



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

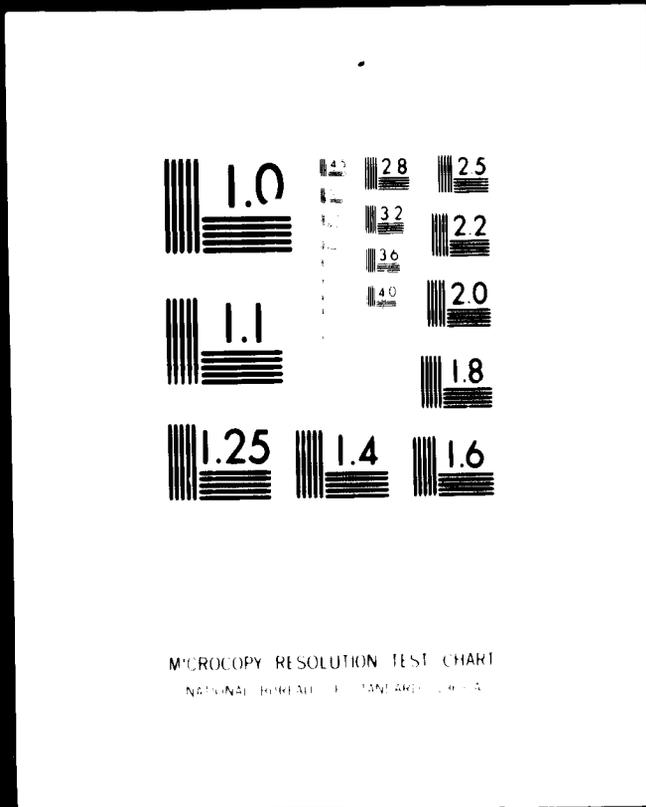
Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

I OF I

06937

S



24x

A

MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART  
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

06937-S

**ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

---

# **CAPACITACION MOTIVACIONAL EN EL IRAN**

**Estudio de un caso concreto  
de transmisión de tecnología**

---



**NACIONES UNIDAS**

**ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**  
Viena

# **CAPACITACION MOTIVACIONAL EN EL IRAN**

**Estudio de un caso concreto  
de transmisión de tecnología**

(IS/IRA/71/820)



**NACIONES UNIDAS**  
Nueva York, 1976

## NOTAS EXPLICATIVAS

En el presente estudio se han utilizado las siguientes abreviaturas:

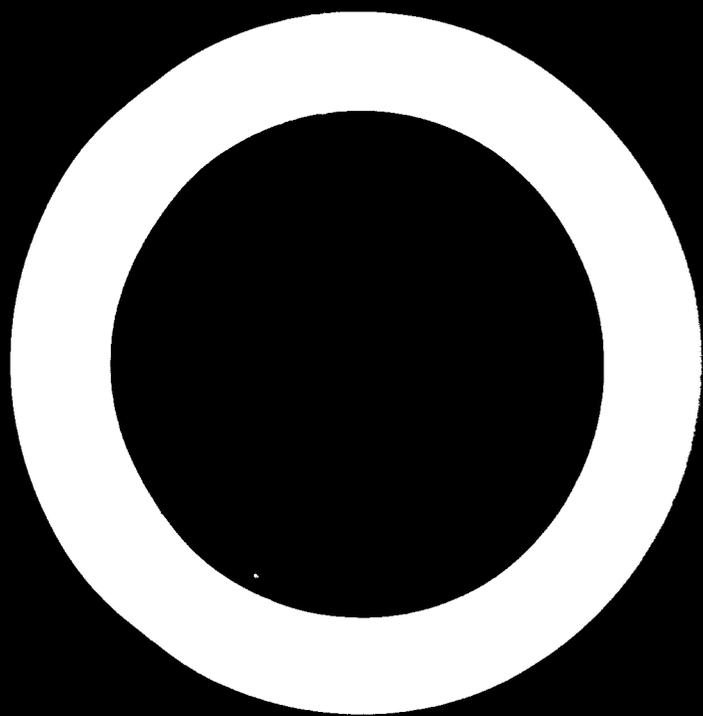
<b>ODRI</b>	<b>Organización de Desarrollo y Renovación Industriales (Irán)</b>
<b>IGI</b>	<b>Instituto de Gestión Industrial (Irán)</b>
<b>DO</b>	<b>Desarrollo de la Organización</b>
<b>SIET</b>	<b>Small-industries Extension Training Institute (India)</b>

PI/54

## *Prefacio*

La siguiente exposición de una experiencia en la esfera de la asistencia técnica fue inicialmente un informe sobre un proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, titulado "Management Consultancy Services" (IS/IRA/71/820), basado en los trabajos del Sr. William E. LeClere, consultor de la ONUDI en capacitación motivacional.

Este folleto sobre asistencia técnica, que se puede obtener a través de la ONUDI, ha sido preparado en cumplimiento de las directrices establecidas por la Junta de Desarrollo Industrial, la cual pidió que "las actividades operacionales de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial deberían recibir gran publicidad y señalarse concretamente a la atención de los gobiernos de los países en desarrollo, a fin de ayudarlos a preparar sus solicitudes en virtud del programa operacional de la Organización en el futuro inmediato".



## Indice

	<i>Página</i>
Introducción . . . . .	1
<i>Capítulo</i>	
I. Capacitación motivacional . . . . .	3
II. Antecedentes: el Irán y la industrialización . . . . .	6
El IGI, la ODRI y la industrialización del Irán . . . . .	6
El enfoque frente a la capacitación motivacional en el Irán . . . . .	7
La "revolución blanca" . . . . .	9
III. Descripción del proyecto . . . . .	12
Los comienzos en el IGI . . . . .	12
Programas de capacitación por demostración . . . . .	14
La formación de capacitadores en el IGI . . . . .	17
Las primeras prácticas de aplicación . . . . .	20
Comercialización y diagnosis entre la clientela . . . . .	22
Capacitación en las empresas clientes . . . . .	23
Resultados a corto plazo . . . . .	26
IV. Conclusiones del consultor . . . . .	27

## *Introducción*

En 1972-1973, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) patrocinó en el Irán un programa especial de capacitación de ocho meses de duración. El objetivo de este programa era transmitir una nueva serie de técnicas de capacitación y consultoría motivacionales a un grupo de capacitadores y consultores iraníes del Instituto de Gestión Industrial (IGI) de Teherán. El consultor de la ONUDI esperaba también capacitar al personal del IGI en algunas técnicas nuevas de investigación en materia de motivación y gestión, de modo que pudieran actualizar las investigaciones sobre las ciencias del comportamiento en el Irán y evaluar más eficazmente la nueva capacitación.

La técnica de capacitación utilizada en el proyecto se basaba en la capacitación motivacional de superación<sup>1</sup>, desarrollada inicialmente en la Universidad de Harvard de los Estados Unidos de América y en el Small-industries Extension Training Institute (SIET) de la India. Al momento de ejecutarse el proyecto del Irán, los conceptos iniciales de capacitación y consultoría motivacionales se habían ampliado para dar cabida a otros motivos además del de superación. Asimismo, los esquemas de capacitación motivacional se habían integrado con otros modelos de capacitación y consultoría, que en los países industrializados habían llegado a designarse comúnmente como "desarrollo de organización" (DO).

El consultor se había dedicado durante varios años a la elaboración de algunos de los modelos de capacitación utilizados en el proyecto del Irán. Anteriormente había trabajado en misiones similares en África y América Latina y había tenido experiencia, tanto en los Estados Unidos como en el extranjero, en la formación de otros capacitadores y consultores profesionales en estas nuevas técnicas de capacitación y consultoría.

Una característica peculiar de la capacitación y la consultoría basadas en estas investigaciones recientes sobre las ciencias del comportamiento es que establecen constantemente una relación con la motivación humana del individuo, preguntando qué es lo que motiva a una persona para

---

<sup>1</sup> La motivación de superación se define, en las publicaciones pertinentes, como el impulso o necesidad interna de superarse que mueven al individuo a tratar de mejorar con respecto a su desempeño anterior, desempeñarse mejor que los demás, encontrar formas innovadoras de hacer las cosas, y comportarse en todo momento como si estuviera orientado hacia metas de largo alcance en su carrera.

desempeñarse de una manera más eficaz y realizarse más plenamente en su trabajo y en su vida. Tal enfoque entraña juicios inherentes de valor que pueden resultar dificultosos en un proyecto multicultural. En efecto, ¿cómo definen las diferentes sociedades el desempeño eficaz, y qué se entiende por "autorrealización" en las distintas culturas?

Una actuación basada en investigaciones sobre motivación de superación podría estar reñida con los valores tradicionales de una sociedad dada. Los valores de la teoría DO, implícitos en las intervenciones de consultoría, podrían también estar potencialmente en pugna con otros valores aceptados. Por ejemplo, los profesionales de DO, al entrar a actuar en una organización, parten del supuesto de que los recursos para resolver los problemas ya existen probablemente dentro de ella. Por tanto, la función de los consultores DO no debería tener un carácter directivo al tratar de ayudar a la organización a utilizar sus recursos más plenamente. Sin embargo, en sociedades en las que se mira con reverencia al experto extranjero, una actitud no directiva de este tipo parecería impropia y podría producir confusión y consternación en la clientela. La posibilidad de tropezar con tales problemas multiculturales era motivo de preocupación para el consultor al abordar el proyecto del Irán.

El proyecto de la ONUDI en el Irán fue estructurado en varias fases. Las primeras dos semanas se dedicaron a la planificación y configuración definitivas de la actividad de transmisión de tecnología en conjunto. El mes siguiente se dedicó a programas de demostración para la capacitación del personal del IGI, y a la selección preliminar de capacitadores-consultores del IGI para que participaran en un curso de formación de capacitadores. Las dos semanas siguientes se dedicaron a la selección definitiva del personal del IGI por cuyo conducto se transmitiría la tecnología de capacitación. Durante los dos meses siguientes se realizaron 15 días de formación intensiva para capacitadores, y en los últimos meses del proyecto los capacitadores del IGI realizaron prácticas de aplicación entre clientes iraníes, utilizando el nuevo modelo y la pericia recientemente adquirida en el campo de la capacitación motivacional, bajo la supervisión y observación del consultor de la ONUDI.

