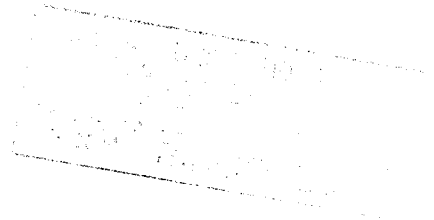


UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO

**COMO SE RELACIONA LA MOTIVACION CON LA PRODUCTIVIDAD EN LA
OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES
DEL MINISTERIO DE EDUCACION**



**Tesis para optar al título de
Ingeniero de Ejecución en Gestión
Pública**

**Profesor Guía :
Luis Romero Echeverría**

**Profesor Informante :
Pablo Bütikofer Robles**

**Integrantes:
Luisa Izquierdo Valdivia
Mónica Pérez Espinoza**

Chile Santiago Junio de 2003.

INDICE	Pág.
Presentación	7-8
Introducción	9-12
Capítulo I: TEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. Enunciado del Problema	13-14
1.2. Objetivos de la Investigación	14
1.2.1. Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos	15
1.3. Justificación y Delimitación de la Investigación	15
1.3.1. Justificación	15-16
1.3.2. Delimitación	17
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	18
2.1. ¿Qué es la motivación?	18-20
2.2. Teorías Motivacionales	21
2.3. Teorías de Contenido	21-25
2.4. Teorías de Proceso	26-28
2.5. Motivación y Ambiente Laboral	29-33
2.6. Los Resultados del Trabajo	34-35
2.7. Definición de Productividad y su Vínculo con la Motivación	36
2.8. Modelo de Motivación del Empleado y Desempeño del Trabajo	37-39
2.9. La Motivación y su Incidencia en la Actuación del Individuo	40
2.10. Unidad de Trabajo	41
2.10.1. Definición de Unidad de Trabajo	41
2.10.2. Características, ventajas e inconvenientes de ciertas Unidades de trabajo o Departamentalización	41-42
2.11. Clima Organizacional	43
2.11.1. Definición de Clima Organizacional	43-44
2.11.2. Lazos entre la Motivación y el Clima Organizacional	45-48
2.11.3. Dimensiones del Clima Organizacional	49-52
2.11.4. Factores Determinantes en la Organización	53

	Pág.
Capítulo III: RESEÑA HISTÓRICA Y MISIÓN DEL MINISTERIO DEL EDUCACIÓN	54
3.1. Políticas Generales	54
3.2. La Legislación Educacional	54-56
3.3. La Estructura del Ministerio, según la Ley de 1990	57-58
3.4. Presentación del Organigrama y Descripción General	59
3.5. Rol del Ministerio de Educación	60
3.5.1. Nivel central	60-61
3.5.2. Nivel Regional	62
3.5.3. Nivel Provincial	62
3.5.3.1. Otras Reparticiones creadas después de la ley de 1990	62
3.5.3.2. Los Programas de Becas al Exterior y de Capacitación Fundamental	63-64
3.6. Aplicación a la unidad de Trabajo	65
3.6.1. Descripción de la Oficina de Relaciones Internacionales	66-67
3.6.2. Organigrama de la Oficina de Relaciones Internacionales	68
3.6.3. Fundamento del Trabajo Internacional y de Cooperación	69-71
3.6.4. Los Temas Internacionales	72
3.6.5. Evaluación de la Calidad de la Educación Superior	73-74
3.6.6. Fortalecimiento de la Cooperación Internacional	75-77
Capítulo IV: METODOLOGIA	78-84
Capítulo V: RESULTADO DE LA APLICACION METODOLOGICA	85
5.1. Análisis Foda	85-86
5.2. Conclusión Foda	87
5.3. Focus Group: Comunicación no planeada con empleados de empresa pública	88-94
5.5. Conclusión de Focus Group	95-96
5.6. Cuestionario de Motivación Laboral	97-103
5.7. Resultados y Análisis del Cuestionario	104-128
5.8. Conclusión del Cuestionario	129-130

	Pág.
CAPITULO VI : CONCLUSIÓN	131-134
Bibliografía	135-136

A mi familia por su constante apoyo y orientación, especialmente a mi Padre que hoy no está con nosotros.

A Denise mi hermana a quien agradezco profundamente, sin su ayuda y dedicación no hubiese llegado a esta etapa.

Gracias a todos.

A mis seres queridos que, algunos desde lejos y otros desde cerca, me acompañaron en este camino.

PRESENTACION

Para las autoras de este estudio, constituye un desafío el conocer en profundidad lo que sucede al interior de una de las instancias del Ministerio de Educación; en este caso, la Oficina de Relaciones Internacionales. Desafío porque dentro del concepto de internacionalización de las economías, también hay un proceso de ellas en lo político y por ende en las políticas educacionales. En efecto, es visible el hecho de que el Ministerio de Educación de Chile ha tenido que dar respuestas de alguna manera a las demandas y ofertas que surgen desde los diferentes países del continente, especialmente de la Región y a su vez, conocer los sistemas educacionales y las reformas educativas que emanan de otros países con mejores indicadores educativos que tienen también mejores indicadores económicos. Obviamente que los resultados de estos países y las estrategias empleadas por éstos serán un buen modelo para proponer las transformaciones respectivas en nuestro sistema educativo y mejorar la calidad de la educación y por lo tanto hacer más eficaz y eficiente una repartición del Estado, como es el Ministerio de Educación.

El conocer cómo los funcionarios de la Oficina de Relaciones Internacionales, enfrentan este proceso, dependerá del nivel de motivación existente, pues su conexión con los diferentes niveles del Ministerio es permanente y periódica por ser el único estamento que cumple la función de conectar y coordinar los diferentes niveles (provinciales, regionales y nacional) con los otros países. Los resultados de este trabajo nos permitirá determinar los niveles de motivación de cada uno de sus integrantes que inciden en la producción con resultado en los grados de efectividad y eficiencia de la institución frente a las demandas.

Esperamos que este conocimiento nos lleve a hacer un aporte a nuestra institución para mejorar sus niveles de producción de uno de sus estamentos,

considerando el recurso humano a través de su motivación y los niveles de satisfacción como un valioso elemento para enfrentar el Siglo XXI con funcionarios públicos eficientes, pero a la vez contentos de cumplir funciones en una repartición del Estado.

INTRODUCCION

Dentro del contexto de la globalización y respondiendo cómo los países deben dar respuestas a ella, surge la necesidad de realizar reformas estructurales que se refieren sobre todo a tener un Estado efectivo, eficiente y eficaz. Estrecha relación con el proceso globalizador guarda el desarrollo tecnológico y las comunicaciones, además de los factores políticos y económicos que están transformando la vida de los ciudadanos y creando nuevos sistemas nacionales y fuerzas transnacionales.

Los importantes procesos de cambio en el rol que juegan los Estados en las sociedades contemporáneas tienen una incidencia directa tanto en las funciones que éstas realizan como en el tipo de bienes que ofrecen y en las estrategias utilizadas para hacer efectivas estas prestaciones: la frecuente falta de adecuación de las estructuras administrativas públicas a este proceso de transformación junto con las crisis económicas y políticas han originado mecanismos de activación en los procesos de modernización y reforma de los aparatos públicos. La necesidad de transformar a estos y sus sistemas de gestión, es un tema recurrente en nuestro tiempo y aparece con frecuencia en las agendas de los poderes públicos.

La Modernización del Estado involucra aspectos estructurales y también, sobre las dinámicas mismas de las organizaciones públicas. Los servicios públicos se han originado bajo el contexto de lo cuantitativo y más precisamente como producto de ampliación de la cobertura de prestaciones básicas a los usuarios, cuyos avances son enormes y en Chile, especialmente se han logrado resultados superiores a la de otros países de similar nivel de desarrollo; no obstante no ocurre lo mismo en relación a la calidad de los servicios; ya que el Estado no está en condiciones para asumir tales tareas y ello se expresa fundamentalmente en la carencia de una cultura de evaluación de los procesos y por la otra, en la rigidez de las normas legales y

administrativas. Un Estado que privilegia la perspectiva del usuario está obligado a incorporar elementos que le lleven al mejoramiento de la gestión y ésta pasa por considerar al recurso humano existente, entre las otras dimensiones.

El carácter impersonal que históricamente ha identificado a los Servicios Públicos junto con el bajo nivel de logros en la buena atención de los usuarios son elementos que han marcado de poco eficiente a éste; estos temas se han tomado recientemente dentro del contexto de la modernización de la gestión. Pero no se trata de sólo pensar en el usuario que recibe el servicio, sino que también en el funcionario que otorga atención a éste.

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado que diseñara el ejecutivo, señala ejes conductores que se refieren a la modernización del Estado, entre ellos, está incluido el respeto de los derechos de los funcionarios que trabajan en el sector público. Esto sin duda alguna, trae consigo un gran desafío, pues se trata de los recursos humanos que cumplen las funciones planificadas para cumplir con las metas de la institución y dar la atención al usuario. Aquí surge la necesidad de vincular conceptos de productividad y competitividad, con motivación e incentivos.

