

## Unidad 5

### Lecturas

# Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?

*Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar salarios o evadir tareas.*

*Frederick Herzberg.*

Fuente: *Harvard Business Review*, January-February, 1968, págs. 13-22.  
Traducción al español: **José Luis Pariente F.**

### **Prefacio**

KITA –el intento externo impuesto por la administración para “instalar un generador” en el empleado– ha demostrado ser un total fracaso, declara el autor. La ausencia de factores de “higiene” tales como la buena relación entre el supervisor y el empleado y el margen liberal de las prestaciones pueden dejar insatisfecho a un trabajador, pero su presencia no lo hará trabajar duro. Esencialmente, los cambios poco significativos en las tareas asignadas a los trabajadores, tampoco han cumplido el objetivo deseado. La única manera de motivar al empleado es darle al trabajador tareas que impliquen un reto en las cuales pueda asumir responsabilidades.

Frederick Herzberg, quien es catedrático y director del Departamento de Psicología en la universidad Case Western Reserve, se ha dedicado muchos años al estudio de la motivación en los Estados Unidos y otros países. Es el autor de *Work and the Nature of Man* (World Publishing Company, 1996).

¿Cuántos artículos, libros, discursos y talleres han expuesto en repetidas ocasiones de manera quejumbrosa: “cómo puedo lograr que un empleado haga lo que yo quiero que haga?”

La psicología de la motivación es tremendamente compleja y es muy poco, en realidad, lo que ha sido aclarado con un cierto grado de certeza. Pero el deprimente rango del conocimiento a la especulación no ha enfriado el entusiasmo por nuevas formas de remedios milagrosos que constantemente llegan al mercado, muchos de ellos con testimonios académicos. Sin duda, este artículo no tendrá un impacto depresivo en el mercado de los remedios milagrosos; sin embargo, ya que las ideas expresadas en él han sido probadas en muchas compañías y otras organizaciones, ayudará, espero, a revertir el desbalance en el rango antes mencionado.

### **Motivando con KITA**

En conferencias a la industria, acerca del problema, he encontrado que las audiencias están ansiosas por respuestas rápidas y prácticas, así es que empezaré con una fórmula práctica y directa para mover a la gente.

¿Cuál es la manera más simple, segura y directa de hacer que alguien haga algo? ¿Preguntárselo? Pero si él responde que no quiere hacerlo, entonces eso requiere de una consulta psicológica para determinar la razón de su obstinación. ¿Decírselo? Su respuesta demuestra que él no lo entiende y ahora tienes que traer a un experto en métodos de comunicación para mostrarte cómo manejar la situación. ¿Darle un incentivo monetario? No necesito recordarle al lector la complejidad y dificultad que conlleva el establecer y administrar un sistema de incentivos. ¿Mostrarle cómo? Esto significa un costoso programa de entrenamiento. Necesitamos un camino sencillo.

En cada audiencia hay un administrador de “acción directa” que grita “patéalo”. Y este tipo de gerentes está en lo correcto. La manera más segura y directa de hacer que alguien haga algo es andar detrás de él todo el tiempo. Darle lo que podría ser llamado KITA.

Hay varias formas de KITA, algunas de ellas son:

- *KITA física negativa.* Esta es una aplicación literal del término y fue utilizada frecuentemente en el pasado. Sin embargo, esto tiene tres aspectos negativos: (1) No es elegante. (2) Contradice la preciosa imagen de la benevolencia que alaban la mayoría de las organizaciones (3) Puesto que es un ataque físico, estimula directamente el sistema nervioso autónomo y esto frecuentemente da como resultado una retroalimentación negativa —el empleado podría regresarle la patada. Estos factores dan pie a algunos tabúes contra la KITA física negativa.

Los psicólogos han llegado al rescate de aquellos a los que ya no se les permite usar la KITA física negativa. Ha descubierto infinidad de fuentes de vulnerabilidad psicológica y los métodos apropiados para enfatizarlas: “me quitó su apoyo”; “me pregunto qué quiere decir con eso”; “el jefe siempre anda tras de mí”. Estas expresiones sintomáticas de una llaga en el ego

que ha sido restregada en carne viva, son el resultado de la aplicación de:

- *KITA psicológica negativa.* Esta tiene varias ventajas sobre la KITA física negativa. Primera, la crueldad no es visible; el sangrado es interno y viene mucho después. Segunda, puesto que afecta el más alto centro de coordinación del cerebro con sus poderes inhibidores, reduce la posibilidad de un movimiento físico violento. Tercera, ya que el número de dolores psicológicos que una persona puede sentir es infinito, la dirección y lugares posibles de la KITA también aumentan. Cuarta, la persona que proporciona la patada puede también administrarla y dejar que el sistema lleve a cabo el trabajo sucio. Quinta, aquéllos que la practican reciben satisfacción personal (toman ventaja), considerando que rechazarían mancharse de sangre. Finalmente, si el empleado se queja, podría ser acusado de ser paranoico, ya que no hay evidencia tangible de un ataque.

Entonces, ¿qué es lo que logra la KITA negativa? Si yo lo pateo en el trasero (física o psicológicamente) ¿quién está motivado? Yo estoy motivado; *justed* se mueve! La KITA negativa no lo dirige hacia la motivación, sino a que usted se mueva. Así que:

- *KITA positiva.* Vamos a considerar la motivación. Si yo le digo, “haz esto para mí o para la compañía, y a cambio yo le doy una recompensa, un incentivo, más *estatus*, una promoción, los *quid pro quos* que existen en la organización industrial”, ¿estoy motivándolo? La opinión más abrumadora que recibo de la gente de administración es “sí, esto es motivación”.

