

10

LA TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE

Frederick Herzberg

FUENTE ORIGINAL TRADUCIDA

Herzberg, F., 1954, Work of the Nature of Man, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.

LA TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE

Frederick Herzberg

Teniendo en cuenta la dualidad de la naturaleza humana, sería adecuado volver a considerar la importancia de estos ensayos para la industria, revisando la teoría del concepto motivación-higiene en las actitudes hacia el trabajo, tal como vienen explicadas en La motivación para el trabajo. Este estudio fue diseñado para evaluar el concepto de que el hombre tiene dos clases de necesidades: sus necesidades como animal para evitar el daño y sus necesidades como ser humano para desarrollarse psicológicamente.

Para los que no han leído La motivación para el trabajo, resumiré los principales puntos de ese estudio. Se entrevistó a doscientos ingenieros y contables, que representaban una muestra representativa de la industria de Pittsburgh. Se les preguntó sobre acontecimientos que hubieran tenido en el trabajo que, o bien hubiesen producido una mejoría sustancial en la satisfacción laboral o les hubiesen producido una marcada disminución de la satisfacción laboral.

La entrevista comenzaba preguntando a los ingenieros y contables que intentaran recordar un momento en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien en sus trabajos. Manteniendo «in mente» el momento que había producido esos sentimientos satisfactorios, los entrevistadores procedían a investigar las razones por las que los ingenieros y los contables se sintieron de esta forma. Se les preguntó también si los sentimientos de satisfacción relativos a su trabajo habían afectado a su rendimiento, sus relaciones personales y su bienestar.

Finalmente, se obtuvo la naturaleza de la secuencia de acontecimientos que sirvió para que las actitudes de los trabajadores volvieran a la «normalidad». Siguiendo la narración de la secuencia de acontecimientos, se repitió la entrevista, pero esta vez se pidió a los sujetos que describieran la secuencia de acontecimientos que produjo sentimientos negativos sobre sus trabajos. Se registraron todas las secuencias que pudieron dar los

entrevistados y que entraban en la categoría de secuencias aceptables. Los criterios eran estos:

Primero, la secuencia debe girar sobre un acontecimiento o serie de acontecimientos, es decir, debe existir algún episodio objetivo. El informe no debe referirse totalmente a las reacciones psicológicas o sentimientos del entrevistado.

Segundo, la secuencia de acontecimientos debe estar limitada en el tiempo: debe tener un principio que pueda ser identificado, un medio y, a menos que los acontecimientos todavía se estuvieran produciendo, alguna clase de final identificable (aunque la interrupción de los acontecimientos no tiene que ser dramática o abrupta).

Tercero, la secuencia de acontecimientos debe tener lugar durante un período en el que los sentimientos sobre el trabajo fueran excepcionalmente buenos o excepcionalmente malos.

Cuarto, la historia debe estar centrada en un período de la vida del entrevistado en el que éste mantenga una posición que caiga dentro de los límites de nuestra muestra. Sin embargo hay ciertas excepciones. Se incluyeron historias concernientes a aspiraciones a trabajos profesionales o transiciones de niveles subprofesionales a profesionales.

Quinto, la historia debe ser sobre una situación en la que los sentimientos del entrevistado sobre su trabajo se encuentren directamente afectados, no sólo sobre una secuencia de acontecimientos no relacionada con el trabajo, que origina una elevación o bajada del estado de ánimo.

La figura 1, reproducida de «La motivación para el trabajo», muestra los resultados principales de este estudio. Los factores registrados son una especie de abreviaturas para resumir los acontecimientos «objetivos» que describió cada entrevistado. La longitud de cada barra representa la frecuencia de aparición que presentó cada factor en el acontecimiento presentado. La anchura de la barra indica el período durante el que duró la actitud hacia el trabajo bueno o malo, en términos de clasificación de larga y corta duración. Una duración corta de cambio de actitud no duraba más de dos semanas, mientras que una larga duración de cambio de actitud puede durar años.

