

tes de cobrar, puede que no sea tan importante después de haber cobrado. Maslow construyó una jerarquía de las necesidades humanas constituida por cinco niveles dispuestos en orden ascendente de importancia. Estas necesidades, tal como se presentan en la Figura 3.3, son las de supervivencia, seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Esta jerarquía requiere una interpretación sobre todo cuando pretende motivar a los empleados. Las necesidades pertenecientes a estratos más bajos de la jerarquía son satisfechas por elementos tales como una buena paga, un seguro de enfermedad o una protección contra el despido. Estos elementos suelen ser eminentemente crematísticos. Las necesidades ubicadas en los niveles más altos se satisfacen normalmente por medio del elogio, la consideración y por las oportunidades de poder escoger nuestros propios métodos de trabajo y establecer nuestros propios objetivos. Estos agentes de satisfacción de las necesidades de los empleados, no provienen del dinero de la compañía; son el resultado directo de la acción del directivo.

Un aspecto crucial de la tesis de Maslow es el de que una vez se satisfaga la necesidad, ésta deja de ser un elemento motivacional de la conducta del empleado. El directivo debe entonces intentar crear una situación que gire en torno a una necesidad insatisfecha; normalmente la necesidad más baja de la escala jerárquica que esté todavía sin satisfacer. Si Dan, por ejemplo, está razonablemente satisfecho con su sueldo y con la seguridad que le brinda su empleo, es poco probable que un pequeño aumento de salario o un incremento en la parte que paga la empresa de su seguro de enfermedad, le haga trabajar con más ahínco. Lo que tiene que hacer el jefe de Dan es emplazarle en un puesto en donde le

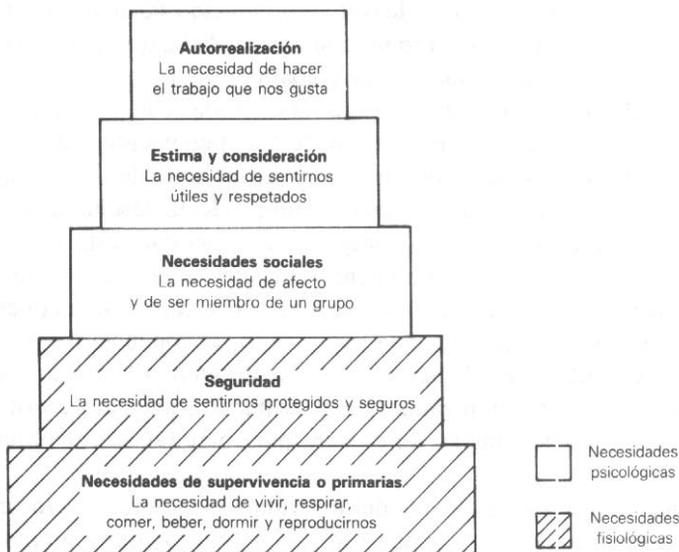


Figura 3.3. Jerarquía de las necesidades según Maslow.

resulte agradable trabajar con sus compañeros o concederle algo que mejore su *status* como, por ejemplo, darle un despacho cuyas ventanas den al exterior. Si Dan ha conseguido ya todas estas cosas, el próximo escalón motivacional que habría que subir en la escala jerárquica, sería permitirle que él mismo escogiera la forma de hacer su trabajo y ya, como colofón, que estableciera sus propios objetivos.

Las actitudes

A menudo escuchamos a una persona decir de otra: «No me gusta su actitud». ¿Qué es lo que quiere decir con esto? ¿Que no le gusta lo que dice la otra?, o ¿lo que siente?, o ¿lo que hace? Desde el punto de vista del directivo, la expresión más importante de la actitud de un empleado está en lo que éste hace. El directivo debe, pues, estar interesado en saber de qué manera y en qué medida influye la actitud en el trabajo que desarrolla el empleado.