Yo tengo un perro *Schnauzer* de un año. Cuando era un pequeño cachorrito y yo quería que se moviera, lo pateaba y él se movía. Ahora que ya ha terminado su entrenamiento de obediencia, levanto una galleta para perros cuando quiero que el *Schnauzer* se mueva. En esta instancia, ¿quién está motivado? ¿el perro o yo? El

perro quiere la galleta, pero yo soy el que quiere que se mueva. Otra vez, yo soy el que está motivado y el perro es el que se mueve. En este caso, todo lo que hice fue aplicar KITA frontalmente; lo que hice fue jalarlo en vez de empujarlo. Cuando las industrias desean usar tal KITA positiva, se encuentra disponible un increíble número de galletas para perros (gomitas de dulce para los humanos) para mostrarles a los empleados con objeto de hacerlos saltar.

¿Por qué las audiencias administrativas son rápidas para ver que la KITA negativa *no* es motivación, mientras que en su juicio es casi unánime decir que la KITA positiva *es* motivación? Esto es porque la KITA negativa es violenta y la KITA positiva es seductora. Pero es infinitamente peor ser seducido que ser violado; este último es un desafortunado suceso, mientras que el anterior significa que usted fue parte de su propia ruina. Por eso la KITA positiva es muy popular, es una tradición, es un estilo americano. La organización no tiene que patearlo (empujarlo); usted se patea a sí mismo.

### **Mitos acerca de la motivación**

¿Porqué KITA no es una motivación? Si yo pateo a mi perro (en el hocico o en la cola), él se moverá. Y cuando yo quiera que se mueva otra vez, ¿qué tengo que hacer?, tengo que patearlo de nuevo. De manera similar, puedo cargar la batería de un hombre, y entonces recargarla y recargarla otra vez. Pero es solamente cuando él tiene su propio generador que podemos hablar acerca de la motivación. Él, entonces, no necesita una motivación externa. Él *quiere* hacerlo.

Con esto en mente, podemos revisar algunas prácticas personales de KITA positivas que se han desarrollado como intentos para inculcar la “motivación”:

1. *Reducir el tiempo que se pasa en el trabajo.* Esto representa una manera maravillosa de motivar a la gente para que trabaje —¡sacarlos del trabajo! Hemos reducido (formal e infor-

malmente) el tiempo invertido en el trabajo durante los últimos 50 o 60 años, hasta que finalmente estamos en el camino del “fin de semana de 6 días y medio”. Una variante interesante de este enfoque es el desarrollo de los programas de recreación fuera del trabajo. La filosofía aquí parece ser que aquellos que juegan juntos, trabajan juntos. El hecho es que la gente motivada busca más horas de trabajo, no menos.

2. *La espiral de los salarios* ¿Ha motivado esto a la gente? Sí, para buscar el siguiente incremento de salario. Todavía pueden escucharse algunos medievalistas, diciendo que una buena depresión hará que los empleados se muevan. Ellos sienten que si aumentando los salarios los empleados no hacen o no quieren hacer el trabajo, quizás reduciéndolos lo harán.

3. *Beneficios marginales.* La industria ha sobrepasado al más saludable mentalmente de los estados de bienestar económico, ofreciendo ayuda desde la cuna hasta la tumba. Una compañía que yo conozco tuvo un “club mensual de beneficios marginales” informal trabajando por un tiempo. El costo de los beneficios por margen de utilidades en este país ha alcanzado aproximadamente el 25 % del dólar por salario y todavía seguimos llorando por la motivación.

La gente pasa menos tiempo trabajando por más dinero y más seguridad que antes, y la tendencia no parece ser reversible. Estos beneficios ya no son premios, ahora son derechos. En la actualidad, una semana de 6 días es inhumana, un día de 10 horas es explotación, extender la cobertura médica es una decencia básica, y las soluciones de acciones en la empresa son la salvación de la iniciativa Americana. A menos que la apuesta inicial se eleve continuamente, la reacción psicológica de los empleados es que la compañía está atrasando el reloj.

Cuando la industria empezó a darse cuenta que tanto el nervio económico como el nervio de la pereza de sus empleados tenían apetitos insaciables, comenzó a escuchar a los cien-

tíficos del comportamiento, quienes, más cerca de una tradición humanista que de un estudio científico, criticaron a la administración por no saber tratar a la gente. El siguiente KITA continúa fácilmente.

4. *Entrenamiento en relaciones humanas.* Más de 30 años de enseñanza y, en muchos casos, de prácticas de enfoques psicológicos para manejar a la gente han resultado en costosos programas de relaciones humanas, y al final, continúa la misma pregunta. ¿Cómo motiva usted a los trabajadores? Aquí, también, ha habido una escalada. Hace 30 años era necesario solicitar “Por favor, no escupa en el piso”. El día de hoy, la misma admonición requiere tres “por favor” antes de que el empleado sienta que su superior ha demostrado las aptitudes psicológicamente apropiadas hacia él.

La falla del entrenamiento de las relaciones humanas para producir motivación llevó a la conclusión de que el supervisor o el administrador por sí mismos no eran psicológicamente honestos consigo mismos en su práctica de la decencia interpersonal. Así que se desarrolló una forma avanzada de la KITA en las relaciones humanas: el entrenamiento en sensibilidad.

5. *Entrenamiento en sensibilidad.* ¿Realmente, realmente se entiende usted a sí mismo? ¿Realmente, realmente, realmente confía en los demás hombres? ¿Realmente, realmente, realmente coopera? La falla del entrenamiento en sensibilidad está siendo ahora explicada, por aquellos que llegaron a ser explotadores de las técnicas, como una falla para realmente conducir apropiadamente (cinco veces) los cursos de entrenamiento en sensibilidad.

