



LA MOTIVACION COMO FACTOR QUE INFLUENCIA LA EJECUCION DEL EMPLEADO

DR. OCTAVIO GOMEZ HARO *

La motivación y los efectos grupales han sido principal preocupación del enfoque de relaciones humanas, el cual ha dominado el estudio de la ejecución del trabajador durante los recientes 35 años, principalmente hasta los años sesentas.

Los Estudios Hawthorne son generalmente considerados como el punto de arranque hacia el énfasis de relaciones humanas, pero los Estudios Hawthorne no son un fenómeno aislado. Durante muchos años, anteriores y posteriores a tales estudios,

existió seria preocupación por la pregunta "¿Qué es lo que quiere el hombre trabajador?"

El interés en la motivación del

Dr. en Ciencias Administrativas

empleado ha continuado siendo importante, como lo atestiguan el gran volumen de artículos, libros, conferencias y cursos académicos realizados en los últimos años. El interés en incentivos financieros se remonta a los primeros años del movimiento de la administración científica, pero los inventores y los apoyadores de los incentivos financieros en los años 1900s, no estaban interesados en estudiar la motivación; suponían que el empleado era un hombre económico básicamente motivado por el dinero. En 1959 el Bureau of National Affairs de E.E.U.U. encuestó 14 empresas para averiguar lo que éstas estaban haciendo para motivar a sus empleados, encontrando una amplia variedad de prácticas, todas las cuales eran consideradas como influenciadoras de la productividad, pero Kahn, hablando en un simposio sobre "los próximos diez años" en psicología industrial, dijo que se daba demasiada atención a la descripción de práctica administrativa existentes y se descuidaban grandes áreas que necesitaban ser investigadas.

El gran volumen de artículos que aún a estas fechas aparece en revistas especializadas sobre motivación son rediseños (trabajos repetidos) de viejos conceptos y representan reiteraciones de viejos reclamos. Así vemos que John Dale, después de un

extenso estudio de 305 planes de incentivos salariales, llega a la conclusión de que empresas que no tienen planes de incentivos pueden aumentar su productividad *50 por ciento en un año* al través de un plan adecuado de incentivos. Stogdill, por lo contrario, clama estableciendo que *78 por ciento* de todos los planes de incentivos salariales fallan: que la mayoría de los incrementos en productividad son de corto plazo, y que la mayoría de los planes de incentivos son autonegativos, puesto que en realidad inhiben el desarrollo de nueva tecnología. Por su parte, artículos de Metaxas, Rath y Rothe agregan apoyo moral, si no objetivo, al argumento de que lo que la industria necesita actualmente no es un número menor de incentivos financieros, sino un número mayor y mejor de usos de incentivos. Resumiendo, el uso de incentivos financieros está lejos de ser un tema de discusión obsoleto, sino que su efectividad es debatible. Artículos publicados por Likert y Mc Dermid señalan que el dinero tiene valor motivacional únicamente en la medida que satisface las necesidades de un empleado. Mc Dermid también continúa hasta mostrar cómo la motivación descansa en una necesidad de jerarquía, por lo que otras necesidades pueden tomar prioridad sobre aquellas que están servidas por incentivos financieros. Podemos encontrar ilustraciones clásicas de

esto en el libro de W.F. Whyte, "MONEY AND MOTIVATION", en el que el autor muestra en dos estudios de caso cómo imperfectamente la producción de grupos de trabajadores está relacionada con su plan de incentivos. Puede ser que esto esté en parte condicionado a la previa experiencia laboral del trabajador, a su actitud hacia el hombre que maneja el estudio de tiempos y a su necesidad de variar su rutina.

Describe también un número de métodos ingeniosos que inventaron los trabajadores para derrotar a las cuotas, métodos que avergonzarían al arte creativo de estudiantes de nivel superior para pasar sus exámenes.

También relata los efectos del pago de incentivos en los ambientes sociales y económicos de los trabajadores.