La **actitud** se define como la suma de creencias, sentimientos y reacciones de comportamiento que un sujeto tiene hacia una persona, un objeto o un suceso. Si la actitud de Betty hacia su jefe o hacia un compañero es negativa, ello seguramente afectará al grado de cooperación que Betty le conceda. Si Carl odia el trabajo rutinario de archivo, lo más seguro es que trate por todos los medios de no hacerlo o, si se lo piden, hacerlo de forma chapucera; o si Rando espera que su actuación no será bien calificada, se pondrá a la defensiva durante la entrevista de evaluación y no tratará de buscar un medio para mejorarla.

El mejor tratamiento que un directivo puede dar a las actitudes de los empleados es considerarlas como una «postura»; algo así como esa postura ideal que un jugador de béisbol adopta en el puesto de bateador de forma que pueda golpear mejor a la pelota. Los empleados hacen algo parecido cuando toman la postura que ellos creen les irá mejor para tratar con efectividad a otra persona o para salir airoso de una determinada situación de trabajo.

Como puede verse, las actitudes están relacionadas con las percepciones. Los directivos están dispuestos a aceptar el modelo de percepciones de un empleado; pero tratan, y están en su derecho, de modificar las actitudes. Y lo llevan a cabo centrándose en lo que *hace* el empleado como producto resultante de su actitud. Si hay que hacer una crítica de un trabajador, por ejemplo, ésta se hace sobre su actuación, no sobre su actitud. La buena actuación se elogia y hasta se premia; la mala actuación no es recompensada y, por supuesto, se intenta darle un giro positivo. Como consecuencia de este tratamiento, la conducta mejora y con ella las actitudes. Un entrenador de béisbol no trata de cambiar la postura de un bateador que golpea bien; pero el jugador que no es bueno bateando no tarda en recibir consejos de cómo debe cambiar su postura para mejorar su rendimiento.

Los valores. La escala de valores del individuo es un tercer factor que a veces se constituye en la piedra angular de su actuación. No hay que confundir los valores con las percepciones, las actitudes o las necesidades, aunque estos conceptos están muy relacionados unos con otros. Una distinción que podemos hacer es la de

que los valores contienen raíces mucho más profundas que cualquier otra respuesta específica que se pueda dar a un estímulo, se trate éste de personas o de acontecimientos. Los valores son también especialmente sensitivos porque reflejan las más importantes creencias de las personas sobre sí mismas. Los valores son unas creencias amplias, generales y perdurables sobre lo que es realmente importante en la vida; creencias éstas que presiden las acciones de los seres humanos y por las cuales se hacen tremendos sacrificios. La persona siempre tiene una íntima justificación cuando realiza una acción, cualquiera que ésta sea, en apoyo o defensa de «sus principios». Mucha gente asocia los valores con la ética y la moral.

Tal como se expone a continuación, los valores se pueden clasificar de diversas formas.

Valores materialistas versus valores éticos. Un *valor materialista* es aquel que dada una situación en la que se ofrecen varios caminos o cursos de acción, la opción de uno de ellos se hace primordialmente en razón de la gratificación o satisfacción que de él pudiera derivarse. Un *valor ético*, en cambio, es aquél que sólo discrimina lo «bueno» de lo «malo».

Los valores como sistema integrado. Esta apreciación considera a la persona como poseedora de una serie de valores a los que asigna una importancia o peso determinado, de forma que para ella son más trascendentes unos que otros; configurando de este modo un sistema o escala particular de valores. En este sistema tendrían cabida los valores referentes a la religión, *status*, dinero, calidad de trabajo, profesionalismo, independencia, placer, amor y servicio. De este modo, un empleado podría colocar al dinero en lo más alto de su escala de valores, a la par que otro le daría la máxima importancia al profesionalismo y aún quedaría un tercero que vería al *status* como el valor más trascendente. Los valores como las percepciones, la personalidad y las necesidades, varían de una persona a otra. Muchos directivos cometen el error de querer proyectar su propio sistema de valores sobre los trabajadores que supervisan. No es raro escuchar a un jefe que diga: «Apelé al amor propio de Mark y como si nada»; o «le ofrecí a Peggy una buena subida de sueldo si dejaba de viajar y aceptaba el puesto de jefe de pedidos de venta y me dijo que no, que no quería perder su independencia».