Con la toma de conciencia de que sólo hay ganancias temporales con los KITA del confort, la economía y lo interpersonal, los administradores de personal concluyeron que la falla no estaba en lo que ellos estaban haciendo, sino en la incapacidad del empleado para apreciar lo que ellos estaban haciendo. Esto abrió el campo de

las comunicaciones, un área totalmente nueva de KITA “científicamente” sancionada.

6. *Comunicaciones.* El profesor de comunicaciones fue invitado para unirse al cuerpo de administración de programas de entrenamiento y ayudar a hacer entender a los empleados lo que la administración estaba haciendo por ellos. Los órganos caseros, las sesiones de información, la instrucción del supervisor acerca de la importancia de la comunicación y todo tipo de propaganda ha proliferado hasta hoy, inclusive hay un Consejo Internacional de Editores Industriales. Pero no resultó ninguna motivación, y surgieron los pensamientos obvios de que quizás la administración no estaba escuchando lo que los empleados estaban diciendo. Y esto llevó a la siguiente KITA.

7. *Comunicación de dos vías.* La administración ordenó investigaciones sobre la moral, planes de sugerencias y programas de participación en grupos. Entonces, tanto los empleados como la administración estuvieron comunicándose y escuchándose unos a otros más que nunca, pero sin mucho mejoramiento en la motivación.

Los científicos del comportamiento empezaron a revisar sus concepciones y sus datos con otra visión, y llevaron a las relaciones humanas un paso más adelante. Un vislumbre de verdad empezó a mostrarse a través de los escritos de los así llamado psicólogos de necesidades de orden elevado. La gente, por así decirlo, quería actualizarse a sí misma. Desafortunadamente, los psicólogos de la “autorrealización” se vieron mezclados con los psicólogos de las relaciones humanas y surgió una nueva KITA.

8. *Participación en el trabajo.* A pesar que puede no haber sido la intención teórica, la participación en el trabajo frecuentemente llegó a ser un enfoque de “dale o muéstrales el panorama completo”. Por ejemplo, si un hombre está apretando 10 mil tuercas al día en una línea de ensamble con una llave inglesa, dígame que está

construyendo un Chevrolet. Otro enfoque tuvo la meta de dar al empleado un *sentimiento* de que él estaba determinando, en alguna medida, lo que se hacía en el trabajo. La meta era proporcionarle un *sentido* de logro más que un logro substancial en su tarea. El logro real, por supuesto, requiere una tarea que lo haga posible.

Pero todavía no había motivación. Esto llevó a la conclusión inevitable de que los empleados debían estar enfermos, y entonces surgió la siguiente KITA.

9. *Consejería a los empleados.* El uso inicial de esta forma de KITA como una moda sistemática puede ser acreditado al experimento Hawthorne de la Western Electric Company a principios de 1930. En esa época, se encontró que los empleados tenían sentimientos irracionales que eran intransferibles con la operación racional de la fábrica. La consejería, en este punto, fue un medio de dejar que los empleados se desahogaran hablándole a alguien acerca de sus problemas. Aunque las técnicas de consejería eran primitivas, el programa fue verdaderamente largo.

El enfoque de consejería sufrió como resultado de la Segunda Guerra Mundial, cuando se encontró que los programas por sí mismos interferían con la operación de las organizaciones; los consultores olvidaron su papel de escuchas benevolentes y estuvieron intentando hacer algo acerca de los problemas que ellos escuchaban. La consejería psicológica, sin embargo, ha tratado de sobrevivir el impacto negativo de las experiencias de la Segunda Guerra Mundial y actualmente está empezando a florecer con sofisticación renovada. Pero, sin embargo, muchos de estos programas, como los otros, no parecieron haber disminuido la presión de las demandas por encontrar cómo motivar a los trabajadores.

Puesto que KITA resulta sólo en el movimiento a corto plazo, es seguro decir que el costo de estos programas se incrementará marcadamente y nuevas variedades serán desarrolla-

das a medida que las KITAs positivas antiguas alcancen sus puntos de saturación.

### *Higiene vs motivadores*

Permítanme replantear la perenne pregunta de esta forma: ¿cómo instalar un generador en un empleado? Se requiere dar antes un pequeño repaso a mi teoría de motivación-higiene acerca de las actitudes en el trabajo para poder ofrecer sugerencias prácticas. La teoría fue primeramente diseñada en base a una investigación de eventos en las vidas de ingenieros y contadores. Ha sido completada con otras 16 investigaciones menores, usando un tamaño de población variable (incluyendo algunas en los países comunistas), haciendo de la investigación original uno de los estudios más replicados en el campo de las actitudes en el trabajo.

