

**UNIVERSIDAD ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO**

T/EGPU  
92  
c1



**“MOTIVACION LABORAL  
DIVISION SECRETARIA GENERAL I.N.P.”**

**TITULO AL QUE OPTAN : INGENIERIA EN  
GESTION PUBLICA.**

**ALUMNOS :**

EUGENIA GALAZ A.  
WENCESLAO FARIAS M.  
MANUEL HERNANDEZ R.  
NICASIO JARA M.

**PROFESOR GUIA:** HECTOR CHAMACA PEREZ  
INFORMANTE : PABLO BÜTIKOFER ROBLES

**Santiago, Mayo 2003**



# INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	3
1.- OBJETIVO GENERAL	3
2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
ANTECEDENTES GENERALES	4
METODOLOGIA	4
<b>CAPITULO I</b>	5
A.- CONCEPTO DE MOTIVACION Y PRINCIPALES CORRIENTES TEORICAS SOBRE LA MATERIA	5
B.- MOTIVACION LABORAL	7
C.- TEORIAS DE LA MOTIVACION	11
D.- CICLO MOTIVACIONAL	32
<b>CAPITULO II</b>	39
A.- DIRECCION Y MOTIVACION	39
B.- COMPORTAMIENTO ORGANIACIONAL Y MOTIVACION	42
C.- NIVELES DE AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD Y MOTIVACION	45
D.- MOTIVACION Y CLIMA LABORAL	47

<b>CAPITULO III</b>	49
A.- RESEÑA DE LA DIVISION SECRETARIA GENERAL	49
B.- ENCUESTA APLICADA A LAS AREAS QUE CONFORMAN LA DIVISION SECRETARIA GENERAL	54
C.- ENTREVISTAS	75
D.- RECOMPENSAS	83
E.- CONCLUSIONES	85
F.- PROPUESTA	88
 <b>BIBLIOGRAFIA</b>	 90

A lo largo de la vida, hemos cumplido etapas, las que han dejado huellas en cada uno de nosotros. Aquellas que nos han significado esfuerzo, dedicación, algunas penas y otras, alegrías son las que se valoran en mayor medida. Ahora que estamos cumpliendo una de las metas trazadas por cada uno de nosotros, queremos simplemente agradecer.

Son muchas las personas involucradas a las cuales queremos hacer partícipe de este momento y de este trabajo, algunas aportando conocimiento y otras el apoyo necesario en momentos de debilidad.

Agradecemos a nuestros Profesores **y en especial a nuestro profesor guía**, quien nos dio las herramientas necesarias para formarlos como profesionales.

A nuestros padres, cónyuges, hijos y amigos quienes siempre nos apoyaron y nos dieron aquella palabra de aliento necesaria, para continuar en este camino, que no fue fácil y que con mucho esfuerzo estamos terminando hoy.

A todos ellos nuestros agradecimientos y cariño.

## INTRODUCCION

Cualquier Unidad de una estructura organizacional, consta de Personal de Nivel Profesional, Técnico y Administrativo, y requiere de la creación y mantenimiento de un medio adecuado para que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Un administrador, gerente o jefe no puede realizar esta tarea sin conocer qué motiva a las personas para lograr que éstas contribuyan a las actividades que ayuden a cumplir con la Misión y Metas de una empresa o institución, de algún departamento, división u unidad organizada dentro de la misma. Es necesario que para guiar las actividades de las personas en las direcciones deseadas se requiere conocer hasta donde permita la habilidad del administrador, gerente o jefe saber lo que impulsa a las personas a hacer cosas, qué los motiva.

La motivación es un elemento importante en toda institución del Sector Público. Esta permitirá canalizar el esfuerzo, la energía, el compromiso hacia el servicio de la comunidad, atendiendo las necesidades públicas en forma continua y permanente.

Por ello es responsabilidad de cada Servicio Público orientar el mejoramiento de su gestión, mediante el desarrollo y motivación de su personal, considerando que existen diferencias entre las personas que trabajan en cada una de las unidades operativas que comprende la estructura organizacional.

Nuestro trabajo pretende establecer causas de desenvolvimiento de los funcionarios de la División Secretaría General, que motivan con mayor o menor respuesta a las responsabilidades asignadas estableciendo las necesidades de logro, poder y afiliación, que se desarrolla en la segunda parte de este trabajo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Existe la percepción de una desmotivación generalizada, por parte de los funcionarios como también, la falta de involucramiento de las jefaturas intermedias, al interior de la División Secretaría General.

### **1. OBJETIVO GENERAL:**

Realizar un diagnóstico del nivel de motivación laboral actual de los funcionarios que conforman la División Secretaría General del Instituto de Normalización Previsional.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar factores claves que producen la desmotivación.
- b) Detectar como la desmotivación, de las personas afectan el desempeño laboral y el logro de las metas de la División.
- c) Investigar la integración del nivel superior como factor clave en la motivación Laboral.

## **ANTECEDENTES GENERALES**

Conforme a lo expuesto, previo a analizar en forma pormenorizada la Motivación Laboral en la División Secretaría General es necesario, conocer las diferentes corrientes teóricas que se han formulado sobre la Motivación Laboral, que permiten explicar, frente a objetivos tan claros como pueden ser los del Servicio Público, considerando que los Funcionarios no se comportan de igual modo, en relación a su nivel de motivación. Sin embargo hay ciertas similitudes fundamentales en la conducta de ellos, que se pueden identificar y utilizar para modificar su comportamiento laboral, respetando las diferentes acciones resultantes de cada individuo.

## **METODOLOGIA**

- a) Encuesta dirigida a conocer el grado actual de motivación laboral
  
- b) Entrevistas a los Señores Profesionales: Señora Alicia Sepúlveda Toro, Psicóloga; y a Don Mario Valenzuela Vásquez Administrador Público, Tesorero Regional, ambos funcionarios de la Institución, con el objeto de tener una visión especializada con respecto al tema.

## **CAPÍTULO I**

### **A.- CONCEPTO DE MOTIVACIÓN Y PRINCIPALES CORRIENTES TEÓRICAS SOBRE LA MATERIA**

Tal vez uno de los más importantes del trabajo acerca del tema, ya que todos los métodos de motivación pueden y deben usarse, no obstante la mezcla dependerá del individuo interesado y de los requerimientos de la organización.

#### **¿QUE ES LA MOTIVACIÓN?**

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia, al ser la actividad laboral que desempeñamos el aspecto que ocupa la mayor parte cotidiana de nuestras vidas. Es por lo tanto necesario que estemos motivados hacia el trabajo, de tal manera que no se convierta en una actividad alienadora y opresora; el estar motivado además, trae consecuencias psicológicas positivas, tales como son la autorealización, él sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

1. Como definición de "Motivación", se puede señalar que "es el comportamiento dirigido al logro de objetivos, es la percepción de una carencia provocada por la

existencia de una necesidad al interior del individuo que conlleva a un cambio de conducta, generando una búsqueda de metas específicas, que puede traer consigo satisfacción o frustración ya sea por el logro o fracaso de la meta establecida”.

2. La motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Esta es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un individuo lleva a cabo una actividad determinada.
3. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.
4. La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales (cognitivos), fisiológicos (respuestas emocionales) y Psicológicos (cognitivos, afectivas, emocionales) que deciden, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.

## **B.- MOTIVACIÓN LABORAL**

Algunos de los métodos de motivación con los que se pueden contar son (ARMTRONG, 1990 Pagina 80):

### **1.- Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo**

El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia.

Para usar el dinero efectivamente como un motivador se requiere:

- Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.
  
- Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.
  
- Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

## **2.- Hacer explícitos los requerimientos**

La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará sino lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos.

## **3.- Desarrollar el sentido de compromiso**

Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

## **4.- Motivar a través del trabajo mismo**

Dada una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca.

Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

## **5.- Retribuir y reconocer el logro**

Un sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribuciones intrínsecas) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas).

El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.

## **6.- Crear trabajo en equipo**

Un equipo cohesivo arrastrará consigo a todos sus miembros. El entusiasmo es contagioso, de modo que si alguien puede generar entusiasmo por la tarea de su equipo, tiene muchas más probabilidades de lograr que todo siga su camino. Sin embargo hay que tener presente que el equipo puede actuar en su contra.

## **7.- Entrenar y formar a la gente**

Los programas de formación y entrenamientos sistemáticos, constituyen una motivación al darle a la gente la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.

## **8.- Eliminar los factores negativos**

Hay también agentes negativos de insatisfacción, a los que se refiere Herzberg (factores de higiene) los cuales en lo posible se deben minimizar. Uno de ellos es una estructura salarial que no sea equitativa; otros son malas condiciones laborales, inadecuada supervisión y prácticas restrictivas o burocráticas injustificadas.

Todos los métodos de motivación pueden y deben usarse. No obstante la mezcla dependerá del individuo interesado y de los requerimientos de la organización. A pesar de que algunos expertos en relaciones humanas deploran las técnicas de castigos e incentivos, estas funcionan y, aplicadas con discernimiento, tienen que formar parte del programa de motivación. (ARMSTRONG, 1990, Página 85)

## C.- TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Se han formulado numerosas posiciones teóricas que describen e intentan explicar cualquier tipo de conducta, presuponiendo la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas, que permiten explicar **los procesos motivacionales**, entre varios puntos de vistas teóricos, a través de las necesidades humanas.

Las **teorías de las necesidades** describen un conjunto específico de necesidades que, en opinión de los investigadores, tienen las personas, y cada una de ellas difiere un poco de las otras en cuanto a la cantidad y el tipo de necesidades identificadas, y también la influencia en la motivación de las necesidades que no se satisfacen.

De esta manera las necesidades motivan la conducta, en cada etapa de nuestra vida, en la medida que evolucionamos y vamos alcanzando objetivos, generándose un proceso, en que conjuntamente con el cambio de las necesidades, se producirá en las personas el impulso **de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades. Esta es una premisa en que la mayoría de los investigadores coinciden.**

En consecuencia, la necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que

sueños, reproducción, respiración, etc.. La principal característica de esta necesidad es que puede saciarse.

- **Necesidades de Seguridad**

Una vez que se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, se activan las necesidades de seguridad, por cuanto el hombre por su naturaleza busca dentro de lo posible, estar protegido contra el peligro o la privación presente y futura; estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable él y su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y estimación de los integrantes de su grupo social.

En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en el **deseo de estabilidad laboral**, que permiten el bienestar económico y la atención médica del grupo familiar.

- **Necesidades Sociales**

Estas necesidades se manifiestan una vez cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad y se transforman en los motivadores activos de la conducta. Estas necesidades se refieren al aspecto afectivo, deseo de

pertenencia y de participación social, como son las necesidades de filiación, de afecto y de amistad.

Los hombres como seres sociales necesitan la compañía y comunicación con otras personas para vivir y sobrevivir dentro de una comunidad, con sentido de pertenencia y de aceptación por parte del grupo.

En el campo laboral es recomendable la promoción de actividades sociales, culturales, deportivas, formación de círculos de calidad y de trabajo en equipo, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. **Incluso estimular los grupos informales proactivos es una buena decisión de gestión.**

- **Necesidades del Ego o la Estima**

Para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, prestigiado y destacado dentro de su grupo social. Esta necesidad parte de la base del respeto a uno mismo y del valor propio ante los demás, que pocas veces quedan satisfechas, porque cada vez más se busca un mayor logro y se requiere de un mayor reconocimiento. **Las necesidades**

**del ego motivan el comportamiento una vez que las necesidades del nivel más bajo quedan satisfechas.**

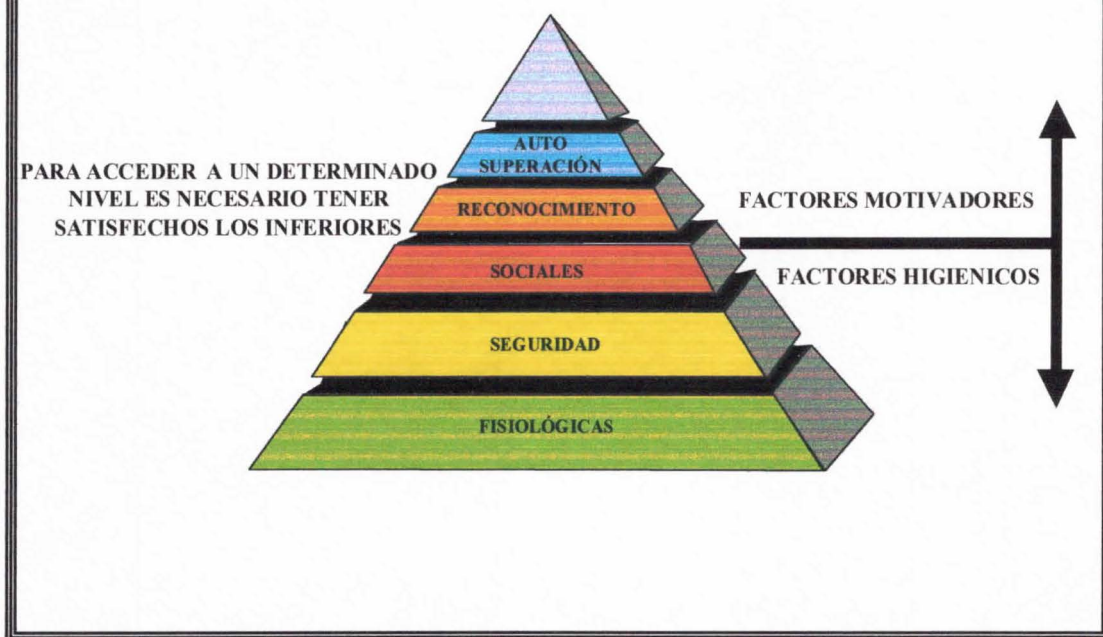
- **Necesidades de Autorrealización**

Estas necesidades constituyen un ideal al que todos aspiramos llegar, se manifiesta en el sentido de trascender, de dejar huella de su paso por este mundo y se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, realizar su propia obra.

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad.

Tanto las necesidades de autorrealización como las del ego, pocas veces quedan satisfechas, por ello Maslow manifiesta que los que logran autorrealización óptima, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

## Jerarquía de Necesidades



**Condiciones para comprender la motivación humana a partir de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow**

- a) Cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer una necesidad del nivel más elevado. En otros términos, cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, **deja de ser motivadora del comportamiento**, lo cual induce a que la necesidad de un nivel más elevado sea atendida, convirtiéndose en un factor motivacional.

- b) No todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide y sólo gracias a las oportunidades de la vida, llegan a preocuparse de las necesidades de autorrealización y otras se mantienen ya sea en las necesidades de estima, sociales, de seguridad y fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas por completo.
  
- c) Las necesidades localizadas en los niveles más elevados dominan el comportamiento cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas. Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad, ésta vuelve a predominar en el comportamiento, generando una tensión en el organismo para atenderla.
  
- d) Cada persona posee más de una motivación, actuando todas conjuntamente en el organismo, predominando las necesidades más elevadas sobre las más bajas siempre que hayan sido suficientemente satisfechas o atendidas. **Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades, afectando a todo el organismo.**
  
- e) Cualquier comportamiento motivado es como un canal, por el cual muchas necesidades pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

- f) Surge la frustración ante un obstáculo para satisfacer una necesidad, convirtiéndose en una amenaza psicológica, produciendo reacciones en el comportamiento humano.

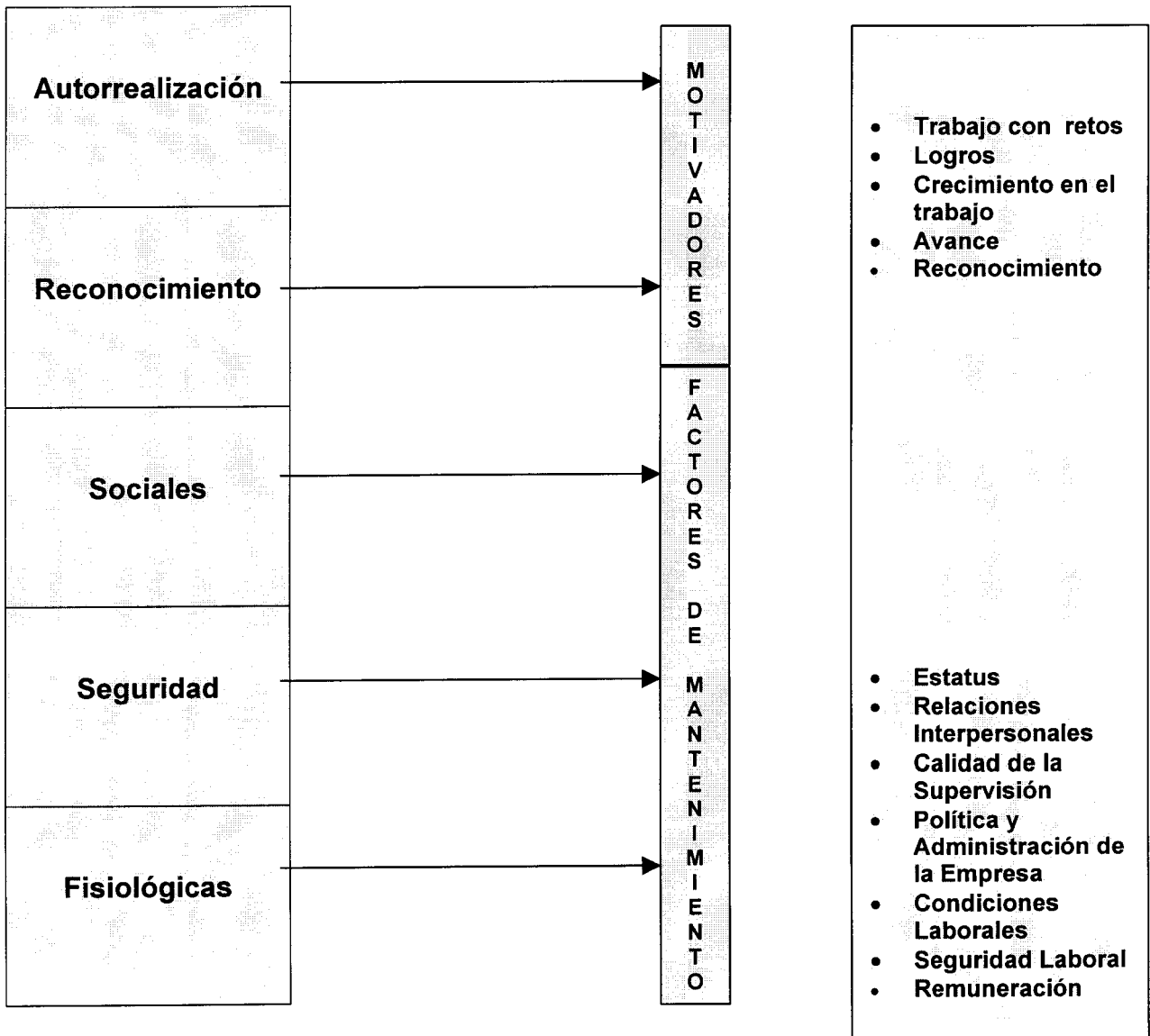
## 2. EL ENFOQUE DE MOTIVACIÓN - HIGIENE EN LA MOTIVACIÓN:

Esta es la teoría desarrollada por Frederik Herzberg que modificó considerablemente el enfoque de necesidades de Maslow. Su investigación buscó encontrar una **Teoría de los dos factores** de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos como las políticas y administración de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, estatus, seguridad en el trabajo y vida personal, respecto de las cuales Herzberg y sus colegas determinaron que éstos son solamente **insatisfactores** y no motivadores. Esto significa que si en un medio laboral existen estos factores en gran cantidad y calidad, producen satisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, pero si no existen habrá insatisfacción. Por ello fueron catalogados como factores de "higiene".

En el segundo grupo, Herzberg definió algunos **satisfactorios** y por tanto motivadores, los cuales se relacionan con el contenido del puesto de trabajo, como son: logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el empleo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción. Como puede apreciarse en el

siguiente cuadro los factores identificados por Herzberg son similares a los sugeridos por Maslow.

## COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW Y HERZBERG



En el primer grupo de factores insatisfactorios fueron calificados por Herzberg como factores de **mantenimiento, higiene o contexto del puesto**, que en una organización no motivan a las personas, no obstante deben estar presentes o surgirá la insatisfacción.

El segundo grupo de factores de contenido del puesto de trabajo eran los verdaderos motivadores pues tenían la capacidad de producir una sensación de satisfacción, lo que exigiría a los administradores mejorar el contenido de los puestos de trabajo.

La investigación y métodos de Herzberg han sido criticados considerando que sus esquemas restan imparcialidad a los resultados y esfuerzo realizado en la ejecución de un trabajo.

### **3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, BASADA EN LAS EXPECTATIVAS**

La teoría de expectativas se considera como una de las más adecuadas para explicar la forma como se motiva a las personas, desarrollada y explicada por el psicólogo Víctor H. Vroom.

Se basa en que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta y con mayor detalle por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, sea éste

positivo o negativo, multiplicado por la confianza que tienen en que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. La motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla, la cual podría expresarse de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{Valor} \times \text{Expectativa}$$

En donde **fuerza** es la fortaleza de la motivación de una persona, **valor** es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y **expectativa** es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

De esta manera, cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor cero y existe un valor negativo cuando prefiere no alcanzar la meta. El resultado de cualquiera de estos dos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si fuera cero o negativa.

La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Además un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo, un individuo podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago, o un gerente o

administrador podría estar dispuesto a trabajar mucho más para cumplir las metas de una empresa o producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago.

- **La teoría de Vroom y la práctica**

La teoría de Vroom reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales, evitando alguna de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg, pareciendo más realistas, por el ajuste al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero ambas pueden armonizarse, por lo cual la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Las ventajas de esta teoría son también sus debilidades. Como ventaja se puede indicar las siguientes:

- ◆ Suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares, lo que parece ajustarse a la vida real con mayor precisión.

- ◆ La idea de que el trabajo de un gerente o de un administrador, es diseñar un medio para el desempeño, teniendo en consideración las diferencias de situaciones.

- **Debilidad**

Esta teoría es difícil de aplicar en la práctica, no obstante su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja que los enfoques de Maslow y Herberg parecen indicar.

#### 4.- **TEORÍA DEL MODELO DE PORTER Y LAWLER**

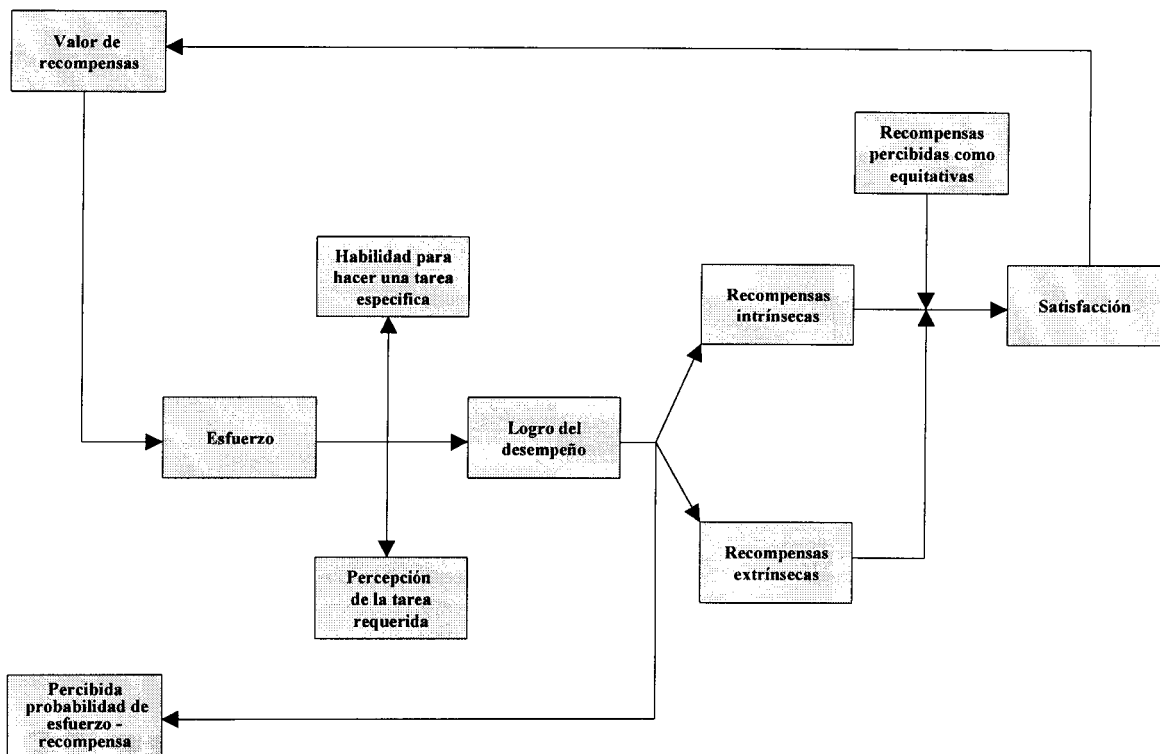
Lyman W. Porter y Edward E. Lawler elaboraron un modelo de motivación más completo, basado en la teoría de las expectativas, aplicándolo primordialmente a los gerentes. Consiste en que la fortaleza de la motivación y la energía ejercida constituyen la cantidad de esfuerzo, de la cual depende el valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir una recompensa.

El esfuerzo y probabilidad percibida de obtener en realidad una recompensa están a su vez influidos por el historial del desempeño real. Es claro que si las personas saben que pueden realizar un trabajo o si lo han hecho, tendrán una mayor visualización del esfuerzo requerido y conocerán mejor las probabilidades de recompensas.

La realización de tareas o el cumplimiento de metas constituyen el desempeño real en un empleo, lo cual está determinado primordialmente por el esfuerzo aplicado, incluyendo la habilidad del individuo constituida por los conocimientos y la destreza para hacer el trabajo y por su percepción de lo que es la tarea requerida, esto es, la medida en que entiende las metas, las actividades necesarias y otros elementos del trabajo.

El desempeño, a su vez, conduce a obtener recompensas intrínsecas como la sensación de logro o autorrealización tales como, las condiciones de trabajo y el estatus. Del mismo modo, el desempeño influye en las recompensas consideradas como equitativas, advirtiéndose que lo que el individuo considera como una recompensa justa por el esfuerzo necesariamente afectará a la satisfacción obtenida, como asimismo, el valor real de las recompensas estará influido por la satisfacción.

## EL MODELO DE MOTIVACIÓN DE PORTER Y LAWLER



- **Implicancias de esta teoría en la práctica:**

El modelo de motivación de Porter y Lawler, siendo más complejo que otras teorías de motivación, es la representación más adecuada del sistema de motivación, significando una evaluación cuidadosa de la estructura de recompensas y que, mediante una planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de deberes y responsabilidades mediante una

buena estructuración de la organización, es **posible integrar el sistema – desempeño – recompensa – satisfacción** en todo un sistema de administración.

## 5.- TEORÍA DE LA EQUIDAD DE J. STACY ADAMS

Esta teoría se refiere a los juicios subjetivos del individuo sobre la equidad o justicia de la recompensa que obtienen en relación con los insumos que el autor especifica como, el esfuerzo, experiencia, educación y otros, en comparación con sus compañeros de trabajo. Los aspectos elementales de la teoría de la equidad pueden expresarse en la siguiente forma:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Se trata de un balance de la relación de resultados/insumos para una persona en comparación con otra. Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, se produce la insatisfacción, e reduce la cantidad o calidad del producto o del servicio.

Si los empleados sienten que han sido recompensados equitativamente, probablemente mantendrán el mismo nivel de cantidad y calidad de la producción y si estiman que las

recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más. Podría ser posible también que algunos deseen reducir la recompensa.

Uno de los problemas que algunos **sobrestiman sus contribuciones en relación con las recompensas que otros reciben.**

Los empleados pueden tolerar durante un tiempo algunas injusticias, con el riesgo de que el sentimiento prolongado de injusticias produce fuertes reacciones, que conlleva a problemas de relaciones humanas.

## 6.- TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DEL PSICOLÓGO B.F. SKINNER

Este sistema ha sido llamado **reforzamiento positivo o modificación** de la conducta y consiste en la afirmación que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Esta teoría promueve el análisis de la situación laboral para determinar las causas del comportamiento de los trabajadores, para posteriormente iniciar cambios en orden a eliminar conflictos o áreas de problemas que obstruyen el buen desempeño, estableciendo metas específicas con **la participación y asistencia de los**

**trabajadores**, una retroalimentación rápida y regular sobre los resultados, considerando **recompensa por las mejoras en el desempeño con reconocimiento y elogios**. Inclusive cuando el desempeño no responde a las metas, se encuentra la manera de ayudar a la persona y elogiarla por las cosas buenas que hace.

También ha determinado que es muy útil y motivante darle información total sobre los problemas de la organización, particularmente aquellos en los que participan.

Esta técnica se considera demasiado simplista para que funcione y muchos autores, administradores o gerentes se muestran escépticos sobre su eficacia, sin perjuicio que muchos han estimado que el enfoque de esta teoría es benéfico.

Es preciso señalar que la fuerza del enfoque de Skinner está en su **similitud con la buena administración**, con la eliminación de obstáculos para el desempeño, una planificación y organización cuidadosa, adecuado control y comunicación eficiente.

## **7.- TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN CON BASE EN LAS NECESIDADES DE McCLELLAND**

Esta teoría ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas motivantes, como son la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

Estas corresponden a tres impulsos: poder, afiliación y logro, que tienen gran importancia en la administración para que una empresa funcione adecuadamente. La necesidad de logro es de primordial importancia en cualquier empresa o servicio, ya que las unidades que componen su estructura representan a grupos de individuos que trabajan juntos para alcanzar metas.

### **Necesidad de poder**

McClelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados, exigentes, gozan en enseñar y hablar en público.

## **Necesidad de afiliación**

Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Se preocupan de mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

## **Necesidad de logro**

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Se fijan metas moderadamente difíciles pero no imposibles y adoptan un enfoque realista frente a los riesgos; analizan y evalúan los problemas, asumen responsabilidades por la ejecución del trabajo, gustan del reconocimiento sobre su desempeño, tienden a ser incansables, trabajan muchas horas.

- **Aplicación del sistema de McClelland**

En investigaciones realizadas por este teórico y otros, los empresarios que inician y desarrollan un negocio u otra empresa muestran una elevada necesidad de logro

e impulsos hacia el poder y no muestran mucha necesidad de afiliación. Del mismo modo, los gerentes demuestran elevadas necesidades de logro y poder y pocas de afiliación, pero no tan altas ni bajas como los empresarios.

Según esta teoría los patrones de motivación por el logro aparecen más claramente en miembros de compañías pequeñas, en donde el presidente tiene una alta motivación por el logro; en cambio, en las compañías grandes observaron que los directores generales sólo tenían una motivación promedio por el logro y más firmes, en cuanto a poder y afiliación. Los gerentes se destacan más que los presidentes en la motivación por el logro, situación que es entendible según McClelland, en el sentido que el director general "ha llegado" y los que están debajo de él se esfuerzan por avanzar.

Respecto de esta teoría es importante destacar que gran parte del trabajo de administración requiere otras características, además del impulso al logro, es necesario contar con gerentes que también tengan **una alta necesidad de afiliación, para trabajar con las personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupo.**

## D.- CICLO MOTIVACIONAL

Las teorías planteadas precedentemente nos demuestran que sin un mínimo de conocimiento sobre la motivación de un comportamiento, sería imposible comprender el comportamiento de las personas, toda vez que puede ser provocada por un estímulo externo o del medio ambiente o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo, asociada con el sistema de cognición del individuo.

Naturalmente, si las personas somos diferentes, las necesidades varían de un individuo a otro, produciendo diversos patrones de comportamiento, según sean también los **valores sociales** y la **capacidad individual** para el logro de los objetivos que del mismo modo son diferentes y varían en el tiempo.

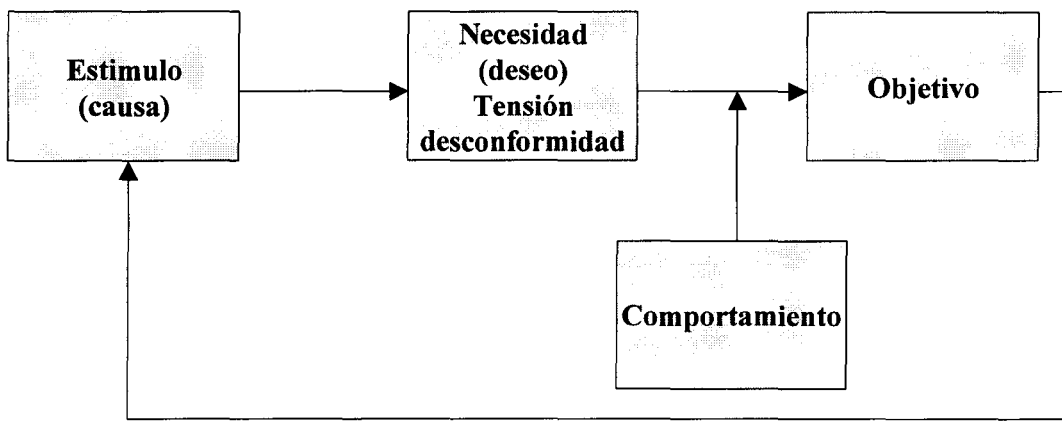
Sin perjuicio de las diferencias, el proceso de conocimiento es dinámico y semejante en todas las personas, de acuerdo a las siguientes premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- i.- Existe **causalidad** del comportamiento, considerando la **herencia** como el **medio ambiente**, lo que originan los estímulos internos como externos.
- ii.- El comportamiento es **motivado**, que involucra un objetivo o finalidad.

iii.- El comportamiento está orientado hacia **objetivos** que se manifiestan en “impulsos”, “deseos”, “necesidades”, “tendencias” que señalan “**los motivos**” del comportamiento.

Si se estiman correctas las suposiciones anteriores, en el comportamiento humano siempre habrá un objetivo implícito o explícito.

- **Modelo básico de Motivación en la persona**

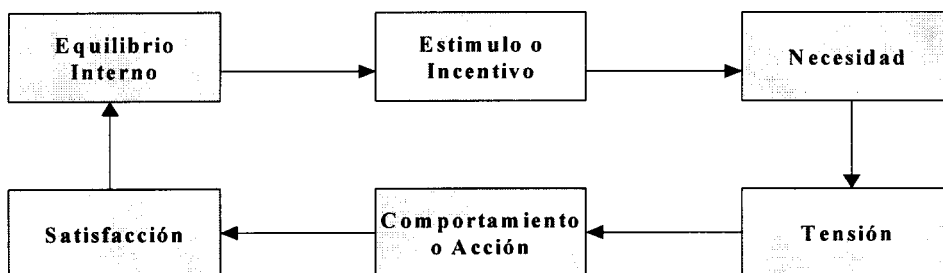


El resultado de este modelo varía infinitamente para todas las personas, pues depende de la manera como se recibe el estímulo por la persona y con el tiempo

si es la misma persona, considerando que las necesidades varían según las características y el conocimiento que posee cada persona.

El **ciclo motivacional** comienza cuando surge una necesidad, que es la **fuerza dinámica y persistente** que origina el comportamiento, la cual rompe el estado de equilibrio del organismo y provoca un estado de tensión, Insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un **comportamiento o acción capaz** de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. De esta manera, el comportamiento es eficaz, porque el individuo dará satisfacción a la necesidad y descargará la tensión provocada por aquella. En consecuencia, satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a la forma de adaptación al medio ambiente.

- **Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad**

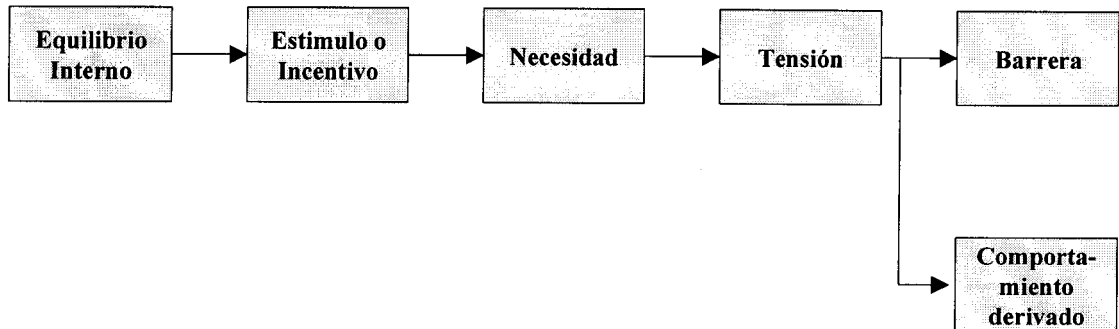


El ciclo anterior ilustra el logro de un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción de la necesidad. En la medida que el ciclo se repite los comportamientos serán más eficaces para la satisfacción de la necesidad hasta que deja de ser motivadora del comportamiento.

La frustración en el ciclo motivacional se presenta cuando la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra **una barrera u obstáculo** que impide su liberación. De este modo al no hallar salida normal la tensión representada, el organismo busca una vía indirecta de salida, mediante los caracteres psicológicos, tales como: la agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, entre otros caracteres; o bien mediante los fenómenos fisiológicos que producen tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestiva, etc..

Es importante considerar que aunque la necesidad no se satisfaga puede no existir frustración, al operar una transferencia y pueda compensarse, lo que ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no ha podido ser satisfecha

- **Ciclo motivacional con frustración o compensación**



La satisfacción de algunas necesidades puede ser transitoria o pasajera, influyendo sobre el comportamiento en un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades en la medida que van apareciendo.

- **Diferencia entre Motivación y Satisfacción**

La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

En resumen; las teorías analizadas, en conjunto con el ciclo motivacional, permiten aclarar que el elemento básico de toda conducta humana es algún tipo de actividad, que puede ser física o mental, viendo la conducta humana como una serie de actividades, desconociéndose qué actividades emprenderán en momentos específicos y porqué. De todas maneras, nos queda claro, que las actividades están orientadas a metas, esto es, que las personas hacen cosas que las llevarán a lograr algo. Sin embargo debemos tener presente, que las metas individuales pueden ser desconcertantes. En muchas oportunidades las personas saben exactamente porqué hacen las cosas; no obstante, con frecuencia **los impulsos individuales están ocultos en el subconsciente.**

Así los motivos pueden ser muy complejos y contradictorios. Una persona puede sentirse motivada por un deseo de bienes y servicios, y al mismo tiempo desear autoestima, estatus, una sensación de logro o relajamiento.

Por lo indicado, la tarea primordial de los gerentes en una empresa y los directivos en el caso de un servicio, es lograr que las personas contribuyan en las actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa o de un servicio, de un departamento, división o una unidad organizada dentro de la empresa o de un servicio. Por ello es claro que para guiar las actividades de las personas en las direcciones deseadas se requiere conocer que impulsa a las personas a hacer cosas, qué los

motiva y de esta manera solucionar una de las dificultades que se detecta en la mayoría de las organizaciones, cual es lograr el complemento entre los intereses de la empresa o del servicio y el interés de las personas, sus metas personales.

## **CAPITULO II**

### **MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN**

El gerente o jefatura de un servicio, requiere la creación y mantenimiento de un medio en que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Un directivo jefe no puede realizar esta tarea sin conocer los factores de motivación en los roles organizacionales, la asignación de personal para estos roles y el proceso completo de dirigir a las personas debe basarse en un conocimiento de la motivación y reconocer qué motiva a sus funcionarios, para que en definitiva ayuden al cumplimiento de las misiones y metas para las cuales han sido creadas y definidas.

#### **A. DIRECCIÓN Y MOTIVACIÓN**

Después de analizar las teorías de la motivación, es necesario considerar su significado en la Dirección por parte de la jefatura, teniendo presente que la motivación es tan compleja e individualizada que para su manejo involucra un proceso de influencia en las personas para que contribuyan a las metas de la División y del grupo de trabajo en el cual laboran.

Es preciso tener en cuenta diversos factores humanos importantes, en que la creatividad desempeña un papel importante en la administración de los empleados

armonizando sus esfuerzos tanto, con los objetivos y motivaciones individuales como, con los objetivos organizacionales, elemento clave de la dirección. Por lo tanto la dirección deberá comprender los roles o papeles asumidos por los funcionarios, la individualidad de las personas, sus motivos y personalidades.

- **Multiplicidad de roles**

Los individuos son mucho más que simplemente un factor productivo en los planes de la Dirección Nacional y específicamente la División Secretaría General. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios; son jefes de hogar, miembros de familia, colegios, iglesias, clientes de tiendas comerciales y aún pueden pertenecer a un partido político. En estos papeles diferentes, los individuos sean directivos, profesionales o personal en general, están sujetos a reglas sociales y éticas que del sistema social global interactuarán en la organización donde éstos se desempeñan.

- **Las personas son diferentes**

En la División se desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puestos con la suposición implícita de que las personas son similares, suposición necesaria en los esfuerzos de

organización del trabajo, pero es importante tener presente que los individuos son únicos; tiene diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, niveles de conocimiento, habilidades y potencialidades.

A menos que los Directivos entiendan la complejidad e individualidad de las personas, es posible que apliquen equivocadamente las generalizaciones sobre la **motivación**, liderazgo y comunicación. Los principios y conceptos tienen que ser ajustados para su adecuación a la situación específica. En una organización no se pueden satisfacer por completo todas las necesidades de los individuos, pero los **directivos tienen gran responsabilidad para ejecutar arreglos individuales**, sin perjuicio que los requerimientos del puesto de trabajo con frecuencia derivan de los planes del servicio o institución, no excluyendo la posibilidad de reestructurar el empleo para que se ajuste a la persona en una situación específica.

- **Importancia de la dignidad personal**

Administrar representa conseguir los objetivos de la División y del servicio, pero sus medios no deben violar la dignidad de las personas. Tanto los directivos jefes, supervisores y el trabajador contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la

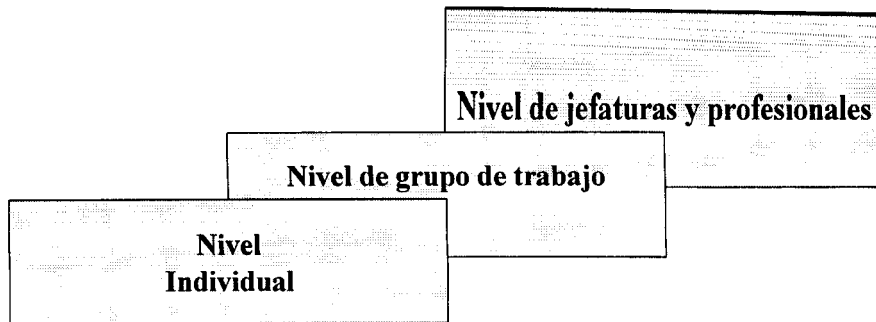
División y de la Institución. Cada uno es único, con diferentes habilidades y aspiraciones.

- **Consideración de la persona total**

En la motivación no se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos que se considere a los individuos en forma integral. Una persona tiene conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad, en diversos grados, que interactúan entre sí, y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e impredeciblemente, aspecto que los directivos deben reconocer y estar preparados para enfrentarlos.

## **B. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN**

El comportamiento organizacional es una disciplina muy compleja que formula un modelo que propugna explicar y predecir la forma en que la gente se conduce en las empresas, considerando tanto la conducta individual como la conducta en el grupo de trabajo, para luego considerar el comportamiento organizacional en que la motivación de las personas resulta crucial. En efecto, esta disciplina considera los siguientes tres niveles de análisis:



Aplicado este concepto en la División Secretaría General, podemos visualizar que a partir del nivel individual, se conforman los grupos de trabajo, constituido por la Oficina de Partes, Sección Resoluciones, además del equipo de Secretarías y de apoyo administrativo y auxiliar.

Del análisis realizado, de las encuestas y entrevistas con los jefes de grupo y funcionarios de la División, podemos señalar las siguientes premisas:

1. Existen funcionarios con un mejor rendimiento en su trabajo, buscan más activamente información antes de tomar una decisión, están más motivados para el logro y hacen un mayor intento por controlar su ambiente de trabajo. Hacen bien tareas complejas corresponden generalmente a profesionales y jefes de grupo, exigen aprender y pensar información compleja. Tienen **orientación al logro y motivación al logro**, siendo ésta una característica de la personalidad que varía entre los funcionarios y puede ser utilizada por el jefe para predecir la conducta de

sus subordinados. Las principales características que se pueden visualizar en estos funcionarios son las siguientes:

- Luchan sin cesar por hacer mejor las cosas;
  - Quieren superar obstáculos, también sentir éxito antes que un fracaso, que en todo caso se deberá a sus propias acciones;
  - Les gustan las tareas de dificultad intermedia;
  - Requieren poner a prueba su capacidad, podrían evitar las tareas que son difíciles en que la probabilidad de éxito sean pocas.
  - Buscan retos.
- 2.** Existen otros funcionarios más sumisos, que están más dispuestos a obedecer las instrucciones, tienen buen rendimiento en trabajos estructurados y rutinarios, así como en aquellos donde el éxito depende principalmente en acatar instrucciones.
- 3.** También existen otros funcionarios con escasa motivación al trabajo, que se refleja en el bajo rendimiento, no-acatamiento de normas de puntualidad,

exponiéndose a la aplicación de sanciones, permisos y continuas licencias médicas.

### **C.- NIVELES DE AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD Y MOTIVACIÓN**

Efectivamente, como en cualquier unidad de organización, la jerarquía en la División en estudio, corresponde al ordenamiento de los diversos niveles de autoridad y responsabilidad, lo cual se relaciona con la satisfacción laboral, en la medida en que las personas, según el nivel en que se encuentren o la mayor o menor importancia de su función, reciben reconocimiento y tienen una mayor remuneración. De acuerdo con esto, las personas con los niveles más altos son consideradas más importantes, con más responsabilidades, más dignidad oficial y más reconocimiento.

Así, el hallarse en diferentes niveles de responsabilidad y autoridad determina:

- Percepciones y conocimientos distintos, puesto que varían las fuentes de información y los puntos de vistas para analizar los hechos que ocurren en la Institución y el impacto que pueden tener en la División, los cuales deben ser puestos en conocimiento de los funcionarios dependientes.

- Ambientes sociales y psicológicos inmediatos claramente diferentes entre los directivos y los funcionarios de niveles medios y bajos.
- Diferencias en la lealtad y el apoyo hacia la organización. Los directivos se inclinan más que los subordinados a identificarse con la organización y sus políticas.

Por lo expuesto, se estima que los que disponen de autoridad en la División, debieran ser los responsables de tomar decisiones y promover las medidas adecuadas para que los funcionarios desempeñen sus actividades con motivación, para lo cual es previo y fundamental que los ejecutivos correspondientes comprendan que, a medida que se desciende en la línea de mando, necesariamente los puntos de vista y actitudes de los funcionarios no experimentarán ni el entusiasmo ni el dinamismo con que ellos enfrentan sus labores directivas, por ello será necesario involucrar a los funcionarios de niveles no destacados que por su baja remuneración, obtienen menores dosis de satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y aquellas directamente relacionadas con su trabajo, que se traducen en actitudes y conductas no ligadas a la productividad y desprovista de interés.

## **D.- MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL**

En la División Secretaría General, como en toda unidad organizativa se comparten espacios laborales comunes, en la cual se ha implementado una política renovadora del sector público, que considera una infraestructura material y técnica en beneficio adecuada para responder a las exigencias y metas establecidas en el nivel institucional y divisional. Dicha política tiene como objeto lograr una mayor satisfacción y motivación de los funcionarios, para cuyo efecto, se han realizado talleres F.O.D.A. y anualmente se lleva a cabo una jornada de planificación estratégica, destinada a que los jefes de cada unidad exponga y explique los logros y desafíos de la unidad, así como los problemas o debilidades que han encontrado en el cumplimiento de las funciones de su responsabilidad, en que es posible que los funcionarios puedan manifestar sus ideas y percepciones, en forma compartida o individual, sobre los procesos y procedimientos administrativos que les atañe, como asimismo adquirir compromisos de gestión y proyectos inherentes. Esta jornada generalmente, es dirigida por un profesional de la División de Recursos Humanos, con diversas dinámicas de motivación

La obligación de los Directivos de la División será analizar las percepciones manifestadas por el personal del área, en orden a promover las medidas para continuar trabajando con una mayor eficiencia para logro de los objetivos propuestos por cada una de las unidades que componen la División mediante el accionar de funcionarios motivados e identificados con la misión y objetivos de cada una de las unidades que

componen la División que serán coadyuvantes con la misión y objetivos estratégicos del Instituto de Normalización Previsional.

La gestión y establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes de los recursos humanos, será fundamental en el logro de los objetivos propuestos por la División, como asimismo, mantener mecanismos de coordinación y comunicación permitirán detectar, ponderar y corregir, situaciones conflictivas que afecten el funcionamiento adecuado de las labores.

Sin perjuicio de lo indicado, es imposible evitar roces y desencuentros entre los funcionarios entre sí y en ocasiones con sus jefes directos, que incidirán claramente en la motivación del personal involucrado. Cabe consignar que en estos conflictos influyen valores éticos y morales, sin perjuicio de considerar quejas sobre el estilo de la supervisión, calidad de la capacitación recibida, por inseguridad, razones de salud y especialmente por disconformidad por la remuneración recibida originada por sus problemas económicos.

## **CAPÍTULO III**

### **RESEÑA DE LA DIVISION SECRETARIA GENERAL Y ENCUESTA APLICADA PARA DIAGNOSTICAR EL GRADO DE MOTIVACION DE SUS FUNCIONARIOS.**

#### **A.- RESEÑA DE LA DIVISION SECRETARIA GENERAL**

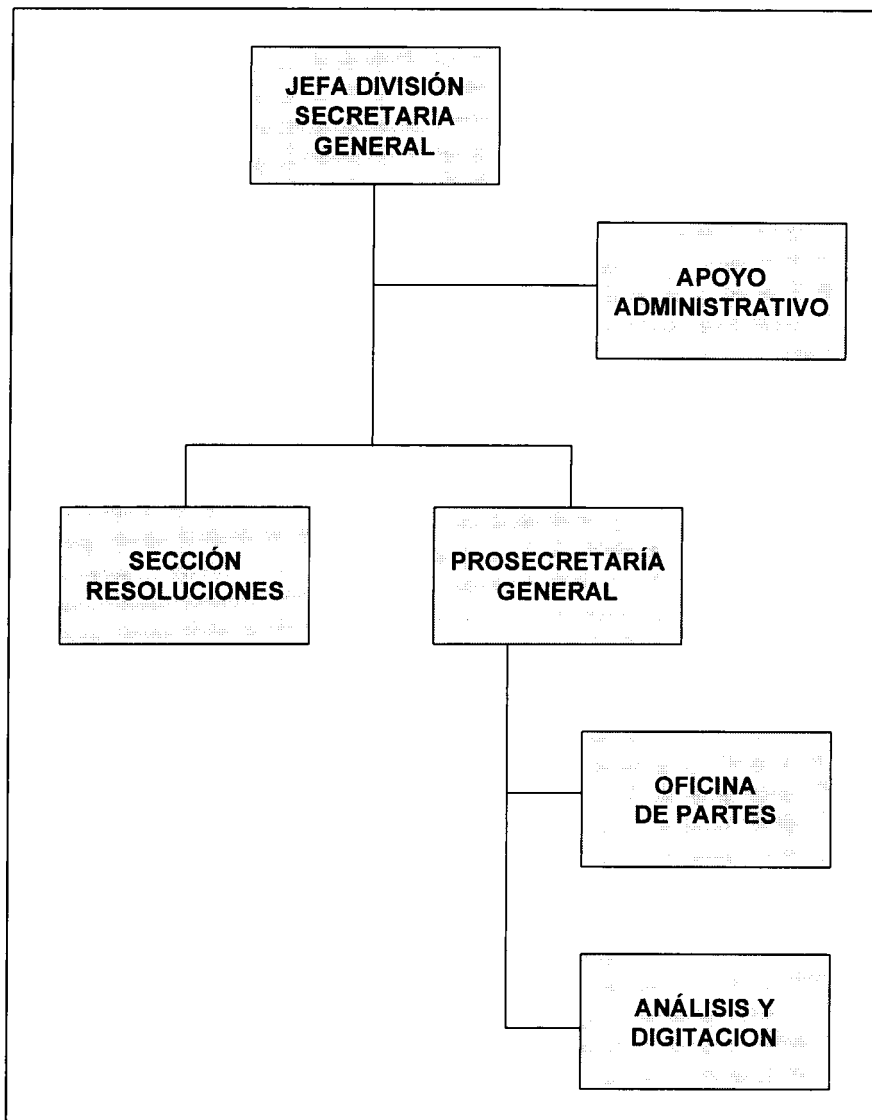
La División Secretaría General, es un área del Instituto de Normalización Previsional compuesta de 37 funcionarios, que funciona en forma regular y continua para el cumplimiento de las funciones que se la ha asignado en el Estatuto Orgánico de la Institución, en que es necesario considerar los siguientes aspectos, en el esquema de trabajo sobre la motivación en esta área.

- a) La influencia de las personas, grupos de trabajo y estructura dispuesta para el logro eficaz de los fines de la División
  
- b) Conocimiento de las principales teorías que han planteado diversos estudiosos de la motivación, como una forma de apoyar el trabajo, sin perjuicio de considerar que nunca tendremos un conocimiento exacto de la conducta de determinadas personas, las razones personales que determinan esas conductas.

- c) El papel de las jefaturas como líderes, comunicadores y motivadores en el manejo de las relaciones interpersonales, en la estructuración y proceso de grupo, aprendizaje, desarrollo de actitudes, percepción y procesos de cambio.

En una perspectiva formal, lo importante en la División es la tarea, la forma en que se segmentan las actividades y los mecanismos de coordinación para llevar a buen término los fines de cada uno de los grupos de trabajo que la componen.

## ORGANIGRAMA DE LA DIVISION SECRETARIA GENERAL



Se definen manuales de procedimiento, diversas normas y protocolos de operación. También son importantes los procesos formales de planificación, control de gestión e información, sin tocar el tópicó de las remuneraciones.

Para el análisis de la motivación en la División Secretaría General, tomaremos las siguientes áreas:

- Área Prosecretaría General
- Área Resoluciones
- Área Apoyo Administrativo

#### **1.- Area Prosecretaría General**

En la estructura fijada para el funcionamiento de la División, podemos establecer que el Área de la Prosecretaría General, reúne casi el 69% del personal de la División incluido el Prosecretario General y su secretaria, de este segmento la Oficina de Partes cuenta con 14 funcionarios, y la Unidad de Análisis y Digitación, con 8 funcionarios, que llevan a cabo funciones que sin perjuicio de requerir de dedicación y cuidado, además de una adecuada preparación, se podrían catalogar de rutinarias, que obedecen a esquemas y formatos prediseñados para el tratamiento de la correspondencia, en que es posible señalar que no constituyen ninguna expectativa de desarrollo profesional para el funcionario que cuenta con la preparación necesaria para desempeñar funciones con mayor nivel de complejidad y responsabilidad, donde puedan aplicar su creatividad e iniciativa.

## **2.- Area Resoluciones**

La Sección Resoluciones, es una unidad más especializada en materia de análisis técnico legal que requiere de personal con mayores competencias, para el perfeccionamiento y emisión de los actos administrativos de la Dirección Nacional, la cual está compuesta por seis funcionarios, incluida la jefatura.

## **3.- Area Apoyo Administrativo**

Está compuesta por nueve funcionarias dos de las cuales son profesionales, la función principal de esta Área es el apoyo logístico a todas las unidades que componen la División, procurándoles los útiles de oficina, la coordinación para la implementación de acciones Bienestar implementadas por la División de Recursos Humanos, acciones de capacitación solicitadas por los funcionarios de la División, y otras relativas a la organización de eventos internos de la División, entre otras actividades de apoyo a la Jefatura de la División.

## **B.- ENCUESTA APLICADA A LAS AREAS QUE CONFORMAN LA DIVISION SECRETARIA GENERAL**

Antes de entrar en el terreno práctico de las encuestas queremos decir que desde que Maslow enunciara su teoría de las necesidades, a la fecha, es mucho lo que se ha ido conociendo acerca de los factores motivadores, también ha ido aumentando el número de factores negativos, que hace tan solo pocos años atrás no eran relevantes, como son el agitado ritmo de la vida actual, el continuo deterioro del medio ambiente, el creciente nivel de contaminación ambiental y muchos otros. Sin embargo al iniciar una investigación respecto al tema, por reducida que esta sea, uno se da cuenta que el Marco Teórico solo es algo así como un punto de partida, ya que al investigar acerca de que hace que una persona se sienta motivada, aceptando que las personas son muy diferentes entre sí, llegando incluso a tener orígenes étnicos, sociales y religiosos diferentes, esto hace que sean distintas las escalas de valores y aún cuando algún tipo de acciones sea censurada por algunos, es permitida y aceptada por otros.

De acuerdo a nuestro Marco Teórico expuesto en esta Tesis, hemos optado por “La teoría del reforzamiento” del Psicólogo B.F. Skinner, ya que esta teoría propone que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y contempla el elogio o reconocimiento a su desempeño, además establece metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores. Esta teoría la hemos

escogido porque creemos que se hace necesario en este agitado y vertiginoso ritmo de la vida actual, utilizar y promover factores motivadores, para lo cual ideamos una encuesta dirigida a detectar cuales son las falencias o debilidades que tienen los funcionarios es esta División, como también, creemos necesario conocer la opinión de dos profesionales que trabajan con el Recurso Humano en forma cotidiana, estos profesionales son; un Psicólogo laboral y un Administrador Público, a los cuales entrevistaremos y daremos a conocer su opinión en las próximas páginas.

La encuesta la dividimos en tres áreas que son:

- Área Prosecretaría General
- Area de Resoluciones
- Area de Apoyo Administrativo

Estas Areas serán sujetas de un diagnostico, que será aplicado a un universo de 37 funcionarios que son en definitiva el total de personas que conforman la División Secretaria General, para lo cual presentaremos un formato tipo para las tres áreas relacionadas y dirigidas a detectar el tipo de necesidades identificadas y también la influencia en la motivación de las necesidades que no se satisfacen.

## a.- Prosecretaría General

Esta área consta de una dotación de 22 funcionarios, para los cuales utilizaremos una encuesta dirigida, una tabla de tabulación de datos recopilados, representados por medio de una gráfica; destinada a detectar el grado de motivación que tienen los funcionarios con su desempeño en la División, oportunidades, logros, nivel de conflicto, nivel de eficiencia, grado de seguridad o inseguridad en su ambiente de trabajo, calidad de las comunicaciones, oportunidad de desarrollo etc.

PROSECRETARÍA GENERAL		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total funcionarios
PREGUNTAS							
1	En esta División hay oportunidades de progresar y desarrollarse **	3	2	4	6	7	22
2	La mayoría de los funcionarios de esta División tienen la camiseta bien puesta	2	2	5	8	5	22
3	Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo	4	3	3	7	5	22
4	El espacio físico en mi Unidad es el adecuado para trabajar con comodidad	5	6	6	3	2	22
5	Los jefes de esta Sección tratan muy bien a sus subordinados	4	4	4	6	4	22
6	El trabajo en equipo lo motiva **	2	3	3	5	9	22
7	Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos	8	6	0	4	4	22
8	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo	7	6	2	4	3	22
9	Mi jefe posee la capacidad y conocimientos técnicos para dirigir la Unidad	8	7	1	1	5	22
10	El nivel de conflicto que hay en mi unidad dificulta la realización del trabajo	2	3	2	7	8	22

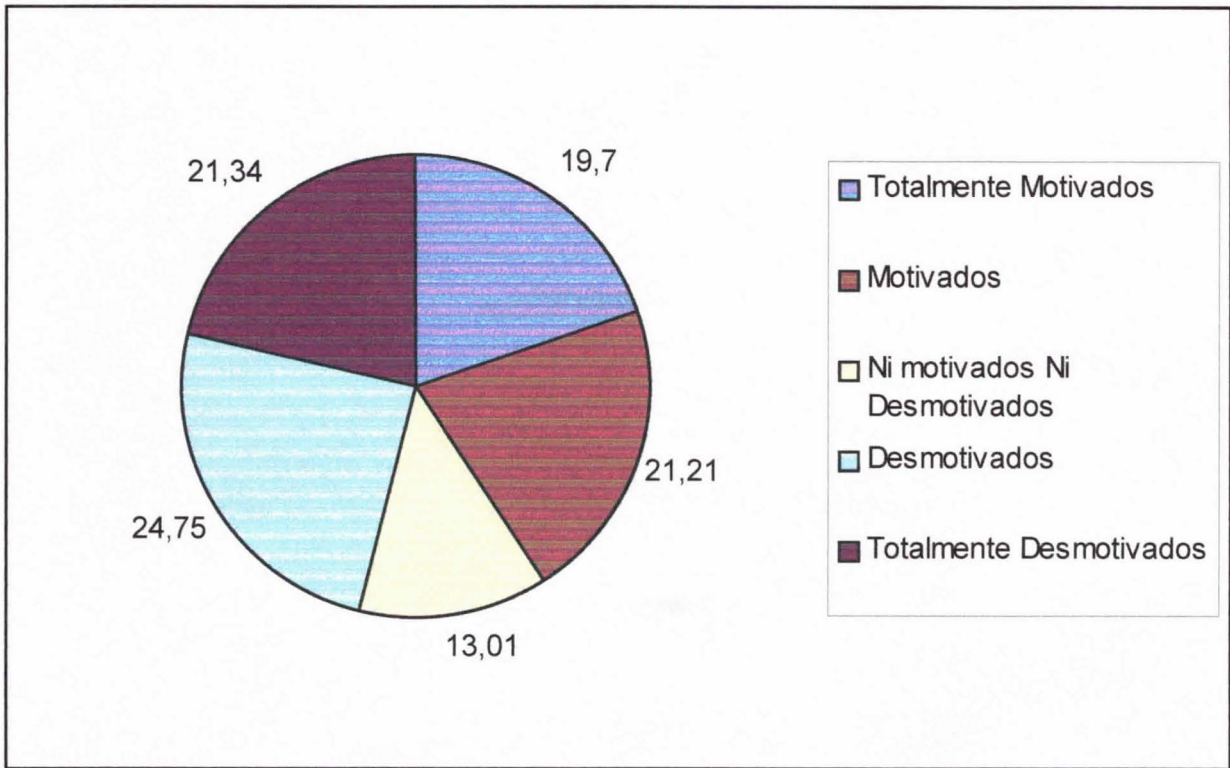
11	Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy responsable	2	3	5	7	5	22
12	La amistad y el apoyo son características de esta Unidad	3	4	4	6	5	22
13	Existe muy buena relación con las demás unidades de la Sección	5	7	3	4	3	22
14	En general me siento muy motivado de trabajar en esta División	2	3	2	8	7	22
15	El mobiliario de esta División es el adecuado para las funciones realizadas	5	6	4	5	2	22
16	En la División se exige un rendimiento demasiado alto a los funcionarios	5	7	4	3	3	22
17	En esta División todos nos sentimos perteneciendo a un verdadero grupo de trabajo	3	4	4	5	6	22
18	Sabemos claramente cuál es la importancia de nuestro trabajo	4	7	2	4	5	22
19	En esta División hay oportunidad de desarrollar mis potencialidades y aplicarla	3	4	2	6	7	22
20	En esta División a veces no se sabe quién es el que decide	0	1	1	8	12	22
21	La jefatura se preocupa de los aspectos personales de la gente, de sus problemas	2	3	4	6	7	22
22	El trabajo que realizo es interesante y grato	3	4	3	7	5	22
23	Se observa mayor preocupación por destacar el error, que por el trabajo bien realizado	7	9	2	2	2	22
24	En esta División las personas no se tienen confianza	1	2	1	11	7	22
25	En esta División la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás	4	2	2	9	5	22
26	Respecto al periodo de vacaciones, la división le impone fecha. **	5	3	4	5	5	22
27	Los problemas que existen es que la gente no asume su responsabilidad laboral	5	5	3	6	3	22
28	En esta División no hay recompensas ni reconocimientos por el trabajo bien hecho	11	6	2	2	1	22
29	En esta División las personas están más preocupadas de sus propios intereses	6	7	2	4	3	22

30	Cree Ud. que esforzándose al máximo tiene posibilidad de progreso y reconocimiento	2	2	1	9	8	22
31	En esta División todos estamos informados de los objetivos y proyectos	5	5	2	4	6	22
32	Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación y las buenas relaciones	4	6	4	5	3	22
33	En esta División las comunicaciones son ágiles y expeditas entre Unidades	6	6	4	4	2	22
34	Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto	6	7	2	5	2	22
35	Cree Usted que existe inseguridad laboral en su institución **	8	10	0	2	2	22
36	Las ideas o propuestas del personal son tomadas en cuenta por la jefatura	4	3	6	8	1	22
37	En esta División el material de trabajo está disponible oportunamente	6	7	3	3	3	22

## PROSECRETARIA GENERAL

N° de Preguntas	Totalmente Motivados	Motivados	Ni motivados Ni desmotivados	Desmotivados	Totalmente Desmotivados	Total %
1	13,64	9,09	18,18	27,27	31,82	100
2	9,09	9,09	22,73	36,36	22,73	100
3	18,18	13,64	13,64	31,82	22,73	100
4	22,73	27,27	27,27	13,64	9,09	100
5	18,18	18,18	18,18	27,27	18,18	100
6	9,09	13,64	13,64	22,73	40,91	100
7	36,36	27,27	0,00	18,18	18,18	100
8	31,82	27,27	9,09	18,18	13,64	100
9	36,36	31,82	4,55	4,55	22,73	100
10	9,09	13,64	9,09	31,82	36,36	100
11	9,09	13,64	22,73	31,82	22,73	100
12	13,64	18,18	18,18	27,27	22,73	100
13	22,73	31,82	13,64	18,18	13,64	100
14	9,09	13,64	9,09	36,36	31,82	100
15	22,73	27,27	18,18	22,73	9,09	100
16	22,73	31,82	18,18	13,64	13,64	100
17	13,64	18,18	18,18	22,73	27,27	100

18	18,18	31,82	9,09	18,18	22,73	100
19	13,64	18,18	9,09	27,27	31,82	100
20	0,00	4,55	4,55	36,36	54,55	100
21	9,09	13,64	18,18	27,27	31,82	100
22	13,64	18,18	13,64	31,82	22,73	100
23	31,82	40,91	9,09	9,09	9,09	100
24	4,55	9,09	4,55	50,00	31,82	100
25	18,18	9,09	9,09	40,91	22,73	100
26	22,73	13,64	18,18	22,73	22,73	100
27	22,73	22,73	13,64	27,27	13,64	100
28	50,00	27,27	9,09	9,09	4,55	100
29	27,27	31,82	9,09	18,18	13,64	100
30	9,09	9,09	4,55	40,91	36,36	100
31	22,73	22,73	9,09	18,18	27,27	100
32	18,18	27,27	18,18	22,73	13,64	100
33	27,27	27,27	18,18	18,18	9,09	100
34	27,27	31,82	9,09	22,73	9,09	100
35	36,36	45,45	0,00	9,09	9,09	100
36	18,18	13,64	27,27	36,36	4,55	100
37	27,27	31,82	13,64	13,64	13,64	100
<b>Subtotal</b>	<b>19,70</b>	<b>21,21</b>	<b>13,01</b>	<b>24,75</b>	<b>21,34</b>	
<b>Total</b>	<b>40,91</b>		<b>13,01</b>	<b>46,09</b>		



En esta Area un total de 46.09%, se encuentran desmotivados

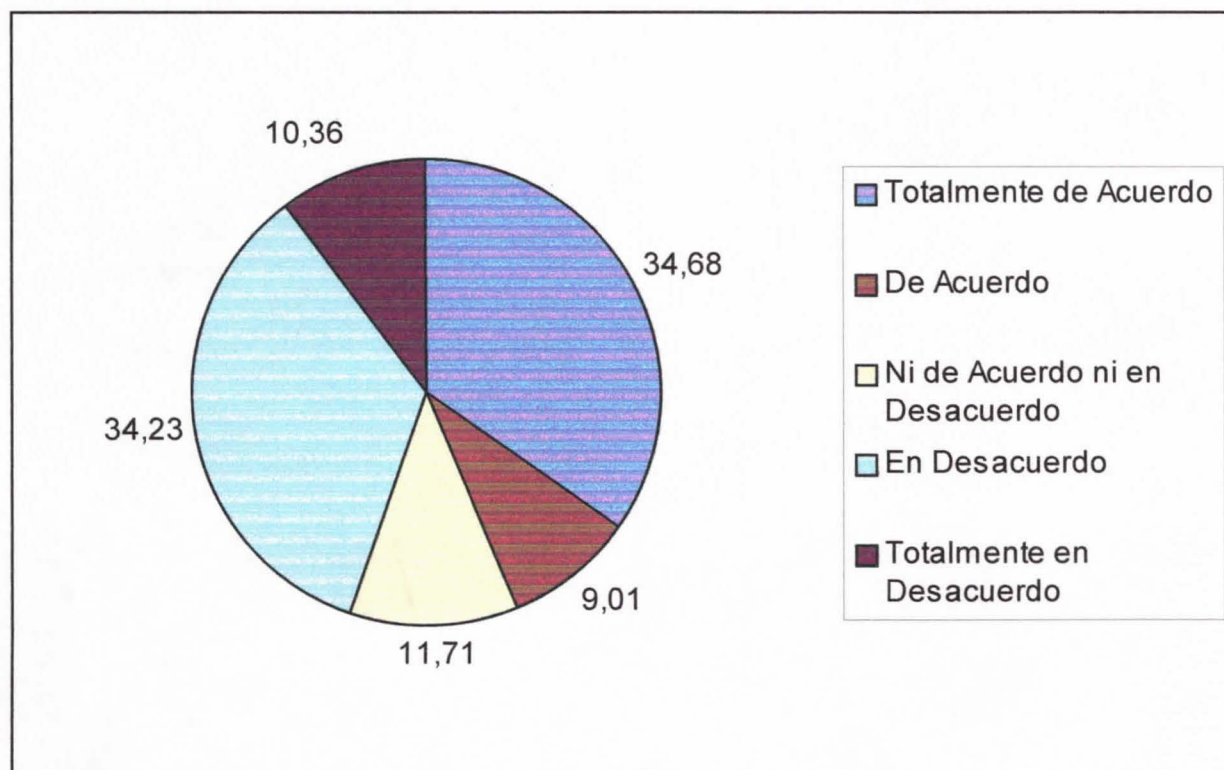
**b.- Area Resoluciones**

Esta área consta de una dotación de 6 funcionarios, para los cuales utilizaremos una encuesta dirigida, una tabla de tabulación de datos recopilados, representados por medio de una gráfica; destinada a detectar el grado de motivación que tienen los funcionarios con su desempeño en la División, oportunidades, logros, nivel de conflicto, nivel de eficiencia, grado de seguridad o inseguridad en su ambiente de trabajo, calidad de las comunicaciones, oportunidad de desarrollo etc.

AREA RESOLUCIONES		Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo	Total Funcionarios
PREGUNTAS							
1	En esta División hay oportunidades de progresar y desarrollarse	1	0	1	4	0	6
2	La mayoría de los funcionarios de esta División tienen la camiseta bien puesta	2	0	0	3	1	6
3	Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo.	2	0	0	3	1	6
4	El espacio físico en mi Unidad es el adecuado para trabajar con comodidad	1	0	0	3	2	6
5	Los jefes de esta Sección tratan muy bien a sus subordinados.	3	1	1	1	0	6
6	El trabajo en equipo lo motiva	1	1	0	3	1	6
7	El trabajo es de carácter rutinario	4	0	0	1	1	6
8	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.	2	2	0	0	2	6
9	Mi jefe posee la capacidad y conocimientos técnicos para dirigir la Unidad.	2	1	0	3	0	6
10	El nivel de conflicto que hay en mi unidad dificulta la realización del trabajo	2	0	2	0	2	6
11	Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy responsable	3	1	2	0	0	6
12	La amistad y el apoyo son características de esta Unidad.	1	0	0	3	2	6
13	Existe muy buena relación con las demás unidades de la Sección	3	1	0	2	0	6
14	En general me siento muy motivado de trabajar en esta División	4	2	0	0	0	6
15	El mobiliario de esta División es el adecuado para las funciones realizadas	2	1	0	1	2	6
16	En la División se exige un rendimiento demasiado alto a los funcionarios.	3	1	2	0	0	6
17	En esta División todos nos sentimos perteneciendo a un verdadero grupo de trabajo.	2	0	0	3	1	6
18	Sabemos claramente cuál es la importancia de nuestro trabajo.	2	0	2	2	0	6

19	En esta División hay oportunidad de desarrollar mis potencialidades y aplicarlas	1	0	0	4	1	6
20	El trabajo realizado provoca satisfacción en el empleo	1	2	0	2	1	6
21	La jefatura se preocupa de los aspectos personales de la gente, de sus problemas	3	0	2	1	0	6
22	El trabajo que realizo es interesante y gratificador	1	0	0	4	1	6
23	Se observa mayor preocupación por destacar el error, que por el trabajo bien realizado	1	1	0	4	0	6
24	En esta División las personas no se tienen confianza	2	0	4	0	0	6
25	Los empleados reciben el entrenamiento suficiente	0	0	1	5	0	6
26	Respecto al periodo de vacaciones, la división le impone fecha	2	2	0	2	0	6
27	Los problemas que existen es que la gente no asume su responsabilidad laboral	3	1	1	1	0	6
28	En esta División no hay recompensas ni reconocimientos por el trabajo bien hecho	3	0	1	2	0	6
29	Existen oportunidades para utilizar destrezas y habilidades	1	0	2	3	0	6
30	Cree Ud. Que esforzándose al máximo tiene posibilidad de progreso y reconocimiento *	1	0	0	4	1	6
31	En esta División todos estamos informados de los objetivos y proyectos.	3	0	2	1	0	6
32	Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación y las buenas relaciones	2	0	1	3	0	6
33	En esta División las comunicaciones son ágiles y expeditas entre Unidades	2	0	0	3	1	6
34	Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto.	2	2	0	0	2	6
35	Cree usted que existe inseguridad laboral en su Institución	4	1	1	0	0	6
36	Las ideas o propuestas del personal son tomadas en cuenta por la jefatura.	3	0	0	2	1	6
37	En esta División el material de trabajo está disponible oportunamente	2	0	1	3	0	6

35	66,67	16,67	16,67	0,00	0,00	100
36	50,00	0,00	0,00	33,33	16,67	100
37	33,33	0,00	16,67	50,00	0,00	100
<b>Subtotal</b>	<b>34,68</b>	<b>9,01</b>	<b>11,71</b>	<b>34,23</b>	<b>10,36</b>	
<b>Total</b>	<b>43,69</b>		<b>11,71</b>	<b>44,59</b>		



En esta Area un total de 45,59%, se encuentran desmotivados

**c.- Area Apoyo Administrativo**

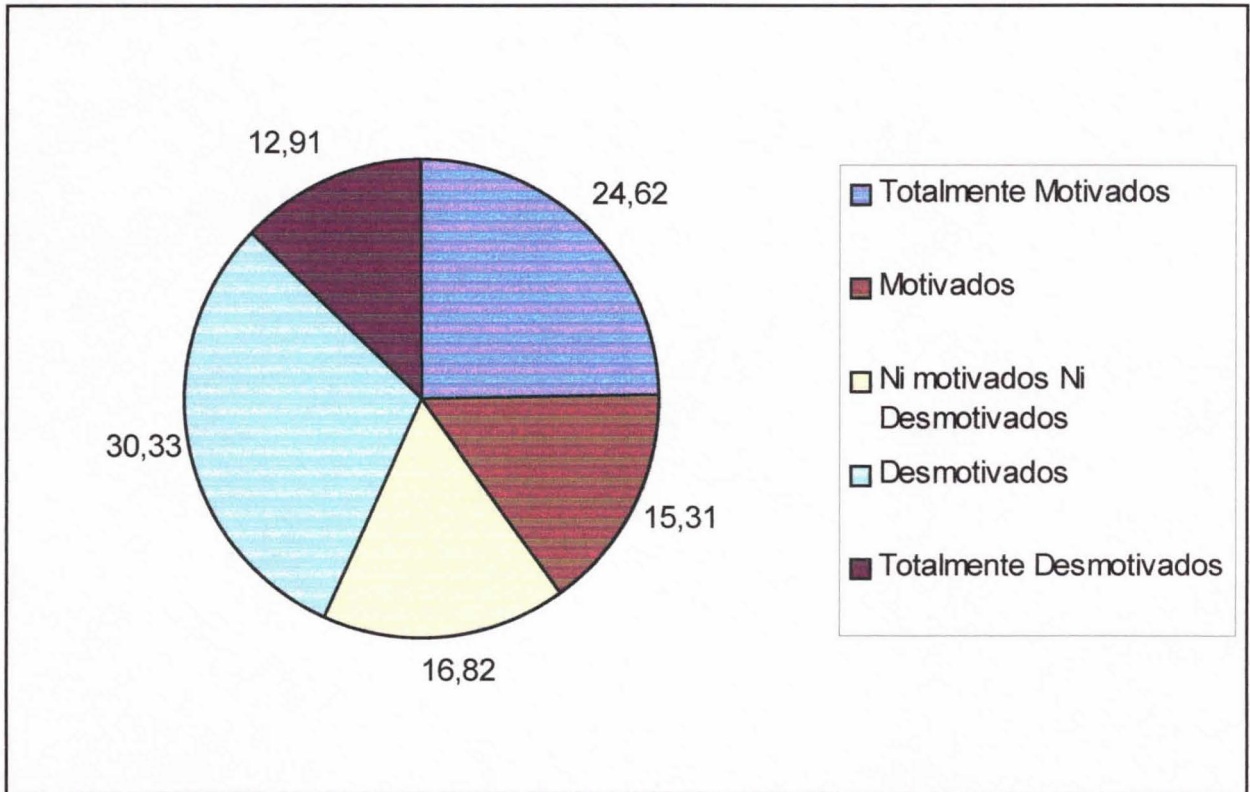
AREA ADMINISTRATIVA		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total Funcionarios
PREGUNTAS							
1	En esta División hay oportunidades de progresar y desarrollarse	1	1	0	5	2	9
2	La mayoría de los funcionarios de esta División tienen la camiseta bien puesta	1	1	1	4	2	9
3	Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo.	1	0	2	4	2	9
4	El espacio físico en mi Unidad es el adecuado para trabajar con comodidad	2	1	1	3	2	9
5	Los jefes de esta Sección tratan muy bien a sus subordinados.	3	2	2	2	0	9
6	El trabajo en equipo lo motiva	1	0	2	4	2	9
7	El trabajo es de carácter rutinario	1	1	0	5	2	9
8	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.	3	2	1	2	1	9
9	Mi jefe posee la capacidad y conocimientos técnicos para dirigir la Unidad.	3	3	2	1	0	9
10	El nivel de conflicto que hay en mi unidad dificulta la realización del trabajo	2	1	1	3	2	9
11	Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy responsable	2	2	0	4	1	9
12	La amistad y el apoyo son características de esta Unidad.	3	2	2	1	1	9
13	Existe muy buena relación con las demás unidades de la Sección	2	1	3	1	2	9
14	En general me siento muy motivado de trabajar en esta División	2	1	1	4	1	9
15	El mobiliario de esta División es el adecuado para las funciones realizadas	2	2	0	4	1	9
16	En la División se exige un rendimiento demasiado alto a los funcionarios.	3	3	2	0	1	9
17	En esta División todos nos sentimos perteneciendo a un verdadero grupo de trabajo.	3	0	4	1	1	9
18	Sabemos claramente cuál es la importancia de nuestro trabajo.	4	1	2	2	0	9

19	En esta División hay oportunidad de desarrollar mis potencialidades y aplicarlas	1	0	3	4	1	9
20	El trabajo realizado provoca satisfacción en el empleo	2	2	1	2	2	9
21	La jefatura se preocupa de los aspectos personales de la gente, de sus problemas	2	0	3	3	1	9
22	El trabajo que realizo es interesante y gratificador	1	1	2	2	3	9
23	Se observa mayor preocupación por destacar el error, que por el trabajo bien realizado	3	2	1	1	2	9
24	En esta División las personas no se tienen confianza	1	2	2	3	1	9
25	Los empleados reciben el entrenamiento suficiente	2	1	0	4	2	9
26	Respecto al periodo de vacaciones, la división le impone fecha.	2	1	3	3	0	9
27	Los problemas que existen son que la gente no asume su responsabilidad laboral	0	2	2	4	1	9
28	En esta División no hay recompensas ni reconocimientos por el trabajo bien hecho	4	2	1	2	0	9
29	Existen oportunidades para utilizar destrezas y habilidades	3	1	2	3	0	9
30	Cree Ud. Que esforzándose al máximo tiene posibilidad de progreso y reconocimiento *	1	0	1	5	2	9
31	En esta División todos estamos informados de los objetivos y proyectos.	2	2	1	2	2	9
32	Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación y las buenas relaciones	2	2	0	3	2	9
33	En esta División las comunicaciones son ágiles y expeditas entre Unidades	2	2	2	3	0	9
34	Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto.	4	2	0	2	1	9
35	Cree Usted que existe inseguridad laboral en su institución ***	5	2	0	2	0	9
36	Las ideas o propuestas del personal son tomadas en cuenta por la jefatura.	2	1	4	2	0	9
37	En esta División el material de trabajo está disponible oportunamente	4	2	2	1	0	9

## AREA APOYO ADMINISTRATIVO

N° de Pregunta	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total %
1	11,11	11,11	0,00	55,56	22,22	100,00
2	11,11	11,11	11,11	44,44	22,22	100,00
3	11,11	0,00	22,22	44,44	22,22	100,00
4	22,22	11,11	11,11	33,33	22,22	100,00
5	33,33	22,22	22,22	22,22	0,00	100,00
6	11,11	0,00	22,22	44,44	22,22	100,00
7	11,11	11,11	0,00	55,56	22,22	100,00
8	33,33	22,22	11,11	22,22	11,11	100,00
9	33,33	33,33	22,22	11,11	0,00	100,00
10	22,22	11,11	11,11	33,33	22,22	100,00
11	22,22	22,22	0,00	44,44	11,11	100,00
12	33,33	22,22	22,22	11,11	11,11	100,00
13	22,22	11,11	33,33	11,11	22,22	100,00
14	22,22	11,11	11,11	44,44	11,11	100,00
15	22,22	22,22	0,00	44,44	11,11	100,00
16	33,33	33,33	22,22	0,00	11,11	100,00
17	33,33	0,00	44,44	11,11	11,11	100,00
18	44,44	11,11	22,22	22,22	0,00	100,00
19	11,11	0,00	33,33	44,44	11,11	100,00
20	22,22	22,22	11,11	22,22	22,22	100,00
21	22,22	0,00	33,33	33,33	11,11	100,00
22	11,11	11,11	22,22	22,22	33,33	100,00
23	33,33	22,22	11,11	11,11	22,22	100,00
24	11,11	22,22	22,22	33,33	11,11	100,00
25	22,22	11,11	0,00	44,44	22,22	100,00
26	22,22	11,11	33,33	33,33	0,00	100,00
27	0,00	22,22	22,22	44,44	11,11	100,00
28	44,44	22,22	11,11	22,22	0,00	100,00
29	33,33	11,11	22,22	33,33	0,00	100,00
30	11,11	0,00	11,11	55,56	22,22	100,00
31	22,22	22,22	11,11	22,22	22,22	100,00
32	22,22	22,22	0,00	33,33	22,22	100,00
33	22,22	22,22	22,22	33,33	0,00	100,00
34	44,44	22,22	0,00	22,22	11,11	100,00

35	55,56	22,22	0,00	22,22	0,00	100,00
36	22,22	11,11	44,44	22,22	0,00	100,00
37	44,44	22,22	22,22	11,11	0,00	100,00
<b>Subtotal</b>	<b>24,62</b>	<b>15,31</b>	<b>16,82</b>	<b>30,33</b>	<b>12,91</b>	
<b>Total</b>	<b>39,94</b>		<b>16,82</b>	<b>43,24</b>		



En esta Area un total de 43,24%, se encuentran desmotivados

## CAUSAS PRINCIPALES DE LA BAJA MOTIVACION EN EL ÁREA PROSECRETARÍA GENERAL

Se puede observar que en los grupos de trabajo dependientes de la Prosecretaría General, han manifestado estar desmotivados en la ejecución de sus labores, sin perjuicio que manifiestan tener un claro sentido de participación en todas actividades de celebración y eventos que se realizan en el nivel institucional y divisional.

Se detectó que las causas de desmotivación se originan en las siguientes situaciones:

- a) En Oficina de Partes la totalidad de las funcionarias se encuentra a contrata, con la sola excepción de un funcionario auxiliar que está en la Planta, situación que las lleva a tener una **continua inseguridad** cada fin de año, oportunidad que la División de Recursos Humanos renueva las contrataciones. Esta inseguridad la sintieron también cuando se produjo el cambio del Jefe Superior de la Institución y no dejan de tener presente, el momento en que se produzca un cambio de Gobierno, toda vez que producen reestructuraciones y nuevos encasillamientos del personal.

Esta situación no es diferente en la Oficina de Análisis y Digitación en que el personal de dicha unidad se encuentra contratado existiendo un 63% de funcionarias desmotivadas.

- b) Cabe indicar que al momento de fijarse la Planta del Personal del Instituto de Normalización Previsional que se encuentra vigente, ocurrida en el año 1988, la mayoría del personal que labora en la División, se encontraban en la planta de las Instituciones de Previsión de la cual provenían, cuyos regímenes fueron fusionados durante el período militar en el I.N.P.
- c) Esta situación de inseguridad ha llevado a este personal a buscar el perfeccionamiento técnico profesional, con el objeto de aprovechar las oportunidades de acceder a un cargo del nivel profesional y/o técnico. Esto es muy difícil, pues existen funcionarios dentro de la misma Oficina de Partes y de la Unidad de Análisis y Digitación, que teniendo su título para ser considerado en un Concurso Interno formal, se opta por otra persona del escalafón profesional para ocupar el cargo, y que muchas veces no tienen el manejo adecuado para enfrentarse con funcionarios que siendo administrativos están preparados, y conocen bien el rodaje del área. Por supuesto que esta situación produce una gran desmotivación, la cual debe ser solucionada por la División de Recursos Humanos y considerada por el Jefe del Servicio, en el sentido de revisar los antecedentes funcionarios y de estudio de los funcionarios administrativos para promoverlos dentro de las posibilidades a un cargo acorde con su preparación.
- d) También se detecta el caso de funcionarias que tiene un buen nivel de remuneración en relación con la función que cumple, estimando que les

correspondería gozar del estatus de profesionales, sienten que la Jefatura no ha reconocido su esfuerzo.

Las diferencias jerárquicas son bien demarcadas y las diferencias de sueldos también son altas, dentro de los niveles de remuneraciones de la Escala de Sueldos del Sector Público.

- e) Razones personales y familiares, priman las características psicológicas y los problemas socio - económicos del grupo familiar, que se manifiestan en actitudes de resentimiento y falta de compromiso en el desempeño de las actividades que les han sido asignadas, dependencia a los tranquilizantes, como asimismo depresiones y estrés.
- f) Comparación entre pares que debieran cumplir funciones similares, es muy común que el nivel de exigencia sea mayor con la persona que cumple, la que no falta nunca por razones personales, no tiene licencias médicas ni atrasos.

Llama la atención en este equipo de trabajo, que el nivel de remuneraciones de su personal es alto, pues el grupo de trabajo de la unidad Técnica Administrativa, está compuesta por dos funcionarias administrativas con grado 12° EUS y una funcionaria técnica con grado 11° EUS, sobre el nivel que tienen las funcionarias administrativas del Área de la Prosecretaría General, cuyos grados oscilan entre el

grado 20° y 12° , dicha desmotivación radica principalmente por las siguientes causas:

- I. Manifiestan inseguridad de su puesto de trabajo por estar a contrata;
- II. Sienten que las jefaturas no delegan tareas de responsabilidad
- III. Señalan falta de reconocimiento de la jefatura hacia ellas;
- IV. Falta de interés y de participación en trabajos de equipo.

Considerando que las labores de este grupo son especializadas y que el nivel de remuneraciones(grado 12) de las funcionarias no motivadas, se considera alto, se estimó conveniente analizar las causas de su desmotivación:

## **CAUSAS PRINCIPALES DE LA BAJA MOTIVACION EN EL ÁREA RESOLUCIONES**

Esta área consta de una dotación de 6 funcionarios, para los cuales utilizaremos una encuesta dirigida, una tabla de tabulación de datos recopilados, representados por medio de una gráfica; destinada a detectar el grado de motivación que tienen los funcionarios con su desempeño en la División, oportunidades, logros, nivel de conflicto, nivel de eficiencia, grado de seguridad o inseguridad en su ambiente de trabajo, calidad de las comunicaciones, oportunidad de desarrollo etc.

Las principales causas de la baja motivación en esta área son:

- a) Desconocimiento integral de las funciones, de uno de sus miembros.
- b) Se limita solamente a trabajar en lo que se le asigna sin mejorar su productividad ni colocar un valor agregado a lo que realiza, situación de una de sus funcionarias.
- c) No cumplen normas (atrasos).
- d) Se pudo establecer que en el caso de una de ellas si fuera la jefa de un grupo de trabajo, le delegaran responsabilidades, su motivación sería otra.

Es posible vislumbrar el afán de poder y la necesidad de ego o estima, características que suelen ser fuentes de conflictos. La jefatura debe tener la capacidad de solucionarlos sin que se altere el óptimo funcionamiento de la Sección.

La Unidad Técnica Jurídica de la Sección Resoluciones está compuesta por tres profesionales que gozan de una remuneración entre el grado 4º y 6º, de la escala de Sueldos del Sector Público. Estos profesionales demuestran un claro sentido al trabajo, sin perjuicio de manifestar críticas, pues se siente no participando en las decisiones de la División.

Asimismo, se observa en el personal manifiesta tener inseguridad por estar a contrata, por ello le preocupa el ingreso de nuevos profesionales que se ha producido a raíz del cambio del Jefe superior del Servicio.

#### **CAUSAS PRINCIPALES DE LA BAJA MOTIVACION EN EL AREA APOYO ADMINISTRATIVO.**

- a) No se perciben oportunidades de progreso y desarrollo.
- b) La inseguridad es un factor determinante en la motivación de los funcionarios.
- c) No hay innovación en el trabajo, lo que se traduce en tareas rutinarias.
- d) La falta de reconocimiento.

## C.- ENTREVISTAS

- Preguntas

- 1.- A su juicio : ¿Cuáles son los factores que inciden que las personas se sientan motivadas o no, respecto a su trabajo?
- 2.- De acuerdo a su experiencia: ¿Cuales son la variables en donde hay que intervenir para producir un cambio en la motivación, y enriquecer los puestos de trabajo?
- 3.- ¿Cree usted que los actos y gestos de autoridad, la no delegación de responsabilidades, el no reconocimiento, origine en los empleados la falta de motivación, que le permitan desempeñar con dedicación su trabajo?
- 4.- De acuerdo a su experiencia laboral, ¿El éxito o fracaso tanto de la motivación como del ambiente organizacional es competencia de los funcionarios , de la dirección, o es una responsabilidad compartida?

- 5.- Para enriquecer los puestos de trabajo y conseguir una automotivación, ¿Debería capacitarse a los funcionarios en el tema, y a que niveles propondría usted, intervenir?
- 6.- ¿Qué implicancias negativas trae como consecuencia trabajar en un ambiente laboral dañado y cuales serían las vías de solución?
- 7.- De acuerdo a su percepción : ¿Cuáles son las principales causas que influyen en la desmotivación y en el quiebre del clima organizacional?
- 8.- ¿Cree usted, que el aspecto sociabilidad en los grupos de trabajo es un factor relevante en el desempeño de las actividades laborales de los funcionarios?

- Respuestas : Sr. Mario Valenzuela Vásquez (Administrador Público)

- 1.- Los factores que hacen sentirse motivadas a las personas a mi juicio son los siguientes:
  - a) Ser consideradas como parte integrante del equipo de trabajo.
  - b) Saber escuchar sus inquietudes, poniendo en prácticas sus observaciones.

- c) Siendo parte de un ambiente de trabajo grato, cálido y disciplinado.
  - d) Teniendo un nivel de remuneraciones que le permita vivir con tranquilidad y que le permita augurar un desarrollo de sus expectativas y su grupo familiar
- 2.- De acuerdo a mi experiencia, creo que los puntos establecidos en las letras a), b) y c) de la respuesta anterior, son de responsabilidad de jefaturas directas, ameritan ser analizadas con urgencia dentro de la Organización.
- 3.- Creo, que la falta de expectativas en el desarrollo de las personas en nuestra Institución o en cualquier otra, origina una desmotivación natural en las personas, no obstante que lo considero un factor estratégico importantísimo y de primer orden, no tiene más valor en si mismo, que los enumerados en la respuesta N°1.
- 4.- Creo, que dar una respuesta taxativa en este ámbito seria muy presumido de mi parte, pero el principal factor a considerar de mi parte, cada vez que inicio un trabajo es no olvidarme nunca que mi trabajo se hace con personas.
- 5.- Constantemente nuestra Organización, debería estar trabajando sobre estos temas dictándose cursos, talleres, etc., ya que habitualmente ocupan cargo

de responsabilidad personas que no tienen la preparación profesional o actitudes para desempeñarlos.

- 6.- La experiencia personal que he tenido, en el desarrollo de mi carrera funcionaria, en las distintas Oficinas donde me ha tocado desempeñarme es que habitualmente he recibido unidades de trabajo seriamente dañadas en su ambiente laboral, ya que siempre ha imperado un estilo de dirección autocrática, donde las personas no son escuchadas, donde las ordenes eran dadas en forma vertical sin importar la opinión de quienes debían ejecutarlas, sin participación de los componentes del equipo de trabajo. Los trabajos se hacen pero sin estar consientes del porque debo hacerlo.
- 7.- En las respuestas anteriores, están dadas en mí opinión, las principales causas que influyen en el quiebre del clima Organizacional armonioso, que permita el desarrollo pleno de las personas que la integran, Organización de la cual son parte.
- 8.- La integralidad de las relaciones de los funcionarios, ya sea con sus pares como con sus jefaturas son elementos claves en el desempeño de las actividades laborales, si quiero un desempeño laboral eficaz debo tener una relación armoniosa y un grato ambiente de trabajo para mis subalternos.

- RESPUESTA : Sra. Alicia Sepúlveda Toro (Psicóloga)

1.- Es posible identificar que los Factores comunes que más inciden en la Motivación Laboral, en las Organizaciones constituidas por un gran número de trabajadores – Servicio Público, empresa Pública, Empresa Privada, por ejemplo -, son: el Sentido de Pertenencia e Identidad con la organización en la cual se labora, un alto grado de Compromiso con las funciones y tareas, ambos factores de poderosa potencia, circunstancias laborales – vivenciales que se logran cuando la organización no sólo declara la Misión, la Visión y los Valores Institucionales, sino cuando éstos son internalizados por todos, es decir, cuando cada uno entiende y comprende el sentido, la orientación y trascendencia de su trabajo.

Otros Factores de gran relevancia en la presencia de Motivación Laboral, son las Relaciones Humanas y la relación de estilo horizontal con la Jefatura. La calidad en las relaciones humanas incide directamente en el clima Laboral o atmósfera en el que se vive la cotidianeidad del trabajo, ya que generalmente constituye gran parte del tiempo vivencial de vigilia. En el ambiente del Clima Laboral, el Ejercicio de la Jefatura posee un peso importante y se considera que el estilo de jefatura democrático – horizontal, implica no sólo la calidad de las Relaciones Humanas sino la posibilidad de grados de participación

para realizar aportes a la Gestión, para lo que es imprescindible la comunicación e información oportuna, pertinente y expedita de la que concierne a los Proyectos, avance de ellos, Plan estratégico y Metas de la organización, de la Unidad de trabajo en la que se labora y las Unidades interrelacionadas. En relación al ejercicio de la Jefatura, el refuerzo verbal y contingente de las conductas laborales esperadas y las de excelencia tiene importantes efectos en la Motivación laboral, como también el reconocimiento Institucional de las conductas laborales de excelencia. Es necesario realizar las sanciones y la orientación para superar las conductas laborales no esperadas y las incorrectas.

Los factores señalados, se encuentran claramente relacionados con la Autoestima Laboral y personal en la que también influye el prestigio de la organización en la comunidad y la otorgación de los usuarios de considerables grados de calidad del, como también la presencia y posicionamiento en la comunidad.

- 2- Todos los mencionados. El ejercicio de la psicología organizacional involucra no sólo el análisis de los factores mencionados y otros, sino la reflexión, posibles mediciones de aquello observado como el levantamiento de proyectos que se dirijan al Desarrollo Organizacional y personal de quienes laboran. Ejemplo:

- a) Procedimiento de Selección de Personal de enfoque psicosocial, aplicado a las instancias de Contratación, concursos, Traslados, Promoción y cargos de nuevas funciones.
- b) Proyecto Misión – Visión a través de una estrategia comunicacional dirigida a la participación de todos los funcionarios.
- c) Elaboración del Instrumento de Evaluación del Desempeño del Reglamento Especial de Calificaciones. Definición conductual de los Factores generales y Específicos para evaluar a las Jefaturas. Definición de los Conceptos, Escala de notas y su fundamentación. Elaboración de Instrumentos de apoyo: compromisos de Desempeño. Capacitación de todos los Precalificadores del país. Este proyecto está orientado a la evaluación formativa del Desempeño Laboral, centrada en el refuerzo de las conductas laborales.
- d) Realización de los Cursos de Capacitación correspondientes al Area de Desarrollo Organizacional y personal congruentes con las políticas del Servicio, las políticas de Recursos Humanos y la Misión del Servicio.
- e) Elaboración del Proyecto de Medición del Clima Laboral del Servicio.
- f) Trabajo de Desarrollo Organizacional a partir de los resultados.
- g) Proyecto creación de Premios Institucionales, orientados al refuerzo y modelaje de conductas laborales de excelencia.
- h) Comunicaciones internas.

i) Y Otros Proyectos dirigidos al Desarrollo Organizacional.

3.- Si un lugar de trabajo no ofrece posibilidades de progreso, obviamente es un factor que influye en la Motivación Laboral, pero estimo que las personas en edad laboral son mayores de edad y por lo tanto se espera que deban discernir acerca de su permanencia en ese trabajo. En todo caso, los Servicios Públicos en especial en los últimos años, ofrecen posibilidades de progreso y desarrollo congruentes, con el proceso de Modernización del Estado, ejemplo: perfeccionamiento de la función, desde la gestión de Capacitación. Como ustedes conocen, nuestros resultados generales de la medición de clima Laboral realizada recientemente, nos indicaron un alto grado de satisfacción en el Factor precisamente de Motivación Laboral, constituyéndose en la más alta fortaleza, y un grado de satisfacción considerable, en el Factor Perspectivas de progreso y Desarrollo, constituyéndose en la primera fortaleza relativa, y somos un Servicio Público.

En relación a la falta de expectativas que existiría en una institución pública, como lo señala la pregunta, las expectativas constituyen un ámbito más personal de percepción, las que también deben ser evaluadas por la persona y el alcanzarlas también dependen de ella misma.

- 4 y 5 .- La valoración que está involucrada en ambas preguntas, debieran ser evaluadas por los resultados.
- 6.- Estimo que de los factores mencionados en la primera respuesta, los que se vinculan más estrechamente con la Motivación Laboral son las relaciones humanas y el estilo de jefatura, ambos relacionados con los otros factores mencionados.
- 7.- La calidad de Relaciones Humanas en los lugares de trabajo, son muchas veces determinantes en la calidad del desempeño laboral y en el Clima Laboral, porque el ámbito laboral en la vida de una persona, forma parte de su identidad y de su actividad productiva de realización personal.

#### **D.- RECOMPENSAS**

En la División Secretaría General, se observa que la mayoría del personal alude como factor desmotivador, el no tener la renta del grado que estiman merecer, sin considerar que un eventual aumento de remuneraciones debe ir aparejada con su real desempeño en la función y que su capacitación esté acorde con los objetivos estratégicos del servicio, o que se estén cumpliendo a través de los proyectos de mejoramiento de la gestión.

Por lo indicado es recomendable que las jefaturas establezcan un mecanismo de reconocimiento de la labor realizada por sus funcionarios, de manera que éstos lo perciban como tal, por ejemplo:

- Reconocimiento - promoción – crecimiento.
- Cada persona a de ser considerada de manera individual, cuando el jefe procura, rendimiento y satisfacción personal.
- Delegación de funciones.
- Anotaciones de mérito.
- Desarrollar un sentimiento de propiedad-responsabilidad en el cargo, que propicie su motivación y rendimiento.
- Formación de Círculos de Calidad, para que participen en la toma de decisiones del Grupo de Trabajo y motivar su creatividad, tomar en cuenta ideas innovadoras.
- Promoverlos en las acciones de capacitación la que debe estar orientada a mejorar la gestión de la División.

En esta materia es absolutamente necesario que la Institución lleve a efecto el perfeccionamiento del sistema de evaluación del desempeño de los funcionarios.

## **E.- CONCLUSIONES**

Efectuado el análisis de la motivación en la División Secretaría General, fue posible establecer las siguientes conclusiones:

- a) Independientemente del éxito, de la misión de la División y de la Institución, existen funcionarios que no modifican su comportamiento y manifiestan que no se sentirán motivados, mientras no haya un cambio de sus responsabilidades y de su remuneración.
- b) Tienen dudas sobre su futuro laboral, se sienten desorientados e inseguros.
- c) No se sienten reconocidos en su capacidad y se comparan con sus pares, con obligaciones similares en cuanto a responsabilidad, especialmente con aquellos que tienen una remuneración superior.
- d) No saben como interpretar las directrices del jefe superior.

- e) Asimismo, en cada una de las unidades analizadas, hay otro mundo que surge de la relaciones entre las personas, en las formas de comunicación, las pugnas por el poder, y los aspectos culturales que producen desmotivación.
- f) La actitud del funcionario desmotivado se nota, y se hace notar, lo que provoca situaciones de descontento y apatía.

Debemos tener presente que, los problemas personales manifestados por los funcionarios que tienen directa relación con la remuneración y el no-reconocimiento de su calidad profesional, en el caso de los funcionarios administrativos que han realizado estudios superiores, afectan profundamente la motivación en el trabajo, pero debemos considerar que no está en la mano del Director Nacional ni en las Jefaturas de la Institución hacer la felicidad de su gente **pero es su deber profesional reconocer los temas que afectan el comportamiento y el estado de ánimo de su personal.**

Por lo expuesto, se estima que el énfasis debiera estar en los motivadores intrínsecos tales como: el logro, reconocimiento, responsabilidad, promoción, crecimiento, etc. que emanan del trabajo mismo y en los factores que contribuyan a tener una fuerza de trabajo vibrante y comprometida, lo que incidirá en la satisfacción y en el clima laboral, tópicos que deben acaparar la atención de las

jefaturas. Este diagnóstico es fácilmente replicable en otras áreas de ésta Institución, significando que sin un programa especial para reforzar la motivación - para lograr una verdadera alianza estratégica – entre la Institución y sus funcionarios será difícil hacer una gestión por excelencia.

Asimismo, mediante un estudio más acabado de la motivación en los recursos humanos de la Institución, se podrán identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral. Apoyar la gestión general de la Jefatura y de la Dirección Nacional proporcionando información relevante que permita realizar una planificación estratégica por etapas para intervenir el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos, **previo perfeccionamiento de un sistema de evaluación del desempeño, desarrollo de competencias y desempeño que requiera el personal para garantizar sus posibilidades de progreso** dentro de la Institución y el aumento de los niveles de eficiencia y eficacia del servicio.

## **F. PROPUESTA**

Se hace imprescindible y necesario , fomentar una cultura que motive a la gente, a trabajar en equipo, en un ambiente de confianza, eso involucra la expectativa, la creencia y la predecibilidad de motivación intrínseca o de comportamiento positivo.

Se puede definir como aquella que procede del propio sujeto, que esta bajo su control y tiene capacidad para autoreforzarse.

Se asume en plenitud cuando se disfruta ejecutando una tarea u oficio, es decir, la motivación intrínseca es cuando el trabajo atrae por si mismo, y la persona se siente realizada con ese trabajo, eso implica utilizar factores motivadores como son: El Logro, Reconocimiento, El Trabajo en sí mismo, Responsabilidad, Promoción y Crecimiento, profundizar en soluciones concretas, creativas ingeniosas y de bajo costo para mejorar las condiciones de trabajo

El proceso de dirigir a las personas debe basarse en el conocimiento de la motivación; proceso de influencia en las personas y que también tengan una alta necesidad de afiliación, para trabajar con las personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en equipo, para que en conjunto colaboren al logro de objetivos y metas comunes, permitiendo con ello que se sientan mas comprometidos al logro de los objetivos. Por cuanto el poder resolver problemas, aun siendo estos sencillos de solucionar, constituye un logro para ellos y les aumenta la confianza en sí mismos.

Otro punto a destacar, sería efectuar rotaciones en los puestos de trabajo, lo que evitaría la rutina en el trabajo, al efectuar por años, las mismas funciones, sin tener mayores expectativas.

Consideramos conveniente y equánime que los funcionarios califiquen a sus jefes directos, bajo las mismas normas y procedimientos que se hace en la actualidad, es decir un proceso recíproco.

La capacitación es una necesidad de realización que tiene el individuo y la organización debería tomarla como un medio de lograr aumentar la eficiencia a través y con la participación de los funcionarios.

Es necesario determinar la forma de detectar necesidades de capacitación, centrada en la identificación y asignación de cursos por departamentos o áreas determinadas. De esta manera la capacitación nos permitirá superar los problemas que afecten el desempeño laboral y la baja productividad, además de contar con funcionarios polivalentes, con la preparación necesaria para desempeñar funciones con un mayor nivel de exigencias, complejidad y responsabilidad.

Nuestra propuesta apunta a apoyar la gestión de la División Secretaría General, proporcionando información relevante que permita realizar una planificación estratégica por etapas, para intervenir en el ámbito del Recurso Humano, previo perfeccionamiento de un sistema de evaluación del desempeño, desarrollo de competencias del mismo, que requiera el personal para garantizar sus

posibilidades de progreso dentro de la institución y el aumento de los niveles de eficiencia y eficacia del servicio.

En síntesis creemos que se hace necesario resaltar y valorar la conveniencia de implementar en un futuro cercano políticas institucionales orientadas a temas como: Motivación, Comunicación, y Capacitación, dirigidas a reforzar la motivación en la organización y a la vez, que los funcionarios perciban mejores condiciones materiales de trabajo, actividades menos rutinarias, mayor satisfacción, mejores expectativas futuras, mas optimismo respecto a la posibilidad de realizar cambios en la Administración Pública.

Los tiempos futuros son de trabajo creativo, los recursos son limitados, pero la imaginación es ilimitada.

## BIBLIOGRAFIA

1. Gestión Organizacional Autor : Darío Rodríguez M.
2. Métodos de Motivación Autor: Armtrong, 1990 Pág. 80 a 85
3. Comportamiento Organizacional  
(Sexta Edición) Autor : Stephen P. Robbins.  
Capítulo I Pág. 05  
Capítulo VIII Pág. 278
4. Administración del Comportamiento  
Organizacional.  
Séptima Edición Autor : Paul Hersey  
Kenneth H. Blanchard.  
Dewey E. Johnson.  
Capítulo II Pág. 24 a 61.
5. [www.arearh.com/rrhh/motivar.htm](http://www.arearh.com/rrhh/motivar.htm)
6. <http://nemesis.unalmed.edu.co/>
7. [www.udec.edu.mx](http://www.udec.edu.mx)
8. Entrevista a los profesionales señores:
  - Sra. Alicia Sepúlveda Toro, Psicóloga del Area de Personal.
  - Sr. Mario Valenzuela Vásquez, Administrador Público.