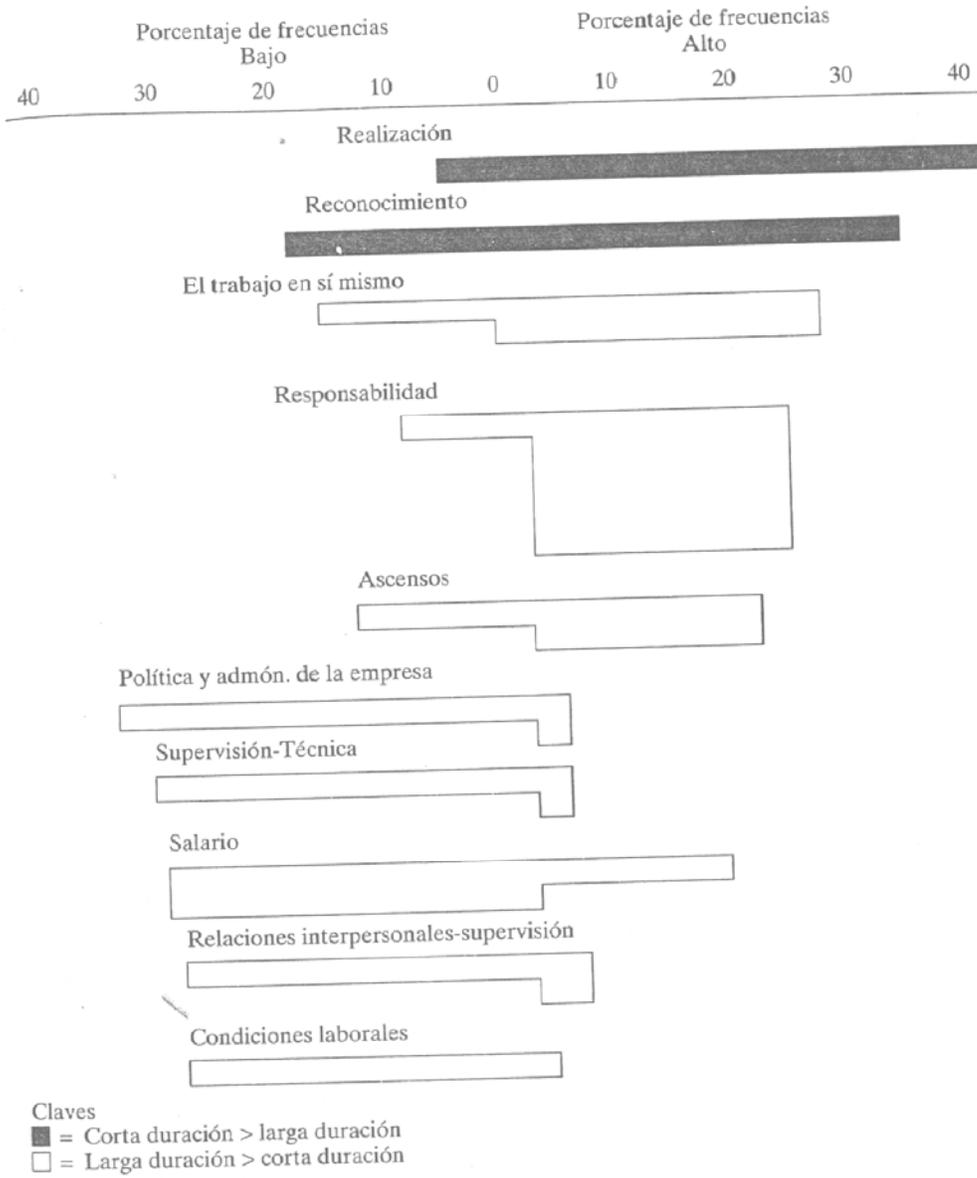


FIG. 1.—Comparación entre satisfechos e insatisfechos.

Destacan cinco factores como determinantes importantes de la satisfacción laboral: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, siendo los tres últimos de mayor importancia para un cambio de actitudes de mayor duración. Estos cinco factores aparecen con muy poca frecuencia cuando los entrevistados describen acontecimientos que acompañaban a sentimientos de descontento en el trabajo. Una última palabra sobre el reconocimiento: cuando aparece en una secuencia «alta» de acontecimientos, se refiere al reconocimiento de la realización laboral, más que al reconocimiento como un instrumento de las relaciones humanas independiente de cualquier realización. Esta última clase de reconocimiento no sirve como algo gratificante.

Cuando se codificaron los factores involucrados en el descontento laboral, apareció un conjunto de factores completamente diferente. Estos factores eran semejantes a los gratificantes en su efecto unidimensional. Sin embargo, esta vez servían sólo para lograr descontento laboral y se mencionaron raramente en acontecimientos que condujeron a actitudes laborales positivas. También, a diferencia de los satisfactorios, los no gratificantes producían insistentemente cambios a corto plazo en las actitudes laborales. Los principales aspectos no gratificantes eran: política y administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

¿Cuál es la explicación de estos resultados? ¿Los dos grupos de factores tienen dos temas separados? Parece que sí, ya que los factores de la derecha en la figura 1 parecen describir la relación del hombre con lo que hace: el contenido de su trabajo, la realización de una tarea, el reconocimiento de la realización de una tarea, la naturaleza de la misma, la responsabilidad sobre la tarea y el avance o crecimiento profesional en la capacidad de realizar dicha tarea.

¿Cuál es el tema central para los insatisfechos? Quitando factores como el tipo de administración y supervisión recibida al hacer el trabajo, los factores que parecen sugerir una diferencia con los «satisfactorios» son: la naturaleza de las relaciones interpersonales y las condiciones laborales del entorno del trabajo y el efecto del salario. Más que describir la relación del hombre con lo que hace, los factores de «insatisfacción» describen sus relaciones con el contexto o ambiente en el que realiza su trabajo. Un grupo de factores está relacionado con lo que realiza la persona y los otros con la situación en la que lo realiza.

Como los factores de insatisfacción describen esencialmente el ambiente y sirven principalmente para prevenir la insatisfacción, mientras que tienen muy poco efecto sobre las actitudes laborales positivas, se les ha denominado factores de higiene. Ésta es una analogía con la utilización médica del término, que significa «preventivo y ambiental». Otro término de uso corriente utilizado para estos factores, es el de factores de mantenimiento. Estoy en deuda con el Dr. Robert Ford, de la American Telephone and Telegraph Company, por este excelente sinónimo. Los factores de «satisfacción» han sido llamados motivadores, ya que otros resultados del estudio han sugerido que son eficaces para motivar el esfuerzo y realización superior del individuo.

Hasta aquí, he descrito la parte de la entrevista que estaba restringida a determinar los acontecimientos objetivos reales, tal como eran relatados por los entrevistados (primer nivel de análisis). También se les pidió que interpretaran los acontecimientos, que dijeran por qué el acontecimiento en particular había conducido a un cambio en sus sentimientos hacia el trabajo (segundo nivel de análisis). El principal resultado del análisis de estos datos fue la sugerencia de que los acontecimientos de higiene o mantenimiento producen insatisfacción en el trabajo por una necesidad de evitar lo desagradable; los acontecimientos motivadores producen satisfacción por una necesidad de crecimiento o autorrealización. A un nivel psicológico, las dos dimensiones de actitudes hacia el trabajo reflejan una estructura de necesidades bidimensional: un sistema de necesidades para evitar lo desagradable y un sistema de necesidades paralelo de crecimiento personal.

La discusión ha preparado el camino hacia la explicación de los resultados de la dualidad de trabajo-actitudes. ¿Por qué producen insatisfacción los factores de higiene? Representan el ambiente al que el hombre-animal está intentando adaptarse constantemente, porque el ambiente es la fuente del sufrimiento para Adán. Los factores de higiene enumerados son los principales aspectos ambientales del trabajo.

¿Por qué los factores motivadores afectan a la motivación en una dirección positiva? Nos puede ser útil utilizar un ejemplo bastante conocido sacado del crecimiento psicopatológico infantil. Cuando un niño aprende a montar en bicicleta, se vuelve cada vez más competente, el repertorio de sus conductas aumenta, sus habilidades son mayores, crece psicológicamente. En el proceso de aprendizaje de un niño que quiere dominar el montar en bicicleta, los padres pueden quererle con todo el entusiasmo y la

compasión de los padres más entregados. Pueden salvaguardarle del daño proporcionándole los lugares más higiénicos y seguros en los que montar; le pueden ofrecer todo tipo de incentivos y recompensas y le pueden dar las instrucciones más experimentadas. Pero el niño nunca, nunca aprenderá, si no le dan una bicicleta. Los factores de higiene no son una contribución válida al crecimiento psicológico. Es necesaria la esencia de la tarea para alcanzar las metas de crecimiento. Igualmente, queriendo mucho a un ingeniero no le aumenta la creatividad, aunque mediante este enfoque se le pueden evitar insatisfacciones por el modo de tratarle. La expresión de la creatividad requerirá una tarea creativa a realizar.