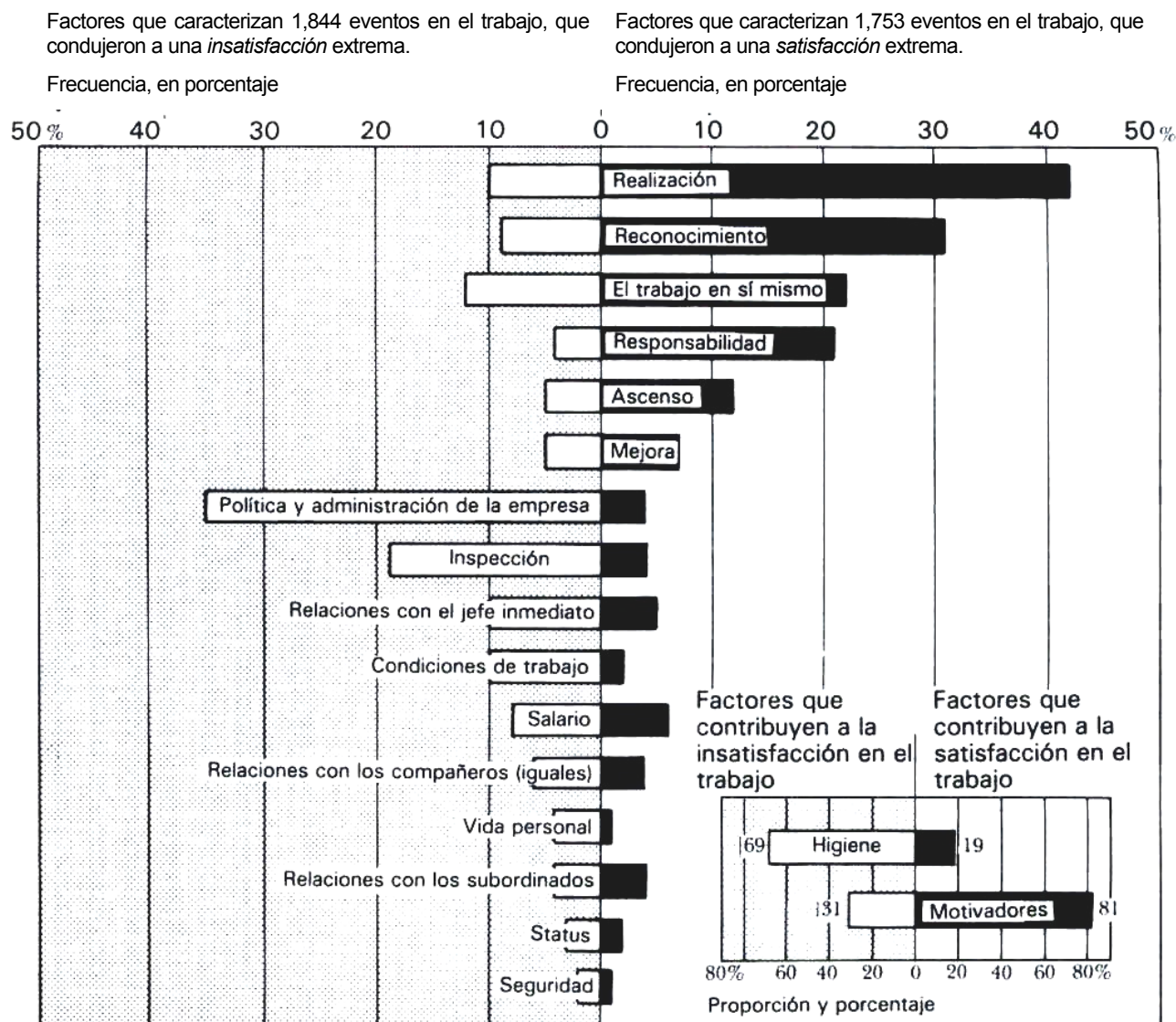
Los resultados de estos estudios, junto con la corroboración de muchas otras investigaciones usando diferentes procedimientos, sugieren que los factores involucrados en la producción de satisfacciones (y motivación) en el trabajo son separados y distintos de los factores que llevan a la insatisfacción laboral. Puesto que los factores separados necesitan ser considerados dependiendo de todos los modos de satisfacción o insatisfacción laboral, se empieza a deducir que estos dos sentimientos no son opuestos uno del otro. Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino, más bien, *la falta* de satisfacción en el trabajo; y de manera similar, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción, sino la *no* insatisfacción laboral.

Enunciar el concepto presenta un problema de semántica, puesto que normalmente pensamos que la satisfacción y la insatisfacción son contrarias; esto es, que no satisfacer debe ser insatisfacción, y viceversa. Pero cuando empezamos a entender el comportamiento de la gente en sus trabajos, se involucra más que un juego de palabras.

Dos necesidades diferentes del hombre están involucradas aquí. Puede pensarse en una serie de necesidades contenida en la naturaleza animal —la parte integral para evitar el sufrimiento del ambiente, además de todos los motivadores aprendidos, los cuales empiezan a condicionar las necesidades básicas. Por ejemplo, el hambre, que es un controlador biológico básico, hace que sea necesario ganar dinero y entonces el dinero empieza a ser un controlador específi-

co. El otro conjunto de necesidades se relaciona con las características únicas humanas, la habilidad para el logro y, a través del logro, experimentar crecimiento psicológico. El estímulo para las necesidades de crecimiento son las tareas que inducen crecimiento; en el contexto industrial, son el *contenido del trabajo*. De forma contraria, el estímulo que induce conducta de evitación del dolor se encuentra en el *ambiente de trabajo*.

Figura I. Factores que afectan las actitudes en el trabajo, como se reporta en 12 investigaciones.



El crecimiento o los factores *motivadores* que son intrínsecos en el trabajo son: el logro, el reconocimiento por el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o desarrollo. La falta de satisfacción o factores de *higiene* (KITA) que son extrínsecos al trabajo incluyen: la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el estatus y la seguridad.

En la Figura I se muestran los resultados de un estudio de los factores que involucran causas de trabajo satisfactorio y trabajo insatisfactorio, que se extrajo de un grupo de prueba de 1,685 empleados. Los resultados indican que los motivadores fueron la causa primaria de satisfacción, y los factores de higiene la causa primaria de insatisfacción sobre el trabajo. Los empleados, estudiados en 12 investigaciones diferentes, incluían supervisores del nivel más bajo, mujeres profesionistas, administradores agrícolas, hombres próximos al retiro en posiciones gerenciales, personal de mantenimiento de hospital, supervisores de manufactura, enfermeras, cocineros, oficiales militares, ingenieros, científicos, guardias, maestros, técnicos, ensambladoras femeninas, contadores, capataces finlandeses e ingenieros húngaros.