Como una forma de analizar estos últimos aspectos surge este estudio que pretende mostrar un contexto real en un servicio público, como es el Ministerio de Educación. Específicamente nuestro estudio tomará la motivación de los funcionarios de la Oficina de Relaciones Internacionales, en la cual se observarían diferentes dificultades en la motivación de sus integrantes, para cumplir con sus funciones y las metas de ella. Al respecto, es básico determinar la relación que existe entre Motivación, Producción y Clima Organizacional con el propósito de verificar el impacto que tienen los niveles de poca o escasa Motivación en la Producción de los funcionarios de esta Oficina y a la vez, identificar los factores causales de ésta.

Nuestro trabajo, considerará la variable dependiente "rendimiento de cada trabajador" y "por grupo ocupacional", relacionando estos resultados con los datos de variable independiente que se refieren a las encuestas de insatisfacción, además de determinar la probable relación de estas variables. Este trabajo nos proporcionará material de análisis de las percepciones que tienen los funcionarios sobre los factores de su labor cotidiana y de esta manera, conocer las causales de su "no motivación", para diseñar y sugerir estrategias que la disminuya.

La recopilación de los datos necesarios para este estudio, se realizó a través de encuestas de "no motivación" en factores específicos del trabajo; mientras que el desempeño, se evaluó aplicando un sistema de valoración del rendimiento laboral. Se comenta que para este caso, las correlaciones entre la no motivación y la producción son consistentemente bajas, descartándose un sesgo en las evaluaciones de desempeño por actitudes tolerantes de los jefes. Se debe dejar establecido que este estudio apoya la tesis de que la motivación estimula la producción; procurando por lo tanto de que los trabajadores debiesen estar motivados, a objeto de lograr una organización más poderosa y eficiente, además del logro de sus objetivos y metas.

Para una mejor comprensión se ha estimado pertinente conocer la conceptualización y todo lo correspondiente a la motivación misma, tomado desde la perspectiva de diferentes autores; así como también, se tomó en consideración material teórico que se refiere al clima organizacional mismo y la relación entre éste y la motivación.

Conocer el rol y las funciones de la Oficina de Relaciones Internacionales y contextualizarla dentro del Ministerio de Educación, también es un tema que se trata en un capítulo de este trabajo; como además el análisis y conclusiones de la estrategia seleccionada para esta tesis, el Focus Group y

el Cuestionario de Motivación Laboral aplicado al personal de la Oficina de Relaciones Internacionales.

Los resultados de éstos instrumentos nos llevaron a establecer conclusiones y a diseñar sugerencias para mejorar los niveles de motivación entre los funcionarios de la Oficina de Relaciones Internacionales y obtener de esta manera un mejor rendimiento y una mejora en los niveles de producción y satisfacción de sus integrantes, para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en ella.

Capítulo I: TEMA DE INVESTIGACION

¿Cómo se relaciona la motivación con la productividad en la Oficina de Relaciones Internacionales?

1.1. Enunciado del Problema

Las nuevas tecnologías traen un desafío significativo en las generaciones actuales y futuras; dentro de ese contexto para insertarnos en el mundo de hoy acorde a ellas es imperativa la capacitación del recurso humano, en todas sus dimensiones, pues el servicio que se pretende ofrecer a los usuarios también debe ser eficiente y efectivo y esta optimización deberá estar reflejado en una atención oportuna y buena; todo esto permitirá la efectividad de las Instituciones. De ahí que es importante la motivación entre los integrantes de esta, demostrado a través del compromiso de los empleados para determinar lo medular que llevará al cumplimiento de las metas y objetivos. Frente a la pregunta ¿cómo se llega a esto?, la respuesta tiene diferentes dimensiones pero se debe señalar que es un tema complejo donde hay que considerar diversos aspectos para lograr la motivación real del capital humano, entendido como recurso relevante en la dinámica de las Instituciones.

Al respecto se debe considerar que este tiene tantos aspectos y dimensiones diferentes, tanto es así que el nivel socio cultural del medio donde se desenvuelve el trabajador como tal es relevante para considerar las características que lo identifican como persona distinta de otra, teniendo diferentes percepciones.

Llegar a esto implica un trabajo largo y complejo, ya que se debe conocer a la persona como tal, sus reales motivaciones, su postura frente a los incentivos y especialmente a lo económico y la relación que se produce en

cuanto a su productividad; lo que es importante señalar en el logro de las metas de la institución.

En el marco de los recursos humanos, es importante considerar a las personas como tal, conocer qué piensan, qué hacen, cuáles son sus propuestas frente a la vida, qué harían ellas por mejorar su entorno de vida diaria, es decir sus modos de vida y rutina, dejarlos actuar, pensar, considerar su opinión y las modificaciones para mejorar su entorno laboral, qué herramientas se hacen necesarias para tener mayor eficiencia en el trabajo, y cómo cada una de las propuestas se debe complementar. Preguntas e interrogantes y son indispensables para obtener una verdadera participación de los integrantes en una organización.

Crear en las personas es un factor importante, saber cuánto aporta cada una, cómo ha ido creciendo laboral y personalmente y si ello, amerita ascenderlo en sus funciones; esto motiva e incrementa el deseo de seguir creciendo en las diversa dimensiones que implica el ser miembro de una institución.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

- Describir y analizar la influencia de la motivación en la Oficina de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación como clave en la mejora del ambiente y desempeño laboral.
- Relacionar las variables de motivación y productividad en el logro de los objetivos de la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) del Ministerio de Educación.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir y conceptualizar que es la motivación a través de su importancia en el ambiente laboral , señalando sus características.
- Definir productividad en relación a su vínculo con la motivación.
- Determinar y analizar el grado de satisfacción de los empleados frente a la labor que realizan en la Oficina de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación.
- Determinar la responsabilidad de los jefes frente a la productividad de sus subalternos y su motivación hacia el trabajo que realizan.
- Describir el clima organizacional existente en la Oficina de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación, a través de las opiniones vertidas por los componentes de la misma.
- Definir a través de herramientas, la unidad de trabajo ideal y la ya existente.

1.3. Justificación y Delimitación de la Investigación

1.3.1. Justificación

El objetivo de este trabajo abarca dos aspectos que en la actualidad en una organización pública o privada están presente, representan un papel primordial en la formulación de los objetivos de las organizaciones, son la motivación y la productividad. En principio, la motivación juega un rol protagónico dentro de toda organización,

hace que los empleados trabajen a gusto y se sientan partícipes de los logros de su institución. En el marco de un modelo económico neoliberal la competitividad y la competencia y precisamente para estar preparados es necesario capacitar a los empleados para que de esta manera tengan insumos reales y efectivos que permitan a las instituciones llevar a cabo su misión y cumplir con los objetivos. Nuestra investigación apunta a conocer, analizar y determinar los aspectos de funcionamiento de una institución estatal, no es menos cierto que los integrantes deben conocer todos los elementos para tener un desempeño eficiente y eficaz, conseguidos con la motivación.

La productividad tiene una relación directa con la motivación. Los tiempos modernos exigen caminar a pasos agigantados, las organizaciones deben considerar el tiempo y los periodos que se requieren para lograr los propósitos para alcanzar, ¿pero quiénes hacen de la organización un ente vivo y con altas aspiraciones? Los empleados, que sin duda se identifican con los objetivos de su organización y ponen todo el esfuerzo y motivación para mantener una situación optima e incluso obtener más allá de las metas propuestas. No obstante, este panorama no se puede dar en su totalidad si no se otorgan incentivos o reconocimiento y se advierten claros indicadores de inclusión dentro de la organización. Es necesario una dosis equilibrada de cada uno de los ingredientes motivación y productividad.

Para esta investigación se ha hecho referencia a una institución estatal, como es el Ministerio de Educación, y más precisamente a la Oficina de Relaciones Internacionales en donde se centrará el análisis de este trabajo, y al cabo de ella podremos concluir si existe un vínculo verdadero y real entre la motivación y productividad, es

decir, si una es causa de la otra. A priori sólo se puede afirmar que ambas por sí mismas tienen el poder suficiente para actuar dentro de cualquier empresa, sin embargo, al cabo de esta tesis se podrá determinar en que medidas, una es mas influyente que la otra.

1.3.2. Delimitación

Esta investigación tomará como unidad de análisis la Oficina de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación, de tal manera que de todo el recurso humano emanará información respecto de la motivación para laborar como empleados de dicho estamento. Al respecto, la colaboración de los integrantes de la institución es clave para realizar esta investigación y se necesitará de un elemento humano comprometido para conocer y llevar a cabo este estudio motivacional.

Es fundamental tener claridad la idea principal investigando el estado de las relaciones laborales, el factor motivacional y el factor productivo dimensiones relevantes en toda organización.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

La Motivación, ¿Es importante para el Desarrollo de una Empresa?

2.1. ¿Qué es la motivación?

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable¹.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado

Se distinguen tres elementos de la motivación:

- a) Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- b) Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

¹ Motivación y Productividad, Gellerman, Saúl, 1978.

