

# Frustración y estímulo en el trabajo: consideraciones sobre el enfoque de Herzberg \*

Henry Solís B. \*\*

---

ESTE ESCRITO PRESENTA LA TEORÍA DE MOTIVACION-HIGIENE DE F. HERZBERG Y SIGUIENDO SUS EXPRESIONES GRÁFICAS, SE ENSAYA UNA REJERARQUIZACION DE LAS VARIABLES MOTIVACIONALES E INCENTIVACIONALES. ESTO SE OBTIENE TOMANDO POR SOPORTE, TANTO LA INTENSIDAD COMO LA DURACION EN LOS CAMBIOS DE ACTITUD EN EL TRABAJO, ACENTUANDO LA ESTRATEGIA DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS A SEGUIR EN LAS ORGANIZACIONES.

Frederick Herzberg<sup>1</sup> planteó en su *Teoría de Motivación-Higiene* un esfuerzo concreto por conocer en sentido pragmático la *naturaleza humana* a través de sus motivaciones y necesidades. Desde luego que lograr tal conocimiento significa una llave maestra para la dirección de organizaciones. No es el objetivo de este breve trabajo el someter a tensión, en el sentido de Karl Popper<sup>2</sup>, las hipótesis de Herzberg. Más bien se trata de presentar una evolución en tres momentos, de los

factores frustrantes y estimulantes en el trabajo: intensidad, intensidad-duración, y repriorización, del conocido gráfico en el que se resumen los resultados de varios proyectos de investigación sobre las variables que afectan las actitudes en el trabajo. (Ver gráfico 1).

Iniciamos estas consideraciones recordando la diferencia entre motivar e incentivar: la primera se refiere a liberar el potencial que toda persona posee por naturaleza, mediante las circunstancias apropiadas, para que afirme su yo, desarrolle su creatividad y ejerza el autocontrol. O sea que su impulso potencial es interno y permanente. Se trata de que llenemos lo que Abraham Maslow<sup>3</sup> llama *necesidades superiores*.

En cambio la incentivación es externa, es decir, es algo que ofrecemos, directa o indirectamente para que la persona se mueva hacia los objetivos organizacionales (castigo, aplauso, buen trato, alimentación, condiciones ambientales, etc.)<sup>\*\*\*</sup> En consecuencia, el incentivo hay que aplicarlo permanentemente para lograr la acción que deseamos. Además se caracteriza por satisfacer las *necesidades*

\* Con el propósito de alcanzar el objetivo de este artículo se revisó la literatura de Herzberg, asociada al tema, para luego plantear nuestra tesis.

\*\* Maestría en Administración Pública-CIDE, México. Cat-Investigador CIDE, México. Profesor-Investigador Programa de Posgrado en Formulación y Administración de Proyectos de Desarrollo ICAP-BID.

\*\*\* Reconocemos que el dinero para nuestros efectos es sólo un *medio de pago* como lo conceptualiza la economía; y no nos interesa su carácter residual fetichista.

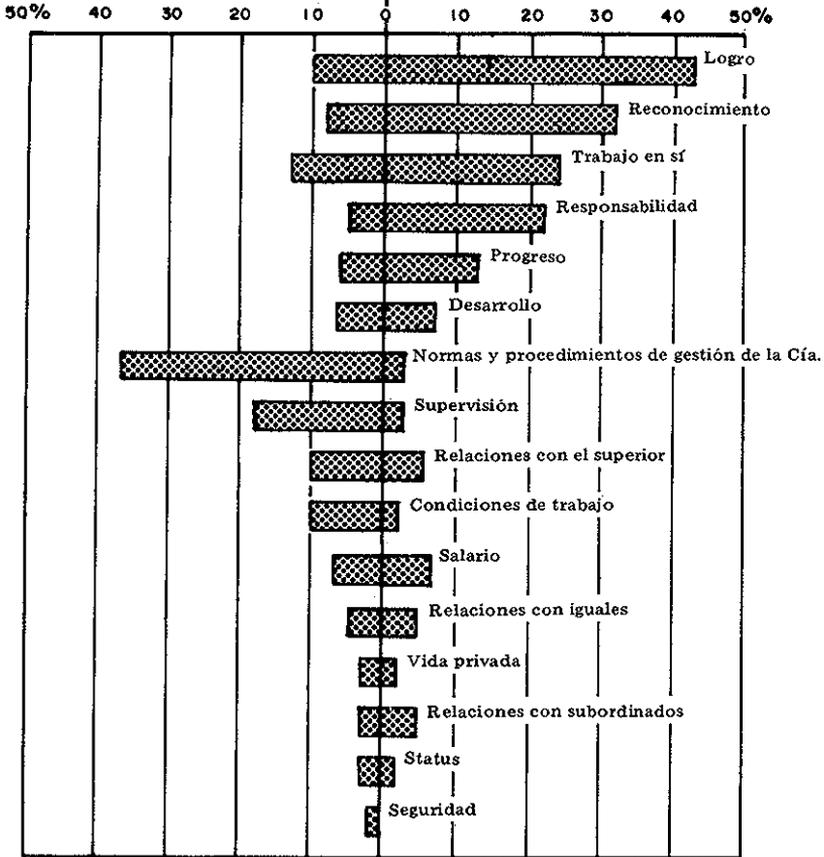
1. Frederick Herzberg, *Work and Nature of Man*, World Publishing Co., New York, 1966.
2. Karl Popper, citado por Abbagnano, N., *Diccionario de Filosofía*, F.C.E. México, 1963, p. 167.
3. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, New York, 1954.

GRAFICO 1

FACTORES QUE AFECTAN A LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO, SEGUN SON REFERIDAS EN INFORMES PROCEDENTES DE 12 PROYECTOS DE INVESTIGACION, SEGUN HERZBERG

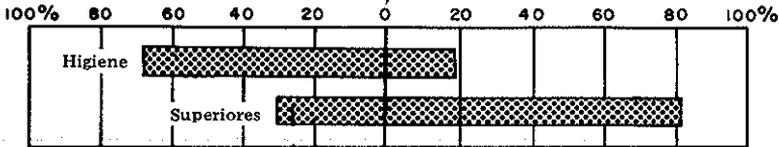
Factores característicos de 1844, hechos ocurridos durante el trabajo y que produjeron extrema insatisfacción.

Factores característicos de 1753, hechos ocurridos durante el trabajo y que produjeron extrema satisfacción.



Todos los factores que contribuyen a la insatisfacción en el trabajo.

Todos los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo.



*básicas*, es decir, que sólo opera con individuos que tengan deficiencia parcial o total de dichas necesidades (fisiológicas, de seguridad, y sociales).

Frederick Herzberg partió de Maslow para ubicar *los factores que determinan las actitudes en el trabajo*<sup>4</sup>, ver gráfico 1; la definición de tales factores constituye un paso importantísimo para el estudio de la motivación en el trabajo. La hipótesis principal de Herzberg es la de que *las personas se motivan por lo que hacen, más que por lo que reciben*<sup>5</sup>. El concepto de *recibir* lo entendemos en el sentido de *incentivación*, que ya hemos señalado. Analizando el gráfico 1, lo primero que se observa es que: *los factores que son frustrantes en el trabajo, no son los mismos que aquellos que son estimulantes*<sup>6</sup>. Esta afirmación, a su vez, se corresponde respectivamente con el concepto de necesidades básicas y necesidades superiores de la escala Maslowiana, habiéndose seleccionado variables organizacionales relevantes para cada uno de los niveles.

Esto es vital, ya que la idea entonces dominante en base a la Teoría X y a la Escuela de Relaciones Humanas, era de que por ejemplo, si en una empresa con problemas salariales y de condiciones de trabajo (higiene, iluminación, etc.) se quería resolver el problema de motivación, el asunto era tan sencillo como subir salarios, y mejorar el ambiente. La experiencia ha demostrado que en personas que ya tienen satisfechas sus necesidades del *área* de incentivación, el mejorar las *condiciones básicas* (mediante administra-

ción, salarios, supervisión, seguridad, etc.) es condición necesaria pero no suficiente para lograr un ambiente de alta productividad, creatividad y armonía. Los estudios recientes sobre la *Administración a la Japonesa* confirman la necesidad de contar con equipos de trabajo protegidos; una especie de feudalismo industrial. Toda vez que así sea, se puede y debe pasar entonces y de lleno al *área* motivacional, centrando la atención en las variables del nivel superior.

O sea que es necesario que los trabajadores tengan un sueldo justo, se sientan seguros, se desenvuelvan en un medio idóneo, sean tratados como personas, etc.

Pero esto no garantiza que ellos se sientan realizados en su trabajo. El cuadro inserto en el gráfico 1, nos muestra que el estudio encontró que sólo el 19 por ciento de los factores de higiene (básicos) fueron estimulantes, mientras que generó el 69 por ciento de los casos de frustración.

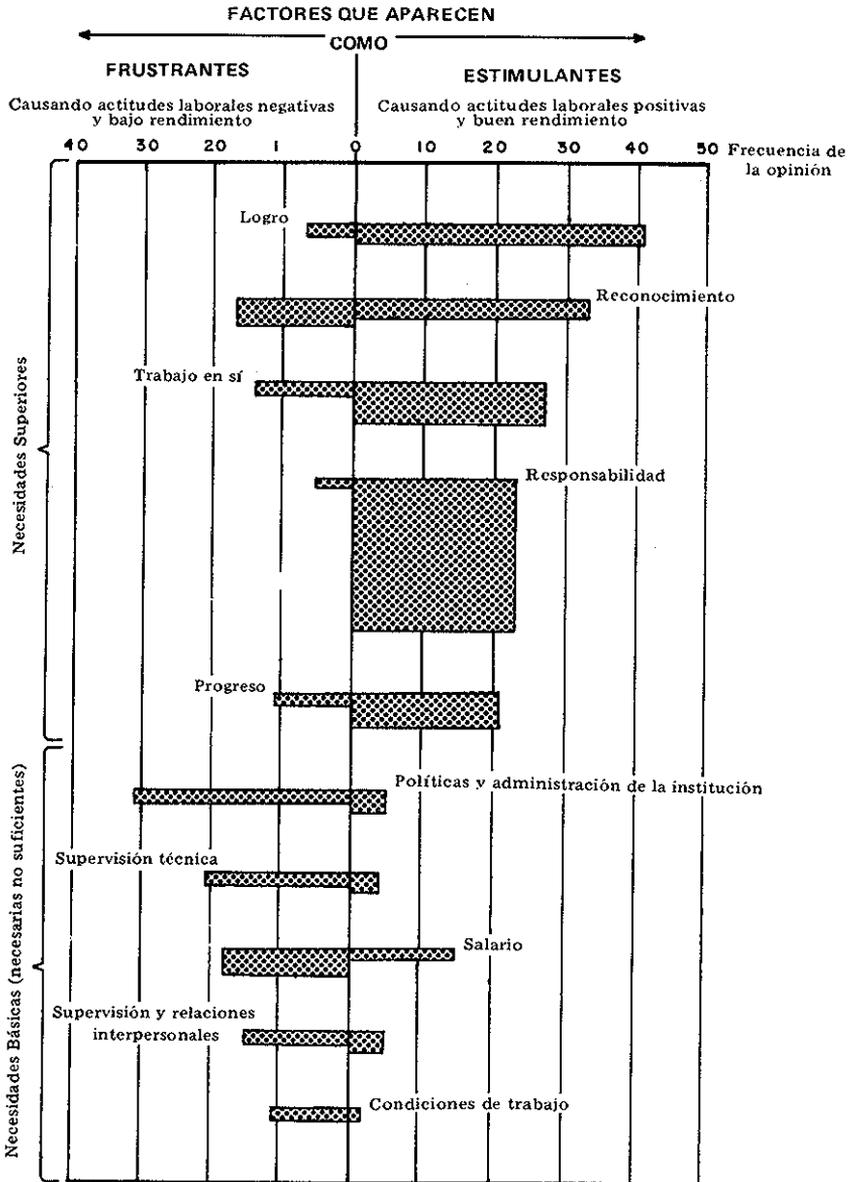
En oposición, las variables *motivadoras* fueron las que aportaron el 81 por ciento de los casos de satisfacción en el trabajo, y sólo un 31 por ciento de las *frustraciones*. O sea que la carencia de logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad (participación responsable), progreso y desarrollo mental, no causa grandes problemas de frustración, pero sí de satisfacción. Lo opuesto sucede con las necesidades básicas (factores de higiene); si se satisfacen provocan poca y momentánea satisfacción y si no agresividad, baja producción, desperdicio, propensión a huelgas, boicoteo, etc.

El logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo intelectual son los motivadores fundamentales y todos ellos de un profundo carácter individual; benéfico también para el grupo. Esto insistimos no implica descuidar los factores higiénicos, todo lo contrario, se requiere que estén satisfechos como ya lo citamos, para que los *motivadores* actúen a plenitud.

4. Hersey & Blanchard, *Management of Organizational behavior: utilizing Human Resources*, Sec. Edit., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1972, p. 56.
5. Herzberg, F., et al., *The Motivation to Work*, Sec. Edit, John Hiley 7 Sons, Inc., 1959, pp. 59-83. Y Lawler, E., *Motivation in Work Organizations*, Brooks/Cole Publ., California, 1973, pp. 34-38.
6. Herzberg, F., en filmes: *Motivación para el Enriquecimiento del Trabajo*, BNA films, A division of the Bureau of National Affairs, Inc., 5615 Fishers Lane, Rockville, Maryland.

## GRAFICO 2

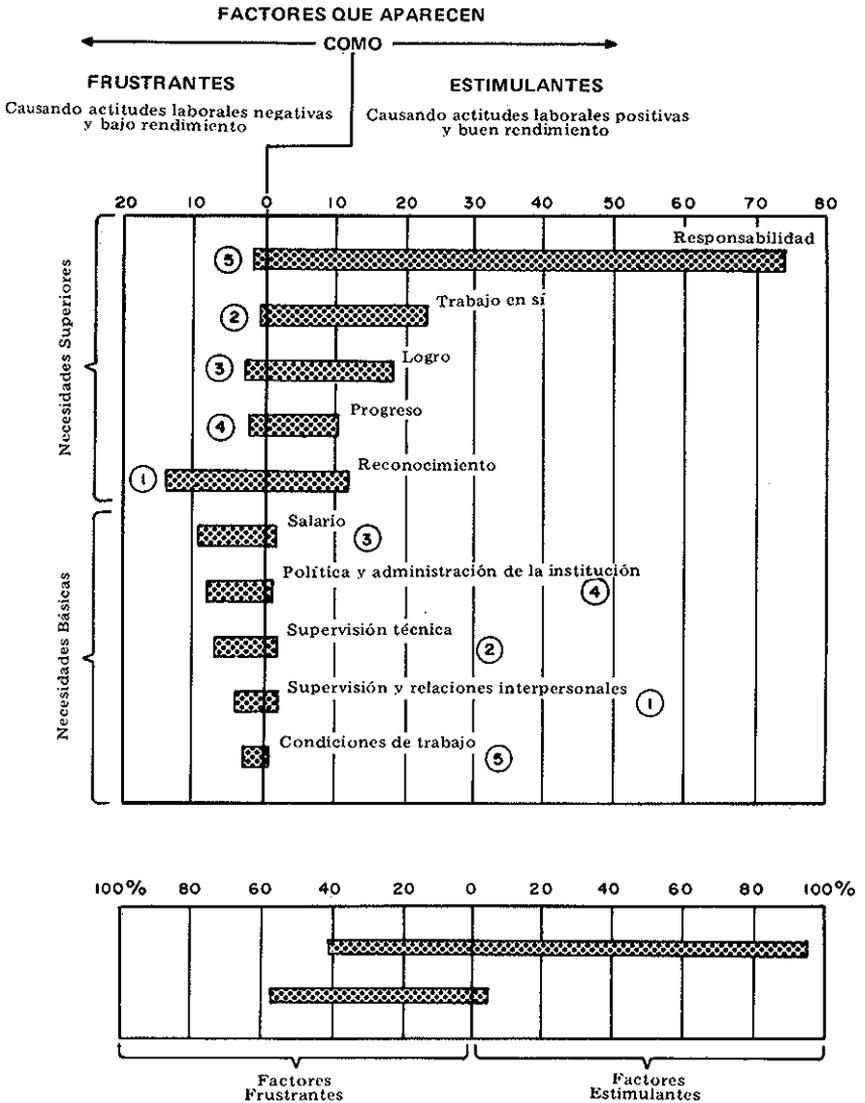
### FUNCIONES MOTIVACIONALES



Explicación: ... Longitud de la barra mide el porcentaje de frecuencia.  
Ancho de la barra mide la duración del cambio de actitud.

### GRAFICO 3

## FUNCIONES MOTIVACIONALES EN BASE A LA RELACION INTENSIDAD-DURACION



NOTA: Longitud de la barra: mide el producto de la intensidad por la duración (derivado de Bringshein).

En el gráfico 2, Herzberg et al<sup>7</sup>, *funciones motivacionales*, se presenta el mismo gráfico anterior pero con una variante que lo enriquece: se mide no sólo la intensidad, sino que también la *duración* de los estímulos.

La importancia de introducir el tiempo en las variables motivadoras para la definición de estrategias administrativas en la gestión de recursos humanos, resulta obvia y podemos darnos cuenta de que *v.gr.* si bien el lograr éxito en el trabajo es causante de la máxima intensidad de satisfacción, no es menos cierto que su duración es relativamente corta. En cambio en el caso de la responsabilidad, que consideramos asociado al concepto de participación responsable, resulta que el asumirla no es tan notorio como en el caso de alcanzar un logro, en cambio su duración es mucho más sostenida.

En el gráfico 3, le adicionamos al esquema 2 una rejerarquización de los factores en base a la relación intensidad-duración expresada unidimensionalmente en términos de su valor como área\*, variante que consideramos de importancia, sobre todo porque constituye una prueba de que la asunción de responsabilidades; es decir, el hecho de participar directa y responsablemente en nuestro trabajo, resulta ser el principal factor motivacional. Esta situación puede considerarse como un apoyo principal para la teoría y los enfoques de administración participativa, administración participativa por objetivos, y aún para formas de organización socio-política. En el gráfico 3, *Funciones motivacionales en base*

a la relación intensidad-duración, se reafuerza la tesis anterior al reordenarse los gráficos originales de Herzberg y sus colaboradores. La lectura del gráfico resulta lo suficientemente elocuente como para hacer innecesaria una mayor interpretación del mismo. Solamente incertaremos una matriz comparativa entre los resultados del gráfico 1 y del 3, en el que se visualiza sobre todo la acentuación del papel crítico de los factores superiores.

Si se estuviera en lo correcto, podemos encontrar en Herzberg —en la *insaciabilidad* de los factores motivadores— una confirmación de la idea filosófica de que el ser humano es una entidad en permanente transformación, un *ser-en-el-tiempo*, que siempre, en cualquier ámbito, organizacional o no, reclama un trato de *persona*.

CUADRO 1

Necesidades Factores	Higiene	Supervisión
	Frustrantes	69% <sup>1</sup> 58% <sup>3</sup>
Motivadores	19% <sup>1</sup> 5% <sup>3</sup>	81% <sup>1</sup> 95% <sup>3</sup>

1. Gráfico 1.  
3. Gráfico 3.

7. Herzberg, et al, *The Motivation to Work*, Sec. Edit., John Hiley & Sons, 1959, p. 81.

\* La jerarquización del Cuadro 2 se hace en función de la intensidad —aunque incluya duración. La rejerarquización lo que hace es precisamente ponderar ambas variables, reordenándolas en base a esos nuevos valores (áreas)