Se les preguntó, acerca de los eventos que habían ocurrido en su trabajo que los habían conducido a la satisfacción o insatisfacción extrema. Sus respuestas fueron separadas, como se muestra en la Figura I, en porcentajes de eventos de trabajo totalmente “positivo” y eventos de trabajo totalmente “negativo”. (Las cifras totalizan más del 100% en ambos lados de los factores de “higiene” y los “motivadores”, porque a menudo por lo menos dos factores pueden ser atribuidos a un solo evento; los ascensos, por ejemplo, a menudo acompañan asunciones de responsabilidad).

Para ilustrar, una respuesta típica que involucra el logro que tiene un efecto negativo en el empleado fue: “yo fui infeliz, porque no hice

el trabajo exitosamente”, una respuesta típica en un pequeño número de eventos positivos en el grupo de Política de la Compañía y Administración, fue: “yo fui feliz, porque la compañía reorganizó la sección, así que yo ya no reporté nada a mi antiguo supervisor, con quien nunca me llevé bien”.

Como lo muestra la parte inferior del lado derecho de la Figura I, de todos los factores que contribuyeron a la satisfacción en el trabajo, el 81% fueron los motivadores. Y de todos los factores que contribuyeron a la insatisfacción sobre su trabajo, el 69% involucraban a los factores de higiene.

### *El triángulo eterno*

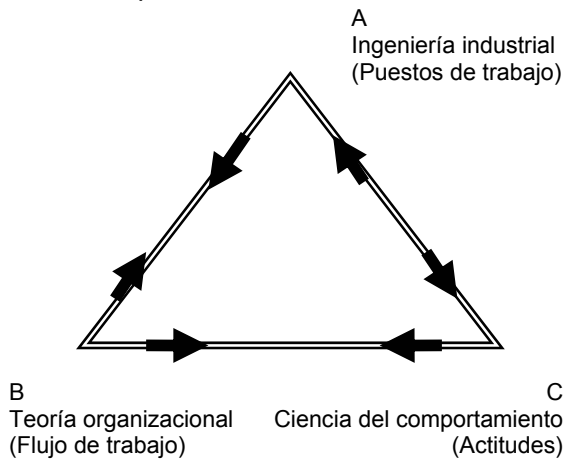
Hay tres filosofías generales de la administración de personal. La primera está basada en la teoría de la organización, la segunda en la ingeniería industrial y la tercera en la ciencia del comportamiento.

Los teóricos organizacionales creen que las necesidades humanas son muy irracionales o muy variadas y ajustables a situaciones específicas, de manera que la principal función de la administración de personal es ser tan pragmática como la situación lo requiera. Si los trabajos están organizados de la manera adecuada, razonan ellos, el resultado será la estructura de trabajo más eficiente y las actitudes más favorables hacia el trabajo la seguirían como una consecuencia lógica.

El ingeniero industrial sostiene que el hombre está mecánicamente orientado y económicamente motivado, y sus necesidades se satisfacen mejor al armonizar al individuo con el proceso más eficiente de trabajo. Por tanto, la meta de la administración de personal sería el proyectar o idear el sistema de incentivos más apropiado y el diseñar las condiciones específicas de trabajo en un modo que facilite el uso más eficiente de la máquina humana. Estructurando los trabajos de manera que conduzcan a una

mayor eficiencia de operación, el ingeniero cree que puede obtener la organización óptima de trabajo y las actitudes apropiadas hacia el trabajo.

Figura II. Triángulo de filosofías de la administración de personal.



El científico del comportamiento se enfoca en los sentimientos de grupo, las actitudes de los empleados individuales y el clima social y psicológico de las organizaciones. Acorde a su creencia, enfatiza en una o más de las necesidades de motivación e higiene. Su enfoque hacia el personal administrativo generalmente se apoya en alguna forma de educación en relaciones humanas, con la esperanza de infundir actitudes sanas a los empleados y un clima organizacional que considera feliz para los valores humanos. Él cree que las actitudes apropiadas llevarán a un trabajo y una estructura organizacional eficientes.

Existe siempre un vívido debate acerca de la efectividad general de los enfoques de los teóricos organizacionales y de los ingenieros industriales. De manera manifiesta, ellos han logrado mucho. Pero la pregunta molesta constante para los científicos del comportamiento ha sido: ¿Cuál es el costo de los problemas humanos que causarán eventualmente más gastos a la organización —por ejemplo, rotación, ausentismo, errores, violación de reglas de seguridad, nóminas más altas y mayores beneficios margi-

nales? Por otra parte, para los científicos del comportamiento es difícil documentar mucho del mejoramiento manifiesto en la administración de personal, utilizando su enfoque.

Las tres filosofías pueden describirse como un triángulo, como se muestra en la Figura II, con cada creencia reclamando el ángulo superior. La teoría motivación-higiene reclama el mismo ángulo que la ingeniería industrial, pero por metas opuestas. Mejor que racionalizar el trabajo para incrementar la eficiencia, la teoría sugiere que el trabajo debería ser *enriquecido* para así llegar a la utilización efectiva del personal. Como un intento sistemático para motivar a los empleados manipulando los factores motivadores, apenas está comenzando.

El término *enriquecimiento del trabajo* describe este movimiento embrionario. Un término antiguo, ampliación del trabajo, debería ser evitado, porque está asociado con problemas anteriores derivados de un malentendido del problema. El enriquecimiento de trabajo provee la oportunidad de crecimiento psicológico a los empleados, mientras que el agrandamiento de trabajo sólo hace el trabajo estructural más grande. Puesto que el enriquecimiento científico del trabajo es muy nuevo, este artículo sólo sugiere los principales y más prácticos pasos que han emergido recientemente de varios experimentos exitosos en la industria.