La ética en el trabajo y la autorrealización. Quizá nada distinga mejor a las jóvenes generaciones de las antiguas que el valor que se le ha dado al trabajo. Las antiguas generaciones crecieron bajo la llamada ética protestante del trabajo. Dicho de forma sencilla, esta ética sostiene que el trabajo es valioso en sí mismo, que es importante para la persona que lo lleva a cabo y que debe ser la aspiración más interesante de su vida. A partir de los años sesenta, sin embargo, los empleados han comenzado a cuestionar la validez de esta postura ética. En especial la gente más joven es dada a creer que el trabajo es valioso e importante en tanto en cuanto suponga un avance en su propósito de autorrealización. Bastantes directivos en puestos vitales están encontrando cada vez más dificultades para modelar unas con-

diciones de trabajo que les vaya bien al creciente número de empleados que ostentan este valor.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: El centro médico del condado de Norton está dirigido por Maria Yount, una administradora profesional. La buena marcha del centro se ha visto trastornada por el alto índice de rotación entre las auxiliares de clínica; cosa que no ocurre entre las ayudantes de enfermera que trabajan con las enfermeras tituladas. Revisando algunas de las entrevistas de salida, Maria Yount se percató que un típico comentario de las auxiliares de clínica que se marchaban, era el de «nos toca hacer el trabajo sucio de los demás y por una paga muy cercana al salario mínimo». En cambio, una declaración muy común de las pocas ayudantes de enfermera que abandonaron el centro era la de «he estado aquí tanto tiempo porque me gustaba llevar el distintivo y el uniforme de ayudante de enfermera, pero me ha venido molestando el hecho que no se me permitiera hacer algunas de las tareas más importantes y difíciles que realizan las enfermeras tituladas».

Pregunta: ¿Qué puede hacer la administradora para satisfacer mejor las dos clases diferentes de necesidades que tienen las auxiliares de clínica y las ayudantes de enfermera?

Respuesta: La mayoría de las ayudantes de enfermera están satisfechas con sus actuales condiciones de trabajo. Si estas condiciones tuvieran que cambiarse para proporcionarles una mayor motivación, parece ser que sería suficiente con que se les reconociera un *status* más alto para poder así satisfacer por completo su necesidad de estima y consideración. Acaso lo que necesitan es que les valore más su trabajo y se les asignen tareas que estén más en consonancia con sus conocimientos y preparación. En cuanto a las auxiliares de clínica, la administradora debiera revisar los niveles de sueldo que reciben, ya que hay indicios razonables para pensar que los salarios que actualmente les paga el centro médico apenas cubren sus necesidades de supervivencia. Una vez que estas necesidades queden cubiertas por unos salarios más altos, la administradora debería entonces buscar una forma de elevar el *status* de las auxiliares de clínica para así satisfacer sus necesidades de estima y consideración.

Concepto 14

Unas productivas relaciones de persona a persona con los empleados, forman a su vez las bases de una relación efectiva entre el directivo y toda la organización.

Los empleados satisfechos no tienen por qué ser más productivos que los insatisfechos; eso sí, tienen una mejor asistencia al trabajo y se quejan menos. Lo más importante es que el directivo se dé cuenta que unas armoniosas relaciones con todos los empleados pueden llegar a formar una organización productiva. Con empleados descontentos o sin motivación sería muy raro conseguir una organización de esta índole.

La existencia de unas relaciones efectivas depende en gran parte del concepto que el directivo tenga sobre las motivaciones laborales. La postura del directivo en este aspecto puede ser positiva o negativa. Con una actitud positiva, el directivo está abierto a conceder recompensas justas y a mejorar las condiciones intrínsecas de los puestos de trabajo; acciones que producen en su grupo la aparición de una confianza mutua y, por ende, una mejor actuación.

