

sobre la motivación administrativa

Dr. Víctor Bernal Barbosa.

I.—INTRODUCCION

En los últimos tiempos la motivación ha tomado creciente importancia como disciplina, debido a que los enormes y complejos problemas sociales, en buena medida, se pueden resolver a través de un mayor conocimiento científico de la naturaleza humana.

Para satisfacer las necesidades y aspiraciones colectivas resulta imperioso descubrir, aparte del contexto social específico, la fibra íntima que mueve los resortes de la acción humana, de ahí, la importancia del estudio de la motivación.

Durante el curso del siglo que vivimos la Administración Pública se ha convertido en un principal instrumento de superación nacional; observable, en la rivalidad entre las grandes potencias. La anterior aseveración parece confirmarse a través de la realización de las hazañas

cósmicas de soviéticos y de norteamericanos, las cuales no habrían sido posibles, sin sus respectivos y eficientes aparatos administrativos.

En el caso de los países en desarrollo, como es el caso de México, es altamente importante darle a la Administración Pública una agilidad y un contenido, acordes con las urgentes necesidades nacionales.

I

LA MOTIVACION ADMINISTRATIVA

Sin pretender invadir un campo propio de los psicólogos en este breve trabajo nos proponemos analizar someramente los principales instrumentos técnicos con que dispone el administrador público para impulsar a los individuos, a su cargo, a efecto de lograr una mayor eficiencia



administrativa. Por tanto, nos pretendemos establecer las motivaciones más adecuadas para todos los servidores públicos de México, lo cual sería objeto de una laboriosa investigación de campo, que hasta la fecha no se ha hecho.

En la preparación de la estructura de este trabajo se han seguido principalmente las compilaciones teóricas del licenciado Duhalt Krauss, los estudios de Cimmino y las lecciones de R. Dubin, al respecto.

II

ALGUNOS ANTECEDENTES TEORICOS DE LA MOTIVACION

Para Aristóteles y Platón la motivación estaba en función de la razón y los apetitos; para Epicuro, de acuerdo con el dolor y el placer. René Descartes la explica como un principio mecánico y otros filósofos la conciben en función del bien y del mal. Los psicólogos mecanicistas la explican como una respuesta innata del organismo o adquirida mediante el condicionamiento ambiental. Los psicólogos gestaltistas enfatizan sobre el aumento de tensión durante la motivación. El Psicoanálisis subraya la acción de fuerzas antagónicas; los conductistas se han desentendido de este problema; los teóricos del inconsciente hacen hincapié en que la motivación es producto de los efectos de los impulsos, presiones, etc., originados en el inconsciente. Existen otras teorías que consideran a la emoción como fuente de motivación.

Existe una corriente teórica que postula que la motivación se ve influida por estímulos internos y externos, siendo la motivación consciente o inconsciente, aparte de estática y transitoria o dinámica y perdurable.

Algunos teóricos se pronuncian por el interés como traducción de un estado de necesidad.

Un estudioso norteamericano, Skinner es su nombre, se pregunta si la motivación es un instinto de conservación, o bien una cadena de ac-

tos reflejos, o tal vez, un deseo de placer y la evitación del dolor? El propio Skinner concluye que el ser humano es demasiado complejo, contradictorio y variable para que pueda ser explicado sobre la base de un sólo factor. Por esta razón, la mayor parte de las teorías de la motivación —prosigue nuestro autor— son demasiados simples para ilustrarnos profundamente. Skinner, agrega que casi todos los actos humanos van acompañados de un sentimiento de placer o de disgusto, incluso el evitar las experiencias dolorosas y repetir las que satisfacen, constituyen una ley fundamental de la evolución orgánica, que consiste en nutrir y sostener al organismo. En el arte de la motivación, todo esto, es conveniente tomarlo en cuenta (1).