### **Carga de trabajo**

En el intento para enriquecer el trabajo de un empleado, la dirección a menudo tiene éxito en reducir la contribución personal del hombre, en lugar de darle una oportunidad para crecer en su trabajo. Tal esfuerzo, el cual yo lo llamaría carga horizontal de trabajo (como opuesto a carga vertical o factores motivadores) ha sido el problema en los programas iniciales de ampliación del trabajo. Algunos ejemplos de este enfoque son:

- Retar al empleado con el incremento de la cantidad de producción esperada de él.



Si aprieta 10,000 pernos al día, veamos si puede apretar 20,000 pernos por día. La aritmética involucrada muestra que multiplicar cero por cero todavía sigue siendo igual a cero.

- Agregar otra tarea sin sentido a la existente, usualmente alguna rutina o actividad de oficina. La aritmética aquí es agregar cero a cero.
- Rotar la asignación de un número de trabajos que necesitan ser enriquecidos. Esto quiere decir lavar trastes por un rato, después los cubiertos de plata. La aritmética está sustituyendo un cero por otro cero.
- Remover las partes más difíciles de la tarea con objeto de liberar al trabajador para que pueda llevar acabo más de las asignaciones menos retadoras. Este enfoque tradicional de la ingeniería industrial sustrae cantidades con la esperanza de sumar logros.

Estas son formas comunes de carga horizontal, que frecuentemente vienen en sesiones preliminares de lluvia de ideas en enriquecimiento de trabajo. No todos los principios de la carga vertical han funcionado hasta ahora y permanecen de manera general, pero en la Tabla I proporciono siete útiles puntos iniciales para ser considerados.

### Una aplicación exitosa

Un ejemplo de un exitoso experimento de enriquecimiento del trabajo puede ilustrar la distancia entre las cargas horizontal y vertical de trabajo. Los objetos de este estudio fueron accionistas corresponsales empleados por una gran corporación. Aparentemente, la tarea requerida de estos cuidadosos, selectos y altos corresponsales entrenados fue muy compleja y estimulante. Pero casi todos los índices de rendimiento y actitudes hacia el trabajo fueron bajos, y las entrevistas de

salida confirmaron que el reto del trabajo existió sólo en palabras.

Tabla I: Principios de carga vertical de trabajo.

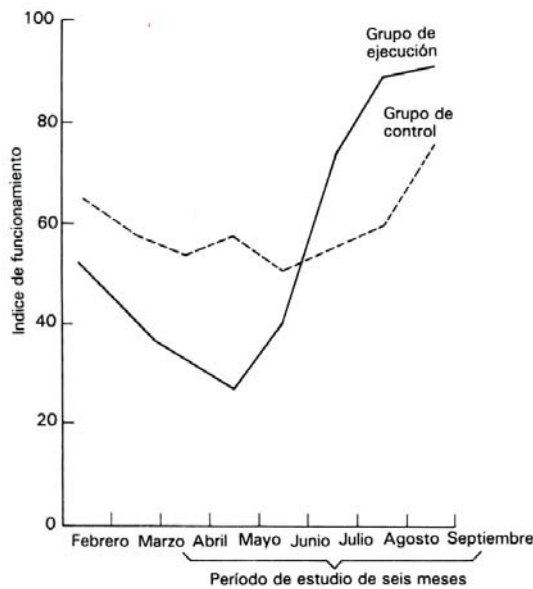
<i>Principios</i>	<i>Motivación involucrada</i>
A. Suprimir algunos controles mientras se conserva la obligación de rendir cuentas	Responsabilidad y logro personal.
B. Incrementar la rendición de cuentas de los individuos acerca de su propio trabajo	Responsabilidad y reconocimiento.
C. Proporcionar a cada persona una unidad natural de trabajo completa (módulo, división, área, etcétera).	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
D. Garantizar autoridad adicional a un empleado en su actividad; libertad de trabajo.	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
E. Elaborar reportes periódicos directamente disponibles para el empleado más que para el supervisor.	Reconocimiento interno.
F. Introducir nuevas y más difíciles tareas no manejadas previamente.	Crecimiento y aprendizaje.
G. Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas, permitiéndoles convertirse en expertos.	Responsabilidad, crecimiento y ascenso.

Un proyecto de enriquecimiento de trabajo se inició en forma de experimento con un grupo, designado como una unidad de logro, teniendo su trabajo enriquecido por los principios descritos en la Tabla I. Un grupo de control continuó haciendo el trabajo de la manera tradicional. (de hecho hubo dos grupos “poco comunes” de corresponsales formados para medir el llamado “efecto Hawthorne” —esto es, para medir si la productividad y las actitudes hacia el trabajo cambian artificialmente simplemente porque los trabajadores sintieran que la compañía estaba poniéndoles más atención, al hacer algunas cosas diferentes o novedosas. Los resul-

tados para esos grupos fueron sustancialmente los mismos que los del grupo de control y por simplicidad no trato con ellos en este resumen). Ningún cambio en higiene fue introducido por ningún grupo a excepción de aquellos que se hubieran hecho de todos modos, como los incrementos normales de pago.

Los cambios en la unidad de logro fueron introducidos en los primeros dos meses, promediando uno por semana de los siete motivadores enlistados en la Tabla I. Al final de los seis meses, se encontró que los miembros de la unidad de logro estaban fuera de desempeño comparados con el grupo de control, y en adición, indicaban un marcado incremento en su liga con su trabajo. Otros resultados mostraron que el grupo de logro tenía un bajo ausentismo y, subsecuentemente, una más alta razón de promoción.