Otras consideraciones en relación con los incentivos financieros es el hecho de que existe una variedad de formas con las que la administración puede "empaquetar" el dinero del personal. La paga del incentivo es sólo una. Señala que el estado de pérdidas y ganancias responderá más favorablemente si "El Programa de Compensación puede ser ordenado en tal forma como para lograr la máxima motivación al costo más bajo posible". En un estudio de Johnson y Strother, el valor de reclu-

tamiento de diferentes costos-
idénticos de paquetes salariales
es mostrado para variar en una
modalidad ordenada, sugiriendo
que el dinero tiene valor incentivo
en diversas formas que no están
ligadas directamente con la
producción.

Si el dinero es de valor únicamente mientras satisface necesidades y si tales necesidades son las más importantes en la punta final de la pirámide de la jerarquía de necesidades, entonces el punto de arranque para estudiar la motivación del empleado es contestar la pregunta, ¿Qué quieren los empleados?

Artículos de Basset y de Froehlich minimizan el hecho de que un trabajo puede satisfacer una variedad de necesidades y que estas necesidades no son todas ellas tangibles. Kahn y Kasta presentan notas de precaución. Kahn señala que la productividad y la satisfacción en el trabajo no están directamente relacionadas, y Kasta nos recuerda que la función de un trabajo no es satisfacer todas las necesidades del hombre.

Las notas anteriores de precaución son razonables, pero no niegan dos hechos fundamentales: primero, la motivación está basada en necesidades, y segundo, la producción no es la única medición de la ejecución.

Ciertamente, necesidad y satisfacción son conceptos opuestos. Si un hombre está satisfecho ya no siente necesidades: si necesita, no está satisfecho.

Así entonces, nos deben preocupar no tan sólo las necesidades, ni tan sólo los incentivos, sino que debemos preocuparnos por mantener alguna clase de equilibrio entre los dos factores. Schwitzgebel y Bass, basándose en laboratorios animales, sugieren que un reforzamiento parcial puede ser más efectivo que un reforzamiento total para la gente, de como éste es para las ratas. La satisfacción regular y completa de necesidades puede tener menor influencia sobre la ejecución que las recompensas irregulares o parciales.

La aceptación de que la perpetuación de necesidades, mejor que la satisfacción de necesidades, puede ser la básica responsabilidad motivacional de la administración está plasmada en varios libros (Argiris, Mc Gregor) enfatizando la autoactualización, así como en muchos artículos (Wolff, Mikel, y Skousen), argumentando que la mayoría de los empleados lo que quieren es mayor responsabilidad. Si están en lo cierto, entonces las necesidades continuadas e incompletamente satisfechas son los mejores motivadores. La evidencia para apoyar este punto de vista se ha venido acumulando desde el artículo pionero de

Coch y French sobre la resistencia al cambio. Los estudios de Michigan de Katz et al mostraron que productores de gran nivel tienen mayor orgullo en el trabajo (una necesidad continuamente), y son más críticos (evidencia de necesidades no satisfechas) que los menos productivos: los productores más bajos, por lo contrario, participaron más en programas atléticos y de recreación (satisfactores de necesidades). Herzberg, en una encuesta de cerca de mil estudios de actitudes hacia el trabajo concluyó que "El Mejor Estado Psicológico para la utilización completa de recursos humanos es aquella de insatisfacción suficiente para proporcionar motivación para la actividad intensa, pero no suficiente para hacer que el trabajador desee renunciar a su trabajo".

El estudio de Herzberg encontró numerosas relaciones entre actitudes de trabajo y ejecución. Brayfield y Crockett, por otro lado, cubrieron casi el mismo campo en casi la misma época y concluyeron que las actitudes de los empleados hacia los trabajos tienen poca o ninguna relación con su ejecución. El grupo de Herzberg comenta sobre el estudio de Brayfield y Crockett en un breve addendum a su capítulo sobre el efecto de la actitud hacia el trabajo, señalando que diferencias en la literatura cubierta, diferencias en definición de ejecución y en el

criterio de significancia en los dos estudios puede explicar el aparente desacuerdo. El resultado de posteriores estudios y el desarrollo de pruebas más poderosas de significancia, además de expectativas revisadas respecto de clases de relaciones probables, parecen asegurar que el grupo de Herzberg estaba más cerca de la verdad.

