

# La motivación de los niveles ejecutivos

Lic. Arturo Jofré V. \*

## INTRODUCCION

¿Qué es lo que motiva a las personas en el trabajo? ¿Qué es lo que les causa insatisfacción? ¿Qué factores influyen en la motivación e insatisfacción de los ejecutivos?

En busca de respuestas a esas interrogantes, el investigador norteamericano Frederick Herzberg diseñó un modelo bifactorial. Cuando este modelo fue aplicado por el grupo dirigido por Scott Myers en las Texas Instruments, los resultados confirmaron la certeza del modelo.

Sin embargo, siempre surge —y es muy lógico— la pregunta de rigor: ¿son aplicables esos resultados a las empresas costarricenses, o corresponden a experiencias desarrolladas en otros contextos y por lo tanto no “trasplantables” a Costa Rica?

Durante 1979 e inicios de este año, he aplicado los aspectos más relevantes del modelo Herzberg a setenta directivos, con el fin de iniciar estudios que, a posteriori, podrían tener una cobertura mayor en todo sentido. El presente artículo, previa una síntesis del modelo de Herzberg, entrega los resultados obtenidos y, hace un paralelo entre esos resultados y los logrados en la aplicación del citado modelo en las Te-

xas Instruments por el grupo de Myers.

## ASPECTOS ESENCIALES DEL MODELO

En términos muy generales, los fundamentos del modelo Herzberg, reforzado por Myers, podríamos sintetizarlos así:

1. Existen dos tipos de individuos en las organizaciones: los “buscadores de motivaciones” (BM) y los “buscadores de estabilidad” (BE).
2. Los B.M. encuentran su motivación en factores intrínsecos al trabajo mismo, siendo muy tolerantes respecto de otros factores deficientes del ambiente de trabajo. Por ejemplo, están orientados a que se les reconozca su trabajo meritorio.
3. Los B.E. presentan una tendencia a evitar las oportunidades de motivaciones, mostrándose satisfechos por medio de factores exógenos a la índole del trabajo o factores ambientales, como por ejemplo: facilidades físicas. Herzberg denomina a estos como “factores higiénicos”.
4. Los factores higiénicos —a

diferencia de los factores motivacionales— no logran constituirse por sí mismos en agentes de motivación pero, para poder operar con éxito los factores motivacionales, debe existir primero una base adecuada de compensaciones higiénicas, como por ejemplo, el salario.

### Algunas características del estudio:

1. Se consideró exclusivamente a niveles directivos (en el trabajo de Myers se cubrió a ensambladoras, operarios técnicos, supervisores de fabricación, ingenieros y científicos).
2. Los directivos pertenecen a instituciones autónomas costarricenses (Myers: una empresa privada).
3. El 64% son profesionales universitarios y el resto son trabajadores que no poseen título universitario.
4. Solo se estudiaron los “factores del primer plano”, como los llama Myers, por lo que en este trabajo se presenta esa restricción. Por ser bastante explicativos estos factores, podrían en

\* Director de la División de Carreras en Administración ITCR.

parte de la muestra concluirse los "factores de segundo plano", pero no realizamos ese trabajo en esta oportunidad.

5. La cobertura, en número de personas, corresponde al 24 0/o de la del estudio de Myers, quien cubrió a 282 trabajadores.
6. Se siguió similar metodología a la aplicada por el grupo dirigido por Myers.

### EL TRABAJO DESAFIANTE COMO MOTIVADOR

Se tabularon 130 respuestas sobre factores de alta satisfacción en el trabajo. El primer lugar correspondió, por amplio margen, a "realizar con éxito un trabajo complejo".

En otras palabras, el concluir satisfactoriamente un trabajo que implique un desafío es un factor altamente motivante, alcanzando el 26.1 0/o del total de factores favorables.

La satisfacción personal al finalizar una tarea difícil e importante es, por sí misma, una auto-dosis motivacional de primer orden. En el trabajo de Myers el "trabajo meritorio" también se constituyó en primer lugar con un 440/o.

### DIRECTIVOS NECESITAN "RECONOCIMIENTO"

El "reconocimiento del mérito" es otro de los elementos que sobresalió en el estudio. Los

directivos se sienten fuertemente motivados cuando reciben una retroalimentación positiva por un trabajo bien logrado y de características poco usuales. Expresiones como las siguientes han provocado sentimientos muy intensos en los ejecutivos y, en muchos casos, ha sido el hecho más significativo en su vida organizacional: "mi jefe reconoció públicamente mi eficiencia...", "... fui llamado por el director para felicitarme por el trabajo realizado", "... el Gerente General personalmente me felicitó por los resultados de un trabajo que...", "... recibí una felicitación de la Junta Directiva por un informe realizado", ... ..

