

FACTORES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La idea básica del concepto de factores de satisfacción e insatisfacción se debe a Frederick Herzberg, quien señala que en los puestos de trabajo existen dos tipos de factores que las empresas pueden gestionar para lograr altos niveles de satisfacción entre los miembros de su personal:

- **Los factores higiénicos o factores satisfacción-insatisfacción, y**
- **Los factores motivacionales positivos.**

Factores higiénicos

El primer grupo está formado por aquellos factores cuya presencia produce satisfacción y su ausencia **insatisfacción**, pero que NO CONSTITUYEN, por sí solos, **factores capaces de motivar a las personas**.

Algunos de los factores higiénicos más usuales son los siguientes:

- Condiciones generales en las que se realiza el trabajo.
- Políticas y prácticas que aplica la dirección de la empresa.
- Niveles de ingresos ofrecidos al personal.
- Nivel de cordialidad que existe en las relaciones entre compañeros.
- Niveles de seguridad que ofrece el ambiente en el que se realiza el trabajo.
- Niveles de protección y/o asistencia social de los que disfrutaban los miembros del personal.
- Y similares.

Cuando uno o varios de esos factores **no están presentes** o no están presentes en el nivel esperado por las personas que trabajan en la empresa, **generan mayores o menores niveles de insatisfacción y descontento**.

La ausencia de esos factores puede, incluso, colocar al personal en una actitud negativa y contraria a los intereses de la empresa. Es decir, el personal se convierte en un obstáculo al logro de los objetivos de la organización, descienden de forma importante sus niveles de productividad, se potencian las situaciones capaces de generar conflictos interpersonales o entre la empresa y el personal, se elevan las posibilidades de actividades conjuntas del personal (huelgas, boicot, etcétera), y situaciones similares.

Pero, **IMPORTANTE:**

Su presencia no significa que se conviertan en elementos que generen motivación y que induzcan al personal a realizar esfuerzos especiales.

Cuando los factores higiénicos están presentes en un nivel adecuado:

- **Los empleados perciben que están recibiendo lo que les corresponde a cambio del esfuerzo que realizan.**

Los factores higiénicos se corresponden con aquellas cosas a las que el personal considera que tiene derecho a recibir. Por ejemplo, si una empresa le paga a su personal por debajo de los niveles usuales del sector de negocios en que opera, los empleados se sentirán insatisfechos. Pero, el hecho de que la empresa decida igualar sus salarios al promedio del sector de negocios no quiere decir que el personal se sentirá especialmente motivado por esa razón. Son los factores que en la relación laboral se dan por descontado por parte del personal.

Los factores motivacionales positivos

Por el contrario, existen **factores motivacionales positivos** que sí son capaces de estimular al personal a que realice determinados niveles de **esfuerzos discrecionales**; es decir, a realizar esfuerzos adicionales más allá de lo que los usuales niveles de cumplimiento del deber les impone; es lo que en la bibliografía anglosajona denominan estimular al personal a recorrer “la milla extra”.

Los factores motivacionales positivos más importantes son:

- El trabajo en sí mismo (¿es estimulante y desafiante o es aburrido, rutinario y repetitivo?)
- Las posibilidades de alcanzar altos niveles de éxito (del individuo, del departamento, de la empresa).
- El respeto y la consideración con que se es tratado por parte de los niveles de dirección y por los compañeros.
- La ausencia de temores.
- La delegación de responsabilidades que se hace en las personas y en las unidades operativas en las que trabajan.

- El justo reconocimiento a los logros alcanzados y al trabajo bien hecho.
- Las oportunidades que ofrece la empresa para "hacer carrera" a largo plazo.
- Las posibilidades de "crecimiento personal" que ofrece la organización.
- El sentimiento de "pertenecer" a una empresa de éxito o prestigio.
- Y similares.

La ausencia de estos factores motivacionales positivos producen un **fuerte efecto desmotivador**: es posible que el personal se sienta "satisfecho" con los factores higiénicos, pero no se siente motivado a "dar de sí" más de lo absolutamente necesario.

Podemos relacionar los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos con la conocida escala de las necesidades de Maslow de la siguiente manera:

Los factores higiénicos		Las necesidades fisiológicas y de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Salario - Seguridad en el trabajo - Protección social - Y similares. 	<p>→ Permiten satisfacer →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vivienda - Alimentación - Medicinas - Seguridad económica - Estabilidad - Y similares
Los factores motivacionales positivos		Las necesidades sociales, de reconocimiento y de auto-realización
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en si - Éxito - Respeto - Reconocimiento - Y similares 	<p>→ Permiten satisfacer →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación - Ser valorados - Auto-confianza - Prestigio - Posibilidad de expresarse - Creatividad - Y similares