La motivación tiene muchas y muy variadas aplicaciones en la actividad humana, por ejemplo en Educación, la motivación es el arte de estimular el interés del alumno, si es que todavía no ha sido sentido por él; también puede cultivársele el interés existente en apoyo de un determinado plan de estudios. En todo caso trátase de que el alumno sea guiado para que él mismo descubra el conocimiento; decía Pascal y decía bien:

“Quedamos más fácilmente persuadidos, en general, por las razones que descubrimos por nuestra propia cuenta, que por las que nos vienen sugeridas de otros”.

En el campo de la Administración Pública, que es el terreno que nos atañe directamente, la aplicación de la motivación es la piedra angular de la eficiencia administrativa.

III

PRINCIPIOS PSICOLOGICOS DE LA MOTIVACION ADMINISTRATIVA

Duhalt Krauss (2), afirma que para que un trabajador se esfuerce en sus tareas es necesario que encuentre motivos para hacerlo. En la moderna Administración, no basta con que un empleado eficiente sepa hacer las cosas, es necesario: que las QUIERA hacer.



Estudiar los principios psicológicos de la motivación —afirma Pfiffner (3)— significa descubrir el cómo y porqué de las acciones humanas, que nos han de permitir, más tarde inferir las reglas técnicas para un mejor desempeño del trabajo en el proceso administrativo.

Motivar es lograr que las personas deseen algo con tal intensidad que se provoque en ellos una acción efectiva para alcanzarlo o, rechazarlo, según el caso. Motivar proviene del latín que significa "poner en movimiento" (4). Por tal razón, la motivación es un proceso psicológico que orienta la conducta humana hacia un fin específico. Como dice, Robert Dubin,

"...la motivación es un complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo" (5).

Herbert Wurtzel, (6) afirma que el medio ambiente y la herencia determinan las varias alternativas de acción que el hombre posee para su comportamiento. Estas alternativas son habilidades potenciales del individuo que si se expresan, constituyen su conducta. Para que estas habilidades se manifiesten es necesario que el individuo tenga motivos para hacerlo.

R. Dubin, señala que la estructura social canaliza y sostiene la motivación; es decir, en el seno de la sociedad, las personas internalizan (para sí) valores, metas o patrones de comportamiento que le servirán, después, como guías de su actividad futura (7).

Cuando el hombre tiene alguna necesidad ejecuta actividades para alcanzar el satisfactor o incentivo que lo haga desaparecer, por ejemplo el hombre hambriento buscará alimento y mientras no logre su objetivo, será un organismo en tensión.

Para alcanzar el incentivo o satisfactor de la necesidad, el hombre participa de estímulos y motivos.

Conviene distinguir —dice Amado Aguirre— que estímulo y motivo son cosas diferentes; el

estímulo proviene fuera del individuo y demanda una respuesta determinada, en tanto que el motivo, se da en el individuo y le antecede al estímulo como acelerador, y es el motor mismo de la acción (8).

El psicólogo Erikc Fromm, (9) considera a la motivación como parte integrante de la personalidad, pues la concibe como:

"...una manera individual de reaccionar ante estímulos" (9).

IV

LAS NECESIDADES HUMANAS

Durante algún tiempo psicólogos como Freud, Adler, Jung y otros, sostuvieron que había un sólo factor, que por sí mismo explicaba la conducta humana. En actualidad, se piensa que los seres humanos se ven impulsados a la acción por varias y diversas necesidades.

El Dr. mexicano Rogelio Díaz Guerrero, (10) dice que la motivación de la conducta es múltiple, es decir, la conducta depende de varias necesidades. Es un pluralismo; sostenido por varios psicólogos norteamericanos, entre ellos: Alport, Murphy, Maslow, etc.

