dentro de la organización son elegibles para alguna forma de bonos.

Recompensación para personal y mano de obra no permanente: Pagos en efectivo y en especie para personal temporal y voluntarios son con frecuencia aplicados en operaciones de socorro. Hay dos ambientes los cuales deben ser considerados. El primero es el *ambiente abierto* que existe para los trabajadores en el caos posterior a desastres naturales y en la mayoría de situaciones similares de conflicto. Cuando una agencia adquiere personal temporal en este ambiente como una fuente alternativa de ingreso o beneficios, esta de hecho compitiendo con otras instituciones o actividades que pueden proveerlos.

Víctimas del desastre y voluntarios al igual no pueden trabajar indefinidamente sin alguna forma de compensación. Para el trabajador pobre y poco calificado, los incentivos en efectivo o la oportunidad de adquirir materiales a precios muy reducidos a como regalos, han probado ser muy buenos motivadores.

Un *ambiente cerrado* existe dentro de campamentos de refugiados y otras ciertas situaciones donde el refugiado o víctima del desastre no tiene acceso a otras oportunidades de recompensación. Por ejemplo, en campamentos, los refugiados pueden construir abrigos, instalar agua y sistemas de sanidad y operar la mayoría de los servicios dentro del campamento. En estos ambientes, es a veces necesario ofrecer compensaciones a la gente por realizar tareas desagradables, tales como mantenimiento de letrinas, trabajo pesado bajo condiciones adversas o disposición y sepultura de cuerpos.

Es una práctica común para organizaciones de socorro ofrecer bienes suplementarios, materiales o efectivo para estimular a la gente a llevar a cabo estas tareas. La manera más comúnmente aceptada es dar alimentos o raciones adicionales de alimento como el motivo primario. Estos esquemas generalmente caen dentro de la categoría "alimentos por mano de obra". Con frecuencia, otro metodo usado es dar materiales adicionales, tal como: cobijas, materiales de construcción, vestido, etc.

Como una regla general, el alimento y la ayuda material no han probado ser motivadores muy significativos más allá del período inicial de una o dos semanas. La ayuda material usualmente satisface una necesidad por una sola vez y por lo tanto no puede aplicarse repetidamente. Ayuda en alimentos es usualmente no considerada como un motivador mayor a menos de que pueda ser vendida por dinero en efectivo por el recipiente. A la luz de estas experiencias, muchas agencias pagan en efectivo a sus trabajadores. En campamentos donde se permiten mercados, esto ha probado por lo general ser el mejor incentivo.

Dinero en efectivo o bonos materiales tendrán valor como incentivo si:

- son compatible con las necesidades de la persona;
- son ofrecidos en cantidad suficiente;
- tienen algún "valor" dentro del ambiente.

Por ejemplo, raciones extra de alimento pueden no ser un buen incentivo para refugiados si el alimento no es tradicional o si el refugiado esta recibiendo alimentación adecuada de otras fuentes. Esto es, los directores pensarán en compensaciones en términos de contingencia, i.e., la motivación es una

función del valor del incentivo en relación a la situación particular o ambiente del trabajador.

Modificación de la conducta

Modificación de la conducta es un método aplicado para mejorar la productividad y para motivar al personal. Si un director revisa el trabajo de varios grupos o individuos y determina que su desempeño está bajo el promedio, el comportamiento establecido del individuo o necesidades de grupo necesitan ser modificados para mejorar la calidad de trabajo.

Hay cuatro estrategias empleadas para modificar la conducta. Ellas son:

1. ***Reforzamiento positivo:*** La provisión de recompensaciones o mayores estímulos conforme la calidad del trabajo aumenta.
2. ***Reforzamiento negativo:*** la eliminación de aspectos negativos de un trabajo como una recompensación al aumento en la producción.
3. ***Castigo:*** Degradación o la introducción de aspectos negativos al trabajo como una consecuencia de baja calidad en el desempeño del trabajo.
4. ***Cancelación.*** Sostener el reforzamiento positivo hasta que, con el tiempo, la conducta indeseable desaparece.

Reforzamiento positivo es la estrategia más ampliamente usada para motivar personal y es generalmente reconocido como el más poderoso modificador de conducta. La manera como funciona es como sigue. Después de la identificación de los problemas en un área en particular, el director conduce una evaluación de la calidad de trabajo a fin de identificar los aspectos del mismo que están más relacionados con la calidad de trabajo y que pueden ser fortalecidos con medidas de reforzamiento positivo. Luego, la dirección establece

metas realistas para cada individuo o unidad y las identifica con los trabajadores. Una vez que la operación comienza, frecuente retroalimentación sobre el desempeño del trabajo es dado a los trabajadores. La mejora en el desempeño de la labor es fortalecida por medio de medidas de reforzamiento positivo, como admiración, reconocimiento, y compensación en bienes materiales y en dinero efectivo.

Una diferencia básica entre las técnicas de motivación, modificación de la conducta y simple compensación al desempeño del trabajo, es que en la primera, las compensaciones son especificadas antes del comienzo de las operaciones y son orientadas hacia el logro; en el último las compensaciones no son necesariamente especificadas y vienen después como una forma de reconocimiento por el buen trabajo. Aún más, en modificación de la conducta, una variedad de compensaciones pueden ser dadas; no todas son financieras o materiales.

Para que funcione la modificación del comportamiento, los trabajadores participarán en la elaboración de los programas de reforzamiento.

Lecciones aprendidas

Algunos especialistas en administración piensan que los programas de reforzamiento tienen solamente un limitado impacto sobre el grupo al cual esta dirigido. Ellos argumentan que no hay suficientes formas para dar reforzamiento en forma continua, de manera tal que un programa solo puede ser usado por un corto tiempo. Si las mismas formas de reforzamiento son empleados una y otra vez, pierden sus efectos. Para un director en desastres, sin embargo, el reforzamiento es una herramienta excelente para la motivación del personal en programas a corto plazo.

¹ Abraham H. Maslow, *Motivación and Personality*, Harper y Brothers, New York, 1954, pp 93-98.