Este factor alcanzó el tercer lugar con un 15.4 0/o, habiendo logrado el segundo lugar en el estudio de Myers con un 150/o.

Es interesante observar que, en el caso estudiado en Costa Rica, los directivos que son profesionales universitarios y relativamente jóvenes, presentan una tendencia más marcada a motivarse por el trabajo desafiante en sí mismo (300/o) que por el reconocimiento de sus jefes directos (90/o), a diferencia de los no profesionales y más antiguos, en que dicha relación es de 200/o y 30 0/o respectivamente. Incluso uno de esos profesionales —restándole importancia al reconocimiento— desarrolló una idea en el sentido de que el trabajo es una forma de realización permanente, sin darle importancia a estímulos externos, ya que éstos se originan más en las relaciones públicas que en una verdadera evaluación de la efectividad de la actuación de un trabajador.

### LOS ASCENSOS: UN LUGAR PREFERENTE

El ascenso, referido a asumir un cargo de dirección, sea o no por primera vez, ha sido considerado en segundo lugar, con 21 anotaciones, lo que corresponde al 16.2 0/o. En el trabajo de Myers ocupó el tercer lugar con el 90/o de los datos.

Los ascensos, unidos al trabajo meritorio y al reconocimiento del mérito, constituyen el 580/o de los factores favorables (680/o en el estudio de Myers), repartiéndose el resto en variados factores ubicados a considerable distancia de aquellos.

### BECAS Y PARTICIPACION EN SEMINARIOS

El ser seleccionado por la empresa para asistir a un seminario o para disfrutar de una beca, ya sea en el país, o en el extranjero, es un factor importante de satisfacción en el trabajo, ubicándose en el cuarto lugar con un 6.90/o de las anotaciones.

### EL APOYO DE LOS SUBORDINADOS

El darse cuenta que el grupo está satisfecho con su jefe constituye, para este último, una importante fuente motivacional. La expresión de ese sentimiento por parte de los subordinados solo es necesaria —como factor motivante para el jefe— cuando este requiere de ella para salvar un problema externo.

En este aspecto hay que considerar que las características de la empresa orientan en cierta

forma a algunos de los factores motivacionales en uno u otro sentido. Por ejemplo, en una empresa determinada fue notorio el que sus directivos sobreestimaran el reconocimiento que a su labor hacen sus jefes, no siendo significativo el considerar que su grupo esté satisfecho con él (menos del 20% sintieron esa preocupación grupal). En cambio, en otra empresa se disminuyó considerablemente el factor reconocimiento de sus jefes y hubo mucha preocupación por el apoyo del grupo (casi el 80%), situación que se repitió con otros ejecutivos. Ambas empresas muestran políticas de personal muy distintas que, en definitiva, explican la mayor o menor importancia que los directivos otorgan al factor señalado.

### OTROS FACTORES DE SATISFACCION

Factores superiores al 30% e inferiores al 50% fueron: la participación en la toma de decisiones, (entre los directivos con grado universitario fue de casi un 70%); la acogida de las sugerencias por su superior o por el grupo y finalmente, el traslado a un "grupo mejor" o un "jefe mejor".

### CERO SATISFACCION

Al igual que en el estudio de Myers, un reducido número no experimentó satisfacción alguna en el trabajo, ni intrínsecamente ni por los llamados factores higiénicos, no constituyendo su vida organizacional algo digno de provocar sentimientos favorables.

En nuestra muestra solo alcanzó al 2.3%, en el estudio de Myers llegó al 4%.

### EL SALARIO COMO FACTOR DE SATISFACCION

En el modelo de Herzberg el salario es un ejemplo típico de factor higiénico, en las Texas Instruments alcanzó apenas al 5% de las anotaciones favorables.

Es aquí donde el estudio en el medio costarricense produce la mayor sorpresa. Uno de los cuestionamientos más fuertes al modelo surge de las muy buenas condiciones económicas básicas de los trabajadores norteamericanos, comparadas con las de quienes laboran en empresas latinoamericanas. De las 130 anotaciones favorables no obtuvimos ninguna relativa al factor remuneración como elemento que produzca satisfacción o motivación en el trabajo.

Los aumentos salariales por sí mismos no producen una satisfacción duradera o intensa, difícilmente un directivo —como consecuencia de un aumento económico— va a elevar por un período significativo su "productividad". Los salarios producen satisfacción momentánea, de leve duración, así, "un buen aumento" hace que una persona esté contenta, satisfecha, pero no aumentará por ello su productividad. Pronto volverá a estar "insatisfecha".