Empleados: ¿A su favor o en su contra? El concepto que el directivo tenga de la naturaleza íntima de los seres humanos, especialmente como trabajadores, será lo que determine el camino que tome el directivo en cuestión para motivarlos. Para clarificar las opciones, Douglas McGregor, profesor de management del *Massachusetts Institute of Technology*, estableció dos criterios contrapuestos —tal como se exponen en la Tabla 3.1— acerca de la postura de los seres humanos frente al trabajo. McGregor denominó «Teoría X» al criterio negativo y «Teoría Y» al positivo.

La **Teoría X** sostiene que a la gente no le gusta el trabajo y que, por ello, hay que ejercer sobre ella una cierta presión y control para que trabaje de forma provechosa. Este criterio aboga por la mano dura con frecuentes apelaciones a la acción disciplinaria. La Teoría X tiene como principio fundamental que los premios monetarios son los únicos a los que responden los empleados.

Tabla 3.1. La Teoría X y la Teoría Y de McGregor
Dos criterios contrapuestos de la naturaleza humana ante el trabajo

Teoría X	Teoría Y
Persona media	
<p>Le disgusta el trabajo y lo evita. Tiene que ser obligada o amenazada con un castigo para que se esfuerce en alcanzar las metas de las organización. Es pasiva y le gusta que se le diga qué es lo que tiene que hacer, más bien que aceptar responsabilidades.</p>	<p>Encuentra el trabajo tan natural como el juego. Se motiva más por la satisfacción inherente al trabajo que por la coacción. Hace suyas las metas de la organización a través de las recompensas a la iniciativa y acción individuales. Acepta y busca responsabilidades. Muestra creatividad en la solución de los problemas de la organización.</p>

La **Teoría Y** adopta el punto de vista contrario. Mantiene que a la gente le agrada el trabajo y que lo realizará de buen talante *si* le ve sentido y *tiene* la oportunidad de intervenir personalmente en su planificación. Este criterio realza la importancia de proporcionarles a los empleados oportunidades para que tomen sus propias decisiones y para que determinen sus particulares condiciones de trabajo.

McGregor nunca concretó que una de estas dos posturas fuese la correcta; lo que sí quiso puntualizar fue que cualquiera que fuese el procedimiento que el directivo escogiera para establecer unas relaciones efectivas y promover unas condiciones motivantes, éste reflejaría el criterio o la postura de ese directivo. A pesar de la inconcreción de McGregor sobre cuál de los dos criterios era el correcto, los directivos —tanto actuales como futuros— deben tener en cuenta las siguientes observaciones:

- La actitud hacia el trabajo de la actual generación de empleados se identifica con la filosofía de la Teoría Y.
- La mayoría de los directivos tienen poco o ningún control sobre la política salarial de la organización; por lo que su influencia, en el caso de la Teoría X, es mínima en cuanto a la utilización de la paga como incentivo.
- Por otro lado, los directivos tienen un acceso mucho más directo a los factores motivacionales característicos de la Teoría Y.

Lo que tiene que sopesar el directivo es si elige en sus relaciones con los empleados el criterio negativo o el positivo. La pregunta que tiene que hacerse en cada situación particular es: ¿qué criterio producirá a la larga las relaciones más provechosas?

Relaciones provechosas

Las relaciones provechosas nacen al calor de la confianza y el respeto mutuos. Hay pocas cosas que sean tan claras conceptualmente como ésta y, al mismo tiempo, tan difíciles de conseguir. Es casi imposible producir confianza y respeto, si el criterio del directivo está basado en la Teoría X. Por otro lado, no puede negarse que hay un gran número de empleados cuyas pautas de comportamiento provocan la desconfianza y la falta de respeto. De esto se infiere, que son los directivos los que deben propiciar en primera instancia el desarrollo de la mutua confianza. De todos modos, debe en principio pensarse, hasta que no se demuestre lo contrario, que los empleados son los propios interesados en hacer bien su trabajo.

