

La desmotivación de los niveles ejecutivos

Lic. Arturo Jofré V.*

INTRODUCCION

En la primera parte de este artículo, publicado en el número anterior de esta revista se analizaron los factores relacionados con la motivación, de acuerdo con los resultados obtenidos de 130 respuestas de directivos de instituciones autónomas costarricenses. Conjuntamente se hizo un análisis comparativo con el trabajo que Scott Myers llevó a cabo en la Texas Instruments en Estados Unidos, basándose también en el modelo motivacional de Frederick Herzberg.

En esta oportunidad mostraremos los resultados de los factores desfavorables, es decir, los sucesos o circunstancias que provocan sentimientos negativos en el trabajo de un directivo. El total de respuestas tabuladas en este caso alcanzó a 116, cubriendo la misma muestra con que se trabajó en el artículo anterior con los factores de satisfacción.

PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES

Los directivos costarricenses señalaron que la forma en que se adoptan las decisiones en sus instituciones es el elemento de más alta insatisfacción en su trabajo.

* Director de la División de Carreras en Administración del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El 20.7 % de las respuestas coincidieron en este sentido y se distribuyen de la siguiente manera:

- Mi jefe no solicita o acoge mis ideas o las del grupo que dirijo. 10.3 %
- No se me considera en la formulación de decisiones que afectan a la unidad que dirijo 5.2 %
- Debo aceptar o ejecutar decisiones superiores que no comparto. 5.2 %

Es interesante observar que la participación en la toma de decisiones no fue un factor de satisfacción significativo. Esto se puede interpretar de dos formas: o que el directivo nunca tuvo la oportunidad de participar y, por lo tanto, no puede sentirse satisfecho de lo que no ha experimentado, o que en sí la participación no produce un alto grado de satisfacción. Personalmente considero que, en esta muestra, se dieron ambas cosas, pero que la última opción pesa más que la primera, es decir, la participación -aunque se dio- no produjo efectos altamente motivantes, comparativamente con otros factores.

En estas circunstancias, estamos frente a una situación que es común en el modelo de

Herzberg: se trata de un factor que si existe (la participación en la toma de decisiones) no constituye un elemento de alta satisfacción; pero si no se da, entonces se transforma en un factor de alta insatisfacción.

El gran porcentaje que alcanzó este factor entre los ejecutivos costarricenses nos obliga a analizarlo con mayor detenimiento. Es imprescindible que toda empresa establezca los límites de la participación, por cuanto una concepción errónea de sus verdaderos alcances puede llevar a la empresa a condiciones poco favorables de eficiencia, derivadas de un lento proceso decisio-
nal, una confusión en la determinación de la responsabilidad y un debilitamiento de la autoridad.

Por otra parte, una participación que se base en un sistema de autoridad -responsabilidad bien definido, en que el sentido de la participación se enmarque exclusivamente en el conocimiento científico o empírico que sobre un asunto determinado se tiene, es decir, en la competencia técnica, nos lleva a un sistema de decisiones apropiado que servirá a la empresa para minimizar los riesgos de decisiones unipersonales que, por lo general son débiles técnicamente y que, al momento de ser ejecutadas, sufren alteraciones o se desestiman, provocan-

do frustración y, en definitiva, haciendo menos eficiente el sistema.

La participación es uno de los muchos instrumentos a que puede recurrir una empresa, pero concebirlo aisladamente en un plan motivacional es quizás un trabajo que no vale por sus resultados. Si hacemos mayor referencia a él es fundamentalmente para recalcar la importancia que tiene, para las empresas, el análisis exhaustivo de cada elemento que formará parte de su plan motivacional, por cuanto un concepto erróneo de algunos de estos factores puede hacer fracasar cualquier intento en este sentido.

EL CONFLICTO EN EL TRABAJO

El segundo lugar como factor de más alta insatisfacción para los directivos lo ocupan los aspectos vinculados con las relaciones humanas en el trabajo.

La falta de apoyo del jefe cuando el subordinado se encuentra ante una situación difícil, la reprensión en público, la falta de confianza, los conflictos con el jefe y los compañeros de trabajo, fueron elementos citados por casi un 14 % de los ejecutivos como los de mayor insatisfacción.

Una vez más estamos en presencia de un factor que presenta un comportamiento distinto como elemento de satisfacción e insatisfacción. Si las relaciones humanas son buenas en una unidad orgánica, por sí mismo esto no produce un alto nivel de satisfacción. Por el contrario, si el clima es de desconfianza o conflictivo, entonces se transfor-

ma en un elemento de gran insatisfacción.

Obviamente, lo anterior no resta mérito alguno a la necesidad de un ambiente humano positivo en toda dependencia, pero es bueno tener en cuenta que, si bien constituye una base lógica e imprescindible para establecer cualquier plan motivacional, no es por sí mismo un factor de alta satisfacción. En cierta forma podría considerarse como uno de aquellos factores que solo cobran su verdadero valor cuando no existen o se pierden, pero que, cuando se tienen, no causan mayor preocupación en ningún sentido.

CUANDO EL TRABAJO NO SATISFACE

Al analizar en el artículo anterior los factores de satisfacción, pudimos apreciar que el "realizar con éxito un trabajo complejo" constituía, por sí mismo, el elemento más importante de satisfacción en el trabajo. Es lo que en el modelo de Herzberg se conoce como "trabajo meritorio".

Cuando el trabajo "no sale bien", o cuando el tipo de funciones intrínsecamente es poco desafiante, se transforma, a su vez, en un factor de gran insatisfacción.