Sin embargo, el salario, como el principal de los higiénicos, debe constituirse en una base sólida capaz de sustentar un plan motivacional.

El salario no motiva, pero sin un salario justo no es posible

establecer factores motivantes. Por salario justo entenderemos a aquel que posee consistencia interna y externa.

### BASES PARA UN PLAN MOTIVACIONAL

Si bien muchas de las conclusiones están implícitas a lo largo de este artículo, podríamos señalar dos de carácter general y que constituirán la base para establecer un plan motivacional en una empresa.

La primera tiene relación con el modelo de Herzberg en dos sentidos: las críticas que ha recibido este modelo referidas esencialmente a su limitada cobertura, y su cuestionable aplicabilidad en nuestro medio.

Las futuras investigaciones en este campo, serán las que eliminan o acrecientan las dudas con respecto a su cobertura. Sin embargo, es conveniente observar que, para establecer un plan motivacional, es necesario considerar también otros modelos complementarios. Ello requiere, de parte de quienes lo diseñen, un profundo conocimiento del marco teórico sobre la materia.

En cuanto a la aplicabilidad de los conceptos de Herzberg en nuestro medio, nuestro estudio por lo menos los ratificó en sus partes fundamentales.

La segunda conclusión se refiere a la necesidad de ampliar y reforzar los sistemas que las empresas han utilizado tradicionalmente para mejorar aspectos motivacionales y que han consistido en enviar a uno o varios de sus ejecutivos a participar en seminarios sobre estas materias.

Un seminario que sea parti-

ceptivo y que esté enriquecido por experiencias compartidas, permite el aprendizaje de modelos por parte de ciertos miembros de la empresa. Pero, para establecer un plan motivacional que permita un cambio positivo sustancial en las políticas de incentivos de la organización, se requiere de algo más que el análisis de modelos.

La razón de esta afirmación es simple: los factores motivacionales para dos empresas con características distintas pueden ser los mismos, pero la importancia relativa que los individuos otorgan a esos factores, probablemente variarán de una empresa a otra e, incluso, de un grupo a otro en una misma empresa. Nos referimos en este caso a algo que permita un cambio significativo en la organización y que dé como resultado, el diseño de un plan motivacional adecuado a la empresa.

Con base en esto podemos decir que, la empresa costarricense, debería ir más allá de la capacitación de directivos bajo la forma de seminarios tradicionales y volcarse hacia una solución más efectiva de sus problemas en el campo motivacional.

Una solución económica, aunque quizás de mayor costo relativo que los seminarios tradicionales, podría ser el Seminario-Consultoría que comprendiera 3 etapas básicas:

**1era. etapa:**

Diagnosticar las características esenciales de la institución y muy especialmente de sus políticas en cuanto a personal y la conformación del grupo que trabaja en ella.

**2da. etapa:**

Aplicar uno o más modelos motivacionales al grupo (una muestra) y, posteriormente, analizar con ellos cada modelo.

**3ra. etapa:**

Diseñar y entregar a la empresa, enmarcado en las restricciones que ella misma presente, un plan motivacional adecuado a los objetivos de su personal y a los de la propia empresa.

Finalmente, el desarrollo práctico de estas etapas debe ser cuidadoso para evitar la distorsión de la información, la generación de expectativas y otros aspectos similares.

**LA INSATISFACCION EN EL TRABAJO**

Si ha sido de algún interés conocer los aspectos más importantes de satisfacción en el trabajo, sin duda, también lo será el establecer los factores que producen insatisfacción, desmotivación, descontento y frustración en el trabajo de los directivos.

Los datos en este sentido fueron muy reveladores en el estudio que involucró a los ejecutivos costarricenses, pero por la extensión del tema obviamente y no pudiendo analizarlos en esta oportunidad, serán presentados en el próximo número de esta revista.

**LITERATURA CONSULTADA**

Herzberg, Frederick. **Una vez más: ¿cómo motivar a sus empleados?** México: Publicaciones ejecutivas, 1974. (Biblioteca Harvard de administración de empresas).

Myers, M. Scott. "¿Quiénes son nuestros trabajadores con motivaciones?". En: Margulies, N. y Raia, A. **Desarrollo organizacional: valores y tecnología.** México: Diana, 1979.

Arias Galicia, Fernando. "La motivación". En: Rodil, Florencio y Mendoza, Francisco. **Lecturas sobre organización.** México: Trillas, 1974.

Sisk, Henry y Sverdlik, Mario. "La motivación, la supervisión y la productividad". En su: **Administración y gerencia de empresas.** Chicago: South-Western Publishing, 1976.