Los resultados de algunos de los descubrimientos de Herzberg acerca de la relativa importancia de ciertas actitudes, son relevantes. La clasificación de motivos de Stogdill como impactos separados sobre productividad, moral y estabilidad organizacional, están necesariamente asociados directamente con productividad. Todos pueden ser concebidos como que tienen algún peso en la ejecución, concebida ésta en forma amplia.

Bass, explica esto en forma algo diferente, estableciendo que las metas de la tarea son a menudo irrelevantes a la necesidad de satisfacción de los empleados. Mantener sus trabajo es relevante, producir no lo es.

En un estudio posterior, Herzberg et al condujeron una investigación en el área de la motivación en el servicio psicológico de Pittsburgh (E.E.U.U.) basada en una serie de entrevistas a un grupo de 200 contadores e ingenieros que trabajaban para once diferentes empresas en el área

de esa ciudad. Se les preguntó que recordaran incidentes específicos en sus experiencias recientes que les hubieran hecho sentirse particularmente bien, o particularmente mal, en sus respectivos trabajos, y que indicaran los efectos que tales incidentes tuvieron sobre sus actitudes y su ejecución, y si tales efectos fueron de corta o de larga duración.

Herzberg se convenció desde el principio que el diseño de su estudio impuso ciertas restricciones en las conclusiones que pudiese extraer de los datos y la información resultantes. En primer lugar, los contadores e ingenieros, como grupo, son mejor educados y menos dependientes de sus relaciones con el jefe que los contrata, que los trabajadores calificados o semi-calificados sobre los que otras investigaciones anteriores fueron hechas, como las de Elton Mayo (Western Electric Co.).

La investigación produjo los siguientes resultados: cuando tales trabajadores sintieron satisfacción en sus tareas fue generalmente debido a que algo sucedió, que les mostró que estaban ejecutando sus tareas especialmente bien, o que se estaban haciendo mas expertos en sus respectivas profesiones. Es decir, su satisfacción estaba determinada por las tareas específicas que se les encomendaban, no por factores tales como dine-

ro, seguridad o condiciones de trabajo. Por lo contrario, lo que sentían mal era que cualquier modificación desfavorable en estos tres últimos factores les hacía sentir y creer que estaban siendo tratados injustamente.

Esta situación condujo al investigador a establecer una distinción entre lo que denominó "Motivadores" y lo que designó "Factores Higiénicos": Un motivador es una influencia que usualmente tiene un efecto positivo sobre las actitudes y la ejecución. Los factores higiénicos no producen mejoría, más bien sirven para evitar efectos negativos en la moral y en la eficiencia. Son estos factores prerequisites para una efectiva motivación, pero incapaces de motivar por sí mismos: nada hacen para elevar el deseo individual de ejecutar bien una tarea encomendada. Quedó claro en este estudio que en el grupo de Contadores e Ingenieros los motivadores reales eran las oportunidades para convertirse en expertos y para manejar problemas más difíciles. Los sueldos, la seguridad de trabajo y las condiciones de éste, eran factores higiénicos, que cuando eran inadecuados provocaban un importante efecto negativo en las actitudes de los individuos, pero no producían importantes efectos positivos cuando eran administrados en forma conveniente.

También encontró esa investiga-

ción que los tradicionales motivadores de tipo monetario y los llamados motivadores de relaciones humanas no motivaban al grupo experimental; que sólo representaban condiciones mínimas tolerables para su trabajo.

Elevar esas condiciones a un nivel satisfactorio de motivación requería algo adicional: la libertad de ejercer iniciativa e ingenio: experimentar y manejar los problemas propios de su tarea, según sus propios criterios. Así, el verdadero motivador era: que tuvieran control sobre sus propias tareas y responsabilidades.

La llave para una motivación sostenida pareció que consistió en tareas que provocaran en ese grupo el llegar a los límites de su capacidad, enfrentándose continuamente a retos más serios acerca de sus habilidades.

