

Consideraciones Acerca De La Motivación Salarial

María Fernanda Díaz Bello

Diplomado Gestión Para El Desarrollo Humano En La Organización

Universidad de la Sabana

Resumen

El presente artículo se centró en la influencia que mantiene el salario en la motivación del individuo, realizando así una revisión bibliográfica de las teorías más relevantes del tema, en donde se incluyeron como base las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg. Luego de dicha revisión se concluye que el motivador ideal para cualquier individuo es una combinación de ambas teorías, que incluye las necesidades (Maslow) y las satisfacciones (Herzberg) como propuesta para ejercer una motivación al empleado. De igual manera, se concluye que aunque el salario es uno de los principales motivadores, al momento de ofrecer comisiones, primas y demás como ganancia adicional, deben ser consideradas condiciones individuales, es decir, ofrecer una solución a los vacíos presentados por cada individuo en la pirámide de necesidades como en su escala de satisfacción. Por último, se ofrece una diferenciación entre lo que es motivación y satisfacción en el empleado, concluyendo así, que la mejor manera de motivar es una combinación entre ellas.

Abstract

The present article was based on the influence of the salary on the employee's motivation, a bibliographic review of the most relevant theories on the subject was made, this include the theories of Abraham Maslow and Frederick Herzberg. After this reviewing, we conclude that the ideal motivator for any individual is a combination of both theories, that should include the necessities (Maslow) and the satisfactions (Herzberg) as a proposal to exert some motivation to the employee. Likewise, we conclude that although the salary is one of the principal motivators, individual conditions must be taken in to account when you offer commissions and bonus as an additional earn, in other words, give a solution to the gaps of each individual on the needs pyramide as well on the satisfaction scale. Finally, we offer a differentiation between the

employee's satisfaction and motivation, concluding that the best motivation way is a combination of both of them.

Consideraciones Acerca De La Motivación Salarial

Generalmente todos hemos escuchado que el dinero puede comprarlo todo, y mucho más en un país como Colombia, pero será el dinero una razón suficiente para generar motivación en un empleo?. Esta es una reflexión que vale la pena hacer: será suficiente un buen salario para obtener lo mejor de un individuo, o por el contrario, éste será un motivador más, pero no el básico?

En nuestra sociedad se percibe el salario como un motivador básico y principal, basta con observar el comportamiento de un individuo en busca de trabajo, donde una de las primeras preguntas es cuánto ganaré y qué tanto trabajaré, pero una vez contratado éste se convierte en su único estímulo para cumplir sus funciones, las cuales generalmente van en aumento. Pero que pasaría si se aplicara una infinidad de estímulos, donde se combinen intrínsecos y extrínsecos, es decir, que además de dicho salario, este individuo reciba una invitación a almorzar de su jefe, donde se le felicite por su trabajo; muy probablemente su trabajo genere mejores resultados y una pertenencia a la empresa donde labora, lo que en suma nos da un empleado que trabaja para sí mismo, y por tanto para “su” empresa.

Aunque parece un esquema difícil de quebrar, vale la pena mostrar ventajas de motivar al empleado con algo más que su sueldo, algunos viajes y una que otra invitación para su familia, buscando así un desempeño acorde a las necesidades tanto propias como de la empresa, al igual que esa pertenencia que haría que éste trabaje para sí, no para una empresa que solo le paga un sueldo.

Es así como se plantean los siguientes objetivos:

Plantear la diferencia que existe entre la motivación y la satisfacción en el ámbito laboral, tomando como base la teoría planteada por Herzberg.

Mostrar la diferencia (tanto en definición, como en ejecución) de un motivador intrínseco y uno extrínseco, a través de una revisión teórica con el fin de enmarcar el tema principal de este artículo.

Reflexionar acerca de la excesiva importancia otorgada al salario como único motivador en el trabajo.

Identificar otros tipos de motivadores tan importantes como el salario.

Al analizar la dinámica del salario en la motivación del empleado, se observa un dilema frecuente en la mayoría de las empresas: cómo remunerarlo sin que salga demasiado caro para la empresa, y a su vez, éste se encuentre a gusto con lo ofrecido. De esta forma, se consideran muchas variables, como son la motivación, la pertenencia hacia la empresa, la importancia de sus funciones, y por tanto, la importancia del salario en la ejecución de las mismas.

