



## Biblioteca Virtual

### MOTIVACIONES FINANCIERAS Y SOCIALES DEL TRABAJADOR

Si a cualquier persona le hacemos la pregunta ¿por qué se emplea la gente?, es probable que la respuesta más frecuente que recibamos quizás sea: "Por dinero. Porque necesita trabajar para poder vivir como desea". Pero sabemos que hay personas que rechazan mejores ofertas salariales de otra empresa, o que incluso cambian de trabajo para aceptar otro en una empresa donde percibirán un salario menor. En estos casos parece que el dinero no es la única razón. Y si preguntamos además ¿qué hace que una persona trabaje con mayor o menor consistencia e interés por lograr resultados de calidad?, ¿será correcto responder que es sólo por el dinero que les pagan?

Para los psicólogos, una respuesta a ambas interrogantes sería: "la gente se emplea y trabaja como lo hace de acuerdo con las motivaciones que tenga". Todos tenemos alguna idea de lo que son las motivaciones y de lo que es estar motivado. Pero ¿cuáles son las motivaciones específicas, directamente relacionadas con la actividad laboral?

Quizá la teoría más divulgada sea la de Abraham Maslow. Este psicólogo norteamericano dice que hay cinco categorías de necesidades en el ser humano. Las representa en una pirámide, con una gran base que se estrecha hacia la cúspide. Con esto quiere decir que las necesidades ubicadas más abajo generalmente deben estar satisfechas antes que las personas sean motivadas por una necesidad ubicada en un punto superior de la escala.

Según Maslow las primeras necesidades son las fisiológicas (como comer, beber líquidos, evitar el dolor y las temperaturas extremas, descansar, dormir, etc.); las segundas son las de seguridad (ausencia de peligro, protección, mantener lo que se tiene); las terceras son las de afiliación (sostener relaciones interpersonales, pertenecer a algún grupo, ser aceptado por los demás); la cuarta categoría es la necesidad de logro (de alcanzar el éxito, de ser reconocido y valorado por otros); y la quinta, la de autorrealización (luchar por desarrollar las potencialidades propias y alcanzar los ideales que se ha propuesto).

Las dos primeras categorías de necesidades (las fisiológicas y las de seguridad), tienen una gran base biológica y se puede decir que estas necesidades las compartimos con los animales; las tres siguientes (las de afiliación, las de logro y la autorrealización) son necesidades sociales, las dos últimas, esencialmente humanas.

Para responder las preguntas del inicio con la teoría de Maslow, se dirá que cada individuo busca y acepta un empleo de acuerdo al grado en que tenga satisfechas sus necesidades. Unos, para obtener lo necesario para alimentarse y tener vestido y techo; otros, para asegurarse de no retroceder, es decir, para mantener lo que tienen; los que tienen lo básico seguro, trabajan para mantener contactos más o menos permanentes con grupos; los que tienen dinero y relaciones con otras personas a su favor, para ser reconocidos y valorados; aquéllos que tienen todo lo anterior, trabajarán por pura satisfacción personal, para retarse y superarse a sí mismos.

Sin embargo, hay investigaciones que han demostrado que devengar un alto salario es un factor determinante para que para la mayoría de las personas se decidan a ingresar a una empresa, pero curiosamente parece ser que el factor económico no es el determinante para que se esfuercen por producir diariamente trabajos de calidad. Devengar buenos sueldos no necesariamente convierte a los empleados en personas motivadas en el día a día. Incluso muchos pueden acomodarse, evadir compromisos y cumplir con las normas de comportamientos necesarias para mantener el empleo.

Una de las explicaciones de este fenómeno nos la ofrecen los psicólogos conductistas con la llamada "contigüidad del comportamiento". Dicen que el sueldo se paga en las empresas generalmente cada una o dos semanas, en períodos relativamente distantes de cada una de las tareas, no como consecuencia y resultado inmediato y directo de cada ejecución. Para ellos ese retardo en la recompensa le resta al salario mucho poder para controlar las conductas específicas de los empleados.