En resumen, de este estudio se derivan dos resultados esenciales. Primero, los factores involucrados con la producción de la satisfacción en el trabajo son distintos y no tienen que ver con los factores que producen la insatisfacción en el trabajo. Como hace falta considerar factores separados dependiendo de que se trate de la satisfacción o la insatisfacción laboral, se deduce que estos dos sentimientos no son términos opuestos. Es decir, el opuesto de la satisfacción laboral no sería la insatisfacción laboral, sino más bien no tener satisfacción en el trabajo; igualmente, el contrario de la insatisfacción laboral sería no estar insatisfecho en el trabajo, no el estar satisfecho. El hecho de que la satisfacción laboral esté basada en dos rasgos unipolares no es único, pero es un concepto difícil de comprender.

Posiblemente otra analogía nos puede ayudar a explicar esta nueva forma de pensar sobre las actitudes laborales. Caractericemos a la satisfacción laboral como la visión y a la insatisfacción como la audición. Es evidente que estamos hablando de dos dimensiones separadas, ya que el estímulo de la visión es la luz y aumentar o disminuir la luz no producirá ningún efecto en la audición. El estímulo para la audición es el sonido, e, igualmente, aumentar o disminuir la intensidad del sonido no producirá efectos en la visión.

Las necesidades básicas del hombre se pueden representar en un diagrama como dos flechas paralelas que apuntan en direcciones opuestas. Una flecha representa su naturaleza Animal-Adán, que se preocupa principalmente de la evitación del dolor que proviene del ambiente y para el hombre, el ambiente psicológico es la fuente principal de su sufrimiento. La otra flecha representa la naturaleza Humana-Abraham, preocupada fundamentalmente con la consecución de la autosatisfacción del crecimiento psicológico mediante la realización de tareas.

Animal-Adán-Evitación del dolor del ambiente

Humana-Abraham-Búsqueda de crecimiento mediante tareas

El problema de establecer un punto cero en psicología, con la necesidad de procedimiento de colocar en su lugar un punto de referencia (como por ejemplo, la media de la población) a partir de la cual empezar nuestras medidas, ha conducido a la concepción de que los rasgos psicológicos son bipolares. Sin embargo, recientes investigaciones empíricas, han arrojado ciertas sombras sobre la asunción de bipolaridad en muchos atributos psicológicos, además de las actitudes hacia el trabajo, como se muestra en «La motivación hacia el trabajo.»

Por tanto, parece verificarse la hipótesis por la que empezó el estudio de la motivación. Los factores de la derecha de la figura 1 que conducen a la satisfacción (realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción), son principalmente unipolares, es decir, contribuyen muy poco a la insatisfacción laboral. Igualmente, los factores de insatisfacción (política y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales y salario), contribuyen muy poco a la satisfacción laboral.

En el estudio original realizado con ingenieros y contables, se investigaron dieciséis factores separados de actitud hacia el trabajo. Se encontró que sólo los factores motivadores y de higiene presentaban diferencias estadísticamente significativas entre actitudes positivas y negativas hacia el trabajo. Sin embargo, en los estudios de seguimiento que se describirán en capítulos posteriores, se demostró que los demás factores entraban en una categoría o en la otra. Estos factores son: posibilidad de crecimiento, un motivador centrado en la tarea y los factores de higiene: salario, estatus, seguridad en el trabajo y efecto sobre la vida privada.

Ya indiqué la necesidad de definir al ser humano y además he intentado organizar las necesidades del hombre para llegar a esa definición. Como el hombre es capaz de realizar una amplia variedad de conductas y seguir sobreviviendo, no es de extrañar que se puedan declarar como normales tantas formas de actuación, dependiendo de su aceptación cultural. En este sentido, una importante diferencia de culturas estriba en los tipos de patologías que se consideran normales. Así, la teoría de la motivación laboral se extenderá hacia un concepto general de salud mental y a su vez,

esto nos permitirá una definición de enfermedad mental libre de sesgos culturales.

Así como existen dos series de necesidades laborales (las de higiene y las motivadoras) y dos continuos para representarlas, podemos hablar de dos continuos en salud mental: un continuo de enfermedad mental y otro de salud mental. Hemos visto que se ha producido un cambio conceptual en los puntos de vista referentes a las actitudes laborales, para incorporar la teoría bidimensional de la motivación-higiene. En esencia, el mismo cambio nos puede conducir a un cambio igualmente importante en las teorías e investigación sobre salud mental.

Las bases para esta generalización se pueden encontrar en dos publicaciones del Dr. Roy Hamlin, de la Veterans Administration y mía. Las implicaciones en el campo de la salud mental se pueden formular mejor si recordamos las reacciones subjetivas de los empleados, por qué los distintos factores les afectan de la forma en que lo hacen.

Para las situaciones de insatisfacción laboral los sujetos contestaron que les habían hecho sentirse desgraciados porque pensaron que se les estaba tratando de forma injusta o porque consideraron la situación desagradable o dolorosa. Por otra parte, el común denominador de los motivos para las actitudes laborales positivas parece ser variaciones sobre el tema de los sentimientos de crecimiento psicológico, la satisfacción de necesidades de autorrealización. Existe una dicotomía aproximación-evitación respecto al ajuste al trabajo. La necesidad de evitar un ambiente laboral desagradable conduce a la insatisfacción laboral; la necesidad de autorrealización conduce a la satisfacción laboral cuando se permite la oportunidad de autorrealización.

Un ambiente «higiénico» previene el descontento en el trabajo, pero ese ambiente no puede llevar al individuo más allá de un mínimo ajuste, consistente en la ausencia de insatisfacción. Una «felicidad» positiva parece requerir consigo algo de crecimiento psicológico.