Chiavenato en su libro *Administración En Los Nuevos Tiempos* menciona que el salario de los trabajadores es una de las principales causas de descontento, mas no necesariamente un motivo de satisfacción, tal como lo escribió el investigador estadounidense Frederick Herzberg, quien fue el primero en introducir en los años cincuenta la idea de que lo que satisface a las personas en sus empleos y lo que les causa descontento son cosas totalmente distintas.

En la actualidad, la mayoría de los investigadores coincidirían en que lo que emociona a la gente y lo que la irrita en relación con sus empleos son a menudo factores distintos que, no obstante, podrían reflejar diferencias en términos de personalidad, como sucede con el empleo o el contexto del mismo.

Hoy por hoy, nadie pondría en duda que el salario es un factor de motivación. Hay gente que se ve atraída por los trabajos que pagan comisiones por cada tarea realizada y se les encuentra en muchas profesiones, como ventas y servicios personales. Pero para la mayoría de los empleados que tienen un sueldo razonable, éste no constituye uno de los principales factores

de motivación de sus labores diarias. La mayoría de nosotros considera otros aspectos tales como un trabajo variado, el control sobre nuestras labores, el reconocimiento y la autonomía, como principales factores de motivación diaria.

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender la conducta de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Domjan, en su libro *Principios de Aprendizaje y Conducta*, define la motivación basándose en la teoría de la reducción de la pulsión, la cual deja ver claramente que el análisis del reforzamiento es parte del campo más amplio que es la motivación. El reforzamiento a su vez, es una forma de inducir a la conducta a cambiar, a veces, la fuerza parece residir dentro del organismo como un estado de pulsión biológica. A la motivación inducida por un estado de pulsión biológica se le llama motivación primaria siendo el hambre y la sed un ejemplo claro de ésta. La motivación de la conducta, puede venir también del reforzador mismo. En ocasiones, tan solo la presencia del alimento, el agua, o la pareja sexual pueden desencadenar la conducta. A la motivación creada por el reforzador mismo, se le denomina motivación por incentivo.

Por otro lado, y según lo afirma Campbell, J. citado por Chiavenato, la motivación se relaciona con tres aspectos: Dirección del comportamiento (objetivo), Fuerza e intensidad del comportamiento (esfuerzo), Duración y persistencia del comportamiento (necesidad).

Los tres elementos fundamentales en esta definición de motivación son esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales. Cuando una persona está motivada, intenta trabajar más. Sin embargo, los niveles de esfuerzo elevados no siempre conducen a un desempeño o resultado favorable, a menos que el esfuerzo se canalice para beneficiar la

organización. Por tanto, se debe considerar la dirección del esfuerzo y su intensidad. Un esfuerzo bien dirigido y coherente con el objetivo organizacional que se pretende alcanzar es el tipo de esfuerzo esperado. Por último, se puede afirmar que la motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

A pesar de estas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

El comportamiento es causado, es decir, existe una causalidad del comportamiento, donde tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

El comportamiento es motivado, es decir, en todo comportamiento humano existe una finalidad, razón por la cual se puede afirmar que éste no es casual ni aleatorio, dado que siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos, es decir, en todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", siendo éstas expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores

externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientados principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el quehacer de la empresa.

Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, no obstante, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.

Sin embargo, hay que distinguir aquellos trabajos que realizan consultoras responsables, donde con trabajo planificado y serio obtienen resultados tangibles. Entre otros: cambio positivo en el comportamiento del trabajador, generación de un clima organizacional favorable y, sobre todo, lograr la satisfacción del cliente y el usuario externo.

Otra de las maneras en que los empresarios pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad, tal y como lo muestra Jacques Igalens y Patrice Roussel en su Investigación *A Study Of The Relationships Between Compensation Package, Work Motivation And Job Satisfaction*, al igual que Lawler, J. en su investigación *Not Just for the Money: An Economic Theory Of Personal Motivation*.

Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

Por otro lado, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

De igual manera, aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Según Chiavenato, cuando hay congruencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, las personas están dispuestas a dedicar elevados niveles de esfuerzo para atender los intereses de la organización y, simultáneamente, sus propios intereses. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal: Primero, una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él; segundo, una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y por último, una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

Por lo tanto, las diferentes técnicas sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicas y otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

Es así, que aunque el salario es un motivador per se, no es garantía de un buen desempeño del empleado, debido a que gradualmente irá perdiendo la importancia atribuida, además que

generalmente, puede ser relacionada con abusos y exceso de trabajo, todo por un mejor salario. Basta con citar los trabajos mejor pagados del mundo, entre los cuales encontramos los soldadores de las plataformas de petróleo, los pescadores de cangrejo en Alaska, etc., y basados en éstos, tendríamos claro que el salario es el único motivador, pero al analizar a fondo dichos empleos, encontramos que cumplen con jornadas laborales bastante cortas, una infinidad de prestaciones, y además, primas de seguro por el peligro representado en mencionadas funciones, convirtiendo así, en un motivador secundario el salario obtenido.