En el estudio de un caso concreto que se expone a continuación se ofrece información básica adicional sobre las investigaciones y la labor de desarrollo previas a este esfuerzo de transmisión de conocimientos y técnicas de capacitación motivacional al IGI. El desarrollo efectivo del proyecto se describe en orden cronológico. La descripción comprende información de antecedentes sobre el Irán y el IGI e incluye algunas anécdotas para dar al lector la sensación de la realidad del propio proyecto. Se examinan, además, varias cuestiones que se plantearon durante la ejecución del proyecto.

Por último, se describen los resultados inmediatos de la labor cumplida, y el consultor expone brevemente sus observaciones sobre varias cuestiones que consideró importantes para la planificación de proyectos de este tipo en el futuro.

## I. *Capacitación motivacional*

El estudio de la motivación humana entró en una nueva fase en 1948, cuando David McClelland y sus colaboradores de Harvard comenzaron a combinar técnicas clínicas de identificación y medición de los motivos humanos, por una parte, con métodos experimentales de control de la intensidad de los mismos, por otra. Esta línea de investigación básica culminó en 1961 con la publicación de la obra *The Achieving Society*, en que se demostró la capacidad de predicción de tales técnicas para el pronóstico de las tendencias de comportamiento en organizaciones o en sociedades completas.

A principios del decenio de 1960, el interés por estas nuevas teorías de motivación condujo a su aplicación en programas de formación, concebidos para ayudar a particulares y organizaciones a aumentar su eficacia en cualquier tipo de actividad que estuvieran realizando o quisieran realizar.

Los primeros programas experimentales de capacitación se pusieron en marcha en México, donde varias empresas se prestaron a servir de laboratorios experimentales. Otros programas experimentales se llevaron a cabo en los Estados Unidos, España, la India e Italia. Estos programas iniciales estaban concebidos para ayudar a estimular el motivo de superación, cuya vinculación con el aumento de la actividad empresarial había quedado demostrada.

En 1963-1964, el equipo de Harvard se unió a miembros del SIET para realizar una importante verificación práctica de la eficacia de estas nuevas teorías, en un experimento realizado bajo control cuidadoso en cuatro ciudades de la India. Se impartió capacitación a hombres de negocios y dirigentes de la comunidad en dos ciudades, mientras que en otras dos ciudades escogidas cuidadosamente como "puntos de control" no se proporcionó capacitación alguna. En la medida de lo posible, todas las demás variables se mantuvieron constantes. Estudios complementarios publicados en 1969<sup>2</sup> indicaron que en las ciudades donde hombres de negocios y dirigentes de la comunidad recibieron capacitación, se registró aproximadamente dos veces más actividad empresarial nueva que en un grupo similar de las ciudades de control. En las ciudades "capacitadas" donde se efectuó el experimento, se movilizaron nuevas inversiones de capital a una tasa excepcionalmente mayor que en las ciudades de control. En las ciudades

---

<sup>2</sup> David C. McClelland y David A. Winter, *Motivating Economic Achievement* (Nueva York, Free Press, 1969).

donde se había impartido capacitación motivacional se vio que un mayor número de hombres de negocios había colaborado en la planificación para el desarrollo de la comunidad. En resumidas cuentas, surgió un promedio de 2,5 nuevos puestos de trabajo por hombre capacitado, como consecuencia del aumento de la actividad de los hombres de negocios y dirigentes de la comunidad que habían recibido capacitación. Cuatro años después de la capacitación, y pese a la falta de actividades complementarias o asistencia técnica planificada a largo plazo, no había indicios de una disminución del nuevo ritmo de actividad de los empresarios.

Tales resultados renovaron el interés por esta técnica de capacitación en los Estados Unidos. En 1967-1968, se ensayó un programa similar de capacitación experimental en dos comunidades, ambas subdesarrolladas en el sentido de que una era una comunidad rural en vías de extinción y la otra un *ghetto* urbano en decadencia.

Una vez más, se seleccionaron y estudiaron grupos equivalentes de control junto con grupos que recibían capacitación motivacional. Sin embargo, los grupos de control estaban localizados ahora en las mismas comunidades. Con algunas ligeras variaciones estadísticas entre los grupos urbano y rural, los resultados obtenidos en los Estados Unidos fueron similares a los de la India.

Entretanto, programas similares de capacitación experimental, con diversos focos de interés, se ejecutaron en Africa y América Latina. Una de tales actividades se desplegó en forma de un esfuerzo integral para el desarrollo de la comunidad, en el cual el estímulo del desarrollo económico a través de la capacitación impartida a los hombres de negocios se combinó con la capacitación de funcionarios públicos, dirigentes de la opinión, educadores e incluso miembros de sociedades de beneficencia. Los esquemas de capacitación se ampliaron a fin de tener en cuenta intereses distintos del motivo de superación. Por ejemplo, se elaboraron programas de capacitación experimental en el campo de la motivación de dominio<sup>3</sup> para capacitar a quienes trabajaban en el desarrollo de la comunidad.

En los Estados Unidos se mezclaron otras técnicas DO con la capacitación motivacional. Las nuevas investigaciones aplicadas dieron como resultado elementos adicionales de diagnóstico que medían, en una organización, los aspectos del ambiente que repercuten en la motivación y las características motivacionales del empleo. El resultado de esta investigación y evolución fue dar forma práctica a las nuevas teorías, de modo que pudieran

---

<sup>3</sup> En esta línea de investigación, la motivación de dominio se define como el impulso interno que mueve al individuo a tratar de hacer sentir su personalidad en otros individuos o en los acontecimientos, lograr que sucedan cosas mediante su acción sobre los demás, y encauzar las decisiones y los hechos.

utilizarse, mediante programas de capacitación, en una amplia variedad de organizaciones en sociedades diferentes<sup>4</sup>.

A lo largo del presente estudio se hace referencia a tres motivos sociales: de superación, de afiliación y de búsqueda de influencia. No son estos, naturalmente, todos los motivos de importancia para el desarrollo económico; si se hace hincapié en ellos es porque *a)* son los tres motivos sobre los cuales hay un mayor conocimiento como resultado de la investigación, y *b)* son motivos importantes desde el punto de vista de la forma como actúan las personas reunidas en organizaciones y comunidades, razón por la cual se les califica de "sociales".

Las circunstancias del Irán parecían prestarse a una utilización eficaz de esta nueva técnica de capacitación para estimular aun más el rápido desarrollo de la actividad económica. Un requisito importante que se cumplía en el Irán era que el país contaba ya con una organización bien establecida de consultoría, capacitación e investigaciones en materia de gestión, la cual participaba activamente en el proceso de modernización. El Instituto de Gestión Industrial (IGI) parecía poseer capacidad profesional considerable y se mostraba activamente interesado en emprender tal proyecto experimental.

Después de consultas realizadas entre la ONUDI, el Gobierno del Irán, la misión del PNUD en Teherán y altos funcionarios del IGI, se decidió intentar la ejecución del proyecto de transmisión de tecnología a través del IGI tan pronto como quedaran concertados los arreglos formales. El Gobierno del Irán solicitó oficialmente el proyecto de la ONUDI en los últimos meses de 1971.

---

<sup>4</sup>El tercer motivo examinado en esta línea de investigación fue el motivo de afiliación, que se define como el impulso interno que lleva al individuo a establecer y mantener relaciones personales cordiales. Se comprobó que este motivo era de particular importancia para los directivos en organizaciones diversificadas.

## II. *Antecedentes: el Irán y la industrialización*

El Irán es un país que se industrializa rápidamente. Los esfuerzos de la modernización empezaron ahí ya en el decenio de 1920.

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial se trató de impulsar en forma radical el proceso de modernización por medio de una reforma agraria en que se distribuyeron latifundios entre los campesinos y aldeanos que trabajaban esas tierras. Este proceso prosiguió en el decenio de 1950, cuando el Irán trató de obtener una mayor participación en las ganancias derivadas de su petróleo. La compleja serie de acontecimientos que vinieron después, ampliamente documentada en otras obras, dotó al país de moneda dura y del sentimiento de independencia y libre determinación necesarios para iniciar un desarrollo económico y social basado en sus propias fuerzas.

En 1963 se decidió promover la industrialización para que el país alcanzara la prosperidad interna lo más rápidamente posible.

Los programas de desarrollo se han coordinado en el Irán a través de una serie de planes quinquenales. Dos se completaron antes de 1963, y otros dos posteriormente. En el transcurso del cuarto plan de desarrollo, concluido en 1973, el PNB creció aproximadamente a razón de un 12% anual. En el quinto plan de desarrollo, la tasa de crecimiento proyectada es de un 14% anual. En marzo de 1973, el Gobierno anunció planes para adoptar nuevas medidas destinadas a consolidar el control de los recursos petroleros y de los ingresos que de ellos se obtienen, a fin de acrecentar la capacidad de desarrollo del país.

### **El IGI, la ODRI y la industrialización del Irán**

Durante el decenio de 1960, el Gobierno se preocupó cada vez más de los problemas de gestión. Entre los primeros esfuerzos para resolver tales problemas cabe mencionar la creación del Instituto de Gestión Industrial (IGI) bajo la dirección del Ministerio de Economía, en 1962. Los objetivos del IGI consistían en proporcionar servicios de consultoría y capacitación en materia de gestión a firmas e industrias que estuvieran en dificultades y a entidades estatales relacionadas con el desarrollo económico. Entre 1963 y

1967, el IGI creó un núcleo de personal de consultores y capacitadores convencidos de la necesidad de introducir métodos modernos de gestión en los elementos principales del proceso de industrialización del país.