Es evidente por qué los factores de higiene no pueden ofrecer satisfacciones positivas: no poseen las características necesarias para darle a un individuo un sentido de crecimiento. Sentir que uno ha crecido depende de sus resultados en tareas que tienen un significado para el individuo, y como los factores higiénicos no están relacionados con la tarea, no pueden dar este significado al individuo. El crecimiento depende de

algunos resultados, pero para tenerlos hace falta una tarea. Los motivadores son factores relativos a la tarea y por tanto son necesarios para crecer; ofrecen la estimulación psicológica por la que el individuo puede ser activado hacia sus necesidades de autorrealización.

Para generalizar las actitudes laborales a las actitudes mentales, podemos pensar en dos tipos de ajustes para conseguir el equilibrio mental. Primero, un ajuste al ambiente, que es principalmente un ajuste por evitación; segundo un ajuste a uno mismo, que depende del esfuerzo por conseguir el crecimiento psicológico, la autorrealización, o, dicho de manera más simple, ser psicológicamente más de lo que se ha sido en el pasado.

Tradicionalmente, se ha considerado a la salud mental como el reverso de la enfermedad mental. La salud mental, en este sentido es la mera ausencia de enfermedad mental. En ciertos períodos, los psiquiatras esperaban que la salud mental se liberaría automáticamente en cuanto se resolvieran los conflictos que producían la enfermedad mental. Y, actualmente, los bioquímicos esperan que la salud mental florecerá en cuanto las neuroenzimas se equilibren adecuadamente y se distribuyan de forma óptima en el cerebro.

En esencia, este enfoque tradicional ignora la salud mental. En general, el foco se ha centrado en la enfermedad mental, sobre la ansiedad, los mecanismos reductores de la ansiedad, las frustraciones pasadas, los traumas infantiles, las relaciones interpersonales estresantes, las preocupaciones e ideas perturbadoras, las pautas actuales de ineficacia y el ambiente estresante actual. Excepto de boquilla, las experiencias y actitudes positivas se han tenido en cuenta principalmente en una atmósfera de disminución del estrés y de dependencia.

Los factores que determinan la enfermedad mental no son el anverso de los factores de la salud mental. Más aún, los factores de enfermedad mental pertenecen a la categoría de factores de higiene, que describen el ambiente del hombre y que producen la enfermedad mental cuando son deficientes, pero tienen un efecto positivo muy escaso en la salud mental. Son factores que producen conductas de evitación; pero, como hemos explicado, sólo en el individuo «enfermo» se produce un intento de activar la conducta de aproximación. Ya se han discutido las implicaciones del cambio conceptual de la satisfacción laboral. La investigación tradicional sobre las actitudes laborales se ha centrado casi exclusivamente en un único grupo de factores, los de higiene o factores del contexto laboral. Los factores

motivadores, los factores positivos o de autorrealización, se han dejado ampliamente de lado. La tesis sostiene que una negligencia similar ha caracterizado la investigación tradicional sobre salud mental.

Específicamente, la resolución de conflictos, la corrección del equilibrio químico y la modificación de las defensas psíquicas podrían catalogarse como intentos de modificar la higiene o necesidades de evitación del individuo. Los factores motivadores positivos (autorrealización y crecimiento personal) han recibido dos clases de tratamiento. O han sido pasados por alto o se les ha considerado como irrelevantes o se les ha considerado tan individualmente sagrados y vagos como para desafiar una investigación analítica. En el mejor de los casos, se ha considerado a los factores de salud mental como fuerzas importantes que deben liberarse al suprimir los factores de enfermedad mental. El concepto de motivación-higiene acentúa tres puntos relativos al equilibrio mental. El primero es la proposición de que la salud y la enfermedad mental no está en la misma dimensión. Contrariamente a la creencia psiquiátrica clásica, existen grados de enfermedad y grados de salud. El grado de enfermedad refleja la reacción individual a los factores de higiene, mientras que el grado de salud mental refleja su reacción a los factores de motivación.

Segundo, el aspecto motivador de la salud mental en el equilibrio personal ha sido tristemente ignorado en la teoría, investigación y ciencia aplicada. El lado positivo del equilibrio personal se ha considerado como un dividendo o consecuencia de una atención provechosa al lado «negativo de desajuste».

El tercer punto es una nueva definición de la idea de salud mental. La nueva definición se deriva de la primera proposición, de que la enfermedad mental no es lo opuesto a la salud mental, como sugieren algunos datos de la investigación sobre satisfacción laboral.

Aunque los incidentes que se mencionaban en la satisfacción laboral casi siempre contenían los factores relacionados con la tarea a realizar en el trabajo (los motivadores) había algunos sujetos que mencionaban recibir satisfacciones laborales exclusivamente por los factores de higiene, es decir, de algunos aspectos del ambiente laboral. Comentando este aspecto, los autores de «La motivación hacia el trabajo» sugieren que: «Puede haber individuos que a causa de su formación y de las cosas que les han sucedido han aprendido a reaccionar positivamente a los factores asociados con el contexto de su trabajo.»

Los que buscan la higiene se sienten principalmente atraídos hacia cosas que generalmente sólo sirven para prevenir la insatisfacción, pero no son una fuente de sentimientos positivos. Los que buscan la higiene no han llegado a un estado de desarrollo personal en el que se encuentren activadas sus necesidades de autorrealización. Desde este punto de vista, están fijados en un nivel menos maduro de ajuste personal.

Un concepto implícito en «La motivación hacia el trabajo» es la admonición a la industria de que la falta de «motivadores» en el trabajo aumentará la sensibilidad de los empleados a una mala higiene laboral, real o imaginaria y consecuentemente la cantidad y calidad de la higiene que se da a los empleados debe ser constantemente mejorada. También está reseñado el resultado de que el alivio de la insatisfacción laboral por factores de higiene tiene sólo un efecto temporal y por tanto, se suma a la necesidad de una atención más frecuente al ambiente laboral. Los gráficos de la figura 1 indican que los factores de higiene se derivan de acontecimientos de rango corto, en contraste con los factores motivadores, que tienen un mayor rango. Recordaremos, al hablar de las necesidades básicas del hombre, que los impulsos animales o de higiene, al ser cíclicos, se satisfacen sólo temporalmente. La naturaleza cíclica de dichos impulsos es necesaria para mantener la vida. Los factores de higiene laboral tienen la cualidad de actuar brevemente como analgésicos frente a un trabajo sin sentido; el individuo, sin ellos, se vuelve infeliz, pero su presencia le alivia sólo de forma temporal, ya que sus efectos desaparecen pronto y dejan a la persona crónicamente insatisfecha.

Una persona que busca la higiene laboral no es una mera víctima de las circunstancias, pero está motivada en la dirección de una satisfacción temporal. No es que su trabajo le ofrezca muy pocas oportunidades de autorrealización; lo que sucede es que sus necesidades estriban predominantemente en otra dirección, la de satisfacer necesidades de evitación. Busca una felicidad positiva mediante una conducta de evitación y la insatisfacción crónica resultante es una enfermedad de la motivación. La infelicidad crónica, una pauta motivacional que asegura una insatisfacción continua, un fracaso del desarrollo o del deseo de desarrollarse, todas estas características se suman a la personalidad neurótica.

Por ello parece que el neurótico es un individuo con una pauta vital de búsqueda de higiene y que la definición de neurótico, en términos de defensa frente a la ansiedad emergente de conflictos psicológicos

precoces, representa, en el mejor de los casos, el origen de su búsqueda de higiene. El ajuste neurótico, desde la teoría de la motivación-higiene, está desligado de cualquier teoría etiológica y por tanto, la tesis es independiente de la conceptualización relativa a la dinámica tradicional del desarrollo y ajuste de la personalidad. La pauta de motivación neurótica de búsqueda de higiene es principalmente un proceso de aprendizaje, que proviene del sistema de valores endémico en la sociedad.

Como la adaptación total depende de la gratificación de dos tipos distintos de necesidades, se puede realizar una categorización operativa aproximada del ajuste, examinando las fuentes de la satisfacción personal.

La primera categoría se caracteriza por una salud mental positiva. Las personas de esta categoría muestran una preponderancia de bienestar vital que se deriva de situaciones en las que predominan los factores motivadores. Estos factores son necesarios para ofrecerles un sentido de crecimiento personal. Se pueden identificar como los que relacionan directamente al individuo en alguna tarea, proyecto o actividad en la que resulta posible lograr realizarla o conseguir las consecuencias de su realización. Estos factores, que parecen significativos para explicar la satisfacción laboral industrial, pueden no ser suficientemente descriptivos o globales para abarcar el cuadro vital total del individuo.

Pueden ser necesarios otros factores para describir los motivadores en sentido amplio. Sean los que sean, el criterio para seleccionarlos debería incluir una actividad por parte del individuo, alguna tarea, episodio, aventura o actividad en la que el individuo obtenga una experiencia de crecimiento y sin la que el individuo no se sentirá infeliz, insatisfecho o incómodo. Además, para pertenecer a esta categoría positiva, el individuo debe tener oportunidades frecuentes para gratificar estas necesidades motivadoras. La frecuencia y el reto ofrecido por las oportunidades de desarrollo dependerá del nivel de habilidad (tanto genético como aprendido) del individuo y, en segundo lugar, de su tolerancia al retraso de la gratificación. Asimismo, esta tolerancia puede ser constitucional, aprendida o gobernada por conflictos dinámicos; de dónde proviene realmente no es lo importante.

El concepto de motivación-higiene parece incluir ciertas paradojas. Por ejemplo, ¿todo lo que se realiza es trabajo y no juego? ¿Está condenado el individuo con habilidades limitadas a ser un fracasado y por tanto un buscador de higiene?

En lo referente al trabajo y el juego, las realizaciones incluyen todas las experiencias de desarrollo personal. Aunque es cierto que «La motivación hacia el trabajo» se centra en la producción industrial, demandada por la sociedad o por la política de la compañía, las consecuencias satisfactorias señaladas están llenas de ejemplos de creatividad e iniciativa individual. Los intereses académicos y artísticos, la mentalidad receptiva y abierta a nuevos hallazgos, la relajación verdadera y el reagrupamiento de potenciales de desarrollo (en contraste con una simple pereza) son todas ellas realizaciones o elementos para su consecución. En ningún sitio es más aparente el equilibrio entre el trabajo y el ocio como elementos de desarrollo en las realizaciones, que en caso del individuo con salud mental.

En lo referente a las limitaciones resultantes de una habilidad escasa, la historia de realizaciones motivantes depende, en un grado importante, de una actitud realista. El individuo que se preocupa continuamente por aspiraciones vagas, completamente desligadas de sus habilidades y situación actual, es simplemente una clase de buscador de higiene. No busca la satisfacción en el trabajo en sí, sino en aquellas condiciones circundantes que incluyen ruidos culturales del tipo de «cualquier muchacho norteamericano puede llegar a ser presidente» o «todos los chicos jóvenes deberían ser licenciados». La cita de Carl Jung se refiere a lo mismo: «La meta suprema del hombre es realizarse como hombre creativo, individuo único, de acuerdo a sus propias potencialidades innatas y dentro de los límites de la realidad» (*cursiva añadida*).

Una condición definitiva para los componentes de este grupo con salud mental debería ser un buen ambiente vital o la evitación satisfactoria de los factores de higiene de mala calidad. De nuevo, las condiciones mencionadas previamente para la situación laboral, pueden no ser suficientes para todos los ambientes del individuo.

Tres condiciones nos pueden servir para definir un individuo mentalmente sano: búsqueda de satisfacciones vitales a través de experiencias de desarrollo personal (experiencias definidas como aquellas que contienen los factores motivadores); éxito suficiente, correspondiente a la habilidad para tolerar el retraso de la gratificación, para dar evidencia directa de desarrollo y finalmente, conseguir evitar satisfactoriamente la incomodidad de la higiene de mala calidad.

Si la higiene es de mala calidad, la salud mental no se ve afectada, pero obviamente el sujeto es infeliz. Esta segunda categoría de ajuste-autorealización, acompañada de insatisfacción con las recompensas vitales, posiblemente caracteriza ese amplio segmento de población que continúa realizando el trabajo a pesar de tener motivos de queja. Existe investigación suficiente para apoyar la idea de que una persona que busca motivadores y que es eficaz en sus realizaciones se encontrará entre los considerados como quejicas en una empresa. Esto no es sorprendente, porque esa persona siente que sus críticas son justificadas porque se ha ganado su derecho a quejarse y porque posiblemente sea lo suficientemente brillante para encontrar razones para su mal humor.

Una tercera categoría consiste en individuos que se caracterizan por un ajuste carente de síntomas. Los individuos agrupados en esta categoría posiblemente habrán buscado y obtenido sus satisfacciones, principalmente, de los factores motivadores. Sin embargo, sus necesidades de desarrollo estarán mucho menos reforzadas durante su vida, debido a la falta de oportunidades. Estos individuos no habrán alcanzado un sentimiento de realización total, a causa de circunstancias extrínsecas a sus motivaciones. Los trabajos rutinarios y las experiencias vitales rutinarias atenúan el desarrollo de estos individuos, no su motivación. Como su motivación es sana, no colocamos a estas personas en el continuo de enfermedad.

Además, no es inusual, aunque sí infrecuente, encontrar a un entrevistado que, en la investigación de actitudes hacia el trabajo, acentuará uno o más de los factores motivadores como contribuyentes a su insatisfacción laboral. En otras palabras, un elemento que satisface actúa como insatisfactorio. El acontecimiento incluye muy frecuentemente los factores de fracaso en los ascensos, falta de reconocimiento, falta de responsabilidad y trabajo poco interesante. Una inspección más detallada de estos incidentes revela que muchas son protestas poco sinceras que cubren un deseo latente de mayor higiene. Por ejemplo, el entrevistado que declara que su momento más infeliz en el trabajo se produce cuando su jefe no reconoce su trabajo, a menudo está diciendo que echa de menos el confort y la seguridad de un supervisor que le apruebe. Sus necesidades de higiene están simplemente envueltas en ropajes motivadores.

Sin embargo, existen personas altamente orientadas hacia el crecimiento personal que desean tanto los motivadores y buscan con tanta intensidad un aspecto positivo de sus vidas, que pueden interpretar una insatisfacción

en este área como dolor. En este caso, su inversión de un motivador durante un episodio de insatisfacción, es legítima, pero representa una mala interpretación de sus sentimientos. La falta de felicidad es interpretada como infelicidad, aunque cualitativamente es bastante diferente de la infelicidad que experimentan por la falta de factores de «higiene». Frecuentemente, las personas resumen sus sentimientos hacia sus actitudes laborales diciendo: «En realidad no puedo quejarme, pero de lo que estoy seguro es de que no me gusta lo que hago», o: «Como trabajo vale, no es malo, pero no me lleva a ninguna parte.»

La cuarta categoría, la de personas esencialmente orientadas hacia la salud, incluye a aquellas que, paradójicamente, se sienten muy infelices. Son los que buscan motivadores y se les ha privado de oportunidades de desarrollo psicológico y además, simultáneamente, se encuentran privados de sus necesidades de higiene. Independientemente de lo infelices que se sientan, se diferencian de las siguientes tres categorías por su renuencia a adoptar mecanismos de defensa neuróticos o psicóticos para disminuir su dolor dual.

La siguiente categoría representa un salto cualitativo desde las dimensiones de salud mental a las de enfermedad mental. Esta categoría podríamos denominarla los inadaptados. Las características básicas de las personas en este grupo es que han buscado satisfacciones positivas en los factores de higiene. Se produce una inversión de la motivación, que se aleja de la conducta de aproximación al desarrollo y se orienta hacia la conducta de evitación de ambientes confortables. Los miembros de este grupo son individuos que buscan los factores de higiene, cuya inadaptación viene definida por la dirección de su motivación y se pone de manifiesto por la fuente ambiental de sus satisfacciones.

Muchos de los sujetos en esta categoría tendrán un número importante de realizaciones personales que no produzcan experiencias de desarrollo. Se ha señalado que las satisfacciones de los factores de higiene tienen una duración muy corta y funcionan como los opiáceos. Las satisfacciones ambientales de las personas que llamamos inadaptadas tienen que ser bastante frecuentes y de una calidad importante. Lo que diferencia a los inadaptados de los individuos de la siguiente categoría de nuestro sistema (los enfermos mentales), es la satisfacción de sus necesidades de higiene.

Los enfermos mentales son individuos que buscan factores de higiene durante toda su vida y que tienen satisfacciones de factores de higiene de

mala calidad (tal como las percibe el individuo). Esta higiene de mala calidad puede ser realista o puede reflejar principalmente la acentuada sensibilidad a la insatisfacción de los factores de higiene, producida por una inversión de la motivación.

Uno de los extremos a los que recurre el que busca «la higiene o mantenimiento» es la negación de todas las necesidades de higiene. Esto se denomina la defensa «monástica». Igualmente, esta línea de razonamiento afirma que la negación de las necesidades animales del hombre recompensará al individuo con la felicidad, ya que los que proponen la concepción «monástica» de la naturaleza humana han descubierto que ninguna recompensa de los factores de higiene conduce a la felicidad humana. Este enfoque, a veces reverenciado, del dilema humano emerge ahora como el descarado non sequitur que realmente es. ¿Cómo se puede conseguir un desarrollo psicológico negando la realidad de los factores de higiene? La enfermedad se encuentra en dos niveles. La enfermedad principal es la negación de la naturaleza animal del hombre. La segunda, que el desarrollo psicológico y la felicidad depende de dos factores independientes y ninguna negación de factores irrelevantes servirá al hombre en su búsqueda de felicidad.

El concepto de motivación-higiene sostiene que la salud mental depende de la historia del individuo o experiencia anterior. La historia del individuo sano muestra el éxito en las realizaciones de crecimiento. En contraste, la enfermedad mental depende de una pauta diferente de experiencias anteriores. El individuo enfermo se ha preocupado de sus condiciones circundantes. Su búsqueda de satisfacciones se ha centrado en las limitaciones impuestas por la realidad objetiva y por otros individuos, incluyendo la sociedad y la cultura.

En la situación laboral normal, estas limitaciones consisten en la política de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales y cosas por el estilo. En el resto de situaciones, el ajuste a las condiciones circundantes incluye los tabúes culturales, las demandas sociales de producción material y habilidades innatas limitadas. El que busca los factores de higiene dedica su energía a las preocupaciones por las limitaciones circundantes, a las «defensas» en el sentido freudiano del término. Busca satisfacción, o salud mental, en una política de «defensa». No obtiene ningún desarrollo personal y su búsqueda de salud es infructuosa, porque le conduce cada vez más a intrincadas maniobras defensivas o búsqueda de factores de higiene. La enfermedad mental es una inversión: el intento de acentuar o

negar un conjunto de necesidades con la esperanza de conseguir el otro grupo.

Repitiendo, el hombre tiene dos grupos de necesidades. Volvamos a pensar en el hombre: primero en los acontecimientos que le causan dolor y segundo, sobre los acontecimientos que le hacen feliz. Los que buscan sólo la gratificación de necesidades de su naturaleza animal, están condenados de por vida a vivir con el temor anticipado del dolor y el sufrimiento. Es el destino de aquellos seres humanos que quieren satisfacer sólo sus necesidades biológicas. Pero algunos hombres han tomado conciencia de la superioridad que los seres humanos tienen sobre sus hermanos animales. Además de la compulsión a evitar el dolor, el ser humano ha sido bendecido con la potencialidad de adquirir felicidad. Y, como espero haber demostrado, el hombre sólo puede ser feliz buscando cómo satisfacer tanto su necesidad animal de evitar el dolor como su necesidad humana de crecer psicológicamente.

En la figura 2 se muestran las siete categorías de un continuo de ajuste, utilizando el diagrama de dos líneas paralelas con flechas divergentes, dentro del marco de referencia de la teoría motivación-higiene. Dentro de cada categoría, la flecha de arriba representa el continuo de enfermedad mental y la de abajo el de salud mental. El triángulo indica el valor de la escala en el que se encuentra funcionando el individuo y el grado de satisfacción que obtiene con los factores de dicha escala.

FIG. 2.—Continuo de ajuste

<p>Categoría I Buscador sano de motivadores En ambos continuos ambos satisfechos</p>	<p>Enfermedad mental ← —▲— Sin enfermedad mental Sin enfermedad mental —▲—→ Salud mental</p>
<p>Categoría II Buscador infeliz de motivadores En ambos continuos motivadores satisfechos</p>	<p>Enfermedad mental ←▲— Sin enfermedad mental Sin enfermedad mental —▲—→ Salud mental</p>
<p>Categoría III Buscador de motivadores no satisfecho En ambos continuos higiene satisfecha</p>	<p>Enfermedad mental ← —▲— Sin enfermedad mental Sin enfermedad mental ▲ —→ Salud mental</p>
<p>Categoría IV Buscador infeliz e insatisfecho de motivadores En ambos continuos ambos insatisfechos</p>	<p>Enfermedad mental ←▲— Sin enfermedad mental Sin enfermedad mental ▲ —→ Salud mental</p>
<p>Categoría V Buscador inadaptado de higiene En continuo de higiene higiene satisfecha</p>	<p>Enfermedad mental ← —▲— Sin enfermedad mental Sin enfermedad mental —▲—→ Salud mental</p>
<p>Categoría VI Buscador de higiene enfermo mental En continuo de higiene higiene insatisfecha</p>	<p>Enfermedad mental ←▲— Sin enfermedad mental Sin enfermedad mental —▲—→ Salud mental</p>
<p>Categoría VII Buscador monástico En continuo de higiene higiene negativa satisfecha</p>	<p>Enfermedad mental ←▲— Sin enfermedad mental Sin enfermedad mental —▲—→ Salud mental</p>

Categoría I: Muestra al individuo sano que busca factores motivadores situado tanto en el continuo de salud como en el de enfermedad mental y que obtiene éxito en la satisfacción de las necesidades de factores motivadores (salud mental) y en evitar el dolor de las necesidades de higiene (enfermedad mental).

Categoría II: Describe al individuo infeliz que busca factores motivadores como la persona que obtiene significación humana de su trabajo, pero recibe muy poco alivio de sus sufrimientos animales de evitación.

Categoría III: Muestra al individuo que persigue factores motivadores buscando la gratificación de ambos grupos de necesidades, pero consiguiendo sólo evitar la insatisfacción de los factores de higiene.

Categoría IV: Presenta al individuo infeliz que busca factores motivadores como básicamente sano, pero desafortunadamente, sin obtener satisfacciones de ninguno de los dos sistemas de necesidades.

Categoría V: En esta categoría se encuentra el individuo que busca factores de higiene y que sólo se encuentra motivado por sus necesidades de higiene. Consigue evitar la enfermedad mental, pero no puede conseguir la salud mental.

Categoría VI: Estas personas tienen una enfermedad mental real. Son los que buscan factores de higiene y fracasan en conseguir la gratificación de los factores de higiene.

Categoría VII: Finalmente tenemos una clase muy interesante de individuo que busca factores de higiene: el «monástico», que también vive con un único sistema de necesidades y que satisface sus necesidades de higiene, negándolas. Ejemplos familiares son el beatnik sin talento, la madre sacrificada y el duro sistema disciplinario del mundo militar y, aunque es menos frecuente hoy en día, su contrapartida en el mundo industrial.

Estos tipos se resumen en la tabla 1.

¿Podemos identificar en el trabajo a las personas que son individuos sanos (es decir, los que buscan los factores motivadores), como personas distinguidas frente a los que buscan factores de higiene? ¿Cuáles son las consecuencias para las empresas que seleccionan y refuerzan a los que buscan factores de higiene? Analizaremos estas preguntas en el capítulo

final, pero en este momento puede ser útil realizar una breve descripción de los que buscan factores de higiene y sus consecuencias en las empresas que los contratan.

El individuo que busca factores de higiene, en oposición a los que buscan factores motivadores, se encuentra motivado por la naturaleza del ambiente laboral, más que por sus tareas. Sufre de una insatisfacción crónica y elevada en lo que respecta a la higiene laboral. ¿Por qué? Porque vive de ello. Tiene una reacción excesiva a una mejoría de los factores de higiene. Le aumentas el salario y te conviertes en el jefe más maravilloso del mundo; está en la empresa más maravillosa del mundo, protesta demasiado. Para decirlo de otra manera, les has dado un estímulo. Pero la satisfacción de los factores de higiene es de corta duración, y la acción corta se aplica también al que busca factores motivadores, porque esta es la naturaleza de la bestia.

TABLA 1
Tipos de ajuste

Clasificación	Orientación	Satisfacción de motivadores	Satisfacción de higiene
Mentalmente sano	Motivador	Sí	Sí
Infeliz	Motivador	Sí	No
Insatisfecho	Motivador	No	Sí
Infeliz e insatisfecho	Motivador	No	No
Inadaptado	Higiene	No pertinente	Sí
Enfermo mental	Higiene	No pertinente	No
Monástico	Higiene	No pertinente	Negada

El que busca factores de higiene se da cuenta de que sus realizaciones le producen poca satisfacción y consecuentemente muestra poco interés en la clase y calidad del trabajo que realiza. ¿Por qué? Como es básicamente un organismo orientado hacia la evitación, ¿cómo puede tener un concepto positivo de la vida? No se beneficia profesionalmente de la experiencia. El único beneficio que desea es un ambiente más cómodo. «¿Qué has aprendido?» «Nada, ha sido una completa pérdida de tiempo.» Obviamente, no existe una recompensa definitiva. Es decir, incluso si le puedes estimular para una acción temporal, no tiene su propio generador. Y también pienso que muchas empresas sienten que tiene que seguir realizando esta estimulación.

El que busca los factores de higiene es ultraliberal o ultraconservador. Recita como un papagayo la filosofía de la dirección. Como medio de reducir la ambigüedad su modo de comportarse se parece más al del director que el del propio director. La pregunta que surge es si puede tener éxito en el trabajo por su talento. La pregunta de verdad es: Si un hombre funciona bien en el trabajo por sus satisfacciones de los factores de higiene, ¿qué más da?

La respuesta es doble. Creo que los que buscan factores de higiene defraudarán a la empresa justo cuando más se necesite su talento. Se encuentran motivados sólo durante cortos períodos de tiempo y sólo cuando puede obtenerse una recompensa externa. En el momento preciso en que surja una situación de emergencia, y cuando la empresa no puede estar preocupándose con la higiene, entonces esos hombres clave pueden fallar en el trabajo. En el ejército se les conoce como los «soldados del barracón».

La segunda respuesta que puedo sugerir, y la que creo de mayor importancia, es que los que buscan la higiene ofrecen sus propias características motivacionales como pautas a instilar en sus subordinados. Constituyen la plantilla de la que los nuevos contratados aprenden las pautas motivacionales. Los individuos que buscan factores de higiene que se encuentran situados en posiciones clave, establecen la atmósfera extrínseca de recompensas en las unidades empresariales que controlan. Por su talento, su influencia al condicionar la atmósfera general no guarda relación con la efectividad de la empresa a largo plazo.

TABLA 2
Características de los que buscan factores de motivación e higiene

Persona que busca factores de higiene	Persona que busca factores motivadores
1. Motivado por la naturaleza del ambiente.	Motivado por la naturaleza de la tarea.
2. Insatisfacción crónica y elevada con diferentes aspectos del contexto laboral, por ejemplo: salario, supervisión, condiciones de trabajo, estatus, seguridad laboral, política y administración de la compañía, compañeros de trabajo.	Alta tolerancia a los factores de higiene de mala calidad.
3. Reacción de satisfacción excesiva a la mejoría de los factores de higiene.	Menos reacción a la mejora de los factores de higiene.
4. Satisfacción de corta duración cuando se mejoran los factores de higiene.	Similar
5. Reacción de insatisfacción excesiva cuando no se mejoran los factores de higiene.	Ligero descontento cuando se necesita mejorar los factores de higiene.
6. Consigue pocas satisfacciones de sus realizaciones.	Obtiene una gran satisfacción de sus realizaciones.
7. Muestra poco interés en la clase y calidad del trabajo que realiza.	Muestra capacidad para disfrutar de la clase de trabajo que realiza.
8. Cinismo sobre las virtudes positivas del trabajo y la vida en general.	Tiene sentimientos positivos hacia el trabajo y la vida en general.
9. No obtiene beneficios profesionales de la experiencia.	Obtiene beneficios profesionales de la experiencia.
10. Propenso a ruidos culturales. a) Ultraliberal, ultraconservador. b) Repite la filosofía de la dirección. c) Actúa más como el director que el mismo director.	Su sistema de creencias es sincero y meditado.
11. Puede ser eficaz en el trabajo por su talento.	Puede ser excesivamente ambicioso.

Si aceptamos el concepto de que una de las funciones más importantes de un director es la formación de futuros directivos, el aprendizaje de las motivaciones de higiene se convierte en un defecto importante de la empresa. Creo que ésta es una de las conclusiones más importantes que tiene la teoría de la motivación-higiene para las modernas prácticas de los departamentos de personal. Los conocimientos derivados de las

investigaciones anteriores han enfatizado que la eficacia del desarrollo de la dirección está en relación con su congruencia con la atmósfera de la empresa, como se manifiesta en la conducta y creencias de los superiores. El superior que busca factores de higiene no puede tener más que un efecto negativo en el desarrollo de la dirección, que está dirigida al crecimiento personal y realización de sus subordinados.

La tabla 2 resume las características de los individuos que buscan factores de higiene y motivadores, según se manifiestan en el trabajo.

Hemos realizado un breve resumen de la teoría de la motivación-higiene, que empezó con un estudio de las actitudes laborales de ingenieros y contables realizada en Pittsburgh. Algunas investigaciones posteriores documentan esta teoría.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

HERZBERG, F., »Basic Needs and Satisfactions of Individuals», Industrial Relations Monograph, núm. 21, Industrial Relations Counselors, Inc., Nueva York, 1962.

– «Motivation-Hygiene Concept and Psychotherapy», Personnel Administration, enero-febrero, 1964.

– «New Approaches in Management Organization and Job Design», Industrial Medicine and Surgery, 31, 1962.

– «The New Industrial Psychology», Industrial and Labor Relations Review, 18, 1965. — Psychology and Work Simplification, Western Reserve University, Workshop in the Simplification of Dental Procedures, 1959.

– «Salary-a Dissatisfier», Proceedings of the American Compensations Society, Annual Meeting, 1965.

HERZBERG, F., y HAMLIN, R., «The Motivation-Higiene Concept and Psychotherapy», Mental Hygiene, 47, 1963.

– «A Motivation-Hygiene Concept of Mental Health», Mental Hygiene, 45, 1961.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B., y SNYDERMAN, B., The Motivation to Work (Nueva York: John Wiley and Sons, 1959).