Para entrar a hacer un análisis objetivo de esto, es necesario adentrarse en el tema de las remuneraciones, las cuales pueden ser generalmente de tres clases, de acuerdo a la Oficina Internacional del Trabajo (1991): RPR ó Remuneración por rendimiento, remuneración por tiempo, y SRFC ó Salario fijo con rendimiento controlado

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta que dichos sistemas de remuneración se deben aplicar de acuerdo a las necesidades de la empresa, ejemplificaremos su funcionamiento: El RPR, se puede aplicar al vendedor de automóviles, el cual de acuerdo a lo que venda, recibe sus ganancias, mientras que en la Remuneración por Tiempo, podemos encontrar un obrero que además de cumplir con un mínimo, posee un plazo determinado para cumplir con éste, es decir, poner 20 ladrillos diarios, para a fin de mes finalizar una pared; y finalmente encontramos el SFRC, en donde el obrero tendría claro cuál sería su ganancia a fin de mes, cuál es su mínimo esperado, y qué consecuencias esperar de incumplir este último.

En este orden de ideas, nos encontramos nuevamente en la dicotomía del salario como motivador, y surge nuevamente la pregunta en cuestión: ¿Es el salario un motivador suficiente para el trabajador?

Según la Oficina Internacional del Trabajo, la mayor parte de las personas que realizan tareas manuales o trabajos de oficina rutinarios no se esforzarán al máximo simplemente para

satisfacer las normas generales establecidas por sus supervisores y sin ningún estímulo monetario. Se piensa que, sin una promesa de remuneración adicional, se contentarán con hacer el esfuerzo que a su juicio sea suficiente según su remuneración por tiempo. En la literatura técnica sobre la medición del trabajo se estima a menudo que este esfuerzo es de 20 a 25% inferior al ritmo de trabajo con un incentivo. De acuerdo a esta hipótesis, el nivel productivo de un individuo debe mejorar con un estímulo monetario, pero al parecer se dejan de lado variables importantes como son las características del individuo tales como su familia, el número de hijos, las condiciones en que convive, con quiénes convive y cuáles son sus responsabilidades monetarias. En este orden, un ejemplo podría ser un mensajero, de aproximadamente 25 años, el cual convive con sus padres, no tiene hijos ni esposa, y sus gastos se resumen a cancelar la cuenta de su celular. Para este individuo, puede que el salario sea un motivador constante, ya que todo el dinero que obtenga de más (basándonos en RPR), será para su beneficio y disfrute. Ahora, por otro lado, un individuo con el mismo cargo, la misma edad, pero distintas condiciones de vida, como puede ser un hijo de dos años, una esposa y además de su celular, una vivienda que sostener, compartiendo sus gastos solo con su esposa. En este caso el salario puede no convertirse en motivador, porque tendría que trabajar mucho más para conseguir algo lo suficientemente valioso, como para llegar a ser parte de un ahorro, o un gasto superfluo; y es muy probable que al igual que se observa clínicamente con los reforzadores, éste solo funcionará durante un periodo de tiempo muy corto, pero luego será visto como un problema, ya que se debe trabajar mucho más para obtener la misma calidad de vida que el individuo anterior.

Con lo anterior, se busca definir varios aspectos:

Primero, la remuneración no puede darse por áreas u oficios, deben ser consideradas condiciones individuales, donde puede funcionar, y otras donde no.

Segundo, lo motivador del salario, no es éste como tal, sino el beneficio o calidad de vida que el individuo pueda obtener del mismo y su proyección como individuo autónomo en sus gastos y en sus gustos.

Y tercero, parte de la motivación radica en que se perciba el trabajo “de más”, como una próxima ganancia en dinero, y no como un esfuerzo que aunque deje ganancias, se perciba como abuso.

De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo, incluso si se acepta que la promesa de más dinero por más esfuerzo puede constituir un poderoso factor de motivación, nada prueba que este método es necesariamente el más fácil o más apropiado para obtener rendimientos más altos.