Figura III. Índice de servicio de los accionistas en un experimento en una empresa. (Promedio acumulado en tres meses)

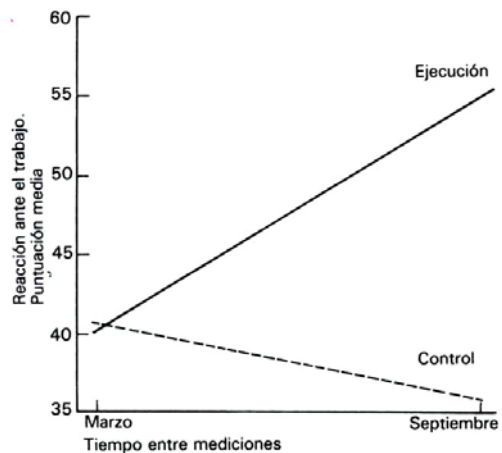


La Figura III ilustra los cambios en los resultados, medidos en febrero y marzo antes que empezara el periodo de estudio, y al final de cada mes del periodo de estudio. El índice de servicio a los accionistas representa la calidad de

las cartas, incluyendo la precisión de la información y la rapidez de respuesta a las cartas de indagación de los accionistas. El índice del mes corriente fue promediado por la media de los dos meses anteriores, lo cual quiere decir que la mejoría era más difícil de obtener si el índice de los meses anteriores fue bajo. Los "logradores" se desempeñaron menos bien antes del período de seis meses iniciado, y su índice de desempeño del servicio continuó inclinándose después de la introducción de los motivadores, evidentemente a pesar de la incertidumbre sobre sus nuevas responsabilidades otorgadas. En el tercer mes, sin embargo, mejoró el desempeño, y pronto los miembros de ese grupo alcanzaron un alto nivel de logro.

Figura IV. Cambios en las actitudes hacia las tareas en un experimento en una empresa.

(Cambios en resultados promedios en un período de seis meses)



La Figura IV muestra las actitudes de los dos grupos hacia su trabajo, medidos a finales de marzo, justo antes de que se introdujera el primer motivador, y otra vez a finales de septiembre. Los correspondientes fueron cuestionados con 16 preguntas, todas involucrando motivación. Una pregunta típica fue: "Como usted lo ve, ¿cuántas oportunidades ha tenido en su trabajo para hacer contribuciones que valgan la pena? Las respuestas fueron escaladas del 1 al 5, con un 80 como la calificación máxima posible. Los "logradores" fueron mucho más positivos acerca

de su trabajo, mientras que las actitudes de la unidad de control permaneció casi igual (la caída no es estadísticamente significativa).

¿Cómo fue reestructurado el trabajo de estos corresponsales? La Tabla II lista las sugerencias hechas que fueron consideradas como una carga horizontal y los cambios de la actual carga vertical que fueron incorporados en el tra-

bajo de la unidad de logro. Las letras mayúsculas debajo de “principio”, después de la carga vertical, se refieren a las letras correspondientes a la Tabla I. El lector notará que las formas de carga horizontal rechazadas corresponden muy de cerca con la lista de las manifestaciones comunes del fenómeno señaladas en la columna izquierda de la tabla citada.

Tabla II. Ampliación “versus” enriquecimiento de las tareas de los corresponsales en un experimento en una empresa.

<i>Sugerencias de carga horizontal (rechazadas)</i>	<i>Sugerencias de carga vertical (aceptadas)</i>	<i>Principio</i>
Establecer cuotas para las cartas diarias a contestar, utilizando un rango difícil de alcanzar.	Dentro de cada unidad, los miembros nombrarían expertos para ser consultados antes de recurrir al supervisor. (El supervisor había estado respondiendo a todas las preguntas difíciles y especializadas).	G
Las mujeres podrían mecanografiar las cartas por sí mismas, así como redactarlas, o llevar a cabo cualquier otra función secretarial.	Los corresponsales firmaron sus propias cartas (El supervisor había estado firmando todas las cartas).	B
Todos los cuestionamientos difíciles o complejos podrían ser canalizados hacia unas pocas mujeres, de manera que las restantes pudieran lograr altos índices de respuesta. Estos trabajos podrían intercambiarse de vez en cuando.	El trabajo de los corresponsales más experimentados fue comprobados con menor frecuencia por los supervisores y se hizo en el escritorio de los propios corresponsales, reduciéndose la verificación de un 100% a un 10% (Previamente, todas las cartas de los corresponsales eran verificadas por el supervisor).	A
Las mujeres podrían rotarse a través de las unidades, manejando diversos clientes y después regresarse a sus propias unidades.	Se discutió la producción, pero sólo en términos tales como: “se espera que se trabaje un día completo”. Conforme transcurrió el tiempo, esto no se volvió a mencionar. (Antes, al grupo se le recordaba constantemente el número de cartas que necesitan ser contestadas).	D
	El correo de salida iba directamente al cuarto de cartas sin pasar por el escritorio del supervisor (Las cartas siempre se habían ruteado a través de los supervisores).	A
	Se animó a los corresponsales para que contestaran las cartas de una manera más personalizada. (La práctica común había sido utilizar cartas tipo).	C
	Se responsabilizó a cada corresponsal por la calidad y la precisión de las cartas. (Esta responsabilidad había estado en manos del supervisor y el verificador).	B, E

## Pasos para el enriquecimiento del trabajo

Ahora que la idea motivadora ha sido descrita en la práctica, aquí están los pasos que los gerentes deberían tomar para instituir esos principios con sus empleados:

1. Seleccione aquellos trabajos en los cuales: a) las inversiones en la ingeniería industrial no hagan que los cambios sean muy costosos; b) las actitudes sean pobres; c) la higiene se convierta en algo costoso; y d) la motivación produzca una diferencia en la efectividad.

2. Acérquese a esos trabajos con la convicción de que pueden ser cambiados. Años de tradición han llevado a creer a los administradores que los contenidos de estas actividades son sacrosantos y que la única oportunidad de acción que tienen es modificar las maneras de estimular a la gente.