RESUMEN

El interés sobre la motivación del empleado ha sido grande durante un gran número de años. A medida que la investigación sobre el tema se ha acumulado, un número de hechos significativos ha emergido. Primero, está claro que existe una jerarquía de motivos en la que ciertos motivos dominan a otros. ¿Cuáles prevalecerán? depende, posible-

mente, de la básica importancia de uno sobre el otro, pero también dependerá del estado de "necesidad-satisfacción" del individuo en el tiempo. Esta es una de la razones por la que las mediciones de satisfacción en el trabajo no son buenos pronosticadores de la productividad.

Esto ayuda también a explicar porqué el efecto de los incentivos salariales es difícil de predecir. Los incentivos salariales no carecen de importancia. Su efecto depende de cómo satisfacen las necesidades de los empleados. Pueden ser inefectivos debido a que la necesidad de solidaridad grupal es más fuerte que la necesidad de más dinero, o bien porque son administrados en una manera amenazadora o poco informativa.

Los sistemas de incentivos muy frecuentemente son diseñados por ingenieros, quienes se preocupan más por la lógica que por la psicología. Falta bastante por hacer para determinar la efectividad de diferentes clases de planes de incentivos. Se necesita comparar incentivos de grupo con incentivos individuales, así como trabajos de investigación sobre productividad y planes de participación de utilidades, desde un punto de vista del comportamiento humano. Y todo esto necesita ser evaluado en términos de épocas, lugares y gentes involucradas.

La mayoría de las encuestas sobre lo que desean los empleados ha puesto al dinero como el principal motivador. Seguridad, oportunidades para avanzar, y la empresa y su administración, han sido consideradas como principales determinantes de actitudes en la mayoría de los estudios realizados. En el caso de personal gerencial y técnico, los incentivos de riesgo parecen jugar un rol sumamente importante. Necesidades continuas tales como de riesgo, de desarrollo o avance y autorrealización, que son intensificadas en vez de ser saciadas, son los motivos ideales y prominentes entre los empleados de alto nivel jerárquico. El reconocimiento de que ciertos motivadores tienden a tener efectos duraderos (de largo plazo) y de que otros motivadores tienden a proporcionar efectos de corto plazo, (no duraderos), está actualmente conduciendo a un análisis más refinado de la motivación y un mejor entendimiento de la influencia de la motivación en la ejecución de la tarea a cargo del empleado.

La meta de este documento es proporcionar un panorama de lo que los científicos sociales han contribuido en el entendimiento de la ejecución del empleado dentro del ámbito organizacional, con un énfasis particular sobre el estado actual del conocimiento. El interés de dichos científicos en problemas

de la industria surgió en los últimos años del Siglo XIX. En su principio fue el trabajo de algunos pocos sicólogos interesados en el trabajo y la fatiga, en las diferencias individuales y en el ambiente físico del trabajo.

Cierto es que había también sociólogos y antropólogos interesados en el impacto de la industrialización en la sociedad, pero permanecieron, por decirlo de alguna manera, fuera de "las puertas de la industria", no así los sicólogos, quienes "entraron" a la fábrica a estudiar al hombre en sus trabajos, y eran producto de una rigurosa tradición experimental que veían el comportamiento humano dentro de términos elementales de estímulos-respuesta.

No es entonces de extrañar que los primeros trabajos de los científicos sociales en la industria se sumaron rápidamente al enfoque de los ingenieros industriales para la producción de lo que podríamos denominar "El Enfoque Humano de Ingeniería". Hasta hace algunos años la investigación realizada en esa tradición dominaba el campo.

Los estudios Hawthorne en la Western Electric, realizados en los años veintes del presente siglo, marcan el inicio de un enfoque diferente, orientado más sociológicamente. Llamaremos a este enfoque el de "Relaciones Humanas", y fue el domi-

nante en los años 50s de este siglo. Actualmente, estudios de trabajos en la tradición Taylor-Gilbreth son difíciles de encontrar en las revistas especializadas; trabajos sobre cómo la música, la luz, la ventilación y el calor afectan la ejecución del trabajador, son verdaderas rarezas. Aun estudios sobre factores humanos en el diseño de máquinas son muy poco comunes.

Las personas interesadas en tales cosas tienen que acudir a revistas bastante antiguas o algunas publicaciones especializadas en ingeniería.

