# TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg; psicólogo y consultor norteamericano. Profesor de la universidad de UTAH formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

1) Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.
   Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,
   Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen mas, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.
   Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.
   Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

2) Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la"desmotivación" ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.
   Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos.
   Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción"

## FACTORES DE SATISFACCION Y FACTORES DE INSATISFACCION.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

-La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

-La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

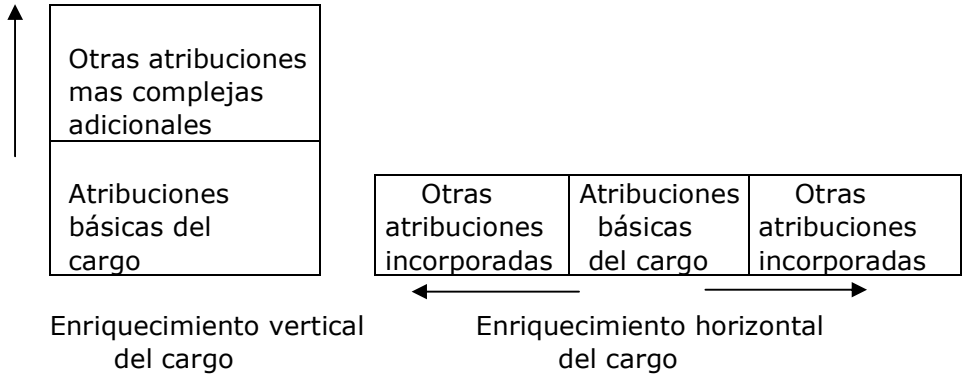
Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIENICOS

| FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción) | FACTORES HIGIÉNICOS (De insatisfacción) |
|---|---|
| Contenido del cargo (Como se siente él individuo en relación con su CARGO. | Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su EMPRESA) |
| 1. El trabajo en sí<br>2. Realización<br>3. Reconocimiento<br>4. Progreso profesional<br>5. Responsabilidad | 1. Las condiciones de trabajo<br>2. Administración de la empresa<br>3. Salario<br>4. Relaciones con el supervisor<br>5. Beneficios y servicios sociales |

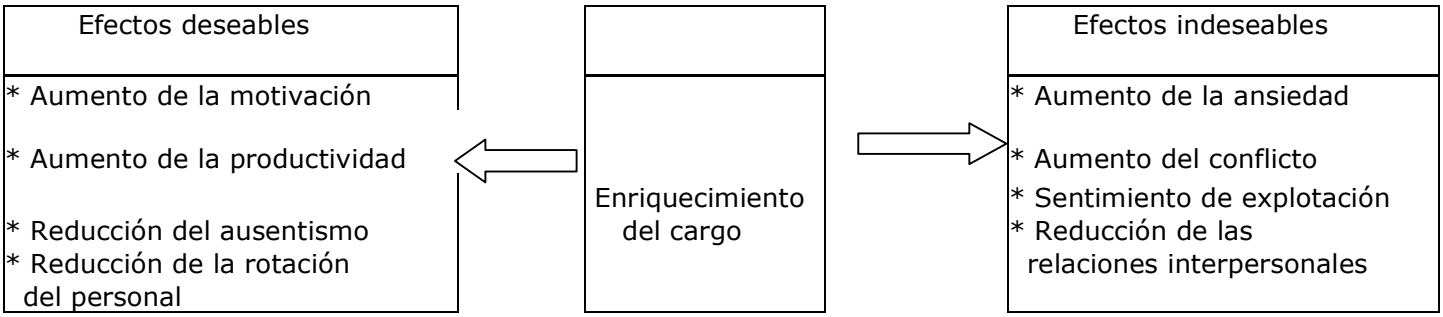
Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

ENRIQUECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL DEL CARGO




Los factores de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social.
Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización.

## ALGUNOS POSIBLES EFECTOS DEL ENRIQUECIMIENTO DEL CARGO.




## ESTILOS DE LA ADMINISTRACION

La teoría del comportamiento busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones los que administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas, cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera como se comporta las personas dentro de las organizaciones.

## TEORIA DE HERZBERG

Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1. Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.
2. Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa por ejemplo las condiciones de trabajo, el que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

Las teorías de la motivación expuestas por Maslow y Herzberg son muy relativas. Algunas investigaciones recientes presentan resultados que ponen en duda su validez. La contribución de las teorías puede resumirse en:

a) los individuos pueden verse como poseedores de necesidades o motivos generalizados. Estas necesidades pueden ser distribuidas en una jerarquía que va de las necesidades fisiológicas y de seguridad a las necesidades de autorrealización;
b) estas necesidades y motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento;
c) el comportamiento se explica, entonces, a partir de una necesidad o motivo en el que se basa;
d) existe un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y los objetivos de organizaciones;
e) este conflicto se resuelve no mediante técnicas de relaciones humanas sino mediante cambios en la estructura organizacional;
f) la mejor forma de organización es aquella que busca optimizar la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales a través de los siguientes medios: estímulo, a la formación de grupos de trabajo estables y de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones; buena comunicación y supervisión clara; estructuras no burocráticas que funcionan mas por la fijación de objetos que a través de la jerarquía de autoridad.