Tal tratamiento exige bastante del directivo, cuya confiabilidad será puesta a prueba muchas veces antes de ser reconocida y aceptada por los empleados más remisos. Este proceso es sin duda lento y no está exento de resbalones que lo hacen más lento todavía. Sin confianza ni respeto mutuos no puede ocurrir nada que sea productivo. Y aquí viene a propósito la frase que John W. Gardner escribió en su bien acogido libro *Self-Renewal* (Autorrenovación), «la confianza que usted

tenga en los demás, determinará en cierto grado la confianza que ellos tengan en sí mismos»*.

La mejora del empleo

Otro renombrado sociólogo, Frederick Herzberg, dotó de una significación adicional a la obra de Maslow y McGregor. Él vio un vínculo importante entre ambas. En efecto, Herzberg observó que en una sociedad próspera poco puede hacer un directivo para satisfacer las necesidades que aparecen en los niveles inferiores de la jerarquía de Maslow. Como mínimo, los trabajadores esperan una razonable seguridad y unos salarios que les cubran sus necesidades de supervivencia o primarias. Sin estos dos elementos, razonaba Herzberg, los empleados estarán sin duda descontentos, pero no tienen por qué trabajar más duro si los consiguen. Herzberg se hacía entonces la pregunta: «¿Qué es lo que le queda a los directivos para motivar a sus empleados?». Finalmente llegó a la conclusión que lo único que les quedaba eran aquellas condiciones laborales que satisfacían las necesidades de los niveles más altos. De acuerdo con esto, Herzberg agrupó a las necesidades primarias, de seguridad y sociales bajo la denominación común de **incentivos neutros**. Es decir, si las condiciones de trabajo no cubren este tipo de necesidades, los empleados estarán lo suficientemente descontentos como para buscar trabajo en otro sitio; pero no trabajarán con más entusiasmo ni con más ahínco, en el caso que estas condiciones sean mejoradas.

La motivación aparece, señala Herzberg, cuando los directivos brindan a sus empleados las siguientes condiciones:

- Un trabajo interesante y gratificante.
- Oportunidades para desarrollar y utilizar sus capacidades en toda su extensión.
- Participación en las decisiones que afecten a los métodos a utilizar en su trabajo y a los objetivos a alcanzar con sus actuaciones.

Otros observadores han apuntado que lo que Herzberg llama su «Teoría bifactorial» entronca bastante bien con las necesidades *fisiológicas* (niveles inferiores) y las necesidades *psicológicas* (niveles superiores) de Maslow, así como con la Teoría X en los niveles más bajos y con la Teoría Y en los niveles más altos, de McGregor. Todo esto queda debidamente ilustrado en la Figura 3.4.

Desde que tuvieron lugar las investigaciones de Herzberg, muchos directivos han sintetizado los intentos para satisfacer las necesidades motivacionales de los niveles superiores bajo la expresión «mejora del empleo». La *mejora del empleo* comprende todas aquellas acciones que el directivo toma para incorporar al puesto de trabajo de un empleado las condiciones anteriormente señaladas.

* W. W. Norton & Co., Nueva York, Ed. rev., 1981.