Ese cambio en enfoque de la actividad de investigación posiblemente refleja, en parte al menos, el reconocimiento de que los aspectos puramente técnicos de la ejecución del trabajador son específicos respecto de lugares de trabajo particulares y que los mismos arrojan poca luz sobre las cuestiones más amplias de la dirección de la energía humana en el trabajo.

En el trabajo que estoy presentando he tratado de concentrarme en estudios de investigación publicados, sin tomar en cuenta artículos que trataban únicamente de teoría o de opinión. También he citado tan sólo trabajos de investigación de los primeros clásicos y a recientes investigadores que, en mi concepto, son los mejores ejemplos en el campo que cubre mi trabajo.

En México la Administración, en términos generales, viene proporcionando al trabajador elementos para que satisfaga insuficientemente sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Lo podemos constatar en los dos últimos años, de tremenda crisis económica y social que sufre nuestro país. El actual estándar de vida del mexicano es francamente inadecuado; nuestra gente sufre privación de sus apremiantes necesidades fisiológicas, lo cual provoca consecuencias lógicas en la conducta del trabajador; éste se motiva, fundamentalmente, hacia la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, por serles las más apremiantes.

En algunas pocas empresas mexicanas sus trabajadores satisfacen con relativa holgura este tipo de necesidades, lo cual produce que cambien su énfasis motivacional hacia necesidades sociales y egoístas, y si en tales situaciones la administración continúa enfocando su atención hacia las necesidades fisiológicas del trabajador, la sola provisión de recompensas monetarias será ineficaz. Cuando el hombre ha alcanzado un adecuado nivel de subsistencia, usualmente se motiva por la satisfacción de otras necesidades superiores.

El hombre mexicano, a quien la satisfacción de sus necesida-

des de seguridad, de asociación, de independencia o de logro le sea negada por la Administración, se sentirá espiritualmente enfermo, y esa sería enfermedad tiene consecuencias de importancia en su comportamiento en el trabajo, y la Administración estará seriamente equivocada si atribuye su consecuente pasividad, su hostilidad o su deficiente ejecución de la tarea, a su "naturaleza humana". Tales comportamientos representan síntomas de enfermedad, de privación de necesidades sociales y egoístas, y en tal situación, el gerente eficiente requiere de conocimientos suficientes para saber diagnosticar a tiempo la enfermedad, descubriendo oportunamente esos síntomas, enfocando su atención hacia la satisfacción de las necesidades fisiológicas de sus trabajadores; la sola provisión

de recompensas monetarias será ineficaz como motivador de la ejecución óptima del trabajador.

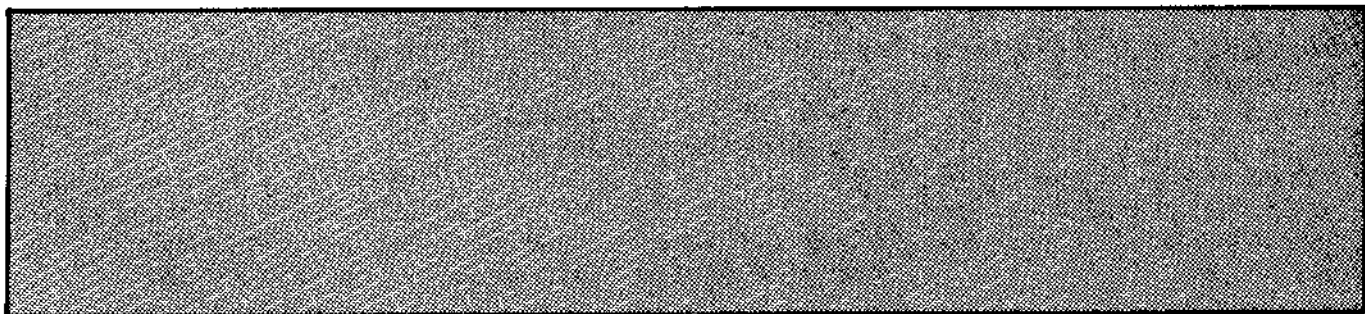
Cuando el hombre ha alcanzado un adecuado nivel de subsistencia, generalmente se motiva por la satisfacción de otras necesidades superiores. La Administración, en cualquier país del mundo, no está en condición de proporcionar al trabajador el respeto a sí mismo, ni el de sus compañeros, ni la satisfacción de su necesidad de logro, pero sí puede crear condiciones que sirvan de aliciente para que satisfaga esas necesidades por sí mismo.