Los psicólogos no se han puesto de acuerdo en el número y contenido de las fundamentales necesidades humanas. Sin embargo, aceptan, todos ellos, que las necesidades pueden ser de dos clases, unas innatas y otras adquiridas. Las necesidades innatas son inherentes a todo organismo humano: hambre, sed, etc. Las necesidades adquiridas resultan de la experiencia, o del medio ambiente cultural. A su vez, las necesidades naturales innatas pueden subdividirse en necesidades individuales y necesidades sociales. A las necesidades individuales, Chrudden y Sherman, las denominan egoístas (11) y son caracterizables como instintos y necesidades de conservación. A las necesidades sociales corresponden las necesidades afectivas, tales como, deseo de formar



parte de un grupo, etc. En este caso, se trata del conjunto de necesidades del individuo frente al grupo social.

Al tratar de responder a la pregunta de ¿cuáles son las necesidades por cuya satisfacción trabaja el hombre?, se realizaron diversas encuestas, entre trabajadores, a fin de, una vez encontradas las respuestas, hacer del trabajo una actividad que lleve implícita el incentivo. Los resultados, como era obvio esperarse, variaron significativamente, según: lugar, sexo, edad, clase social, etc.

El psicólogo A. H. Maslow, ha elaborado un orden jerárquico de las necesidades humanas (12), a partir de una clasificación de seis grupos fundamentales, y que son, en orden de importancia decreciente:

- I.—NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Hambre, sed, sueño, abrigo (vestido y habitación), sexo.
- II.—NECESIDADES DE CONSERVACION: Seguridad en lo físico y en lo psicológico; conservación de la vida, integridad de la persona, supervivencia propia, supervivencia familiar, etc.
- III.—NECESIDADES AFILIATIVAS O AFECTIVAS: Afecto, ternura amor, pertenencia a un grupo social.
- IV.—NECESIDADES DE "STATUS": Mantenimiento de la propia estima, reconocimiento de otros de la valía propia, prestigio, reputación.
- V.—NECESIDADES DE AUTOEXPRESION: Consiste en la necesidad que tienen los humanos de que sus habilidades y capacidades tengan la oportunidad de expresarse y realizarse.
- VI.—NECESIDADES APRENDIDAS: En vista de que el medio ambiente del hombre influye en la motivación de la conducta, el hombre tiene, necesidades estéticas, recreativas, de conocimiento.

La clasificación teórica propuesta por Maslow nos permite inferir que: el trabajo puede dar sa-

tisfacción por sí mismo, o como consecuencia de él, a todos los grupos de necesidades ya enunciadas.

También, es posible inferir que ante varias alternativas de trabajo, el hombre escogerá, en primera instancia, aquella que mejor resuelva sus necesidades fisiológicas, a través de una buena paga. Satisfechas éstas, escogerá la que mejor satisfaga sus necesidades de conservación, y así sucesivamente dirigirá su elección, en orden decreciente de importancia, buscando siempre el máximo de satisfacciones. Lo que no impide, en cierto momento, que un individuo, se encuentre simultáneamente en 2 o más grupos de necesidades.

V

LA FRUSTRACION

De acuerdo con los estudios de Cimmino (13), todo individuo motivado persigue una satisfacción. Cuando no es posible que el individuo, por equis circunstancias, alcance la satisfacción deseada, el individuo se ve invadido por un sentimiento de frustración. Así las cosas, motivación y frustración constituyen aspecto positivo y negativo, respectivamente, de las fuerzas del comportamiento personal.

Al examinar el comportamiento posible de una persona dentro de una organización, resulta tan importante conocer la frustración y sus causas, como el conocimiento de la motivación adecuada.

Según el mismo Cimmino, existen tres categorías de situaciones que propician una posible frustración:

- 1.—Conflicto de motivos
- 2.—Limitantes individuales e
- 3.—Impedimentos ambientales (14)

Se da el conflicto de motivos, cuando el individuo se encuentra ante el dilema de renunciar a una de dos posibilidades. Consecuentemente, la



frustración derivará de la dificultad presentada antes de la elección.