- c) Elección de una estrategia de acción condicionada por la variación de diversas opciones que actuará orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Por tanto, se puede decir que el organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada da preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

Otras definiciones postulan que:

"La motivación concierne a cómo se inicia la conducta, cómo se recibe la energía, se sostiene, se dirige, se detiene y qué clase de reacción subjetiva está presente en el organismo mientras ocurre todo eso" ².

"La motivación es un proceso de elecciones hechas por personas u organismos inferiores entre formas alternativas de actividades voluntarias" ³.

"La motivación es un proceso por medio del cual se realizan las elecciones entre las alternativas, pues es entonces cuando la gente elige lo que ha de suceder. Si los resultados de tales elecciones reafirman o desvirtúan los más amplios objetivos de una organización, ello será determinado por la naturaleza de la motivación que aliente tales elecciones" ⁴.

² Jones, 1955.

³ Vrom, 1964.

⁴ Hinrichs, 1978.

"La motivación se refiere a un estado del organismo en el cual la energía corporal es movilizada y dirigida selectivamente hacia partes del ambiente" ⁵.

En general, la motivación puede definirse como condiciones interiores y exteriores, que movilizan y dirigen, en forma selectiva a las personas hacia cambios de conducta. Se requiere en ella, estímulos y fines hacia los cuales se tiende.

Quienes están motivados sienten en estado permanente desequilibrio entre la necesidad y fin que los hace moverse, física e intelectualmente.

Es importante resaltar la diferencia entre motivación y satisfacción, en primera instancia, la motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción, en cambio, se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. La motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado⁶.

El buen gerente trata constantemente de motivar a su personal estudiándolo en cuanto personas. Pronto encuentra que todos los hombres son exactamente iguales entre sí en que tienen necesidades que deben satisfacer, pero cada persona es completamente distinta de cualquier otra, ya que tiene una combinación diferente de necesidades. Mientras se les trate con justicia y comprensión, y se tenga fe en la competencia de su dirección, el personal lo seguirá y hará lo que él desea. El resultado último será un personal bien motivado y una operación exitosa⁷.

⁵ Newcomb, 1946.

⁶ Koontz y Wehrich.

⁷ J. Mcquaig.

2.2. Teorías Motivacionales

Las teorías motivacionales intentan explicar y predecir la conducta de los individuos, no existe una teoría única y simple que incluya todas las variables que inciden en la motivación, sin embargo, ellas presentan posibles factores que afectan el nivel de motivación de los empleados, o bien, describen el proceso de que les activa su conducta. Se clasifican en Teorías de Contenido y Teorías de Proceso.

A continuación se describen algunas de las teorías motivacionales existentes. Si bien ninguna de ellas es indiscutible, al menos son reconocidas por los entendidos en el tema.

2.3. Teorías de Contenido

a) Teoría de la Jerarquía de las necesidades: el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: **fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.**⁸ Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediatamente inferior está razonablemente satisfecha. Si las necesidades fisiológicas no están cubiertas, las otras necesidades dejarán de no motivar el comportamiento de la persona y pasarán a hacerlo las necesidades de seguridad, y así sucesivamente a lo largo de las cinco categorías.

Además postula que esta jerarquía se puede recorrer tanto en sentido ascendente como descendente, es decir, una necesidad inferior

⁸ Abraham Maslow.

puede ser reactivada al momento de perder lo que estaba satisfaciendo, disminuyendo el interés por las necesidades que hasta ese momento dirigían su comportamiento⁹.

A continuación se detallan cada una de las necesidades:

- **Fisiológicas:** están relacionadas con las necesidades corporales, como alimento, bebida, abrigo, vivienda, etc. Se postula que mientras esta necesidad no esté satisfecha, el trabajo se convierte sólo en un medio de supervivencia.
- **De Seguridad:** incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional. Algunos ejemplos de sistemas que satisfacen estas necesidades son las pensiones, los seguros médicos (o de otro tipo), los sistemas de antigüedad que rigen a los despidos, la creación de sindicatos, etc.
- **Sociales:** corresponden a las necesidades de amistad, pertenencia, interacción y amor. Un caso de esto lo constituye la formación de grupos de trabajo, en donde suelen dar sentimientos de aceptación y de pertenencia.
- **Estima:** abarcan la necesidad de autoestima y de que las demás personas nos estimen o respeten. Dentro de esta clasificación también se pueden considerar los grupos de trabajo y el enriquecimiento del trabajo a fin de alcanzar sentimientos de logro, orgullo y dignidad entre quienes lo realizan.
- **Autorrealización:** comprenden las necesidades de crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización. Las personas que satisfacen esta necesidad son aquellas que, en

⁹ Robbins, 1987.

general, logran metas que se han fijado. Sin embargo, se plantea que es muy difícil que personas que realizan tareas rutinarias cubran esta necesidad, no así aquellas que desempeñan labores creativas.

b) Teoría de la Motivación de los Factores Motivadores - Higiénicos: Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (ego, autorrealización), y asegura que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente y una vez que están satisfechas la única manera de motivarla es ofrecerle condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable. Herzberg dice la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de nivel superior, como el logro y el reconocimiento.

Plantea la existencia de dos tipos de factores:

- **Factores de Higiene o Extrínsecos:** son aquellos que no están relacionados con la naturaleza misma del trabajo, son factores ambientales, como por ejemplo: remuneraciones, condiciones de trabajo, seguridad, políticas y administración de la organización, supervisión y relaciones personales.

Si estos factores no están presentes, causan descontento en los trabajadores. Sin embargo, la presencia de estos factores no provee una fuerte motivación.

- **Factores Motivadores o Intrínsecos:** son aquellos que están ligados con la naturaleza misma del trabajo, entre ellos están: logro, reconocimiento del logro, el trabajo mismo, responsabilidad, crecimiento, progreso, etc.

Estos factores motivadores conducen a una fuerte satisfacción cuando están presentes, pero no causan mucho descontento o insatisfacción cuando están ausentes.

Los factores de Higiene son un pre-requisito para la motivación aún cuando ellos no son motivadores por sí mismos.

c) Atkinson y McClelland - La necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, tres necesidades secundarias:

- Logro, las personas motivadas por necesidades superiores de logro desean situaciones con riesgos moderados y retroalimentación rápida y concreta relacionada con su desempeño.
- Poder, las personas motivadas por éste buscan situaciones en las que puedan hacer sugerencias, ofrecer opiniones y convencer a los demás.
- Afiliación, es el deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente, los que la sienten en alto grado luchan por conquistar la amistad, prefieren situaciones de cooperación a las de la

competencia y desean relaciones que incluyen un alto grado de comprensión mutua ¹⁰.

d) Teoría ERC de Alderfer: Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de necesidades propuesta por Alderfer se compone únicamente por tres series de necesidades:

- **Existencia:** necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
- **Relación:** necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
- **Crecimiento:** necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

Las tres necesidades de Alderfer - existencia (E), relación (R) y crecimiento.(C), o ERC - corresponden con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow, las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor, y las necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización.

La teoría de Alderfer sugiere que además de proceso de satisfacción - progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración - regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente

¹⁰ Robbins, 1987.

sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

2.4. Teorías de Proceso

- a) **Teoría del establecimiento de metas:** En ésta se establece la importancia de que existan metas claras para la labor que se realiza, si las metas son estimulantes o retadoras los resultados son altos niveles de desempeño. Cuando más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño. Ahora, si la persona participa en el proceso de establecimiento de metas es más probable que las acepte y que se puedan fijar metas más difíciles. Las intenciones formuladas en función de metas difíciles y específicas constituyen un importante factor motivador¹¹.
- b) **Teoría de la Equidad:** se refiere a los juicios subjetivos de una persona sobre lo justo de la recompensa que obtiene, en relación con los insumos (que incluyen factores como, el esfuerzo, la experiencia y la educación), en comparación con las recompensas de otros.

El patrón de comparación que considera la persona constituye una variable importante. Se establecen tres patrones de comparación: otro, sistema y yo. El "Otro" incluye a otros individuos que desempeñan puestos similares en la organización o fuera de ella. El "Sistema " abarca las políticas de sueldo y procedimientos, así como la administración del sistema. El "Yo" se refiere a las razones, esfuerzos y resultados que son propios del individuo y que difieren de su razón actual, se incluyen trabajos y compromisos anteriores.

¹¹ Gibson, 1984.

c) **Teoría de las expectativas:** establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que éste último tiene para el individuo, incluye tres variables:

- Atracción del premio
- Nexo entre desempeño y premio
- Nexo entre esfuerzo y desempeño¹²

En esta teoría es importante determinar qué resultados o recompensas son importantes para cada empleado, identificar claramente qué conducta y qué desempeño desea, establecer niveles de desempeño que sean desafiantes pero alcanzables y vincular resultados o recompensas a los niveles de desempeño deseados por la organización¹³.

d) **Teoría X e Y:** McGregor propone dos puntos de vista respecto de la conducta humana: una tradicional sobre la dirección y el control que se debe ejercer por medio de la autoridad, denominada teoría X, y uno que integra los intereses individuales con los objetivos de la organización, denominado teoría Y.