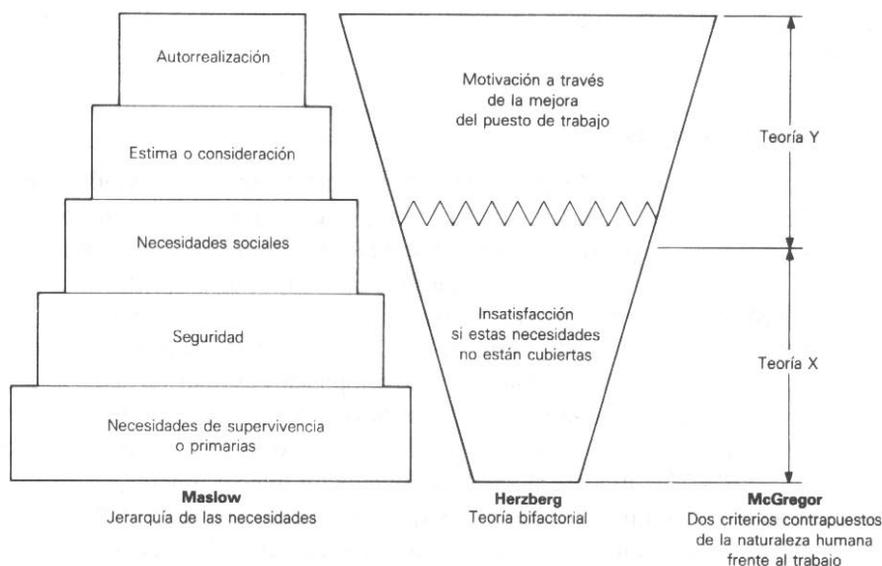


Figura 3.4. Puntos de contacto de la jerarquía de las necesidades de Maslow con la Teoría X y Teoría Y de McGregor y con la Mejora del empleo de Herzberg.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Fran Burke dirige una brigada que normalmente se dedica a realizar trabajos para la construcción de autopistas. El salario es relativamente bueno, pero se pasa calor y las faenas son pesadas y repetitivas. A pesar de la buena paga, el absentismo es elevado. Los componentes de la brigada se toman unos descansos que no están autorizados. Los trabajadores veteranos buscan gustosamente pretextos para demorar el trabajo. Fran tiene que estar constantemente encima de ellos, gritándoles y espoleándoles para que puedan sacar la faena del día. La brigada de Fran está considerada la menos productiva de la compañía. Los jefes de obra, cuando llega el caso, dicen: «Asigne cualquier brigada a este trabajo menos la de Fran». Cuando su jefe pidió a Fran explicaciones sobre la situación, ella respondió: «¿Qué espera que yo haga con un hatajo de mastuerzos como éstos?».

Pregunta: ¿Qué puede hacer Fran para mejorar la productividad de su brigada?

Respuesta: Está claro que Fran es una ferviente seguidora de la filosofía característica de la Teoría X y que la está aplicando a sus trabajadores, hasta ahora sin resultados. Puesto que la retribución es satisfactoria y dado que muchos de los trabajadores problemáticos tienen la seguridad que le da su antigüedad en el empleo, Herzberg dirigiría la atención de Fran hacia la posibilidad de mejorar el trabajo de su brigada recurriendo a las necesidades de niveles superiores. En este

sentido, Fran podría seguir el siguiente proceso: 1) no hacer caso de los trabajadores problemáticos y elogiar sin reserva a aquellos operarios que no descansan más de la cuenta y que no remolonean en el trabajo; 2) permitir a los mejores trabajadores que escojan diariamente en la obra la faena que prefieran; 3) invitar a todos los obreros —tanto a los problemáticos como a los buenos— a que discutan las faenas del día antes de comenzar el trabajo, para así encontrar la mejor forma de realizarlas; 4) establecer una meta de trabajo diaria ligeramente superior a la que la brigada venía anteriormente alcanzando, dándole a la circunstancia un carácter de desafío o competencia.

Habida cuenta que Fran tiene que habérselas con un grupo y no con individualidades, la efectividad de las medidas 1 y 2 anteriormente indicadas puede verse disminuida, tal como se explica a renglón seguido en el Concepto 15.

Concepto 15

Las relaciones de los directivos con los empleados constituidos en grupos tienen un carácter diferente del que tienen las relaciones con personas aisladas. Estos contactos de grupo son quizá los más difíciles de iniciar y sostener con resultados positivos.

Un grupo de empleados es algo más que una suma de individualidades. El grupo tiene su propio carácter y debe ser tratado como un todo. Los grupos se pueden establecer de una manera formal por disposición de la dirección o pueden aparecer gradual e informalmente. Esta diferencia queda recogida en la Figura 3.5. Según sea su origen, los grupos desarrollan unas características definitivas que pueden ser una ayuda o un estorbo para la dirección.

Los **grupos de trabajo formales** son establecidos por la dirección a fin de especificar con exactitud quién hace qué y en relación a quién. Estos son los grupos que se designan como «divisiones», «departamentos», «secciones», «equipos de proyecto», «comités», etc. Tendrá la ocasión de conocer más sobre el proceso de formación de esta clase de grupos en el Capítulo 5.

Los **grupos de trabajo informales** también pueden llamarse grupos «amistosos» o de «intereses compartidos». Sus propósitos y sus relaciones no tienen que estar necesariamente orientados al aspecto laboral, si bien estos grupos pueden ejercer una gran influencia sobre una determinada situación de trabajo. Los grupos de trabajo surgen de muy distintos modos. Empleados de diferentes departamentos que juegan en el mismo campeonato de bolos, o conducen en la misma escudería de aficionados o viven en la misma vecindad, pueden ser vistos en el trabajo por los demás como que tienen intereses comunes. Dentro de un departamento se pueden formar camarillas entre personas que utilizan las mismas clases de pericias, o que están resentidos del mismo jefe o de los mismos compañeros, o que les desagradan

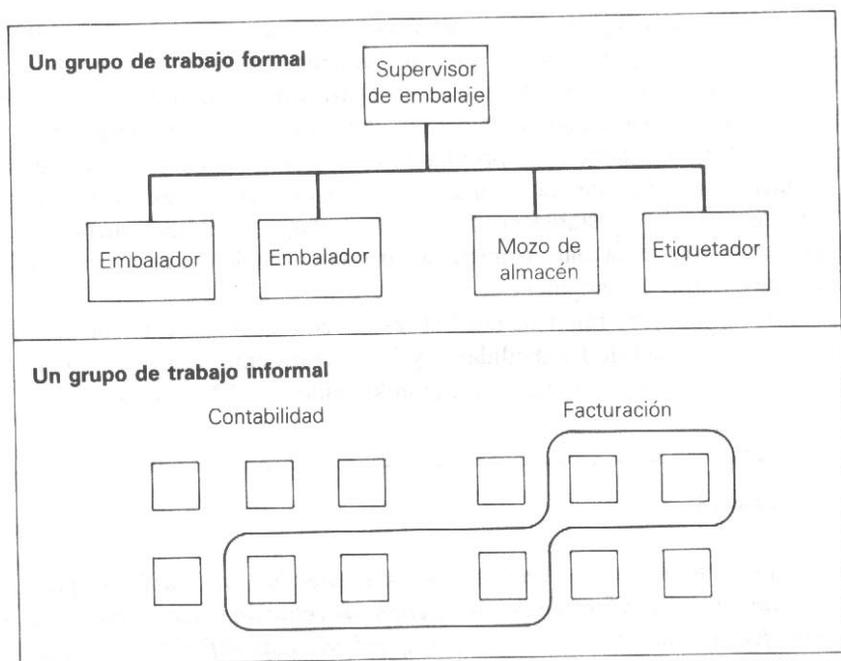


Figura 3.5. Un grupo de trabajo formal y otro informal.

o prefieren un tipo de trabajo en particular. A veces los grupos se forman sencillamente porque los individuos se sienten atraídos por otros que tienen más o menos su misma personalidad.

Características de los grupos

Los grupos pueden tener una composición homogénea o mixta; también pueden ser estables o inestables y grandes o pequeños.

Los **grupos homogéneos** tienen una mayor cohesión y son más resistentes a las influencias externas que los grupos heterogéneos. Un directivo seguramente encontrará una mayor resistencia cuando intente imponer un cambio en las normas de trabajo en un grupo homogéneo que en otro que sea de composición mixta.

Los **grupos estables** son los que tienen pocas variaciones en su afiliación o composición. Estos grupos son dados a actuar como círculos cerrados exigiendo lealtad a sus miembros y presentando un frente impenetrable a los extraños; es decir, a gente con otras pericias profesionales o procedentes de otros departamentos. Los **grupos inestables** tienden a ser más abiertos; pero, como consecuencia de esto, sus comportamientos o reacciones son más difíciles de prever. Con grupos de este tipo puede ocurrir que un jefe tenga la impresión que un determinado colectivo de empleados administrativos es relativamente tranquilo, para luego encontrarse