En 1968, el Gobierno estimó que se necesitaba adoptar otras medidas para reforzar considerablemente la infraestructura del proceso de desarrollo económico, sobre todo en las industrias clave, en las que se requería un giro en 180 grados a fin de dar solidez a las empresas. Con este propósito se creó la Organización de Desarrollo y Renovación Industrial (ODRI), con carácter de empresa autónoma dotada de atribuciones para adquirir, refinanciar, reorganizar e incluso administrar empresas o aun industrias enteras de importancia fundamental. En ese momento, el IGI y la ODRI se fusionaron sobre una base del 70% y el 30%, correspondiendo el 30% al personal profesional del IGI. El mayor accionista de la ODRI es el Estado, pero tanto la ODRI como el IGI son administrados como empresas privadas. Aún quedan muchos miembros del personal básico del IGI de los primeros tiempos de éste; sin embargo, el rápido crecimiento actual que se observa en el IGI data de su fusión con la ODRI.

Para el año 1973, el IGI, que contaba entonces con un personal de más de 65 funcionarios de formación académica, había alcanzado la autosuficiencia financiera; ya había ejecutado unos 700 proyectos de consultoría y estaba capacitando a más de 3.000 directivos por año en su moderno Centro de capacitación en materia de gestión.

Durante el año civil persa<sup>5</sup> de 1972-1973, el IGI prestó servicios a cinco entidades estatales, 13 clientes institucionales y 15 clientes del sector privado, cumpliendo importantes contratos de consultoría y capacitación.

### **El enfoque frente a la capacitación motivacional en el Irán**

El consultor, después de recibir instrucciones en la sede de la ONUDI en Viena, se incorporó al IGI en Teherán el 12 de noviembre de 1972. El Instituto desarrollaba excepcional actividad en esos momentos, pues se estaban ejecutando muchos proyectos por cuenta de clientes. Considerando el volumen de consultoría y capacitación que realizaba, el IGI tenía un personal insuficiente y tropezaba con dificultades para encontrar nuevos funcionarios de formación académica de la calidad que requería.

Con la colaboración de la ONUDI, se modificó el calendario de ejecución del proyecto de modo que se cifera a las limitaciones y expectativas del IGI, cuyo personal manifestaba el mayor entusiasmo respecto al proyecto.

La capacitación motivacional, en el sentido en que se toma en el presente estudio de un caso concreto, es en realidad una expresión polivalente para

---

<sup>5</sup> El año civil persa empieza el 21 de marzo y termina el 20 de marzo.

muchos profesionales en la esfera del DO y la capacitación en materia de gestión. Significa seminarios de capacitación colectiva intensiva, basados en gran parte en las investigaciones anteriores respecto a los tres motivos de carácter social, a saber, los de superación, afiliación y dominio. Los seminarios de capacitación, en la forma en que han evolucionado a lo largo de los años, se han concebido para ayudar a las personas a estimular su propia motivación y aumentar la eficacia del individuo y de la organización en sus esferas de actividades. Algunos seminarios se han concebido con carácter flexible, a fin de que los participantes puedan escoger de entre los tres motivos aquel que guarde relación más inmediata con su propia definición del perfeccionamiento individual. En los seminarios para personal de gestión se han introducido secciones de estilo de gestión a fin de ayudar a los directores de empresa a adaptar sus estilos de relaciones personales al objetivo de motivar con mayor eficacia a los demás. El seminario de capacitación motivacional básica se desarrolló y ensayó primero con pequeños hombres de negocios, porque las investigaciones iniciales señalaron fuertes correlaciones entre una actividad de gestión fructífera en los países en desarrollo y unos niveles altos de motivación de superación.

No obstante, la investigación ulterior indicó que, en ciertas funciones de gestión o dirección, los motivos de afiliación o de dominio podían ser por lo menos tan importantes como el de superación, para alcanzar la eficacia de organización. Se determinó que, en organizaciones amplias y complejas, había por lo menos cuatro variables que eran importantes para la eficacia de organización:

- a) Los motivos de los individuos;
- b) Los motivos inherentes a las tareas por realizar;
- c) El estilo de gestión;
- d) El ambiente de organización del grupo de trabajo.

A lo largo de los años, los programas de capacitación motivacional se han venido ampliando e integrando en estrategias de DO más y más vastas, para ver de lograr una mejor combinación de todas estas variables.

El consultor abordó el proyecto en el Irán con una definición amplia de la tecnología de investigación y capacitación. Los objetivos del proyecto consistían en transmitir aquellas partes de esta tecnología que parecieran más apropiadas para el IGI y su clientela en el país. En un comienzo, no estaba claro qué sería lo más apropiado para el Irán en esa fase de su desarrollo. Los estudios sobre motivación en el país estaban algo anticuados; el último estudio serio respecto a las tendencias nacionales se había hecho en 1963. A todas luces, mucho había ocurrido en el decenio transcurrido desde entonces; pero nadie parecía saber con seguridad qué efecto psicológico había tenido eso

sobre los motivos, el estilo de gestión o las organizaciones en el Irán. En ese país se ha efectuado relativamente poca investigación en ciencias sociales, y, hasta años recientes, casi nada de ella se ha consagrado a la psicología social. Incluso los dos estudios llevados a cabo en 1963 se habían realizado desde el exterior, y habían dependido de datos reunidos con la colaboración de colegas o colaboradores profesionales iraníes.

Los datos históricos indicaban que, entre los decenios de 1920 y 1950, los niveles de motivación de superación habían sido generalmente bajos en el Irán. Tampoco parecía que esos niveles hubieran cambiado de manera perceptible en los primeros años después de 1960. Se comprobó que, durante estos períodos, el motivo de afiliación, o sea el que traduce sentimientos cordiales con respecto a otros individuos, se situaba entre los más bajos de los medidos en estudios hechos en varios países. Al mismo tiempo, el motivo de dominio, o sea, el impulso a hacer sentir la personalidad, la influencia o el control de un individuo sobre otros, parecía inusitadamente elevado. La pregunta que se le planteaba al experto era qué factores pudiera haber habido que ocasionaran modificaciones motivacionales importantes en el Irán, y que pudieran repercutir en el proyecto de la ONUDI.

### La "revolución blanca"

En realidad, entre 1963 y 1973 habían ocurrido cambios en el Irán. La reforma agraria, la consolidación del control del país sobre sus recursos petroleros y la creación de entidades promotoras de cambio institucional, tales como el IGI: eso era lo que había ocurrido.

Dada la rapidez con que se desarrollaban los recursos económicos y los importantes incrementos que mostraban los índices del PNB, iban aumentando las oportunidades económicas. Por consiguiente, se sostuvo que debían estudiarse maneras de hacer resurgir las motivaciones de los individuos a fin de que entraran en el proceso de cambio.

Sin embargo, se sostuvo también que cuando las "elites" influyentes de una sociedad hubieran llegado a preocuparse en grado suficiente de los valores de superación, y hubieran comenzado a pedir que el país desarrollara un espíritu más empresarial y orientado hacia metas, la motivación en esa sociedad quedaría dirigida hacia un aumento de la motivación de superación. Parece ser que, en el decenio que se inició en 1963, fue eso lo que ocurrió en el Irán. Y en ese decenio, el principal elemento de cambio era la Organización del Plan, la cual es la entidad de planificación centralizada que, al fijar metas y asignar recursos financieros con que alcanzarlas, actúa a través de las demarcaciones gubernamentales y ministeriales de carácter tradicional. La Organización del Plan y quienes la dirigían representaban ciertamente una "elite" influyente, comoquiera que se defina esta palabra. Además, los medios

de información habían llegado a desempeñar un papel más importante durante el decenio de 1960 y comienzos del de 1970. Los programas de radio habían aumentado mucho, y la Red Nacional de Televisión del Irán había recibido recursos considerables, de modo que en 1973 ya alcanzaba a casi el 70% de la población. Las ideas de reforma agraria, reforma del sistema de instrucción, aumento de la industrialización, igualdad de derechos para la mujer y una multitud de objetivos de superación y socialización, se habían transmitido a una amplia proporción de los habitantes del país.

Todas las teorías motivacionales aceptadas se basan en el principio de que las motivaciones internas de un pueblo están en acción recíproca constante con los factores externos, ambientales, de esa sociedad. Los factores de personalidad ayudan a plasmar el ambiente social y, a su vez, se ven afectados por éste. Por consiguiente, el llamamiento hecho por los dirigentes nacionales del Irán a adoptar un comportamiento más moderno, combinado con las modificaciones de las oportunidades de desarrollo económico del país, ya debían haber orientado las pautas motivacionales de los individuos en la dirección de una mayor superación.

Sin embargo, no se contaba con datos provenientes de una investigación en debida forma para saber si esto había ocurrido a escala nacional y, en caso afirmativo, si esas modificaciones motivacionales se habían dado entre los jefes de empresa y personal ejecutivo que ocupaban las posiciones clave en el sector público y en la industria que es donde, en última instancia, se resuelven las cuestiones de desarrollo económico.

No existían datos a base de una investigación motivacional con respecto a la fuerza de trabajo del Irán por debajo del nivel de gestión. Era posible que otros grandes problemas sociales del Irán también hubieran quedado considerablemente influidos por los motivos de afiliación. La motivación en un país en desarrollo puede apuntar a los niveles de la tasa de nacimientos. Y los niveles de la motivación de afiliación y de dominio en una sociedad dada pueden indicar la tendencia de los individuos de esa sociedad a tolerar la violencia como un medio de reforma política. En el Irán había, pues, importantes cuestiones motivacionales en las que acaso hubieran influido las fuerzas de reforma de los años transcurridos desde 1963 hasta 1973.

Con todo, no había datos anteriores al proyecto de la ONUDI para indicar cuáles habían sido los efectos. De ahí que el consultor de la ONUDI se concentró, como punto de partida, en la repercusión que la "revolución blanca" hubiera podido tener sobre la motivación y el ambiente de organización imperantes entre el personal del IGI. Para ello se hizo la reflexión de que el personal del IGI, por estar en la vanguardia de los cambios económicos y sociales que estaban introduciendo los programas de reforma, reflejarían probablemente la pauta motivacional y el ambiente de organización de su propia entidad con anterioridad a los de los habitantes y las organizaciones del Irán en general. Por lo común, los propios agentes de

cambio experimentan personalmente los cambios que están tratando de estimular a otros a adoptar. Y tales cambios personales se suelen reflejar internamente en las organizaciones en que trabajan. Por consiguiente, el consultor supuso que el personal del IGI tendría una mayor motivación de superación y sería más susceptible a los valores de superación que el conjunto del pueblo del Irán. Supuso también que en el IGI encontraría una organización altamente occidentalizada, a diferencia de otras estructuras de organización iraníes que le tocaría conocer. Asimismo, supuso que el IGI en su conjunto vería con agrado una mayor motivación de superación en su propia organización. El curso de los hechos mostró que el experto sólo tenía razón hasta cierto punto al adoptar tales supuestos.

### III. *Descripción del proyecto*

#### Los comienzos en el IGI

El IGI, aunque era el iniciador del proyecto, no conocía los detalles de la forma cómo sería administrado. Por lo menos uno de los altos dirigentes del IGI había leído mucho sobre teoría de la motivación y tenía una buena comprensión de los conceptos de capacitación. El Director Gerente veía claro lo que la nueva capacitación había de realizar para los clientes del IGI, pero, en un principio, no estaba seguro de la dificultad que habría para integrarla con los criterios existentes en el IGI sobre capacitación y consultoría. Le inquietaba, asimismo, cualquier repercusión negativa que, sin quererlo, este nuevo enfoque psicológico pudiera tener sobre el personal del IGI.

El Director Gerente hizo saber al consultor de la ONUDI que en el IGI se había creado una "cultura" única desde su conversión en 1968 de entidad estatal en firma de consultoría de gestión con carácter autosuficiente. En el IGI se había desarrollado un vigoroso conjunto de normas y exigencias respecto al comportamiento profesional del personal, un enfoque a base de sistemas especiales con respecto a la consultoría de gestión, y un elevado sentido de identificación con la misión del Instituto. Como podía comprenderse, el Director Gerente no deseaba que criterios nuevos en materia de ciencias del comportamiento vinieran a perturbar esta cultura positiva que él y su personal habían creado a costa de cinco años de esfuerzos.

Cabe recalcar que el IGI es, en muchos sentidos, una institución única en el Irán. Por ejemplo, muchas instituciones y organizaciones iraníes, incluso algunas muy modernas, tropiezan a menudo con dificultades para obtener consagración de jornada completa de su personal a los objetivos de la organización. Muchas personas en el Irán tienen por lo menos un empleo secundario y, por consiguiente, están asociadas con dos organizaciones. En cambio, prácticamente ninguno de los funcionarios del IGI ejercen cargos en otra entidad.

El personal del IGI tiene una jornada de trabajo más larga que el personal de la mayoría de las organizaciones iraníes. La mayoría de los funcionarios de formación académica empiezan a trabajar entre las 7.30 y las 8.00 horas. Los consultores que también enseñan en el Centro de capacitación en materia de gestión (que constituyen una proporción apreciable del personal) a menudo empiezan sus clases a las 4.30 de la tarde y terminan su jornada docente a las 7 ó a las 7.30 de la noche. Los que no enseñan, trabajan más o menos hasta

las 4.30 de la tarde, según sean sus tareas de proyecto. El personal del IGI no se toma prolongadas horas de almuerzo y, aunque rara vez trabajan el viernes, día de observancia religiosa de los musulmanes, de todos modos es frecuente que el jueves haya clases y se celebren reuniones de proyecto.

El IGI es una organización matriz, en la cual el trabajo sobre proyectos se realiza por equipos de proyecto de personal intercambiable; para la realización de un proyecto, los especialistas y expertos necesarios se toman de las diferentes divisiones del IGI. Es muy posible que un ejecutivo de alto nivel del IGI, dotado de conocimientos especiales, esté trabajando en un proyecto bajo la dirección de un consultor de categoría menos elevada, que es el director del proyecto. Los equipos de proyecto varían con cierta regularidad, por lo cual es necesario que todos los funcionarios de formación académica tengan la capacidad de mantener buenas relaciones unos con otros.

Aunque los sueldos son bastante satisfactorios en el IGI, todo el personal de formación académica participa en un sistema de remuneración de incentivo, esto es, sus ingresos se complementan con una participación en las utilidades, a base de la calidad de su trabajo. Todos tienen oportunidad de adquirir acciones del Instituto, lo cual no es frecuente en las organizaciones del Irán.

El personal está muy orgulloso del IGI y parece identificarse intensamente con él y con su administración. Asimismo, está muy compenetrado de los objetivos del IGI en cuanto tienen que ver con el proceso de modernización en el Irán.

En las conversaciones entre el consultor y la administración del IGI sobre los valores que encierra la tecnología de la capacitación motivacional, se vio que algunos aspectos de la investigación sobre motivación de superación parecían inquietar especialmente a la administración del IGI. El proyecto debía iniciarse con dos programas de demostración destinados a funcionarios del IGI, a fin de que se familiarizaran con la tecnología antes de procederse a seleccionar a los candidatos a capacitadores. Un motivo de inquietud era, evidentemente, la carencia de una comprensión completa de las consecuencias que pudiera tener el exponer a los individuos a los estímulos de una motivación de superación, lo cual es inherente en el concepto de capacitación por demostración. Se temía que esa capacitación pudiera fomentar la competencia individual entre los funcionarios. Esto podía poner en peligro el trabajo de equipo que se había logrado con tantas dificultades durante los últimos años en la ejecución de proyectos del IGI.

Era lógico abrigar tales temores, en vista de las investigaciones que se habían hecho respecto al motivo de superación, sobre todo en algunos de los estudios más antiguos. La competitividad era uno de los aspectos del cuadro clínico de la superación que habían quedado identificados por las investigaciones. El consultor de la ONUDI explicó que en los programas de demostración no se daría al motivo de superación más importancia que a los

de afiliación y de dominio, y que, a lo largo de la capacitación de demostración, él haría hincapié en que se desarrollaran relaciones de ventaja para todos y para cada uno. La capacitación tenía por objeto vigorizar y no debilitar el saludable ambiente que rodeaba a los proyectos en el IGI. A fin de que la administración superior se asegurase de que los valores de la capacitación eran compatibles con los del IGI, el consultor propuso que los altos directivos comenzaran por seguir el curso de capacitación ellos mismos. Tan sólo si estaban de acuerdo, participarían en la capacitación los demás miembros del personal. Esta idea no fue aceptada, pero las prolongadas discusiones sobre los valores de la capacitación por demostración convencieron a la administración del IGI de que ésta era una oportunidad para reforzar aun más el Instituto en su funcionamiento interno. Se decidió ofrecer tres programas de demostración en lugar de dos como se había previsto, de modo que todos los funcionarios de formación académica del IGI tuvieran oportunidad de participar en la capacitación motivacional. En el curso de los programas de capacitación por demostración ocurrieron varios incidentes que pueden ser dignos de constar en el informe.

### **Programas de capacitación por demostración**

La capacitación misma está concebida para ayudar a los individuos a conocer mejor sus propias características de motivación social y, después, a modificar sus motivos y su comportamiento, si así lo desean.

Los individuos descubren por medio de un sencillo "test", que aprenden a calificar por sí mismos, si ocupan un nivel relativamente más elevado en motivación de superación, de afiliación o de búsqueda de influencia. Luego se les da una oportunidad de decidir, mediante una determinación de objetivos personales, si hay algunas maneras como quisieran modificar sus motivos o comportamiento. La teoría se combina con juegos experimentales y simulaciones, desempeño de papeles, estudios de casos concretos y discusiones en pequeños grupos. Los ejercicios de determinación de objetivos individuales son el elemento principal de la última parte de la capacitación.

Como era de esperar, los "tests" de motivos utilizados durante los programas de demostración revelaron que el personal del IGI en su conjunto poseía una motivación de superación bastante elevada. Había, como es natural, cierto número de excepciones. De todos modos, como grupo, su perfil era considerablemente más alto en motivación de superación que el de cualquier otro grupo iraní sobre el cual hubiera datos en los estudios pertinentes.

Durante las sesiones de capacitación por demostración, la reacción general de los participantes frente a elevados puntajes de superación era

decir: "ya me parecía a mí", a lo cual con frecuencia seguía: "yo tal vez debería modificar eso un poco y aumentar mi motivo de afiliación". En general, la capacitación por demostración pareció ofrecer una útil experiencia en la exploración de sí mismo, tanto para los funcionarios individualmente como para el personal del IGI colectivamente.

Como es natural, no todos los funcionarios del IGI quedaron entusiasmados con sus propios perfiles de motivación o con el modelo de investigación. Tampoco se esperaba tal cosa de ellos. En su mayor parte, habían hecho estudios de ingeniería, economía o alguna otra disciplina igualmente distante de las ciencias del comportamiento. Algunos llegaron en actitud escéptica y se retiraron en actitud escéptica. Sin embargo, en términos generales, el personal aceptó el nuevo enfoque de capacitación, considerándolo potencialmente útil para los clientes del IGI.

Algunas unidades de capacitación eran más difíciles que otras para los iraníes. Por ejemplo, los participantes completaron un ejercicio individual en privado, en el cual contestaban preguntas relativas a temas tales como "¿Quién soy yo?" y "¿Quién quiero llegar a ser?". Enseguida debían reunirse en pequeños grupos para dar a conocer sus resultados a los demás participantes y escuchar las reacciones personales de éstos. Esa especie de experiencia compartida era extraña para la mayoría de ellos. Cuando vieron claramente lo que habían de hacer, iban y venían en forma incierta, hacían preguntas innecesarias, trataban de ganar tiempo y manifestaban renuencia a integrarse en esa experiencia. En el grupo en que participaba el Director Gerente, había una evidente vacilación. "¿Quién le va a dar a él reacciones sinceras?", era lo que parecía expresar esa actitud. El Director Gerente propuso que cada persona del grupo se sentara por turno en el "banquillo", resumiera sus resultados sobre "¿Quién soy yo?", y pidiera reacciones del grupo; enseguida, se ofreció como voluntario a ser el primero en sentarse en el "banquillo".