Es así como, uno de los motivadores más importantes, tal vez más que el dinero, es el obtener una retroalimentación de los logros alcanzados, dando así al empleado una importancia pertinente en su desempeño laboral, y por tanto, una pertenencia a su empresa, tal como lo sostiene la Oficina Internacional del Trabajo: El deseo de obtener del trabajo satisfacciones de otra índole puede contrarrestar parcialmente la eficacia de los incentivos económicos en el caso de las personas que gozan de un nivel de vida relativamente elevado. Por ello suele decirse que una vez satisfecha convenientemente la necesidad (según se percibe en la cultura correspondiente) de alimentos, vestimenta y vivienda, así como cierto grado de seguridad económica, esta necesidad es sustituida por otra: la de mantener relaciones satisfactorias con sus semejantes y merecer su propia estima y la de los demás. Consideraciones de esta índole han movido a muchos a dedicar gran atención a la calidad de las relaciones humanas en el lugar de trabajo como medio de mejorar el rendimiento.

El párrafo citado anteriormente nos remite inmediatamente a la teoría de la motivación de Maslow, la cual toma una alta importancia en el área organizacional mostrando que la única

necesidad del individuo no es el dinero, y que una vez ésta se encuentra satisfecha, pasa a un segundo plano, siendo reemplazada por otra que ocupa la misma importancia en el individuo. Por lo anterior se hace necesario adentrarnos un poco más en la teoría, gracias a la estrecha relación que conserva con el texto del presente artículo.

La teoría de Maslow, según lo afirma Engler, B. en su libro *Teorías de la Personalidad*, se basa en un inventario jerárquico de necesidades, las cuales deben ser satisfechas gradualmente, de acuerdo a la inmediatez con que se presenten, así, por tanto, se satisfacen primero las más inmediatas, tal como se muestra en la figura 1.



Figura 1

Necesidades Fisiológicas. Éstas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios (CO₂, sudor, orina y heces), a evitar el dolor y a tener sexo. En relación con el área laboral, se encuentran el horario de trabajo, los intervalos de descanso y la comodidad física.

Necesidades de Seguridad. Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Se pueden encontrar entonces un trabajo seguro, remuneración y beneficios y permanencia en el empleo.

Necesidades de Amor y Pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Son necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. En el área laboral, podríamos encontrar la amistad con los colegas, la interacción con los clientes y tener un jefe amigable.

Necesidades de Estima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, ascensos en el trabajo, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de Autorrealización. Necesidad más elevada del ser humano que constituye el impulso de ser aquello que es capaz de ser y maximizar las aptitudes y capacidades potenciales. Incluyen el crecimiento personal y la realización plena del potencial de la persona. En el área laboral, se podría encontrar un trabajo desafiante, participación en las decisiones de la organización y el crecimiento profesional.

Según Chiavenato, también se puede hablar de estos niveles en términos de homeostasis, la cual es un factor muy importante, ya que al generar en exceso o viceversa alguna de las necesidades, se puede entrar en patologías. Así, se puede decir que los empleados motivados están siempre en estado de tensión. Para reducir esa tensión, hacen esfuerzos y esperan alcanzar algo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo se orienta y tiene éxito, conduce a la satisfacción de la necesidad y se reduce la tensión.

Ahora, teniendo claro en qué consiste la influencia de Maslow en la motivación del empleado, se hace necesario empatar la postura de éste con el planteamiento del presente artículo. Aunque el salario se considera un motivador principal, al utilizarlo como tal, se deben tener en cuenta ciertas necesidades individuales, buscando así una mayor adherencia del empleado a dicho sistema, es decir, debe existir una combinación adecuada de los siguientes elementos: Función del individuo en la empresa, nivel de producción o rendimiento, monto a asignar para motivarlo y por último, pero no menos importante, los elementos a satisfacer (dentro de su propia pirámide de necesidades) con el reforzador a entregar (compensaciones). Lo anterior, debido a que para un empleado con un cargo gerencial, puede ser más motivador una cena en la casa del gerente, que una compensación en sueldo, mientras que para un empleado de un perfil más bajo, por ejemplo un vendedor, la comisión por un logro, puede ser mucho más motivante; todo esto sin dejar de lado un motivador a un nivel más alto, como la realización del empleado dentro de la organización. Según la Oficina Internacional del Trabajo, en el caso de quienes buscan una forma de autorrealización en su trabajo, el logro de un alto rendimiento puede depender de que la tarea esté concebida de manera tal que tenga interés, ponga a prueba la capacidad del trabajador y le dé la posibilidad de participar en el control de los factores que influyen en su labor. Es probable que algunos trabajadores, si se ven obligados a realizar tareas demasiado simples, repetitivas y de ciclo breve, pierdan por completo cualquier interés que hayan tenido en ganar más dinero, o por lo menos que ese interés se reduzca enormemente, a causa del tedio.