Estimo que los incentivos monetarios no deben ser considerados aparte de todas las otras necesidades del trabajador. El poder es la herramienta más poderosa para motivar y al mismo

tiempo la más mal utilizada. El poder regular nuestros propios métodos de trabajo, el poder establecer nuestros propios objetivos y normas y aún intervenir en la determinación de nuestras propias recompensas, es la llave para un sostenido incremento en la productividad, más eficiente que el dinero.

La Administración Mexicana aún no ha demostrado estar en condiciones adecuadas para enfrentarse a su más importante tarea; alcanzar la motivación del trabajador y alistar su espontánea participación; movilizar sus deseos de trabajar y lograr su óptima ejecución.

¿Qué conceptos básicos, qué herramientas y qué experiencias tiene el administrador mexicano para poder realizar eficientemente esa tarea? ¡Hé ahí el dilema!



BIBLIOGRAFIA

Kahn, R. L. "Morale, Motivation and Related Areas" — *Personnel Psychology* — 1969.

Dale John — "Increase Productivity 50% in one year with sound wage incentives" *Management Methods* — 1969.

Stogdill, Ralph M. — "Individual Behavior and Group Achievement" New York: Oxford University Press, 1969.

Metaxas, Ted — "Need: a Stiffer Backbone for Work incentives" *Mill and Factory* 1960.

Rath, A. R. "The Case for Individual Incentives: Management's most patent motivational Tool" — *Personnel Journal* — 1960.

Rothe Harold — "Does Higher pay bring Higher Productivity" — *Personnel* — 1960.

Lickert, Rensis — "Motivational Approach to Management Development HBR" — 1960.

Mc Dermid, C.D. "How Money Motivates Man" — *Business Horizons* — 1970.

Whyte W. F. — "Money and Motivation-an Analysis of Incentives in Industry" — New York: Harper 1965.

Johnson, Alton C. Strother, George B. — "How to Make your Salary offer Most Attractive to College men" — *Personnel Journal* — 1970.

Basset, N.Y. "What else, Besides more money" — *Personnel* — 1971.

Frohlich, H.P. and Wolins L. "Job Satisfaction and need Satisfaction" *Personnel Psychology* — 1970.

Kahn, R.L. "Morale, Motivation and Related areas" — *Personnel Psychology* — 1979.

Kast, R.E. "Motivating the Organization man" — *Business Horizons* — 1971.

Schwitzgebel, Robert "What industry doesn't know about rats: a note on incentives" *Personnel Journal*, 1970.

Bass, Bernard M. "Leadership, Psychology and Organizational Behavior" New York: Harpers 1970.

Argyris, Chris — "Understanding Organizational Behavior" 1970.

Mc Gregor, Douglas "The Human Side of Enterprise" New

York: Mc Graw Hill 1960.

Wolff, J., "How to use 5 powerful Motivators that cost you nothing" — *Management Methods* — 1971.

Mikel, F.J. "The Key to Motivation" *Personnel* 1979.

Skousen, M.B. "Motivation Controls help Employees set new Rewards" — *Supervisory Management* — 1970.

French, J.R. Israel J. and As. D. — "An Experiment on participation in a Norwegian Factory" — *Interpersonal Relations of Decision Making Human Relations* 1970.

Katz D. Maccoby, N. and Morse N.C. — "Productivity, Supervision and Morale in an office situation" — Institute of Social Research, University of Michigan, Ann Arbor 1970.

Herzberg, F. Mausner, B, Snyderman B. — "The Motivation to Work", New York, Wiley 1959.

Bray Field, A. H. Crockett, W.H. "Employee Attitudes and Employee Performance" — *Psychology Bulletin*, 1958.