En cambio los psicólogos sociales han encontrado que las motivaciones sociales sí ejercen un efecto

directo sobre la ejecución diaria ya que el sueldo se retarda, mientras que el contacto interpersonal es mucho más frecuente, casi permanente y sí puede reforzar las conductas más seguidamente. Entre éstos se encuentra David Mc. Clelland, norteamericano que realizó extensas investigaciones en Latinoamérica. Dice que tres son las motivaciones sociales básicas relacionables con el trabajo: afiliación, poder y logro.

Uno de sus seguidores, el venezolano Oswaldo Romero García, dice que "la necesidad de afiliación conduce al individuo a establecer relaciones interpersonales agradables; a querer y a buscar ser querido, dar y recibir afecto, sentirse bien, no hacer daño a nadie". La motivación de poder lo impulsa "a querer controlar a otras personas, a manipularlas, a llevarlas a conducirse de una manera adecuada a sus propios fines, a influenciarlas a que hagan unas cosas y otras no". Y la persona con alta necesidad de logro "se propone metas para sí mismas y trabaja de manera consistente hasta conseguirlas. Se exige a sí misma hacerlas de la mejor manera que le sea posible. Está en constante competencia consigo misma. Un resultado bueno lo lleva a exigirse otro mejor. Quiere ser competente, capaz, sentir que domina la actividad que realiza."

Estas motivaciones están presente en todos los individuos, desde pequeños. Lo que varía es el orden de importancia y la fuerza relativa que tiene cada una de ellas. Las necesidades sociales son programadas y desarrolladas desde el hogar, por la escuela y las relaciones interpersonales y pueden ser moldeadas en el ambiente laboral.

Se ha visto que para lograr la calidad total a la que se aspira actualmente, el orden adecuado debe ser así: primero el logro, después la afiliación y el poder en último término; sin embargo, tanto las investigaciones de Mc. Clelland como las de García Romero en Venezuela han encontrado que el trabajador promedio de ese país generalmente tiene primero y más desarrolladas las motivaciones de afiliación, después las de poder y en último término las de logro. Resultados similares a éstos hemos encontrado en investigaciones conducidas por nosotros durante los últimos tres años con muestras de trabajadores de la población dominicana.

¿A qué nos lleva esto? A que para que los trabajadores puedan producir bienes y servicios de calidad, debe provocarse un cambio y un reordenamiento en sus prioridades motivacionales. Las empresas no sólo deben proveerles buenos salarios (lo cual es conveniente para reclutarlos y para que quieran permanecer en ellas), sino deben proporcionar un ambiente y un clima organizacional que primeramente desarrolle la autoestima y la motivación de logro del trabajador, incentivando el reconocimiento, la valoración y el estímulo constante a las tareas bien logradas; que en segundo término promueva las relaciones interpersonales distensas y armoniosas, la colaboración y el trabajo en equipo; y tercero, donde se haga menos énfasis en el status, en la jefatura y en el nivel jerárquico.

En resumen, para responder las dos preguntas del encabezado podemos decir que la mayoría de la gente se emplea principalmente por el sueldo que le ofrecen, pero que trabajan consistentemente bien por el ambiente laboral, por el reconocimiento, por el estímulo, por el entusiasmo, por el tipo de relaciones interpersonales y de liderazgo orientado hacia el logro. El dinero en sí mismo no es el principal motivador para el trabajo diario de calidad. Como vemos, la primera respuesta quizá no era completamente correcta.

Si bien la decisión de fijar los niveles salariales puede ser fría, despersonalizada, puramente estratégica y administrativa, tomada por una persona o por un reducido equipo directivo, crear una cultura que desarrolle actitudes sociales de productividad y de calidad es una responsabilidad colectiva, que involucra a directivos y supervisores y que implica a veces un rediseño de sus actitudes personales y de su manera particular de relacionarse con los demás.

**ABA Colombia**  
**Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento**  
**[informacion@abacolombia.org.co](mailto:informacion@abacolombia.org.co)**

Este artículo proviene de: [www.abacolombia.org.co](http://www.abacolombia.org.co)  
Todos los derechos reservados ©2003