Según Chiaventao, el dinero también es un instrumento poderoso para conquistar empleados y maximizar su productividad, pero por sí solo no basta. Empresas inteligentes procuran seducir a sus empleados con recompensas no monetarias que facilitan su vida diaria y aumentan el significado de la misma. Si el empleado encuentra dificultad en trabajar ocho horas diarias en la oficina y cuidar su casa, existen empresas que permiten que traiga la ropa sucia para

lavarla por cuenta de la compañía. El empleado solo tiene que comprar el detergente. Existen empresas que permiten que los empleados lleven sus hijos al trabajo. Pepsi ofrece a los 700 empleados de su sede en Purchase, Nueva York, una lavandería en seco en el propio trabajo y servicio de una conserjería financiera, por cerca de US\$20 mensuales. AT&T permite que millares de empleados trabajen en casa por lo menos parte de la semana, a través del computador. Andersen Consulting, con sede en Chicago, tiene un servicio que garantiza que alguien estará en la casa del empleado para recibir al técnico de TV o traer el automóvil desde la oficina.

Entre las teorías más importantes acerca de la motivación, se citan, además de la de Maslow, la Teoría de Herzberg y la Teoría de McClelland, como bien lo afirma Montes, I. en su libro Desarrollo Humano Directivo, las cuales desde una visión psicológica, ofrecen en conclusión lo mismo, una satisfacción de necesidades, de distintos tipos, pero necesidades, como pueden ser los logros, el poder, etc., lo cual nuevamente nos da luces que al ofrecer una compensación monetaria como reforzador, se debe tener en cuenta condiciones individuales para, de esta forma, satisfacer la necesidad de la cual dicho individuo adolece. No se puede suponer entonces que las personas darán total prioridad al trabajo en sus vidas. Las empresas deben valorar y legitimar el compromiso de sus empleados, tanto en el sentido humano como en el sentido comercial.

En este punto, es igualmente importante entrar más a fondo a la teoría de los dos factores planteada por Herzberg, dado que es ésta la que nos permitirá definir la clara diferencia que existe entre satisfacción y motivación. No obstante, es importante anotar que la teoría misma resulta algo incompleta ya que no habla de esta diferencia sino por el contrario, se basa en la satisfacción e insatisfacción partiendo de éstas para definir la motivación, cuando no existe una relación causal entre ambas. De igual manera, esta teoría nos dará luces sobre la hipótesis

inicialmente planteada que consiste en si el dinero realmente es un motivador esencial en el trabajo o si simplemente es un indicador de satisfacción.

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Lo que les causaba felicidad o satisfacción, propuso Herzberg, eran características del empleo que cumplían con lo que él llamaba necesidades de motivación, tales como un deseo de logro, el reconocimiento, un trabajo interesante, el poder de decidir sobre uno mismo y / o los demás y el ascenso.

En cambio, lo que les desagradaba surgía de lo que él llamó necesidades de higiene, relacionadas con el contexto en el que se realizaba el trabajo. Estos “factores de descontento” eran la administración de la compañía, el jefe, los salarios, los compañeros y las condiciones físicas.

Esta teoría formó parte del proceso de capacitación gerencial universal: era práctica, sencilla y correspondía con lo que sentían muchos gerentes. Lamentablemente, 40 años después ningún otro investigador ha podido repetir los descubrimientos de Herzberg con tanta claridad.

En conclusión Frederick Herzberg, formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo, planteando la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: Factores higiénicos o factores extrínsecos, los cuales hacen referencia al ambiente que rodea a las personas y la manera en que desempeñan su trabajo y se encuentran fuera del control de las personas. Dentro de estos podemos encontrar el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, entre otros. En relación con estos factores Herzberg, destaca que sólo estos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, ya que el trabajo es una situación

desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. A manera de ejemplo, se puede decir que su efecto es como el de un medicamento para el dolor de cabeza, dado que combaten el dolor pero no mejoran la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Por otro lado, se encuentran los factores motivacionales o factores intrínsecos, los cuales se encuentran bajo el control del individuo ya que se relacionan con lo que él hace y desempeña. Éstos involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Aunque ambas teorías evidencian una validez empírica, ninguna de ellas resulta completa ya que una de ellas, se basa en las necesidades motivacionales del ser humano, dejando de lado, la satisfacción o insatisfacción del mismo, mientras que la otra, explica la motivación desde el punto de vista de la satisfacción e insatisfacción, tratando de buscar una relación directa entre motivación y satisfacción, siendo que estos conceptos son diferentes y por tanto, no se pueden relacionar de manera causal.