Según la Teoría X, los administradores piensan que:

- Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden lo evitarán.
- Debido a lo anterior, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que

¹² Robbins, 1987.

¹³ Gibson, 1984.

dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo desean seguridad.

Suposiciones de la Teoría Y,

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la auto - dirección y el auto - control para alcanzar los objetivos con los que se ha comprometido.
- El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
- Bajo condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.
- La capacidad de ejercer un nivel relativamente de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas está ampliamente distribuida entre la población.
- Dadas las condiciones de vida industrial moderna las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

2.5. Motivación y Ambiente Laboral

Recordemos que la motivación o una de las definiciones de motivación nos habla que es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actitud determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes¹⁴.

En tanto que ambiente laboral implica dos significados básicos: el primero es el uso de bienes materiales, normalmente con un suministro fijo, para los fines establecidos por los que se realiza su manipulación, y el segundo, más negativo, es un elemento clave de la teoría marxista sobre la lucha de clases. Esta teoría establece la teoría del valor del trabajo, que a su vez conlleva el concepto de la plusvalía. Sostiene que el capitalista paga al trabajador el coste de su producción pero recibe el precio de mercado del producto, paga costos externos y se embolsa el resto.

Ahora es importante visualizar la manera en el que la motivación influye en el ambiente laboral:

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar?. El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas estas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?.

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre parece sospechoso. Frecuentemente se intenta explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa se escucharía el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándose en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación.

Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción desde el punto de vista de conducta y comportamiento.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues, no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

Como su propio nombre lo indica, la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la

¹⁴ Hodgetts, Ry Altman, (1991) Comportamiento Organizacional Ed. Mc Graw-Hill – México,

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre parece sospechoso. Frecuentemente se intenta explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa se escucharía el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándose en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación.

Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción desde el punto de vista de conducta y comportamiento.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues, no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

Como su propio nombre lo indica, la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la

¹⁴ Hodgetts, Ry Altman, (1991) Comportamiento Organizacional Ed. Mc Graw-Hill – México,

necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, una necesidad, un deseo, etc.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así se pueden señalar móviles que desde los impulsos más elementales, como el hambre.

El sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a lograr una meta profesional. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

¹⁵Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como factor más importante que permitirá ayudar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorará la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Por otra parte, los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación como esa es errónea, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus, y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica

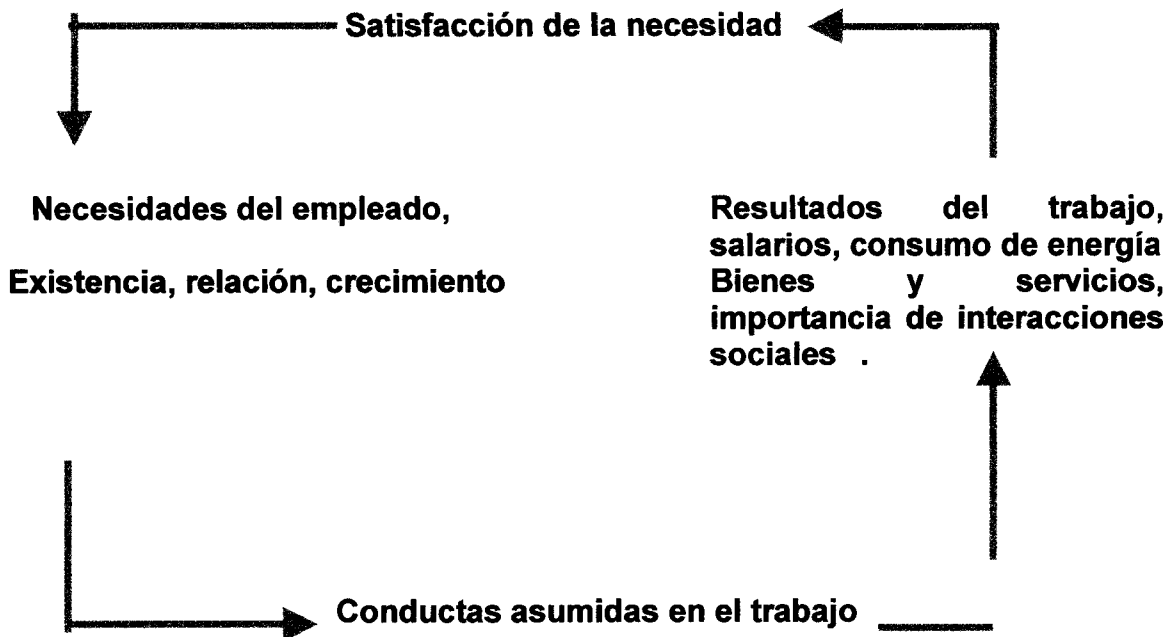
¹⁵ [Http: //motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm](http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm)

bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, se puede distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

- Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en el Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfechas.
- Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; Son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sea de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

2.6. Los Resultados del Trabajo



Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

- **Salario:** el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
- **Consumo de energía física y mental:** Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:

- (a) Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo.
- (b) Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía

- **Producción de bienes y servicios:** esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.

- **Interacción social:** El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.

- **Estatus social:** Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son:
 - (a) Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
 - (b) La categoría o posición jerárquica dentro de la organización.
 - (c) Salarios
 - (d) Antigüedad
 - (e) Estatus de los asociados.

El estatus social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

2.7. Definición de productividad y su vínculo con la motivación

Se sabe que hoy día no es competitivo quien no cumple con calidad, producción, bajos costos, eficiencia, innovación, tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo.

Ahora, productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos¹⁶.

Peter Druker afirma que cada empleado debe concentrarse en el trabajo y la tarea, eliminando todas aquellas que distraen su rendimiento, de esta manera logrará incrementar su productividad.

Esta teoría de Druker nace a partir o a continuación de la escuela de Henry Fayol, para quien el individuo no está motivado, es perezoso, irracional, incapaz de auto - disciplina y auto - responsabilidad; Se preocupa exclusivamente del interés personal.

Se debe no obstante hacer una disquisición¹⁷: Si bien Fayol estaba en favor de la especialización, lo hacía por basarse en ciertos supuestos con respecto al individuo; esto es, la desconfianza básica hacia ellos, y a su vez consideraba que existían algunos pocos que podían ser responsables y por ello a cargo el control sobre los demás; mientras que Druker apoya la

¹⁶ www.productividad y eficiencia.htm

¹⁷ investigación, análisis y exposición razonadas.

especialización por motivos técnicos: esto es, eficiencia, productividad y concentración en el trabajo.

Para W. Edward Deming y sus postulados sobre la calidad, productividad y competitividad, la productividad viene dada de manera natural e inevitable por la mejora de la calidad, basada en la disminución de reprocesos. Esto no se logra eliminando aquellas tareas que no corresponden a la actividad principal del puesto - tal como lo plantea Druker- sino aquellas que no aportan a la cadena de valor.

2.8. Modelo de Motivación del Empleado y Desempeño del Trabajo

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la sociedad de la necesidad influye en la motivación.

Es necesario entregar la definición de tres conceptos:

- **Expectativas:** Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.
- **Valencia:** Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede

ser medida desde el punto de vista de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativo a un resultado dado.

- **Instrumentalidad:** Percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea ésta, más importancia se dará a la valencia del resultado, y, por tanto, mayor motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a los resultados de trabajo deseables.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado, el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de las expectativas o instrumentalidad de la motivación del empleado.

No cabe duda que los entendidos han dado suficientes definiciones acerca de lo que significa la motivación, por ello cabe expresar una personal que recoge los fundamentos de los autores vistos.

Motivación es:

" Un estado interno de la persona por tratar de lograr y hacer lo que le gusta, lo que le da satisfacción porque sabe que al final estará contento consigo mismo por haber alcanzado su objetivo, en este proceso están involucrados factores internos y externos que ayudarán o desmotivarán a la persona".

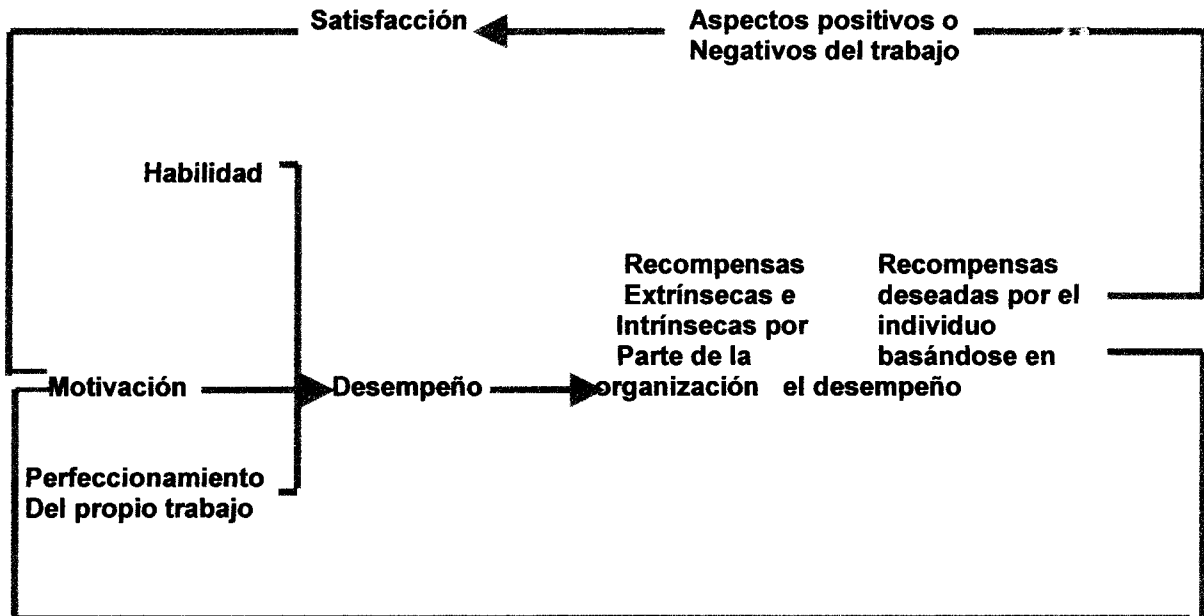
Los elementos que inciden en la motivación de las personas va a ser su entorno familiar, de trabajo, de la sociedad, de esto van a depender cuales son las metas a alcanzar.

Si hablamos de la familia es importante el bienestar tanto económico como de una armónica convivencia, el anhelo de los padres es dar la mejor educación a sus hijos que sean profesionales para que se puedan proyectar mejor en la vida . Por esto trabajan arduamente para tener los medios económicos que les permita solventar estas aspiraciones . Entonces los padres como primer objetivo es tener un trabajo que permita sostener a su familia, luego quiere más ir ascendiendo mejorar sus expectativas laborales, si se dan las condiciones puede perfeccionarse , capacitarse y con ello ir subiendo la escala de una mejor renta y reconocimiento su fin es darle las mejores condiciones de vida para su familia.

En el trabajo como lo dijimos antes la posibilidad de ir ascendiendo va a depender de las instancias que se den para ello, si la empresa actúa va a valorar a sus empleados capacitándolo , dándoles autonomía en sus tareas , entonces el empleado responderá con eficiencia y estimulado por las acciones que se están dando para este fin, en esto gana la empresa y el empleado- Todas las instancias que se den tanto internas como externas son elementos prioritarios para la motivación del individuo.

La sociedad incide en el individuo los cambios profundos que se están produciendo en el día a día son factores que motivan fuertemente al individuo a superarse .

2.9. La Motivación y su Incidencia en la Actuación del Individuo



2.10. La Unidad de Trabajo

2.10.1. Definición de Unidad de Trabajo

Se le podría asimilar a una departamentalización, que es una rama dentro de la organización, con un supervisor o jefe de la unidad que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

La unidad de trabajo es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad.

2.10.2. Características, Ventajas e Inconvenientes de ciertas Unidades de Trabajo o Departamentalización

La unidad de trabajo o departamentalización puede ser vertical u horizontal.

- Departamentalización Vertical: aumenta la calidad en la dirección, para ello se crean más niveles jerárquicos.
- Departamentalización Horizontal: lo normal en una empresa es que se den las dos departamentalizaciones a la vez, aumentando la calidad del trabajo y de la dirección.

Ventajas:

- Los servicios pueden ir más allá de la jornada laboral.
- El proceso de producción puede ser interrumpido
- El equipo de capital caro puede usarse más tiempo.
- Permite la adaptación a los horarios de algunas personas.

Inconvenientes:

- Falta de supervisión en horarios fuera de la jornada laboral.
- Factor fatiga: se altera el comportamiento.
- Problemas de coordinación y comunicación entre los diferentes turnos.
- Elevado costo que supone las horas extras.

Departamentalización por funciones que consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una organización.

Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuantos departamentos hay que crear. Sus ventajas pueden ser múltiples:

- Mejora la coordinación de las funciones
- Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera
- Proporciona formación para las futuras jefaturas
- Aumenta la diversificación de la empresa.

Cabe destacar también algunos inconvenientes:

- Requiere más empleados de alta dirección
- Dificulta la centralización de las funciones económicas
- Problemas de control para la dirección general

Ahora bien, hay ciertos elementos que se mencionan en las definiciones que obviamente corresponden a todas las organizaciones, sean éstas de tipo pública o privada, sin embargo, hay ciertos aspectos que pueden concebirse sólo en una entidad privada.

2.11. Clima Organizacional

- **Definición de Clima Organizacional**
- **Lazos entre la Motivación y el Clima Organizacional**
- **Dimensiones del Clima Organizacional**

2.11.1 Definición de Clima Organizacional:

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En estricto rigor el clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional.

Otra de las definiciones que se podrían mencionar es que constituye un conjunto de percepciones de quienes integran un ambiente de trabajo sobre sus labores y funciones, el espacio físico en el que las realizan, las relaciones entre ellos, las relaciones con distintas jerarquías, y las diversas reglas que los afectan.

Como podemos constatar ambas definiciones apuntan a lo mismo pero sugiriendo otras palabras y agregando más factores importantes para completar lo que queremos.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema ¹⁸.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins, que define el entorno o clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes de la organización. La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

¹⁸ Goncalvez, Alexis, 2000. Fundamentos del Clima Organizacional.

Para resumir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



2.11.2. Lazos entre la Motivación y el Clima Organizacional

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva

y repetitiva de varias personas, pero poco a poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar¹⁹

Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay en organizaciones de ese tipo muy poco trabajo en equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática²⁰ no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva solamente a mayores niveles de ausentismo, tasa de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo.

¹⁹ Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional.

²⁰ Administración con autoridad ilimitada

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Se puede expresar que la motivación también va unida al clima organizacional, pues ambas son las bases para el correcto funcionamiento del área de una empresa cada uno de los componentes teniendo a su alrededor lo adecuado y, además, gozar de un equipo acorde y trabajo a la par se pueden lograr resultados mucho mayores a los esperados. Pues de una u otra forma, como seres humanos necesitamos estar bien en lo que hacemos pues es la manera de proyectar que estamos en lo correcto y con nuestro desempeño lo corroboramos.

Puntualmente, la institución que se ha demarcado para esta investigación es la Oficina de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación. Es una organización estatal, con la idiosincrasia propia de una organización rígida, resistente al cambio y con un personal obligado a trabajar para subsistir, y no es diferente la situación que aquí se vive.

Lo que caracteriza a este grupo de personas que aquí laboran es la desmotivación, trabajan por inercia, es decir, cumplen su horario realizando las tareas que solamente les corresponde y eso es todo, no desean abarcar más espacios, pues no existen incentivos para ello (llámese económicos, humanos, laborales, etc). Existen divisiones notorias, no hay un trabajo en equipo, ni convivencia, la

información no fluye como debiera entre los diferentes departamentos que existen, es más, cada persona debe informarse por otros medios, como los diarios, de lo que ocurre dentro de su oficina o bien, acercarse al profesional correspondiente que lleva la materia y, aún así persiste la duda.

Las reuniones de equipo solo se realizan con los cercanos a la jefatura, el resto se debe enterar mediante informativos externos a la Oficina de Relaciones Internacionales. La persona no es considerada, es un objeto que realiza las tareas, la preocupación por el pensamiento de los empleados respecto a las materias o como se debiera llevar o concretar de mejor manera es casi nula. Además, en cuanto a las aspiraciones personales, éstas no importan mientras se esté cumpliendo rígidamente con la tarea encomendada y sin salirse de ella.

Se puede afirmar que quizás las personas dentro de esta ORI encargadas de hacer esta tarea no son las más idóneas, es decir, no cuentan con una preparación educacional para tratar temas en equipo y la complejidad de tratar con personas, pues debemos tomar en cuenta que somos seres individuales y no todos pensamos de la misma manera y, por tanto, para saber entrar en ellas se requiere de procesos e instrumentos que hay que saber aplicar e implementar.

Si bien es cierto que la jefatura de la Oficina de Relaciones Internacionales trata de ser autónoma en las funciones que realiza el personal, dejando ser, falta esa interacción, ese compartir considerando a la Persona, incorporarla para que ésta se sienta parte importante de la Oficina de Relaciones Internacionales y que sin su trabajo no sería posible lograr los objetivos propuestos. Lo fundamental es tener cerca de la jefatura como se indicó

anteriormente, profesionales competentes que ayuden a mejorar las relaciones internas.

Por tanto, cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción o desmotivación. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

2.11.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario

está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: ²¹

- **Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (empowerment).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

²¹ Goncalvez, Alexis – Fundamentos del Clima Organizacional; <http://www.calidad.org/articles/dic97/2dic.97.htm>.

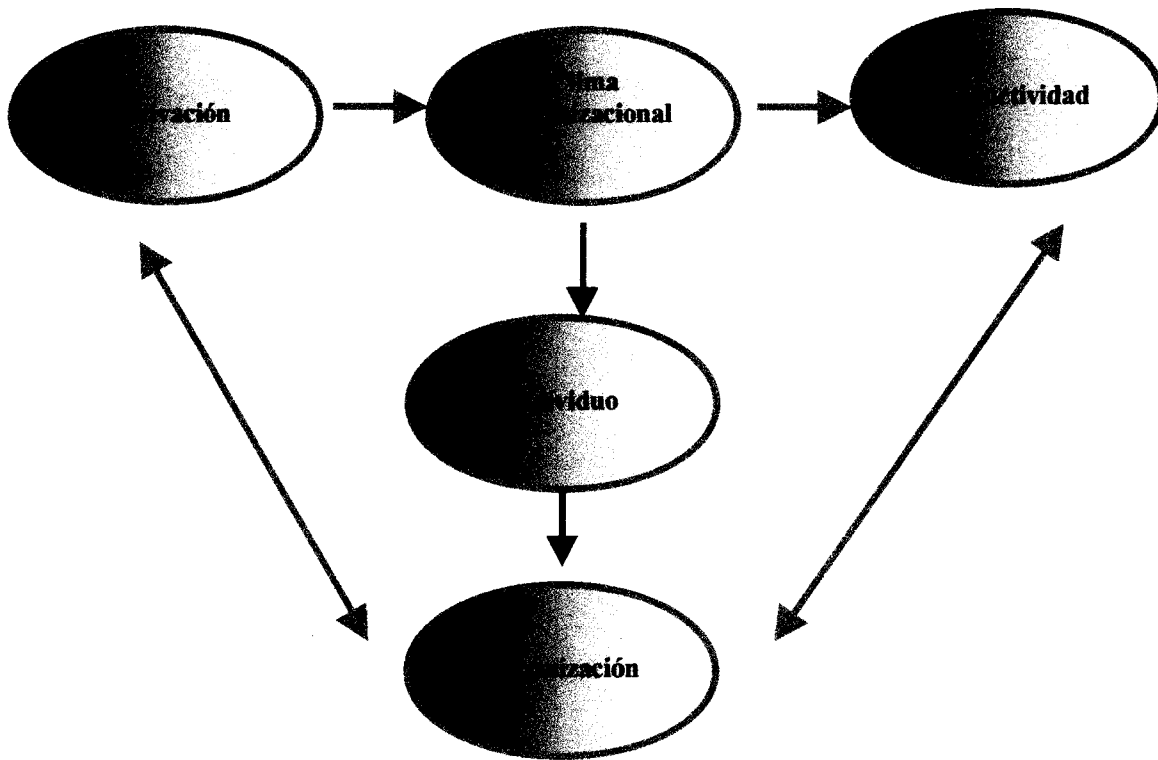
La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

2.11.4. Factores Determinantes en la Organización



CAPITULO III: RESEÑA HISTORICA Y MISION DEL MINISTERIO DE EDUCACION

3.1. Políticas Generales

Bajo el gobierno del Presidente Joaquín Prieto y su Ministro don Diego Portales les corresponde la alta misión de firmar el **Decreto, el 1º de febrero de 1837, que establece una Secretaría de Estado destinada a tender el desarrollo de la educación pública.** Un día antes, el Presidente de la República había promulgado una Ley que le otorgaba Facultades Extraordinarias por el tiempo que durara la guerra contra la Confederación Perú, Bolivia. El Ejecutivo procedió a dictar el mencionado decreto, con las firmas ya aludidas, referidas en esa Ley, por él medió del cual se organizaban las diversas Secretarías de Estado para una mayor expedición gubernamental. Este decreto agregaba a los tres Ministerios tradicionales, un cuarto, el de justicia, que debía abrazar además el de Culto y el de Instrucción Pública.

Así se inicia la formación del "futuro" Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación nace, pues inspirado por la visión de estadista de don Diego Portales, a quién se designa como primer titular de la Cartera, aunque detentaba la de Interior y Relaciones Exteriores. Era como si el naciente Ministerio necesitara la tutoría de un brazo vigoroso y de una visión abarcadora y certera para encaminarse con seguridad en la lucha contra el oscurantismo y la ignorancia.

3.2. La Legislación Educacional

Comienza legislarse sobre organización de la educación primaria, varios proyectos de leyes llegan al Parlamento. Don José Victorino Lastarría sugiere un Proyecto de Ley Orgánica de Educación Elemental que fue presentado sólo en 1848 por don Antonio García Reyes. Al año siguiente,

la Cámara recibía otro, sobre la misma materia, presentado por don Manuel Montt. A mediados del siglo, el sistema educacional aparece ya más o menos delineado en sus caracteres fundamentales. Según algunos datos estadísticos de la época, el alumnado primario de todo el país, era más o menos de 10.000 niños, el 1% de la población; en la enseñanza media alcanzaba a 2.000 alumnos, más o menos, el 2% de la población.

En 1849, se crea la Escuela de Artes y Oficios; en 1853, la Escuela Normal de Mujeres, paso muy importante que abre las puertas a la mujer hacia el campo de las profesiones. En julio de este mismo año, se promulga, con las firmas de Don Manuel Montt y de su Ministro Don Antonio Varas, la ley que organiza administrativamente los Ministerios, fijando el número de funcionarios así como las funciones de cada uno, y sus rentas. A esta Ley, la educación gana en expedición y en importancia, pues se crea en el Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción, una Sección Especial destinada a atender exclusivamente los asuntos propios de la enseñanza.

Estado de la enseñanza a fines del siglo XIX, en los últimos años del pasado siglo se encuentran a la educación en franco tren de progreso y crecimiento sobre la base de una organización estable, centralizada y uniforme. Chile contaba, en esa época (censo de 1895) con 1.500.000 habitantes, la matrícula de todos los establecimientos escolares alcanzaba, en el año 1900 a 190.000 alumnos, lo que corresponde a un porcentaje de un 13% de la población total. Si se considera que un 25% de toda cifra de población corresponde a las personas en edad escolar, se deduce que a comienzos del presente siglo, en Chile la mitad de la población escolar no recibía educación.

Durante el gobierno del Presidente Gabriel González Videla (1946-1952), se aprobó la ley de subvenciones a la educación particular que beneficiaba a los establecimientos "cooperadores de la función educacional del estado" de carácter gratuito.

El presidente Carlos Ibáñez (1952-1958), fundó la Superintendencia de Educación Pública que ordenaba la Constitución de 1925. Se asignó a la Superintendencia., por una parte, un rol de generador de propuestas de política educacional elaboradas en un Consejo Nacional representativo de diversos actores ligados a la educación.

Durante el gobierno del Presidente Eduardo Frei (1964-1970) emprendió una amplia y comprensiva reforma educacional, a la vez que adelantaba más aún el proceso de expansión de la educación, apoyándose inicialmente en los aportes del gobierno anterior y beneficiándose de una cooperación internacional.

En sus aspectos pedagógicos, se modificaron los planes y programas de enseñanza básica y media general.

Durante el gobierno del Presidente Salvador Allende (1970-1973), asignó a la educación lo más altos recursos financieros, logró llevar la expansión educativa a sus más altos niveles y avanzar en la política de igualdad de oportunidades. Profundizó la desconcentración del aparato estatal de educación, a través de las Coordinaciones Regionales de Educación y quiso desburocratizar y hacerla participativa a través de los Consejos Regionales y Locales de Educación.

Con el gobierno de la Junta Militar y del General Augusto Pinochet (1973-1990), se producen significativos cambios en la gestión de la educación.

En el año 1977 el Ministerio de Educación se desprende de buena parte de las Escuelas o Institutos de Educación Media Técnico Profesional y los entregó a la Administración de Corporaciones privadas creadas por las

Asociaciones Gremiales de Empresarios de la Industria, el Comercio y la Agricultura.

En año 1979, una directiva Presidencial para la Educación normó la doctrina del "Estado Subsidiario", según la cual se privilegiaba la libertad educacional.

En el año 1980, se decretó el traspaso gradual de las escuelas básica y los liceos de enseñanza media del Ministerio a las Municipalidades del país.

En el año 1987 se estableció en cada una de las Universidades e Institutos Subsidiarios por el estado una junta directiva encargada de elegir al Rector y a las principales autoridades y ejercer un conjunto de atribuciones de Administración.

A pesar de la vigencia de la concepción de "subsidiariedad" y de la mayor presencia del sector privado, el papel del estado continuó.

3.3. La Estructura del Ministerio, según la Ley de 1990:

En 1980 se había decretado la ya referida descentralización administrativa, que hacía del Ministerio un órgano "sin escuelas ni maestros" y que en 1986 se dictó la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, que se resumirá más adelante, el gobierno militar demoró varios años en reestructurar la cartera del ramo. Fue la Ley N° 18.956, de 8 de marzo de 1990, a partir de la cual ésta pasó a llamarse Ministerio de Educación.²²

²² Las denominaciones no son neutras. El cambio de "instrucción" a "educación", implica el compromiso con las concepciones pedagógicas de Escuela Nueva, de los años 20, y la desaparición del adjetivo "pública" expresa la voluntad de privatización del régimen de los años 80, que el régimen de los 90 no se ha interesado por recuperar en el terreno simbólico. Sobre la historia de la administración educacional en el marco de las reformas de los siglos XIX y XX, ver Amanda Labarca, *op. cit.*; Fredy Soto Roa, *Historia de la educación chilena, op. cit.*; e Iván Núñez, *op. cit.* 1989.

La referida ley definió al Ministerio como "la Secretaría de Estado encargada de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles; asegurar a toda la población el acceso a la educación básica; estimular la investigación científica y tecnológica y la creación artística, y la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación". En esta ley se le asignaron las funciones que se presentan en el siguiente Recuadro.

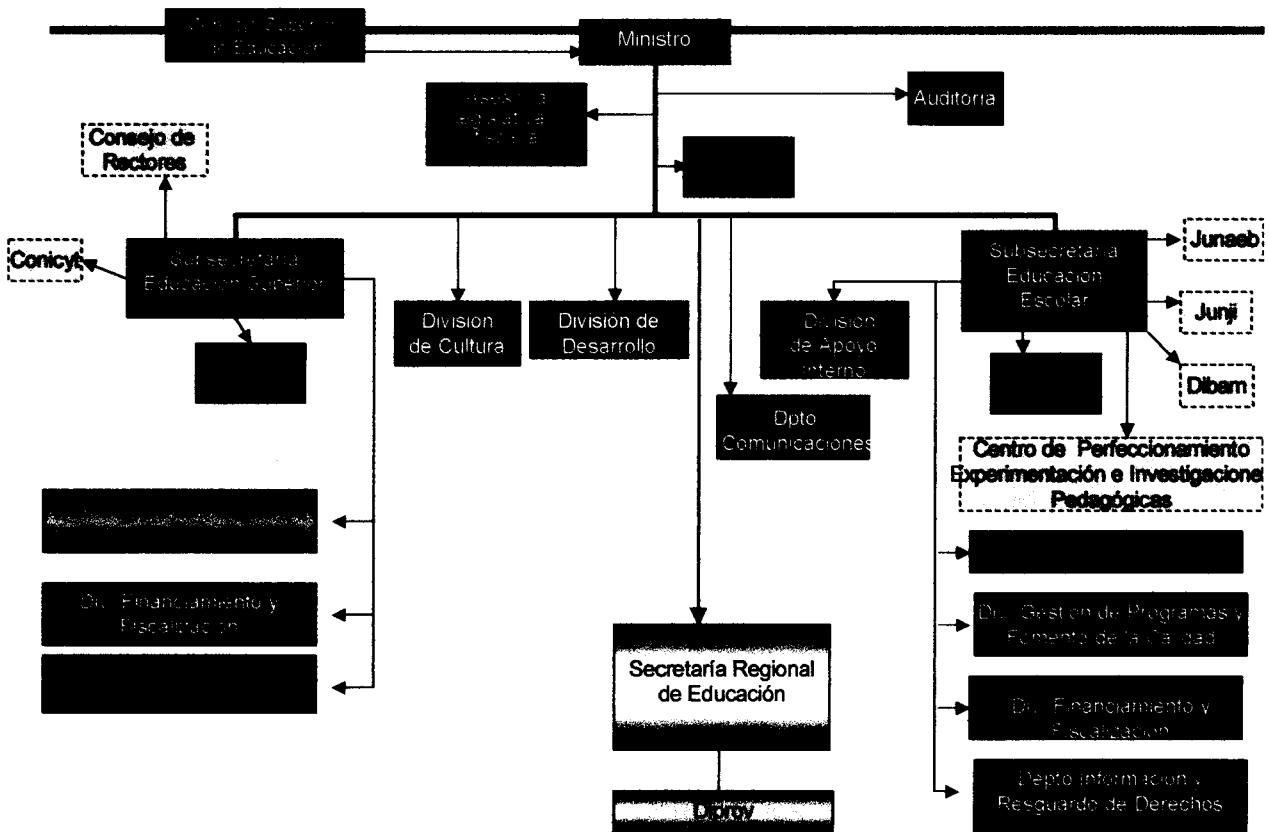
Funciones legales del Ministerio de Educación

- Proponer y evaluar las políticas y los planes de desarrollo educacional y cultural;
- Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades educacionales y de extensión cultural;
- Evaluar el desarrollo de la educación como un proceso integral e informar de sus resultados a la comunidad, al menos anualmente;
- Estudiar y proponer las normas generales aplicables al sector y velar por su cumplimiento;
- Otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales, cuando corresponda;
- Fiscalizar las actividades de sus unidades dependientes, y
- Cumplir las demás funciones que le encomiende de la ley" (Art.2°).

3.4. Presentación del Organigrama y Descripción General.

En líneas generales la estructura que responde en gran medida a las expectativas y de mejor manera a las declaraciones estratégicas antes señaladas, es la que se presenta a continuación.

Organigrama Ministerio de Educación



3.5. Rol del Ministerio de Educación

3.5.1. Nivel Central :

Dependiendo del Ministro y del Subsecretario, se establecieron las siguientes entidades:

División de Educación General: es "la unidad técnico-normativa responsable del desarrollo de los niveles de educación prebásica, básica y media y sus correspondientes modalidades, y de promover el mejoramiento permanente del proceso educativo formal".

División de Educación Superior: es "la unidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que regulan la educación superior en el ámbito de competencia del Ministerio; de asesorar en la proposición de la política de este nivel de enseñanza y de establecer las relaciones institucionales con las entidades de educación superior reconocidas oficialmente."

División de Cultura: es la unidad encargada de "estimular el desarrollo cultural, la creación artística y el incremento del patrimonio cultural de la Nación, y de proponer las normas generales que tiendan a tales objetivos, elaborando programas de carácter cultural y coordinando todas las actividades culturales que desarrollen los demás organismos del Ministerio."

División de Planificación y Presupuesto: es "la unidad encargada de asesorar, estudiar y proponer las políticas, planes y programas que orienten las actividades del sector y la correspondiente asignación de recursos humanos, materiales y financieros".

También Dependientes del Ministro y Subsecretario, los siguientes departamentos: i) Jurídico: "unidad encargada de asesorar e informar en materias de derecho a las autoridades del Ministerio, sobre la correcta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias del sector. " ii) Administración General: "unidad encargada de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales del Ministerio, y de proponer los procedimientos e instrucciones tendientes a cumplir las normas legales y reglamentarias sobre la materia y supervisar su cumplimiento." iii) Departamento Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas: "departamento de asesoría técnica encargado de contribuir al permanente mejoramiento cualitativo de la educación formal, a través de estudios de investigación educacional, así como del diseño y proposición de políticas tendientes a estos fines y demás materias que le encomiende el Ministro ... el Departamento puede realizar también cursos de perfeccionamiento profesional para el magisterio, directamente o a través de convenios con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras".

Los organismos funcionalmente descentralizados que se relacionan con el Gobierno a través del Ministerio de Educación son la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas; la Junta Nacional de Jardines Infantiles; la Comisión Nacional Científica y Tecnológica; el Consejo de Rectores de Universidades; y la Dirección Nacional de Bibliotecas, Archivos y Museos.

3.5.2. Nivel Regional:

Hay una Secretaría Regional Ministerial en cada una de las 13 regiones en que se divide administrativamente el país. Corresponde a las Secretarías Regionales, "planificar, normar y supervisar el desarrollo del proceso educativo en los establecimientos ubicados en su territorio jurisdiccional, cautelando el cumplimiento de los objetivos y políticas educacionales y su correcta adecuación a las necesidades e intereses regionales". Les corresponde cumplir además, "todas las funciones y atribuciones que las normas legales les otorgan, especialmente en materias técnico-pedagógicas y de inspección y control de subvenciones".

3.5.3. Nivel Provincial:

Los 40 Departamentos Provinciales de Educación son "organismos desconcentrados funcional y territorialmente... encargados de la supervisión y asesoría técnico-pedagógica y de la inspección administrativa y financiera de los establecimientos educacionales de su jurisdicción".

3.53.1. Otras Reparticiones creadas después de la Ley de 1990:

El SIMCE: el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación fue creado durante los años 80 y su administración se encargó a la Universidad Católica de Chile, siendo uno de los primeros ejemplos de "externalización" de servicios en el sector.

La Unidad de Currículum y Evaluación: fue creada en 1996, cuando se inició el proceso de actualización y descentralización del currículum de la educación escolar.

Para este efecto se creó una unidad especial y transitoria que coordina, apoya y se responsabiliza del funcionamiento de una amplia estructura de expertos en las distintas disciplinas y sectores de aprendizaje, algunos de los cuales provienen de los organismos regulares del Ministerio, y la mayoría del campo académico externo, contratados en jornadas parciales.