Ocurrió otro incidente en lo relativo a la cuestión del idioma. Toda la capacitación tenía que ser en inglés, ya que el consultor no podía hablar persa. Varios de los funcionarios del IGI estimaron que su inglés no era bastante bueno, por lo cual decidieron no participar en los programas de capacitación por demostración. Su abstención era aceptable, por cuanto la participación en este tipo de capacitación era voluntaria. Otros, en cambio, aunque su inglés era limitado, decidieron hacer lo posible. Al principio de un programa de demostración, el consultor organizó en el centro de la habitación una "pecera"<sup>6</sup>, en que los participantes debían discutir por qué se habían

---

<sup>6</sup>"Pecera" es un término que se utiliza en la capacitación colectiva para describir un evento en el cual un pequeño grupo de voluntarios toman asiento en el centro de un grupo más grande, y discuten un asunto o abordan una tarea determinada. El grupo que está en el círculo exterior discute lo que ha visto suceder en el centro; de ahí viene la expresión "estar sentado en la pecera".

inscrito en el programa de capacitación. Cuando la "pecera" se abrió, se oyó una voz fuerte pero vacilante que decía en inglés: "Tengo un problema de idioma, pero un amigo que estuvo en el último programa dice que aquí se aprenden cosas importantes", y luego, en tono muy alto: "¡Quiero aprender!". Esta persona llegó a ser uno de los funcionarios del IGI que recibieron el diploma de capacitador motivacional. Tal espíritu de perfeccionamiento y de deseo de aprender es característico del IGI, y constituyó un factor importante para el aparente éxito del proyecto.

Otro aspecto de la capacitación por demostración que ofrecía dificultades al personal del IGI y, en programas ulteriores, para los iraníes en general, era la determinación de objetivos personales. Se les mostraron amplios resultados de investigaciones según los cuales la teoría de la motivación quedaba vinculada a una bien lograda determinación de objetivos personales, produciéndose modificaciones así como una mejora del rendimiento. Enseguida participaron en una simulación mediante la cual se demostró más aun que si uno piensa sobre sí mismo de determinadas maneras y determina sus objetivos conexos, tendrá más probabilidades de alcanzar los objetivos personales. Los iraníes estuvieron de acuerdo, en general, en que la investigación parecía concluyente y que el sistema era válido para fines de planificación, y reconocieron asimismo que el ejercicio de simulación era un apoyo más a la validez de la investigación y del sistema de determinación de objetivos. Sin embargo, en un principio pareció dejarles perplejos la idea de que debían ponerse a utilizar efectivamente el sistema para planificar sus propios objetivos de cambio personal. "Cómo, ¿yo fijar objetivos?" era una reacción común. Se trataba para ellos de una experiencia única.

Durante las semanas en que se efectuó la capacitación por demostración, el consultor de la ONUDI pudo ver que cada vez era más aceptado por el personal del IGI. Muchos empezaron a visitarle en su despacho para hacer nuevas preguntas respecto a investigación y capacitación en materia de motivación. Varios le pidieron libros prestados a fin de obtener más conocimientos básicos sobre capacitación. Algunos preguntaron qué debían hacer si querían recibir formación como capacitadores motivacionales. Por último, en el tercer programa de capacitación por demostración, el Director Gerente y tres de sus adjuntos principales participaron plenamente en la capacitación. Este programa resultó excepcionalmente bien, en parte debido a la participación entusiasta del grupo y, sobre todo, como resultado de la experiencia que el consultor había acumulado para entonces en el trabajo con grupos de iraníes. El éxito alcanzado en este tercer programa de capacitación por demostración, junto con el unánime reconocimiento por los altos directivos del IGI de las ventajas de la capacitación y el apoyo que le expresaron en público, constituyeron un punto decisivo para el proyecto de capacitación por motivación en el Irán.

Al concluir esta fase del proyecto, el Director Gerente manifestó al

consultor que el Instituto estaba convencido ahora de que el enfoque de motivación mejoraría el IGI en sus aspectos de organización y aumentaría su capacidad para prestar asistencia a sus clientes en el país. Asignó una elevada prioridad al proyecto, aun cuando sólo participaba activamente en él una pequeña proporción del personal, y aunque, en un principio, él mismo no había apreciado las ventajas que podía reportar.

### **La formación de capacitadores en el IGI**

El consultor de la ONUDI y la administración del IGI efectuaron una selección de candidatos entre las personas interesadas en recibir formación como capacitadores motivacionales. Se aceptó a diez funcionarios del IGI. Sin embargo, por causa de conflictos en los horarios, tres se vieron obligados a retirarse antes de alcanzar la etapa de formación intensiva. Siete lograron completar el ciclo de formación intensiva como capacitadores.

Los objetivos de la fase de formación intensiva eran:

- a) La transmisión de un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos sobre tecnología de la capacitación motivacional y técnicas conexas de consultoría de DO; y dar a conocer a los candidatos la bibliografía de las ciencias del comportamiento con la profundidad suficiente para permitirles seguir estudiando por sí mismos;
- b) La introducción de los candidatos en un proceso colectivo, de manera que aumentara su percepción de tales procesos como también de su comportamiento como miembros de un grupo y de la repercusión de ese comportamiento en el aprendizaje y la evolución de los demás;
- c) La creación, entre los capacitadores motivacionales, de un grupo permanente de consulta, para que pudieran seguir ayudándose entre sí a perfeccionarse como capacitadores y colaborar eficazmente para intensificar la labor de capacitación en equipos variables de capacitación y consultoría.

La formación intensiva de capacitadores se llevó a cabo en cinco días. Los capacitadores del IGI dedicaron aproximadamente ocho horas diarias a ejercicios individuales o lecturas. Cada uno recibió ejemplares de los estudios más fundamentales; y en el Centro de capacitación en materia de gestión del IGI se creó una pequeña biblioteca de ciencias del comportamiento que durante la etapa de capacitación intensiva quedó reservada para el uso de los capacitadores. En el grupo, abarcaron unidades teóricas, diseñaron y realizaron unidades de aplicación de conocimientos, se proporcionaron reacciones personales entre sí, examinaron recíprocamente sus emociones, ensayaron nuevos juegos de aprendizaje y simulaciones, intentaron un comportamiento nuevo, y gradualmente —a veces penosamente— estable-

cieron nuevas relaciones entre sí, y alcanzó cada uno una nueva comprensión de sí mismo.

Los tres últimos días de trabajo colectivo intensivo se efectuaron en un sitio de retiro junto al Mar Caspio. Los capacitadores nunca podían ir a la playa sino bastante después de media noche. La capacitación empezaba a la hora del desayuno y terminaba cada noche con una sesión tardía de reacciones personales. A estas alturas del proceso, en realidad ya se estaban capacitando unos a otros, mientras que el consultor se quedaba un poco al margen, ayudando a encontrar una idea o un ejercicio en los libros de la especialidad y, de vez en cuando, proporcionando algunas reacciones personales al grupo en su conjunto. Las sesiones de capacitación y reacciones personales se estaban realizando en idioma persa.

Al terminar la fase de formación intensiva de capacitadores, el equipo de capacitación del IGI había creado tres programas básicos de capacitación motivacional: uno concebido para mejorar el rendimiento individual, otro para desarrollar el espíritu de equipo, y un tercero para la motivación de gestión. Los tres esquemas eran básicos, por cuanto tenían carácter bastante general como para ajustarse a diferentes períodos de tiempo. También contenían unidades optativas, que podían modificarse y seleccionarse de modo que se ciñeran a las necesidades de los clientes. Los esquemas eran nacionales del Irán, ya que gran parte del material básico de capacitación estaba ahora en lengua persa, y los programas tenían secuencia y ritmo diferentes de los que se habían concebido en la India o en los Estados Unidos.

El tema más importante que se desarrolló durante la formación intensiva de capacitadores fue la utilización de sesiones de reacciones personales en forma intermitente. Así, el primer día se reservó tiempo para tales sesiones. Como sólo había siete personas en el grupo, se supuso que unas cuantas horas serían más que suficientes. En realidad, gran parte de los cuatro primeros días de capacitación intensiva estuvo dedicada a la primera sesión de reacciones personales.

Esto fue una completa sorpresa para el consultor, en vista de la anterior renuencia de los iraníes asistentes a los programas de capacitación por demostración a participar en la sesión de reacciones personales.

En fases posteriores de la capacitación, se hizo cada vez más arduo mantener a los participantes iraníes alejados de las sesiones de reacciones personales. Resulta difícil describir, para quienes nunca han estado en una capacitación colectiva intensiva, hasta qué punto la sesión de reacciones personales resulta una manera excitante de aprender. Se intentará describirlo brevemente a continuación.

El consultor daba las reglas básicas para la sesión de reacciones personales. Hay ciertas esferas en que tales reacciones son legítimas, y otras en que no lo son. Cada participante define por sí mismo cuáles reacciones entran en cada una de estas categorías.

Había también algunas reglas básicas respecto a la manera correcta de proporcionar las reacciones personales. Una regla, por ejemplo, es que en la reacción se debía describir el comportamiento, pero no evaluarlo. Otra es que la reacción debía ser concreta, no general. Todas estas pautas pueden parecer restrictivas. Sin embargo, son todo lo contrario. Una vez que los grupos tienen un poco de práctica, las pautas y las reglas básicas les otorgan libertad para hablar y para escucharse unos a otros.

Surgió una dificultad, en los comienzos de la sesión de reacciones personales, de una característica muy especial de la acción social recíproca en el Irán, que en este caso ejercía un fuerte efecto. Entre los iraníes se da una manera polarizada de comunicación interpersonal. Tienden a decirse —unos a otros, o unos respecto a otros— o bien cosas que son cínicas o negativas, o bien cosas *taruf*. Con la palabra *taruf* se designan en el idioma persa las frases amables y floridas que han hecho famosos a los persas en todos los tiempos por su hospitalidad y cortesía tanto entre sí como para con los visitantes.

Si uno quiere ser amable en el idioma persa, se exagera la comunicación positiva hasta tal punto, que tanto el que la dice como el que la recibe saben que es absurda. Sin embargo, este juego verbal se continúa de todas maneras. Al iniciarse la sesión de reacciones personales, en la formación intensiva de capacitadores, los participantes iraníes advirtieron claramente que las expresiones *taruf* no venían al caso. Por eso, el supuesto tácito fue que se proporcionarían unos a otros reacciones negativas. Para tratar de eliminar esta actitud, el consultor intervino y explicó de nuevo el concepto de reacción personal equilibrada, que tiene por objeto ayudar a la otra persona a conocerse a sí misma. Los participantes empezaron entonces, al final de cada día, a clasificar en orden de utilidad las reacciones personales que habían recibido, y de quién procedían. Para la próxima sesión, el consultor había reunido los resultados de esa clasificación, dándoles una presentación visual. De esta manera, quedaron identificados los aportantes de las reacciones personales más útiles y, gracias a su influencia, se estableció una norma más equilibrada de reacciones personales. Las sesiones de reacciones personales se convirtieron así en uno de los principales instrumentos de aprendizaje para los 15 días de este período de capacitación. Las teorías sobre motivación, el comportamiento durante la aplicación de conocimientos, las ideas para esquemas, en una palabra, casi todo el concepto mismo de formación de capacitadores se revisó y se puso en ejecución en las sesiones de reacciones personales en idioma persa. Tal como estaba previsto, el grupo aprendió rápidamente a depender más de sus propios recursos y menos del consultor extranjero.

Varias anécdotas pueden ilustrar la manera como el aprendizaje se relaciona con la vida real en esas sesiones de capacitación intensiva. Uno de los candidatos del IGI llegó a la fase intensiva con un día de atraso debido a un problema que había tenido en el primer día del programa. El consultor

utilizó esta circunstancia como oportunidad para examinar la dinámica de la manera como los individuos se unen a los grupos. A menudo es sorprendente comprobar qué difícil resulta para un grupo la admisión de un nuevo miembro, incluso si el grupo no cuenta más que con un día de existencia. El consultor planteó el problema directamente al principio del segundo día, preguntando: "¿Qué les parece que Fulano se una al grupo?"

Se escucharon las observaciones superficiales de costumbre, tales como: "Será un placer tener a Fulano aquí". Una vez que Fulano estuvo en la sala, el consultor insistió, recordando a los participantes ejemplos concretos de comportamiento. El grupo siguió reflexionando sobre la cuestión. De repente, uno estalló: "Me molesta que esté aquí. ¿Por qué no estuvo antes? Ayer hicimos algunas cosas que él nunca podrá experimentar". Y el grupo, incluido Fulano, prosiguió explorando el problema de la incorporación a un grupo de aprendizaje, las reacciones del grupo, los sentimientos del nuevo miembro respecto a la actitud del grupo, y la manera como todo esto repercute en el potencial de capacitación colectiva.

Otro hecho fue uno que ocurre a menudo cuando un grupo ha terminado una experiencia de capacitación colectiva intensiva, la que ha hecho posible a cada uno una nueva comprensión de sí mismo y de los demás miembros del grupo. Todos se hallaban en la sala de capacitación, en el lugar de retiro junto al Mar Caspio, donde tanto había ocurrido en tres días. Las paredes estaban cubiertas de recortes de periódicos utilizados para puntualizar conceptos y esquemas de capacitación, en los que el persa se mezclaba con el inglés. Se acababan de finalizar planes para comercializar el nuevo programa de capacitación entre los clientes del IGI. Uno de los participantes había aceptado escribir un boletín semanal para mantener informados a los miembros del grupo sobre las actividades de cada uno. Otro se había ofrecido como voluntario para ocuparse de hacer traducir el resto de los materiales de capacitación. Un tercero había quedado en entrevistarse con los altos directivos del Instituto para dar los toques finales a la capacitación motivacional.

"Bien, ya sabemos lo que es", dijo uno. "Ahora tenemos que marcharnos y ponerlo en práctica", dijo otro en persa. "Ha sido estupendo", añadió un tercero con voz cansada. Sin embargo, ninguno quería separarse del grupo.

### **Las primeras prácticas de aplicación**

Cinco o seis clientes del IGI habían quedado identificados desde los primeros pasos del proyecto como posibles candidatos para iniciar esta nueva capacitación en el Irán. Mientras la formación intensiva de capacitadores estaba en marcha, habían comenzado conversaciones preliminares con los altos jefes de varias organizaciones de la clientela. Pero los negocios funcionan

en el Irán de acuerdo con el calendario persa, y la capacitación intensiva quedó terminada en febrero, esto es, un mes antes del Año Nuevo. Resultaba difícil programar convenios con los clientes, ya que éstos estaban muy ocupados tratando de terminar los asuntos pendientes antes de ocuparse de otros nuevos. Por eso, en lugar de buscar organizaciones de la clientela en las cuales continuar con sus prácticas de aplicación, el equipo de capacitación del IGI trató de hallar oportunidades de capacitación dentro del propio Instituto. Se ofrecieron dos clases de oportunidades.

Entre el personal del Instituto reinaba gran curiosidad sobre lo que había ocurrido en la formación intensiva de capacitadores. Los demás funcionarios querían saber si se habían tratado técnicas o conceptos que ellos debieran conocer para sus actividades en marcha de consultoría y capacitación. Ya que tanto las técnicas de consultoría como las técnicas de capacitación generalizada formaban parte importante de la formación intensiva de capacitadores, el equipo de capacitación del IGI estuvo en condiciones de aislar unidades y esferas concretas de técnicas, en beneficio de sus colegas. Cuatro miembros del equipo empezaron a ocuparse inmediatamente de preparar y presentar cursos prácticos breves, de dos o tres horas, sobre estrategias generales de consultoría, dinámica de la relación de ayuda, aspectos fundamentales del esquema de capacitación, y otros temas que habían sacado de la capacitación de 15 días que acababan de experimentar. Estas no eran experiencias completas de capacitación, en el sentido en que lo son los programas de capacitación motivacional, pero ofrecían oportunidades para una experiencia real de aplicación de conocimientos fuera del grupo de capacitación. El hecho de que los cursos prácticos fueron bien recibidos por sus colegas, dio a los cuatro miembros del equipo la confianza necesaria para seguir buscando oportunidades de practicar sus nuevas técnicas.

Otras oportunidades se presentaron en las aulas del Centro de capacitación en materia de gestión del IGI. Uno de los cursos favoritos era el de análisis de sistemas, del que se encargaba sobre todo el Director Gerente. Este presentó el modelo de investigación motivacional como ejemplo clásico de un modelo de sistema abierto. La clase reaccionó con interés al contenido del modelo, y preguntó si podía aprender más al respecto.

Unos de los capacitadores diseñó un breve programa de capacitación motivacional, de nueve horas, y lo presentó a lo largo de tres días; en él abarcaba los conceptos clave del modelo y proporcionaba a los estudiantes cierta aproximación a las unidades de capacitación utilizadas en los programas completos de capacitación motivacional. Esta fue, en realidad, la primera unidad de capacitación motivacional que se presentó en idioma persa en el Irán. Otro de los capacitadores del IGI observó su desarrollo y proporcionó reacciones personales al capacitador que presentaba la unidad, así como un informe sobre su desarrollo a los demás capacitadores.

Se presentó otra oportunidad en el Centro de capacitación en materia de gestión, cuando un grupo de gestión avanzada experimentó una repentina modificación de horarios<sup>7</sup>. Un miembro del grupo había oído hablar del proyecto de capacitación motivacional y había manifestado curiosidad al respecto. Entonces, dos miembros del equipo de capacitación del IGI presentaron a dicho grupo un programa de capacitación motivacional de cinco días de duración.

Otra oportunidad se presentó poco después de la formación intensiva de capacitadores. Uno de éstos dio un curso de dos meses en técnicas de supervisión, en el Centro de capacitación en materia de gestión. Después de una formación intensiva de capacitadores, incluyó en su programa ordinario de técnicas de supervisión varias unidades concebidas para capacitación motivacional.

Estas primeras experiencias de capacitación ofrecieron a los capacitadores la oportunidad de realizar por lo menos un curso práctico utilizando las técnicas que habían aprendido, antes de la interrupción por el Año Nuevo persa; esto permitió mantener el ritmo necesario para que el proyecto pasara a través de la pausa del Año Nuevo hasta los primeros días de abril, cuando empezaría en serio la comercialización.

### Comercialización y diagnosis entre la clientela

La comercialización de la nueva tecnología de capacitación no constituyó gran problema. La idea de comercializar agresivamente estas nuevas formas de capacitación y consultoría hubiera sido inapropiada para las normas culturales del Irán. (Sin embargo, el empleo de expresiones *taruf* en las discusiones comerciales impidió a este observador occidental enterarse de si la idea había sido efectivamente transmitida, y cómo.) En todo caso, a comienzos de abril varios clientes estaban de acuerdo en comenzar con la capacitación y consultoría motivacionales. En la última semana de abril, el consultor y uno de los equipos de capacitación del IGI iniciaron un diagnóstico de organización en una gran empresa cliente, de la altiplanicie central del país, y dos capacitadores del IGI dieron comienzo en Teherán al diagnóstico de una segunda empresa cliente.

El tercer cliente importante que demostró interés por la capacitación estaba ubicado en el extremo sur del país, en medio del desierto meridional del Irán. El IGI había firmado anteriormente un contrato con esta firma para

---

<sup>7</sup> Los grupos de gestión avanzada del IGI reciben formación avanzada en gestión durante 18 meses, mientras sus miembros siguen en sus funciones de gestión en los negocios, la industria o el sector público. Cada grupo se selecciona cuidadosamente y su capacitación corre a cargo de profesores nacionales y extranjeros. Al final del programa se otorga un diploma de Maestría en Administración de Empresas.

evaluar sus necesidades de capacitación. El consultor de la ONUDI fue invitado a acompañar a uno de los equipos de capacitación del IGI que estaba asignado para empezar a cumplir ese contrato. Completaron un estudio de organización y regresaron a Teherán para formular un programa destinado a la dirección superior de esa firma.

Otro cliente fue una nueva compañía de la ODRI que se estaba formando, en la cual uno de los capacitadores del IGI iba a ser director gerente adjunto. Entre sus nuevas funciones figuraba el desarrollo de la organización interna. La comercialización era muy sencilla en este caso, ya que el comprador era también vendedor.

Las fases de diagnóstico estaban en marcha a comienzos de mayo en todas las empresas interesadas. A lo largo de toda la transmisión de capacitación se recalcó la necesidad de un diagnóstico cuidadoso. En muchos países, en ocasiones resulta invencible la tentación de proporcionar una pequeña dosis de motivación de superación a cada uno, la primera vez que se realiza la experiencia, porque es nueva y suena impresionante. Sin embargo, en el IGI existía ya la convicción de que, antes de ofrecer soluciones, debía proporcionarse un diagnóstico cuidadoso para tener la seguridad de que se habían comprendido los problemas del cliente. Los programas se conformaban cuidadosamente para que se ajustaran a las necesidades de éste, y, en un caso, los capacitadores invirtieron un tiempo considerable para persuadir al cliente de que lo que se necesitaba no era capacitación en motivación de superación, sino un enfoque más complejo respecto a modificaciones de organización.

Al término de este proceso, el equipo de capacitación del IGI había desarrollado métodos de diagnóstico de organización que comprendían entrevistas exentas de ideas preconcebidas, así como cuestionarios de estructura. Utilizaban tres cuestionarios básicos en idioma persa. Uno era un cuestionario para evaluar las necesidades de gestión, que se había concebido específicamente para comprobar las necesidades de capacitación motivacional contrastándolas con otras necesidades de desarrollo de la gestión y la organización. El segundo era una revisión de un cuestionario de evaluación ya existente en el IGI, efectuada teniendo presente la motivación. El tercero era una traducción de una encuesta de ambiente de organización, desarrollada en la Harvard Business School.

### **Capacitación en las empresas clientes**

El primer programa completo de capacitación motivacional pedido por un cliente del IGI fue entregado al grupo de gestión avanzada a comienzos de marzo. En abril, se proporcionó capacitación a un grupo de alta gestión de

una de las principales firmas agroindustriales del Irán meridional. Este programa inicial fue tan bien recibido, que el director gerente pidió al IGI que volviera a presentar en mayo un programa modificado al segundo escalón de gestión y supervisión.

También en el mes de mayo, se estableció un programa de capacitación motivacional para el segundo escalón de gestión (todos iraníes) en una gran empresa fabricante de maquinaria en el Irán central. Al mismo tiempo, el consultor de la ONUDI dio un curso práctico, en inglés, sobre motivación de la gestión y ambiente de organización a los altos directivos (todos extranjeros). En junio, el IGI volvió a la empresa de maquinaria para proporcionar capacitación motivacional adicional a los gerentes y supervisores iraníes. Además, los capacitadores del IGI ofrecieron en junio capacitación motivacional al personal de ventas y comercialización de la nueva compañía de propiedad de la ODRI, y ofrecieron otros dos programas de capacitación motivacional a dos nuevos grupos de gestión avanzada en el Centro de capacitación en materia de gestión en el IGI. En total, más de 100 directivos iraníes recibieron formación en las sesiones de capacitación motivacional que tuvieron lugar en marzo, abril, mayo y junio de 1973.

El esquema básico desarrollado por el equipo de capacitación del IGI durante la fase intensiva de la formación de capacitadores pareció adecuado para estas sesiones. Se prevé que, a medida que los capacitadores iraníes adquieran nueva experiencia en capacitación motivacional en organizaciones del Irán, el esquema recibirá ulteriores modificaciones.

Gran parte de las prácticas de aplicación en los clientes del IGI se realizó en idioma persa. En esta fase final del proyecto, el consultor quedó seguro de que el equipo de capacitación estaba básicamente preparado para trabajar con los esquemas que se habían desarrollado con dichos grupos de gestión. Por lo tanto, no hacía falta que él observara todo lo que ocurría en esas sesiones. Además, sabía que el equipo de capacitación pediría su consejo si tropezaba con dificultades superiores a sus conocimientos o experiencia. En consecuencia, al vigilar la labor de los equipos de capacitación durante estas sesiones, se concentró en tres aspectos para evaluar la eficiencia de un capacitador:

- a) Presentación adecuada de la teoría motivacional y de los detalles técnicos de los tres motivos de orden social, con una percepción suficiente de la repercusión que tuvieran en el grupo de capacitación las opiniones personales mutuas respecto a los adelantos en motivación;
- b) Formas específicas de comportamiento del capacitador durante la capacitación y efecto de las mismas sobre el grupo de capacitación y sobre el otro u otros capacitadores;
- c) Eficacia del equipo del capacitador para el trabajo colectivo.

A fin de vigilar el primero de esos aspectos se necesitaba algún conocimiento del idioma persa, y como el proyecto ya estaba entrando en sus meses quinto y sexto, el consultor estaba suficientemente familiarizado al vocabulario persa de investigación motivacional para seguir lo que se presentaba durante la capacitación.

El consultor realizó, por la mayor parte, poca capacitación activa en los dos o tres meses finales del proyecto. Además del curso práctico ofrecido a los altos ejecutivos extranjeros de la empresa de maquinaria, sólo cooperó activamente en la capacitación de un grupo más, uno de los de gestión avanzada. Su función consistía principalmente en vigilar el trabajo, ofrecer reacciones sobre la labor de otros cada día, ayudar cada noche en la revisión de los esquemas, y cooperar con los capacitadores en la formulación de nuevas ideas y técnicas, a medida que éstos pasaban por las experiencias de capacitación.

El arte de aprender a trabajar con otros en un equipo de colaboración en una capacitación colectiva tan intensa, se domina únicamente con el tiempo y la experiencia. Los programas de capacitación motivacional duraban generalmente entre cuatro y seis días, con largas horas de capacitación cada día. Esto constituía una jornada de capacitación más larga de la que acostumbraban los capacitadores del IGI, y el esfuerzo de trabajar en estrecha armonía entre sí por períodos tan prolongados era difícil para los capacitadores nuevos. Sin embargo, cada uno de los capacitadores del IGI tuvo por lo menos dos experiencias de capacitación común con otros dos colegas. Se logró un evidente progreso hacia el objetivo de una completa intercambiabilidad entre los capacitadores motivacionales del equipo de IGI.

La reacción de los clientes a las nuevas estrategias de capacitación fue uniformemente buena. En las tres empresas clientes en que se introdujo la capacitación —la firma agroindustrial, la firma de maquinaria y la organización de ventas de propiedad de la ODRI— se adoptaron planes para continuar con el desarrollo de organización y con la capacitación después de terminado el proyecto. Debido al éxito inicial de la capacitación en los grupos de gestión avanzada, se empezó a discutir la posibilidad de incluir formalmente desde un principio unidades de motivación y autodesarrollo en el plan de estudios del próximo grupo de gestión avanzada, de modo que quedaran diseminadas entre los conceptos de gestión y la formación de destrezas en el próximo programa completo de 18 meses. Los capacitadores que habían empezado a experimentar con unidades motivacionales en otros cursos del Centro de capacitación en materia de gestión del IGI hacían planes al finalizar el proyecto para volver a diseñar sus cursos de modo de incluir más del material relativo a motivación.

Como resultado de estos éxitos manifiestos, el equipo de capacitación del IGI parecía estar muy comprometido, al terminar el proyecto, a continuar con la capacitación motivacional y la consultoría de DO. El equipo de

planificación se proponía mantener su boletín con carácter continuo, llevar a cabo actividades mensuales y programar un autodesarrollo ulterior para sí mismos, tanto colectiva como individualmente.

### **Resultados a corto plazo**

Al terminar el proyecto, un equipo de capacitadores del IGI quedó licenciado por el consultor de la ONUDI para realizar capacitación y consultoría de DO a base de la investigación motivacional. En los seis primeros meses después de completado el proyecto, cuatro clientes del IGI contrataron alguna especie de capacitación motivacional y consultoría de DO, y alrededor de 200 gerentes iraníes habían recibido experiencia de esta nueva forma de capacitación y consultoría. Además, el plan de estudios de los grupos de gestión avanzada se modificó según estaba previsto, y por lo menos en otros tres cursos enseñados en el Centro de capacitación en materia de gestión, del IGI, se podían ver unidades motivacionales en los planes de estudios revisados.

Un pequeño equipo de investigación que el consultor se encargó de capacitar al finalizar el proyecto, ha trabajado en poner al día la investigación motivacional en el Irán; y este esfuerzo de investigación ha recibido categoría de proyecto y fondos del IGI, habiéndose ya designado un director para el mismo. La dirección del IGI también ha formulado, con asistencia del consultor, un programa de 18 meses a dos años de duración, a fin de consolidar y ampliar la base del personal del IGI en materia de ciencias del comportamiento.

Dos de los capacitadores del IGI debían ir al extranjero a fin de recibir mayor experiencia con equipos de ciencias del comportamiento aplicadas en los países occidentales. Se ha programado una semana de capacitación complementaria intensiva para el equipo de capacitadores del IGI y otras personas que recibirán formación en consultoría de DO, utilizándose para ello al personal del IGI. Se está disponiendo lo necesario respecto a intervenciones de especialistas en otras ciencias del comportamiento para actividades complementarias futuras en el IGI. Aún es demasiado pronto para decir qué proporción de esta actividad complementaria se llevará efectivamente a cabo, pero, al terminar el proyecto, el Director Gerente tenía planes provisionales para ejecutar el programa complementario y establecer en el IGI una capacidad cabal en materia de ciencias del comportamiento. Consideraba que la transmisión de tecnología en materia de capacitación motivacional era el comienzo de ese proceso.