3. Haga una lluvia de ideas para obtener una lista de los cambios que puedan enriquecer los trabajos, sin preocuparse por su aspecto práctico.

4. Examine la lista para eliminar sugerencias que involucren higiene, más que la motivación actual.

5. Busque en la lista para hallar generalidades, tales como: “darles más responsabilidades”, y que rara vez se siguen en la práctica. Esto pudiera parecer obvio, pero las frases motivadoras jamás han abandonado la industria; la esencia ha sido racionalizada y organizada. Palabras como “responsabilidad”, “crecimiento”, “logro”, y “reto” por ejemplo, han sido elevadas a la categoría de letras de los himnos de todas las organizaciones. Este es el viejo problema tipificado porque la prenda de lealtad a la bandera ha sido más importante que las contribuciones al país —seguir la forma más que la esencia.

6. Examine la lista para eliminar cualquier sugerencia de carga *horizontal*.

7. Rechace la participación directa de los empleados cuyos trabajos vayan a ser mejorados. Las ideas deben ser expresadas previamente con la certeza de que son una fuente valiosa para los cambios recomendados, pero su involucramiento directo contaminaría el proceso con el factor de *higiene* de las relaciones humanas y, más específicamente, se les daría a ellos sólo el *sentimiento* de haber hecho una contribución. La actividad va ser cambiada, y este es el contenido que debe producir la motivación, no las actitudes acerca de estar involucrados en el reto inherente de echar a andar un puesto de trabajo. Este proceso debe ser sumamente corto y será lo que los empleados harán de ahí en adelante lo que determinará su motivación. Un sentido de participación resultará sólo en un movimiento de corto plazo.

8. En los intentos iniciales para enriquecer una actividad, implemente un experimento controlado. Al menos dos grupos equivalentes deben ser escogidos, uno como unidad experimental en la cual las motivaciones deben ser sistemáticamente implementadas en un periodo de tiempo, y en el otro no hacer cambios de ninguna especie. Para ambos grupos, debe permitirse que la higiene conserve su curso natural durante la duración del experimento. Son necesarios los pre y pos test de desempeño y actitudes en el trabajo para evaluar la efectividad del programa de enriquecimiento de actividades. El test de actitudes debe estar limitado a los ítems motivadores con objeto de separar la visión del trabajo que pueda tener el empleado, de todos los sentimientos de higiene circundantes.

9. Esté preparado para una baja en el desempeño del grupo experimental en las primeras semanas. El cambio hacia el nuevo trabajo conlleva una temporal reducción de la eficiencia.

10. Espere de sus supervisores de primer nivel alguna ansiedad y hostilidad acerca de los

cambios que está haciendo. La ansiedad proviene del temor de que los cambios resulten en un pobre desempeño de su unidad. La hostilidad surgirá cuando los empleados empiecen a asumir lo que los supervisores suponen como de su propia responsabilidad para el desempeño. El supervisor sin deberes de verificación que ejecutar, puede sentirse con pocas cosas que hacer.

Después de un experimento exitoso, sin embargo, el supervisor usualmente descubre las funciones de supervisión y jefatura que ha descuidado, o que no ha ejecutado porque todo el tiempo se lo ha dedicado a revisar el trabajo de sus subordinados. Por ejemplo, en la división R&D, una de las compañías químicas más grandes que he conocido, los supervisores de los asistentes de laboratorio son teóricamente responsables de su entrenamiento y evaluación. Estas funciones, sin embargo, se vienen a convertir en una rutina, una moda insustancial. Después del programa de enriquecimiento del trabajo, los supervisores no son meros observadores pasivos del desempeño de los asistentes, sino que realmente dedican su tiempo a revisar el desempeño y administrar el entrenamiento.

Lo que ha sido llamado un estilo de supervisión “centrado al empleado” no vendrá a través de la educación de los supervisores, sino cambiando los trabajos que ellos hacen.

### *Nota conclusiva*

El enriquecimiento del trabajo no será una propuesta de una sola ocasión, sino una función continua administrativa. Los cambios iniciales, sin embargo, deberían durar un largo periodo de tiempo. Hay un buen número de razones para ello:

- Los cambios deben elevar al trabajo hasta el nivel de reto que esté en proporción con la habilidad contratada.
- Las personas que demuestren tener más habilidad eventualmente deberán ser ca-

paces de demostrarlo mejor y obtener promoción para trabajos de mayor nivel.

- La verdadera naturaleza de los motivadores, como opuestos a los factores de higiene, es que tienen mayores efectos a largo plazo en las actitudes de los trabajadores. Quizás el trabajo tendrá que ser enriquecido otra vez, pero esto no ocurrirá tan frecuentemente como las necesidades por los factores de higiene.

No todos los trabajos pueden ser enriquecidos y no todos los trabajos necesitan ser enriquecidos. Sin embargo, si sólo un pequeño porcentaje del tiempo y del dinero que ahora se dedica a la higiene, se le proporcionara al enriquecimiento del trabajo, la retribución en las satisfacciones humanas y las ganancias económicas podría ser uno de los más grandes dividendos que la industria y la sociedad hayan cosechado nunca a través de sus esfuerzos para una mejor administración del personal.

El argumento del enriquecimiento del trabajo puede ser resumido de una manera muy simple: Si usted tiene a alguien en un trabajo, úselo. Si no lo puede usar en el trabajo, deshágase de él, ya sea vía automatización o por medio de la selección de alguien con menor habilidad. Si no puede usarlo y no se puede prescindir de él, tendrá un problema de motivación.



#### **NOTA IMPORTANTE**

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente lectura, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: [pariente@tamatan.uat.mx](mailto:pariente@tamatan.uat.mx).

Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Última revisión: septiembre de 2002.

**Disponible en:**

<http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm>