

# LAS MOTIVACIONES EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO

Por FRANCISCO ANSON OLIART

*Sumario:* 1. Introducción.—2. Concepto y naturaleza de la motivación.—3. Factores que influyen en la motivación.—3.1. Factores sociales.—3.2. Factores individuales.—3.3. Factores psico-sociales.—4. Incentivos positivos, negativos y sustitutivos.—5. Valoración de motivaciones en funcionarios españoles.—5.1. Primer experimento.—5.2. Segundo experimento.—5.3. Tercer experimento.—6. Conclusiones.

## 1. Introducción

**U**NA de las ideas más desdibujadas y equivocadas—tanto en su concepción como en su aplicación real—que existen en la actualidad es la que se refiere al trabajo.

El trabajo, que convierte al hombre en causa segunda respecto a la creación, que constituye su principal medio para colaborar en el bien común, que es instrumento directísimo de su propia formación y perfeccionamiento, que ha existido siempre, aun antes de su caída original, ya que con ella sólo se le agregó el esfuerzo..., hace apenas unos años se consideraba como una simple mercancía por la mayoría de los países civilizados. El trabajo como mercancía que

se compraba y se vendía, que tenía un precio: el que se fijaba en el «libre» juego de la oferta y la demanda.

Al tratar, pues, aquí, la motivación en el trabajo concebimos éste como una actividad humana, revestida de toda la dignidad que la persona humana lleva consigo y, en consecuencia, no lo consideramos como algo enajenable, según la concepción liberalista clásica, ni como algo ya enajenado, a tenor de la doctrina marxista.

Afirmamos que el hombre, y en este caso el funcionario, no trabaja sólo por motivos económicos, e incluso que las motivaciones económicas no son las más importantes en la mayoría de los casos. Más aún, que existen personas que trabajan prescindiendo del estímulo económico y que, a pesar de tener su vida resuelta sobradamente desde el punto de vista económico, siguen trabajando con tanta o mayor ilusión que los que lo hacen exclusivamente para poderse alimentar, vestir o comprar un coche.

En efecto, la gente, salvo los casos extremos, en igualdad de circunstancias económicas, prefiere trabajar por el trabajo en sí mismo a cobrar un subsidio o pensión de paro de igual cantidad y no trabajar. Naturalmente, esto se da siempre que el trabajo sea lo que debe ser.

De hecho, el paro o desempleo, más que como pérdida económica para la sociedad, debe analizarse por los daños que hace en los seres humanos; las personalidades alteradas y deformadas que produce. Estudios psicológicos han demostrado, sin lugar a dudas, que el hombre sin trabajo se hace emocionalmente inestable, pierde su sentido de los valores, desarrolla sentimientos de inferioridad y pierde confianza en sí mismo, muestra peor moral y adquiere hábitos de pereza e indiferentismo (Maler y Brown).

## 2. Concepto y naturaleza de la motivación

Para comprender el concepto de motivación es necesario hacer referencia a su naturaleza psicológica.

El estudio de la motivación en el trabajo debe partir de la determinación de una doble vertiente. De una parte, los deseos y necesidades que existen en toda persona que trabaja, y de otra, los objetivos que pueden satisfacerlos.

Estos objetivos suelen llamarse incentivos, y así, un buen sistema de incentivos en un Departamento ministerial será aquel que satisfaga el mayor número y en la mayor medida posible los deseos y necesidades de sus funcionarios; es decir, aquel que contribuya a

que éstos tengan un interés más grande por su función y un deseo más elevado por trabajar bien en ella.

Por consiguiente, los incentivos en el trabajo no son más que los objetivos que pretenden satisfacer nuestros deseos y necesidades personales, consiguiendo de esta forma que el trabajo atienda y cubra las exigencias que lleva implícitas, provocando con ello un alto grado de satisfacción que estimula al funcionario a querer realizar con perfección su trabajo y a rendir el máximo en el mismo.

Es decir, que las motivaciones deben conseguir del funcionario que el trabajo le satisfaga lo más posible, promoviendo así en él un mayor deseo sincero de querer trabajar.

Las motivaciones en el trabajo administrativo, pues, buscan el medio de potenciar al máximo la voluntad auténtica y basada en supuestos reales de trabajar y determinar asimismo la forma en que se orientarán las acciones de los funcionarios para conseguir ese fin.

### 3. Factores que influyen en la motivación

Resulta muy difícil enumerar los factores que influyen en la motivación, dados su número, variedad y heterogeneidad. Vamos, sin embargo, a intentar agruparlos sistemáticamente en la siguiente clasificación:

#### 3.1. FACTORES SOCIALES

Son aquellos que influyen en tanto en cuanto hemos nacido en una época determinada y en una sociedad determinada.

Es decir, la motivación individual, que es la que de alguna manera intentamos estudiar aquí, varía de época histórica a época histórica y de pueblo a pueblo, a tenor de los valores que lleva consigo la sociedad en cuestión.

Así, y aunque la naturaleza humana se ha mantenido constante de generación en generación y su capacidad para realizar hechos históricos o extraordinarios, no ha variado demasiado a través de las distintas épocas históricas, los resultados y las realizaciones, de hecho, sí han cambiado enormemente.

A lo largo de la historia nos encontramos que, en cierta época, las energías, el espíritu y las realizaciones de un pueblo se orientan esencialmente hacia el arte en general, o la pintura, música, literatura, escultura en particular; en otro periodo, a las cuestiones tecnológicas o teológico-religiosas, o quizá a la guerra o a los negocios,

o al comercio, o a la especulación, o a las investigaciones científicas, o a los descubrimientos, etc.

De esta forma, muchos de los esfuerzos que hoy se orientan hacia los negocios y hacia la adquisición de bienes materiales, en otra época se hubieran dirigido al arte, la guerra o la consecución de bienes culturales, pues éstos eran los medios para alcanzar el reconocimiento social.

Por otra parte, las motivaciones varían de pueblo a pueblo. Así, como dice Nisbet, si en un país se atribuye mucho mayor valor al servicio militar, o al pensamiento especulativo y teórico, o a la piedad, o a la dignidad de la sobriedad y de la pobreza, y los valores y puestos sociales se alcanzan a través de estos medios, resulta claro que los estímulos económicos, por ejemplo, tendrán muy poco interés y apenas motivarán a la gente para conseguirlos.

La verdad de esta afirmación reside —según el citado autor— en la futilidad e inutilidad de los esfuerzos llevados a cabo por ciertos hombres de negocios occidentales buscando promover el entusiasmo por el trabajo directamente productivo, desde el exclusivo punto de vista del beneficio o recompensa económicos o financieros, en los trabajadores asiáticos en los que todavía no regían estas motivaciones.

Un análisis agudo de los valores y motivaciones que rigen en la sociedad en que vivimos se encuentra en el libro ya clásico de Max Weber *La ética del protestantismo y el espíritu capitalista*, y a él remitimos al lector, aun cuando varios de sus aspectos estén ya superados por otros estudios.

### 3.2. FACTORES INDIVIDUALES

Es claro que la importancia e influencia de estos factores sociales sobre la motivación no impide el que la personalidad de cada individuo determine profundas variaciones en la misma.

Este hecho nos viene refrendado continuamente por nuestra experiencia diaria, en la que detectamos cómo ciertas motivaciones que para nosotros constituyen auténticos estímulos, a otras personas los dejan indiferentes o casi indiferentes, y viceversa.

Son las diversidades temperamentales, caracterológicas o aptitudinales las que influyen o determinan estas diferencias tan notorias.

### 3.3. FACTORES PSICO-SOCIALES

Ahora bien, junto a los factores que acabamos de enumerar conviene agregar los psicológicos *stricto sensu*, los que provienen de nuestro contorno social más inmediato.

Las influencias que recibimos del grupo familiar, de un ambiente determinado, qué duda cabe que crean en nosotros unos deseos específicos. Estos deseos y necesidades de naturaleza adquirida, debidos a la familia, al ambiente en que nos hemos desenvuelto, o al simple hecho de ser desde joven un alto cargo en la Administración o, por contraste, un subordinado de inferior categoría, es evidente que pueden influir, y de hecho lo hacen con frecuencia, sobre nuestras motivaciones.

### 4. Incentivos positivos, negativos y sustitutivos

Las personas tienden a dirigirse a los incentivos positivos y a huir de los negativos. Por tanto, dado que los primeros mueven la conducta a hacer ciertas cosas, y los segundos alejan de otras, podemos establecer dos formas de influir sobre la conducta: el premio y el castigo.

Las dos formas son utilizables, aunque, sin embargo, los dos métodos no tienen lógicamente el mismo efecto psicológico.

El psicólogo americano Norman R. F. Maier considera el incentivo negativo de efectos peligrosos por una serie de razones de las que enumeramos algunas:

- En la utilización del castigo, el objetivo es normalmente el de impedir una conducta en lugar de preparar una respuesta que la evite. Esto no es una formación constructiva, sino, por el contrario, destructiva. La mayoría de los problemas de formación requieren aprender «lo que hacer» y no «lo que no hacer». En consecuencia, siempre que sea posible, debe reemplazarse el «no haga esto» por el «haga esto».
- La amenaza de castigo pone de relieve lo que «no se debe hacer», sugiriendo de esta forma una acción no considerada previamente por el individuo o individuos amenazados. Es el caso de la empresa que exhibió sobre el reloj de fichajes de entradas y salidas una lista de veintidós violaciones distintas. Es dudoso

que a ningún empleado se le hubieran ocurrido tan diversas formas de violación o incumplimiento.

- El castigo puede frustrar, crear actitudes negativas o desfavorables, reducir la aceptación de las ideas, etc.

Ahora bien, el hecho de que implique riesgos la utilización de los incentivos negativos, no quiere decir, por supuesto, que no se deban utilizar nunca. Lo que sí conviene tener en cuenta es que existe propensión a aplicar castigos o incentivos negativos sobre los positivos, por ser más sencillo el método negativo y porque cuando castigamos lo hacemos con frecuencia por enfado y no para enseñar.

Interesa también hacer notar que los incentivos no significan lo mismo para las distintas personas. Así, el citado autor comprobó que un ascenso representaba para siete personas distintas la satisfacción de siete necesidades diferentes. La primera lo solicitaba para aumentar sus ingresos; la segunda, por prestigio familiar; la tercera, para mayor seguridad y estabilidad en el trabajo; la cuarta buscaba mayor responsabilidad, porque se aburría en su trabajo; la quinta, por evasión, porque no podía soportar a su jefe, y la sexta, por salvar el prestigio ante sus compañeros de trabajo, dado que era el más antiguo.

Como vemos, pues, la motivación para que sea eficaz debe considerarse siempre desde su doble vertiente de necesidad o deseo y de incentivo y objetivo. Porque muchas veces nuestros funcionarios pueden buscar incentivos sustitutivos, más dinero, más vacaciones, por no encontrar los incentivos reales en su trabajo.

En el caso anterior es claro que los incentivos lógicos para casi todos ellos eran otros distintos del ascenso y, por supuesto, más fáciles de proporcionar que éste. Así se evita la decepción por no ser ascendidos, que, de otro lado, sólo les interesaba muy aleatoriamente a algunos, frente a una posibilidad de hacer más horas extraordinarias, por ejemplo, que aumentasen sus ingresos, o encargarse de tareas más complejas que evitasen el aburrimiento, o un simple traslado lateral que les apartasen del superior ingrato y evitasen el deseo de evasión, etc.

## 5. Valoración de motivaciones en funcionarios españoles

### 5.1. PRIMER EXPERIMENTO

#### *Planteamiento*

El experimento que analizamos a continuación se efectuó con 153 funcionarios de un organismo paraestatal con categorías equivalentes a Jefes de Negociado y de Sección, con 104 de igual o superior categoría pertenecientes a la casi totalidad de los Ministerios que existen en la actualidad, 52 Técnicos de Administración Civil, todavía sin experiencia administrativa, y 12 de Cuerpos especiales de reconocido prestigio.

#### *La aplicación*

Se pidió a estos 311 funcionarios, en general en condiciones buenas para pensar despacio y con interés, que valorasen de 1 a 10 la escala que más abajo exponemos, dando las puntuaciones más altas a los incentivos que a ellos más les estimulaban, más les motivaban y, en consecuencia, más valoraban en su trabajo.

También se les advirtió que no era conveniente tomar los contrarios de las proposiciones establecidas radicalmente. Así, al establecer como posible incentivo «Buenos jefes» o «Buenos compañeros» no debían interpretar que, caso de no valorarlos, es que preferían jefes tiránicos o compañeros desalmados. De la misma forma que el puntuar bajo un «Buen sueldo» no quería decir que se iban a morir de hambre, o si de «Seguridad en el empleo» se trataba, que caso de perderlo ya jamás podrían trabajar en ninguna parte, etc. Es decir, que había que tomarlos en calidad de incentivos, con carácter positivo de estímulo exclusivamente.

Con estas advertencias, la escala que se propuso fué la siguiente:

- Seguridad en el empleo.
- Buenos jefes.
- Condiciones confortables de trabajo.
- Buenos compañeros.
- Oportunidades de ascenso.
- Buen sueldo.
- Buena pensión y seguros sociales.
- Trabajo fácil y sin responsabilidad.
- Buen horario.
- Reconocimiento social de la importancia de nuestra función.

### Los resultados

Los resultados totales de las valoraciones fueron los siguientes:

- De los 311 funcionarios, 107 valoraron, en primer lugar, «Seguridad en el empleo». Además, y de hecho, la mayor puntuación absoluta correspondió a éste. Ello confirma lo que establecíamos al principio sobre la voluntariedad del trabajo y que el no poder trabajar es lo que más se detesta.
- Hubo asimismo 102 funcionarios que puntuaron, en primer lugar, «Reconocimiento social de la importancia de nuestra función». Por totalidad de puntos fué valorado en segundo lugar.
- Los tercero, cuarto, quinto y sexto lugares correspondieron a «Oportunidades de ascenso», «Buen sueldo», «Buenos compañeros» y «Buenos jefes», respectivamente. Resulta sorprendente —aunque la muestra sea tan escasa y, en consecuencia, no demasiado válida— cómo en la Administración española, cuyos sueldos están sometidos a revisión, «Buen sueldo» aparezca, no obstante, valorado en cuarto lugar sobre diez incentivos.
- Los séptimo, octavo, noveno y décimo correspondieron a «Buena pensión y seguros sociales», «Condiciones confortables de trabajo», «Buen horario» y «Trabajo fácil y sin responsabilidad».

Es interesante hacer notar en estas últimas valoraciones que lo que más parece rehuir el funcionario español, al menos en teoría, es al trabajo sin responsabilidad.

Conviene advertir, además, que los que más valoraron un «Buen sueldo» fueron los funcionarios de mayor categoría y los de los cuerpos especiales, así como los Técnicos de Administración civil recién ingresados. Todavía no hemos individualizado satisfactoriamente las causas de esta última valoración.

Interesante es también aludir —con vistas al futuro Estatuto de funcionarios, y aunque sólo sea tangencialmente, ya que la falta de espacio nos impide comentarlo con la amplitud que merece— a una segunda prueba coordinada con esta que analizamos, y de la misma amplitud y condiciones, en que quedó establecido que el sistema de retribución que parece más justo es aquel que tenga en cuenta los siguientes factores, por el orden en que se dan: producción o rendimiento, naturaleza del trabajo, antigüedad, necesidades familiares o sociales (de representación) y tiempo de trabajo al día.

## 5.2. SEGUNDO EXPERIMENTO

### *Planteamiento*

En esta segunda experiencia se trataba de ponderar—aunque siempre insuficientemente, por carecer de medios para conseguir una muestra aleatoria— la validez de los anteriores resultados, utilizando a personas que se estuvieran preparando para entrar en la Administración, y que lógicamente las motivaciones y razones para ello debían de resultarles más patentes e inmediatas.

### *La aplicación*

Se llevó a cabo con 53 universitarios, ya licenciados, que preparaban oposiciones—en su mayoría a Técnicos de Administración Civil— para ingresar en la Administración.

Se les pidió que a la vista de la anterior lista de incentivos o estímulos escribieran, comentándolos, a lo largo de un folio, la razón o razones que les impulsaban a prepararse para entrar a trabajar en la Administración.

### *Los resultados*

La totalidad, sin ninguna excepción, encontraba como una de las razones fundamentales para ingresar en la Administración, el que ésta les proporcionaba una seguridad en el empleo como ninguna otra organización o institución lo hacía.

También se consideró, por una gran mayoría, que el ser funcionario «estaba bastante bien visto» en la sociedad, aunque al trabajo del mismo no se le diera ninguna importancia o incluso a veces pareciera como inútil y sin razón.

Por contraste, también indicaron que la Administración constituía una buena plataforma, en el sentido de que permitía seguir estudiando y preparándose para alcanzar nuevos puestos, así como porque hacía factible la compatibilización de su trabajo en ella con otras actividades y ocupaciones. La forma en que estas consideraciones estaban redactadas sugerían que el trabajo que esperaban y deseaban encontrar en la Administración era un «trabajo fácil y sin responsabilidad», que sólo representaba derechos y ninguna obligación.

### 5.3. TERCER EXPERIMENTO

#### *Planteamiento*

Con idea de recoger algunas opiniones de personas ajenas a la Administración, que permitiesen contrastar sus juicios con las valoraciones que los funcionarios encuestados habían establecido para sus motivaciones y observar si de alguna manera pudiera haber un principio de correlación o identificación entre ambas, se procedió a la tercera experiencia.

#### *La aplicación*

Se pidió a 278 empleados, situados en general en puestos bastante elevados de tres empresas privadas, que contestasen, a la vista de la anterior relación de motivaciones, cuáles eran, a su juicio, las que regían prevalentemente para nuestros funcionarios.

#### *Los resultados*

Sólo 27 de ellos contestaron. En sus respuestas existía una tendencia clara a considerar que el trabajo fácil y sin responsabilidad, el efectuar el menor esfuerzo posible en su labor, el hacerla con la máxima comodidad, «el necesitar ponerse corbata y no ser obreros», así como el buen horario para poder dedicarse a otras cosas, era lo que más privaba entre ellos.

Fué general también el indicar que el buen sueldo no era lo que buscaba normalmente, «porque si no, no estarían en la Administración». Existían asimismo justificaciones y excepciones para las anteriores afirmaciones, indicando que la culpa de que los funcionarios sean así, no es de ellos mismos, «sino del sistema de la Administración y de nuestra sociedad».

## 6. Conclusiones

Realmente la experiencia más significativa, tanto por su contenido como por la forma en que se hizo, es la primera, y resulta evidente que el hecho de que en las actuales circunstancias de la Administración española, el deseo de trabajo estable y continuo haya sido calificado como máxima aspiración (confirmada asimismo en la se-

gunda experiencia), y que los incentivos económicos y el rehuir o evitar la responsabilidad se hayan valorado en el cuarto y último lugar, dan que pensar y hablan muy en favor de nuestros funcionarios. Sin embargo, es claro que estos resultados no pueden hacerse extensivos, ni mucho menos, a la totalidad de la Administración por la insuficiencia evidente de la nuestra.

Ello pone, no obstante, de manifiesto el interés que tiene el conocer las motivaciones que realmente rigen en los funcionarios, aunque quizá el conocimiento de las motivaciones, deseos, necesidades o aspiraciones de algunos cuerpos especiales y de altos funcionarios de nuestra Administración no sea representativo de la generalidad (recordemos la tercera experiencia, en que realmente los empleados de las empresas parece que se han fijado exclusivamente en ciertos tipos distintos de funcionarios, lo que les lleva a falsear posiblemente la realidad).

En efecto, el problema de las motivaciones es un tanto complejo. No existe un incentivo ideal que sirva como panacea para todos y en todas las circunstancias y sí, en cambio, una propensión a formular, por mayor facilidad, peticiones que puedan concretarse de manera cuantificable casi, como el aumento de sueldo o menos horas de trabajo, frente a peticiones que tal vez motiven más intensamente, pero más difíciles de formular en los términos de las anteriores. De aquí la necesidad de aplicar criterios o métodos, siquiera sean de un mínimo rigor científico, y no la pura y simple intuición, para detectar las motivaciones reales.