Probablemente, la manera más fácil de explicar la diferencia entre satisfacción y motivación, es por medio de un ejemplo. Tomemos a un empleado de un Canal de Televisión, el cual gana un sueldo 40% por encima del común de la gente en su mismo cargo, Gerente de Mercadeo, pero a cambio de esto, debe trabajar de Domingo a Domingo, en el horario en que sea necesario. Este individuo, se encuentra totalmente satisfecho, pues el dinero obtenido es suficiente para su estilo de vida, sus gastos, y la calidad de vida que busca un individuo con dichas características. Ahora, por otro lado, se encuentra desmotivado, porque no tiene tiempo

para ver a su familia y cuando lo logra es constantemente interrumpido por llamadas de su jefe buscando soluciones; además de esto, él solamente lo llama cuando necesita una solución o una aclaración, pero nunca para compartir el logro que juntos alcanzaron, o simplemente para extenderle una felicitación.

Con el ejemplo anterior podemos apreciar la sutil, pero presente diferencia entre Satisfacción y Motivación, y por tanto, comprender lo que se ha venido planteando a lo largo del artículo. Probablemente el mejor motivador para el empleado, es un beneficio salarial que no deje de lado sus necesidades personales, tanto dentro, como fuera de la empresa, lo que una vez logrado, dará como resultado final, un empleado que aunque pueda conseguir mayor ganancia salarial en otra empresa, prefiere mantenerse en la actual, debido a que se le considera parte importante de la organización, su jefe lo ve como un colega, no como un subalterno, y lo más importante de todo, el dinero que recibe no es porque trabaje más, sino porque lo que hace lo hace bien; de tal forma que se encuentra plenamente satisfecho y siempre motivado, puesto que trabaja en “su” empresa, y no para alguien más que solo quiere sacar lo mejor de él.

Con el ejemplo anterior, además de aclarar la mencionada diferencia entre estos dos términos, podemos observar que el dinero, aunque es un motivador muy importante, no constituye el principal, ni el único motivador en el ámbito organizacional, y que además de esto, y como está sustentado en los párrafos anteriores, no siempre es efectivo para obtener mejores resultados laborales.

De acuerdo a la revisión teórica anterior, y tomando la postura que sustenta este artículo, debemos concluir varios aspectos:

Primero, el reforzador, visto como el salario, funciona efectivamente para incrementar las respuestas productivas en los individuos.

Segundo, dicho reforzador, de acuerdo a nuestra postura, no puede ser generalizado y debe ser aplicado de acuerdo a condiciones individuales de los individuos.

Tercero, el salario puede ser un reforzador de la satisfacción del empleado en su cargo, pero no mantiene una relación causal con la motivación; es decir, a mayor salario, no necesariamente mayor motivación. De lo anterior debemos deducir que existe una marcada diferencia entre satisfacción y motivación, explicada en los párrafos anteriores.

Cuarto, existe una gran variedad de reforzadores que generan una mayor motivación, y en su mayoría son de tipo intrínseco, es decir, la satisfacción del jefe al recibir una tarea cumplida, un buenos días del vigilante, una planta que recuerde a la familia al lado de su puesto de trabajo, etc.

Y finalmente, de acuerdo a nuestra postura, la mejor manera de ejercer una motivación al empleado, es considerando tanto sus necesidades como sus satisfacciones, es decir, una visión que incluya los postulados de Maslow y Herzberg.

Referencias

Lawler, J. (Autumn 1998) *“Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation”*. Personnel Psychology. ISSN 00315826

Igalens,J., Roussel,P. (Dec 1999) *“A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction”*. Journal of Organizational Behavior. ISSN 08943796

Chiavenato, I. (2002). *“Administración en los nuevos tiempos”*. Bogotá: McGraw Hill. ISBN 85-352-0428-8

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra (1991). *“La remuneración por rendimiento”*. México: Alfaomega. ISBN 968-6223-30-4

Montes, I. (1990). *Desarrollo Humano Directivo*. México: Limusa. ISBN 968-18-3328-7

Domjan, M. (1999) *Principios de Aprendizaje y Conducta*. México: Thomson Editores. ISBN 968-7529-73-3