En el segundo caso, los límites naturales, en lo físico y en lo psíquico, pueden condicionar que el humano se sienta superior o inferior a las tareas asignadas a su cargo; así, no es difícil, que sea fácil presa del típico malestar de la frustración.

La tercera categoría está referida a todos aquellos obstáculos existentes en el medio ambiente, tales como: deficiencia de material, de útiles de trabajo, impedimentos sociales, diferencias de mentalidad. etc., que no permiten que el individuo realice sus propios fines.

Remediar la frustración es igualmente importante como conocer los incentivos capaces de estimular la eficacia del comportamiento humano. Volviendo a los estudios de Duhalt Krauss, en las siguientes líneas nos ocuparemos de aquellas reacciones conscientes o inconscientes, llamadas comunmente por los psicólogos, "mecanismos de defensa", y cuyo propósito central consiste en mantener un equilibrio mental, que permita al individuo actuar unitariamente ante las exigencias del medio ambiente:

- 1.—**REPRESION:** Consiste en la exclusión, CONSCIENTE, de impulsos y tendencias que son incompatibles con otras tendencias o con la moral de la persona en cuestión, que pueden generar angustia, culpabilidad o vergüenza. (15)
- 2.—**RACIONALIZACION:** Significa una explicación plausible y convencional, aunque incorrecta, del por qué, pensamos, sentimos o actuamos de determinado modo (16).
- 3.—**SOBRECAMPENSACION:** Es un acto represivo de tendencias poderosa, mediante el desarrollo de otras tendencias, aunque: diametralmente opuestas.
- 4.—**AGRESION:** La conducta agresiva puede ser física o verbal. En cualquier caso significa hostilidad, que va siempre acompañada de ansiedad (17).

5.—**CONVERSION:** Es un forzamiento de impulsos peligrosos que se transforma en desórdenes funcionales, por ejemplo: tartamudeos, etc.

6.—**PROYECCION:** Consiste en asignar a otros, deseos y temores que no aceptamos abiertamente como propios.

7.—**SUBLIMACION:** Se produce cuando canalizamos una energía primitiva en una actividad socialmente aceptada, por ejemplo: el box (18).

8.—**REGRESION:** Es la suspensión de actos constructivos de conducta, para adoptar patrones infantiles de comportamiento.

9.—**FIJACION:** Es una actitud repetitiva. Inútil para la adaptación del individuo, por ejemplo: la terquedad sistemática.

10.—**RESIGNACION:** Es la aceptación pasiva, ausente de lucha y de escasa motivación ante una realidad.

11.—**DESPLAZAMIENTO:** Consiste en trasladar cargas emocionales de un objeto a otro.

12.—**FANTASIA:** Significa la renuncia al conocimiento objetivo para poder construir imágenes al antojo del deseo personal.

V I

ALGUNAS TECNICAS DE LA MOTIVACION ADMINISTRATIVA

Sin duda, el principal problema de la administración de personal radica en inducir a un grupo de personas a trabajar juntos en la búsqueda de los objetivos de la organización, lo que sólo puede alcanzarse si se les convence que haciendo su trabajo satisfarán sus necesidades (19).

A nivel de supervisión, para que el director administrativo motive técnicamente a sus subordinados, debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:



- 1.—No existe un incentivo universal para el trabajo, puesto que los incentivos varían con las personas, las situaciones y las necesidades.
- 2.—Para cada tipo de necesidad existe uno o varios incentivos. También un sólo incentivo puede satisfacer más de una necesidad.
- 3.—La necesidad motivante es la necesidad insatisfecha.
- 4.—Las necesidades más bajas, dentro de la escala de Maslow, obedecen a instintos y son producto de la naturaleza. Las más altas son de tipo personal y cultural.
- 5.—La personalidad condiciona la motivación individual.
- 6.—Es necesario descubrir y satisfacer las necesidades operantes de los trabajadores, antes de que se conviertan en frustraciones.
- 7.—Si se trata de satisfacer las necesidades de los subordinados, hay que elegir la técnica adecuada; o preferir los incentivos que hagan gozar el trabajo sobre aquéllos que tan sólo lo hagan soportable.

Siguiendo la escala de necesidades propuesta por Maslow, a continuación enumeramos las técnicas recomendadas para cada uno de los seis grupos de necesidades:

I.—NECESIDADES FISIOLÓGICAS (hambre, sed, abrigo, etc).

TECNICAS RECOMENDABLES: 1) Análisis y valuación de puestos. 2) Encuesta regional de salarios. 3) Calificación del desempeño. 4) Salarios incentivos y compensaciones adicionales. 5) Despensas familiares. 6) Descuentos en compras. 7) Programas de vivienda. 8) Otras prestaciones y servicios.

En general, estas necesidades se satisfacen a través del salario. Las prestaciones son adoptadas por los altos niveles de la administración.

II.—NECESIDADES DE CONSERVACION (integri-

dad física, seguridad personal, seguridad en el empleo).

TECNICAS RECOMENDABLES: 1) Medidas de seguridad en el trabajo. 2) Servicio médico y farmacéutico. 3) Caja de ahorros. 4) Planes de jubilación. 5) Seguros de vida y accidentes. 6) Política sana de despidos.

El instinto del hombre más poderoso es el de la conservación. El supervisor debe pugnar por el establecimiento y cumplimiento de las medidas de seguridad en el trabajo.

III.—NECESIDADES AFILIATIVAS O AFECTIVAS (afecto, amistad, pertenencia a un grupo social).

TECNICAS RECOMENDABLES: 1) Manejo de grupos informales. 2) Juntas con el personal. 3) Individualización. 4) Publicaciones. 5) Eventos deportivos y sociales. 6) Prestigio de la organización formal.

El hombre es un animal social. Busca la amistad y se siente triste cuando se queda a solas demasiado tiempo.

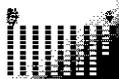
IV.—NECESIDADES DE "STATUS" (preservación de la propia estima).

TECNICAS RECOMENDABLES: 1) Supervisión democrática. 2) Técnicas de comunicación supervisoria. 3) Sistemas de sugerencias. 4) Sistemas de quejas. 5) Reconocimiento del mérito. 6) Sistemas de ascensos y movimientos escalafonarios. 7) Símbolos de autoridad.

Una de las más fuertes motivaciones humanas es el deseo de poseer un sitio en el mundo. A todo humano le agrada que su trabajo y sus opiniones sean consideradas.

V.—NECESIDADES DE AUTOEXPRESION (necesidad del desarrollo integral de la personalidad).

TECNICAS RECOMENDABLES: 1) Supervisión democrática. 2) Preparación del personal. 3) Sistema de ascensos y movimientos escalafonarios. 4) Sistema de sugerencias.



La superación es una fuerte necesidad que hace al humano sentirse capaz, por ello, el trabajo constituye una magnífica oportunidad para satisfacer esta necesidad. No obstante, si el trabajo bloquea esta oportunidad, en el individuo se provocará un sentimiento de frustración.

VI.—NECESIDADES APRENDIDAS Y SOCIOCULTURALES (necesidades recreativas, estéticas, de conocimiento, suntuarias, etc).

TECNICAS RECOMENDABLES: 1) Prestaciones y servicios. 2) Encuesta de actitud. 3) Preparación del personal. 4) Formación de clubes.

Como afirma Maslow, cuando las necesidades de los primeros grupos han quedado satisfechas, las del siguiente grupo se convierten en deseos que gobiernan la conducta del trabajador.

VII

CONCLUSIONES

Desde tiempos remotos hasta el presente han existido diversas y variadas teorías que han pretendido explicar la raíz de las motivaciones humanas.

En un principio se quería explicar la conducta humana a partir de un sólo factor condicionante.

En la actualidad se piensa que la naturaleza humana es considerablemente contradictoria y variable, que obedece a un complejo de necesidades en la determinación de las pautas de su comportamiento. Es decir, la motivación es dinámica y es modulada y estimulada por varios factores objetivos y subjetivos, manifiestos en la conducta.

La motivación es un proceso psicológico que, aplicado al terreno de la Administración Pública, principalmente, en lo referente a las Técnicas de Personal, nos permite obtener varias ventajas

puesto que significa una elevación de potencialidades en el organismo humano, que coadyuva hacia una mejoría notable en la calidad y cantidad del trabajo.

La motivación de la conducta es múltiple y obedece a varias necesidades. De este modo, el psicólogo Maslow, ha elaborado una escala de necesidades, por cuya satisfacción presumible, luchan los trabajadores.

La escala de Maslow, está compuesta de seis grupos de necesidades en orden de importancia decreciente: 1) fisiológicas 2) de conservación 3) afiliativas o de afecto 4) de "status" 5) de auto-expresión y 6) aprendidas.

El individuo motivado que no alcanza la satisfacción requerida sufre un sentimiento de frustración. En consecuencia, es conveniente que el administrador conozca y comprenda los "mecanismos de defensa" para que, si le es posible, procure remediar, o cuando menos evitar, la frustración en los trabajadores cuando ésta se presente.

El administrador para lograr que las personas a su cargo trabajen en conjunto, debe saberlas motivar, con la utilización de ciertos criterios y ciertas técnicas. Es de desearse que para cada grupo de necesidades, como las enunciadas por Maslow, se adopten las técnicas adecuadas para la satisfacción de las mismas. De esta forma, el trabajador que se encuentre satisfecho, contribuirá a una mayor eficiencia administrativa.

CITAS

- (1) Skinner, Ch. **Psicología de la Educación.**
- (2) Duhalt Krauss, M. **Apuntes de Técnicas de Supervisión.** p. 40.
- (3) Pfiffner, J. **La Supervisión del Personal.** p. 192.
- (4) Aguirre, Amado. **Apuntes de Psicología Industrial.** C/P/R/M.



- (5) Dubin, R. **Las Relaciones Humanas en la Administración.** p. 69.
- (6) Wurtzel, H. **La Motivación en el Trabajo.** p. 1.
- (7) Dubin, R. op. cit. pp. 71-72.
- (8) Aguirre, A. op. cit.
- (9) Fromm, E. **Ética y Psicoanálisis** p. 59.
- (10) Díaz Guerrero, R. **Estudio de Psicología del Mexicano.**
- (11) Chrudden y Sherman. **Administración de Personal.** p. 27.
- (12) Maslow, A. H. **Motivation y Personality.** pp. 80-106.
- (13) Cimmino, S. **Ciencia de la Administración.** pp. 520-523.
- (14) Cimmino, S. op. cit. p. 522.
- (15) De la Fuente Muñiz, R. **Psicología Médica.** p. 168.
- (16) Bethel. **Organización y Dirección Industrial.** p. 561.
- (17) Haro Leeb, L. **Las Relaciones Públicas.** p. 94.

(18) Bethel. op. cit. p. 561.

(19) Straus y Sayles. **Los Problemas Humanos de la Dirección.** p. 2.

Nota: Todas las citas, excepto las señaladas con los números: 1, 2, 5, 7, 13 y 14 son citas contenidas en el estudio de M. D. Krauss. pp. 40-76.

BIBLIOGRAFIA

- 1.—Skinner, Charles Edward.
Psicología de la Educación.
México. Uteha. 2 vols. 1951.
884 pp.
- 2.—Duhalt Krauss, Miguel F.
Apuntes de Técnicas de Supervisión.
México. Encps. 1964.
138 pp.
- 3.—Dubin, Robert.
Las Relaciones Humanas en la Administración
México. Cecsca. 1966.
668 pp.
- 4.—Cimmino, Salvatore.
Ciencia de la Administración.
Madrid. Rialp. 1961.
556 pp.