Este factor fue señalado por casi el 10 % de los directivos como uno de los elementos de más alto grado de insatisfacción, siendo para muchos el único de carácter negativo en su trabajo.

En comparación con los factores ya analizados, éste presenta un comportamiento diferente: su existencia trae como consecuencia un alto nivel de satisfac-

ción y su ausencia produce, por sí misma, insatisfacción.

EL TRASLADO DEL PERSONAL

El cambio a otra unidad orgánica es considerado un factor de gran insatisfacción por casi el 10 % de los directivos cuando concurren uno o más de los siguientes elementos: no se le consulta a la persona sobre dicho traslado, se le envía a trabajar con un jefe o un grupo que él considera "malo" comparativamente con el anterior, o no se accede a su solicitud de traslado de la unidad en que se encuentra laborando.

Como factor de satisfacción recordemos que, el ser trasladado a un "grupo mejor" o tener "un jefe mejor", alcanzó apenas el 3.1 %.

NO HAY RECONOCIMIENTO DEL MERITO

El 8.6 % de los directivos consideran que la falta de reconocimiento por parte del jefe les ha provocado la mayor frustración que recuerden en la institución.

Esta falta de reconocimiento se dio, en la mayoría de los casos, una sola vez, como consecuencia de una expectativa que se habían forjado al realizar con éxito un trabajo de cierta relevancia. Sin embargo, ese hecho por sí solo, constituyó un factor negativo que aún perdura en cada uno de ellos.

El reconocimiento a que se hace referencia no está expresado en términos de retribución económica o material, ni en as-

censos o promesas en ese sentido, simplemente se trata del acto formal en que el jefe o las autoridades de la institución reconocen verbalmente o por escrito el mérito de un trabajo.

Al igual que el factor anteriormente analizado, el reconocimiento del mérito -cuando efectivamente se da- provoca sentimientos altamente favorables. Recordemos que, entre los factores de satisfacción, ocupa el tercer lugar con el 15.4 0/o.

LOS ASCENSOS

Cuando un directivo percibe que a él le corresponde ascender y se le niega dicha posibilidad, se crea una lógica frustración de características perdurables.

El 6 0/o lo consideró así y, si pensamos que las vivencias en este aspecto son limitadas en relación con el total de la muestra, podemos concluir que, como en otros factores, este porcentaje es significativo.

Por otra parte, los ascensos ocuparon el segundo lugar como factor de satisfacción, de acuerdo con los datos que entregamos en el artículo anterior.

OTROS FACTORES DE INSATISFACCION

Factores superiores al 3 0/o e inferiores al 5 0/o fueron: las injusticias provocadas por favoritismos, deshonestidad, etc.; y la negación de posibilidades de capacitación o de beca.

Se dio un alto porcentaje de factores de difícil clasificación: 13 0/o, y otros que no llegaron a un mínimo que, para estos efec-

tos, hemos fijado arbitrariamente en un 3 0/o. En un análisis exhaustivo, tendiente a establecer un plan motivacional, estos factores deberían necesariamente ser considerados.

ANALISIS COMPARATIVO CON EL TRABAJO DE SCOTT MYERS

Si bien en los aspectos relativos a la satisfacción en el trabajo, nuestros resultados se presentaron similares a los obtenidos por el grupo de Scott Myers, no se dio tal similitud en los factores de insatisfacción.

La trascendencia que los directivos costarricenses le dieron a la forma en que se gestan las decisiones por parte de sus superiores, así como a las relaciones humanas en el grupo de trabajo, difiere de las conclusiones del grupo Myers, en las que, aún considerando el primero de estos puntos como una "política institucional"- no logra mostrarse como importante.

En lo que se refiere al trabajo no desafiante o a no alcanzar con éxito una tarea determinada, en el estudio de Myers alcanzó poco más del 20 0/o, siendo de un 10 0/o en nuestro caso.

El no reconocimiento del mérito por parte de los jefes fue alrededor de un 3 0/o en el trabajo de Myers y de un 8.6 0/o en el nuestro. Los ascensos presentaron porcentajes del 5 0/o en el estudio de Myers y de un 6 0/o en la muestra de directivos costarricenses.

Hay dos coincidencias fundamentales en ambos estudios: la falta de algunos factores en la empresa puede provocar un sentimiento de gran insatisfacción,

pero si estos factores se dan no necesariamente provocan sentimientos favorables. Por otra parte, los factores "higiénicos" no se presentan como medulares, sino que son los elementos intrínsecos al trabajo los que provocan la mayor y más perdurable satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

CONSIDERACIONES FINALES

Las bases para un plan motivacional que se indicaron en el artículo anterior, son válidas también para establecer un clima que atenúe la desmotivación en el trabajo.

Por último, podemos concluir que la política generalizada de establecer planes motivacionales basados exclusivamente en incentivos materiales, en sobrevalorar los alcances de los seminarios tradicionales en estas materias y en buscar soluciones simples con resultados de corto plazo, termina siendo onerosa para las empresas y no representa una solución duradera a sus problemas en este sentido.

LITERATURA CONSULTADA

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

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

Sisk, Henry y Sverdlik, Mario.
"La motivación, la supervisión y la productividad".
En su: **Administración y gerencia de empresas.** Chi-

cago: South-Western Publishing, 1976.

Myers, M. Scott. "¿Quiénes son nuestros trabajadores con

motivaciones?". En: Margulies, N. y Raia, A. **Desarrollo organizacional: valores y tecnología.** México: Diana, 1979.



**CONSTRUYA
CON LO MEJOR...**

**técnica
experiencia
y calidad**

TICO BLOQUE SUPERIOR S.A.

Tel. Fábrica 25-96-56 25-85-25