#### IV. Conclusiones del consultor

Parece ser que la clave más importante del éxito manifiesto de este proyecto en el Irán, la constituyó la selección del IGI como institución a través de la cual se haría la transmisión de tecnología. Otros factores eran importantes, pero éste lo fue en sumo grado. El Instituto se prestaba en grado único para este proyecto, desde varios puntos de vista.

El IGI había desarrollado un conjunto de valores de organización que muchos calificarían de altamente occidentalizados, lo cual, en última instancia, hizo más fácil que la mayoría de los funcionarios aceptaran los valores inherentes a la tecnología de que se trataba; pero estos funcionarios se hallaban también en contacto estrecho con su propia cultura. El personal del IGI sentía vivamente la importancia de conservar lo mejor de la tradición persa, mientras actuaban como agentes de cambio en la modernización del Irán. Por otra parte, su deseo de aprender fue una característica importante, que se ha advertido a lo largo de la ejecución del proyecto.

El IGI también estaba bien escogido para este ensayo, debido a su tamaño y su influencia entre las instituciones de negocios y de otra naturaleza en el Irán. Estaba en condiciones de comercializar la nueva tecnología a su propia manera, porque contaba con la confianza de sus clientes. La mayor parte de la actividad de capacitación y consultoría del IGI es una actividad que se solicita una y otra vez, y entre los clientes del Instituto figuran muchas de las instituciones económicas más importantes del Irán.

El IGI era el lugar correcto en el momento correcto para esta transmisión de tecnología, a causa también de su vigorosa cohesión, debida en gran parte a su vigorosa administración interna. Haber intentado esta transmisión de tecnología cinco años antes, cuando el Instituto aún luchaba por sobrevivir como hijo adoptivo del Ministerio de Economía, tal vez hubiera sido un error.

Este tipo de proyecto es potencialmente peligroso para la organización del país huésped que participa en él. Dado el tiempo que se requiere para completar una formación intensiva de capacitadores, sólo puede recibirla un número reducido de funcionarios. Esta necesidad de selección presenta siempre un problema para la institución huésped. Tal intervención entraña una posibilidad de desorganización para cualquier institución que no sea internamente vigorosa. En el IGI, el resto del personal de formación académica pareció aceptar la necesidad de hacer una selección especial de funcionarios.

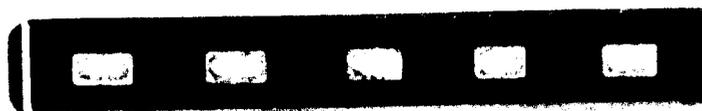
Por último, los funcionarios del IGI eran profesionalmente excépticos; sabían que la capacitación motivacional no constituía una panacea para los problemas de sus clientes. Poseían la suficiente formación intelectual para evaluar el potencial del enfoque motivacional en el Irán, ver la manera como podía ajustarse al resto del trabajo que realizaban, y aceptar el hecho de que no representaba una solución a todos los problemas de capacitación y consultoría. Esa madurez de perspectiva es de suma importancia en la transmisión de tal enfoque a un país en desarrollo. Puede ser demasiado fácil hacer aceptar en grado excesivo el enfoque y la tecnología, despertando expectativas poco realistas entre los clientes del sector público y del sector privado así como entre los observadores, y dando lugar a desilusiones. Esto se evitó en el Irán.

Lo dicho no significa que un país en desarrollo haya de tener una firma de capacitación y consultoría tan adelantada como lo estaba el IGI en el Irán, antes de intentar dicha transmisión de tecnología. Sin embargo, mientras mayor número de tales características se puedan identificar en la institución que efectúa la transmisión, tanto más probable es que el proyecto se desarrolle sin asperezas y tenga una repercusión positiva.

Las mayores dificultades con que se tropezó en el proyecto eran los problemas de comunicación que son peculiares de los proyectos en la esfera de las ciencias del comportamiento. Una de tales dificultades es comunicar a otras personas la finalidad de la capacitación motivacional. Ejemplo de ello fue la falta de comprensión de algunos de los directivos del IGI respecto a una de las primeras definiciones de la motivación de superación. El consultor, por su parte, no entendió en absoluto la índole de la preocupación de aquéllos. Parecía claro que los mencionados directivos ya habían creado un ambiente de "superación"; lo que el consultor no advirtió es que esto no era tan evidente para ellos.

Otro problema se presentó al consultor en forma totalmente imprevista, a saber, la falta de contactos profesionales. Los capacitadores en ciencias del comportamiento están acostumbrados a trabajar en equipos de capacitación y consultoría. Lo hacen con un estilo de elevada dependencia mutua, y constantemente se están pidiendo y proporcionando reacciones personales entre sí. Sólo una vez que el equipo de capacitadores del IGI y el consultor habían empezado a trabajar juntos, en algún momento del cuarto o quinto mes del proyecto, fue cuando el consultor tuvo esa especie de relaciones de colega con ellos. Hasta ese momento, seguía siendo en cierto modo su capacitador. Colegas suyos que han trabajado solos largos períodos en proyectos internacionales, han dado cuenta de dificultades análogas. Para proyectos tales, en el futuro, podría utilizarse un equipo de capacitadores en lugar de un sólo consultor/capitador. Es posible que el tiempo efectivo de transmisión de la tecnología pudiera acortarse de 8 a 4 ó 5 meses, si ambos capacitadores practican la capacitación con los nuevos.

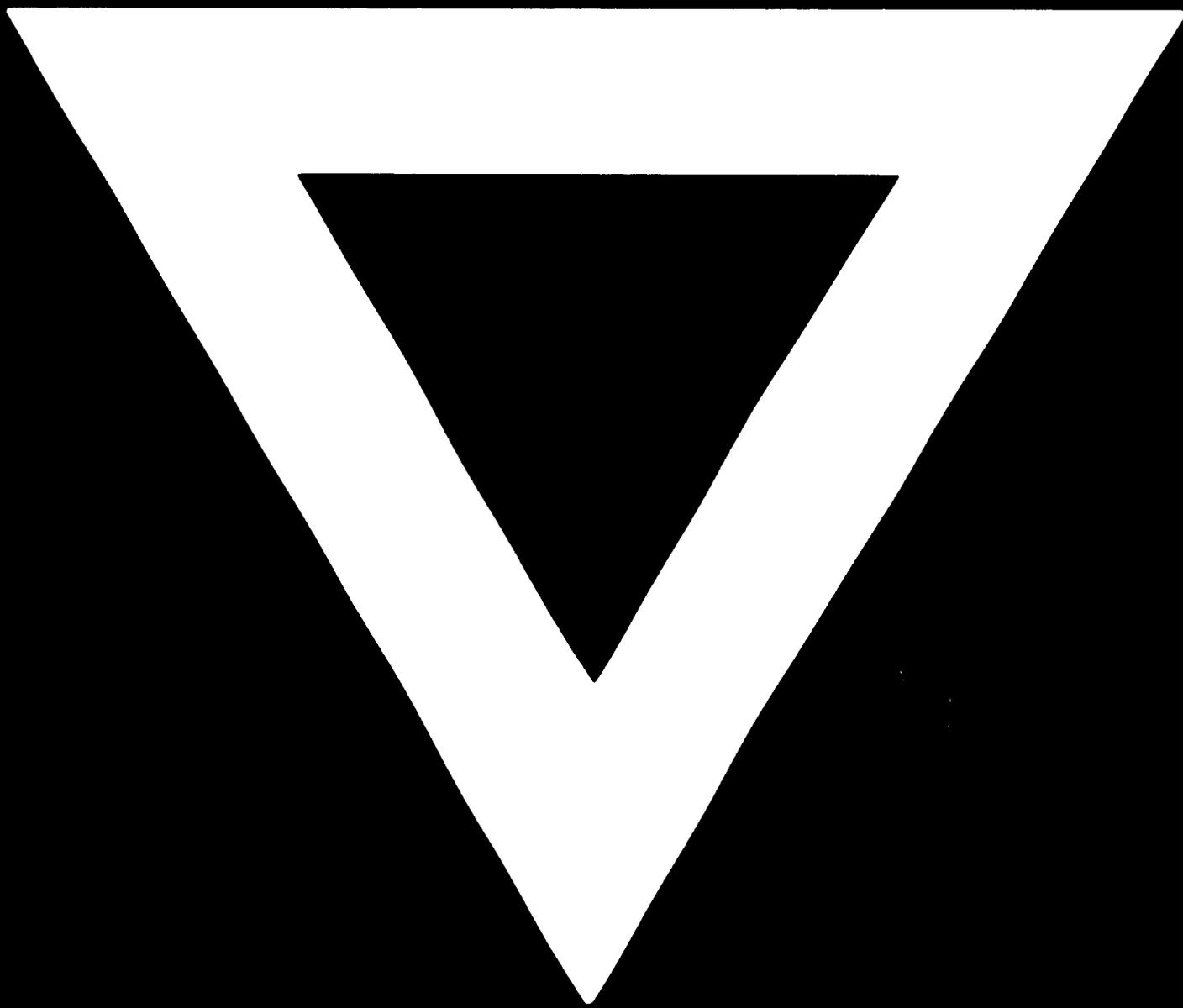
Cabe decir, como conclusión, a base de la experiencia recogida en el Irán y en vista de experiencias anteriores en proyectos semejantes ejecutados en América Latina y Africa, que tales transmisiones de tecnología de capacitación son posibles y deseables. Es demasiado pronto para indicar resultados a largo plazo del proyecto del Irán; pero casi cada uno de los iraníes que han tenido que ver con esta tecnología, ya sea como capacitador-consultor profesional o gerente, ha expresado la confianza de que desempeñaría un papel importante para hacer avanzar el proceso de modernización de su país.



Printed in America  
70-586—April 1976—300

FU/54

**A - 296**



**77. 08 . 12**