Los Programas MECE: en 1992, se acordó con el Banco Mundial un primer Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación, MECE, para la educación básica y pre-básica, que se extendió hasta fines de 1996. El Programa MECE hizo posible el diseño, financiamiento, ejecución y monitoreo de un conjunto de líneas de intervención en el ámbito del mejoramiento y la descentralización pedagógicas en dichos niveles educativos.

3.5.3.2. Los Programas de Becas al Exterior y de Perfeccionamiento Fundamental:

En mayo de 1996, se pusieron en marcha dos programas, que implicaron la creación de nuevas unidades ministeriales: i) un programa de becas para que docentes del sistema escolar pudieran realizar pasantías en centros de excelencia y/o estudios de diplomado en el exterior; esto significó desarrollar una capacidad técnica, administrativa y financiera para seleccionar centros adecuados, seleccionar becarios chilenos, organizar viajes y estadías, monitorear los estudios, hacer un seguimiento de las actividades posteriores de innovación o difusión que deben realizar los becarios a su regreso, etc. y ii) con el

objeto de apoyar a los docentes en la apropiación de los nuevos programas de estudio de la Reforma, se emprendió un gran esfuerzo para capacitar a varias decenas de miles de docentes, cada año, entre 1997 y 2002, en vacaciones de verano.

Reparticiones en la División de Educación Superior: en 1996, se dispuso la apertura de un programa que si bien se radica en el nivel de la educación superior, tiene implicancias con el sistema escolar. Respetando la autonomía universitaria, el Ministerio convocó a las instituciones de educación superior a hacer esfuerzos de mejoramiento de las carreras de formación de profesores o maestros. A este efecto, ofreció a las Universidades interesadas, un apoyo financiero concursable, conforme a términos de referencia y requisitos fijados por el Ministerio. Al efecto se creó el Programa de Fortalecimiento de la Formación Inicial de Docentes, de alto nivel profesional, para proponer los marcos de los proyectos de reforma, convocar a las entidades formadoras, llevar a cabo el concurso para optar al Fondo correspondiente y, para los cuatro años siguientes a 1997, operar el apoyo estatal a los proyectos de las 17 Universidades seleccionadas y monitorear su ejecución.

Reparticiones en la División de Educación General: además de cambios menores experimentados entre 1990 y 1996, esta División diversificó ampliamente su estructura a partir del momento en que el Programa MECE para pre-básica y básica y sus distintas líneas y componentes fuera absorbido por el Ministerio regular.

3.6. Aplicación Unidad de Trabajo

3.6.1. Descripción de la Oficina de Relaciones Internacionales.

Misión:

La Oficina de Relaciones Internacionales tiene como misión desarrollar y fortalecer las relaciones internacionales y de cooperación del Mineduc y entregar asesorías en estas materias al Ministro de Educación y al resto del Ministerio.

Objetivos:

Definir con el Ministro y las autoridades del Mineduc las prioridades de trabajo que se quiera desarrollar en los escenarios y ámbitos en educación, ciencia y cultura.

Definir con las autoridades del Ministerio la demanda y oferta de cooperación garantizando intercambio de conocimientos que beneficien las políticas educativas.

Buscar y canalizar los recursos de cooperación internacional para apoyar el desarrollo de los programas que componen las políticas educacionales.

Proyectar y difundir internacionalmente, en los niveles bilateral, multilateral, regional y otras instancias las políticas educativas, científicas y culturales de nuestro país.

Definir con el Ministro y las autoridades del Mineduc la cooperación que se quiere otorgar hacia América Latina.

Funciones:

- **De asesoría**

Ser el órgano asesor del Ministro(a), Subsecretario y Jefes de División para todas las materias de relaciones internacionales y de cooperación del Ministerio de Educación.

Proponer al Ministro los contenidos de estrategia en relaciones internacionales y de cooperación en educación y cultura coherente con las metas del Mineduc.

- **Funciones de Coordinación**

Ser el órgano de enlace del Mineduc con el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) para preparar los acuerdos y convenios que suscribe el Gobierno y el propio Ministerio como también las orientaciones para la participación regional y multilateral en materia de educación y cultura.

Realizar las consultas con las autoridades correspondientes para proponer al Ministro(a) la posición de Chile en las reuniones internacionales especializadas en educación y cultura.

Establecer un sistema anual de consultas con los programas y las jefaturas del Mineduc para definir las necesidades de asesoría técnica y las posibilidades de ofertas de cooperación hacia América Latina.

Coordinar la participación en el Mercosur, APEC y Cumbre de las Américas.

- **Funciones de Representación:**

Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Cooperación con la UNESCO.

Secretaría Nacional del Convenio Andrés Bello.

Secretaría Técnica Asesora para la OEA (Organización de los Estados Americanos).

Secretaría de Enlace para la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

- **Funciones de difusión:**

Difundir las becas de cooperación internacional.

Responder a las demandas de información sobre educación y cultural de carácter internacional.

Difundir hacia el exterior las publicaciones y documentos del Mineduc.

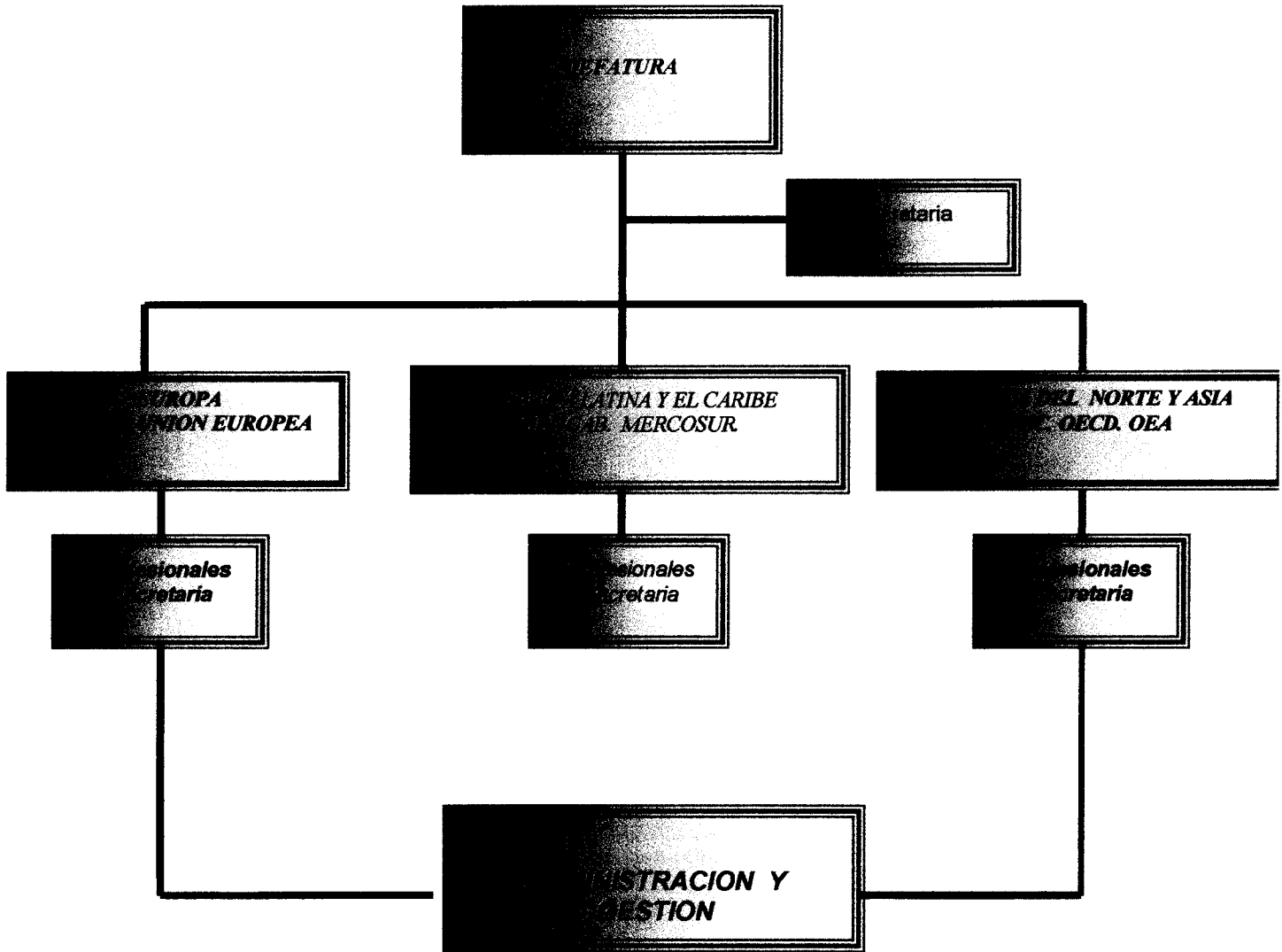
- **Funciones de Administración**

Elaborar anualmente un programa de recursos financieros que es sancionado por el Ministro(a) de Educación y presentado al Ministerio de Hacienda para su implementación.

Efectuar los trámites Comisión de Servicios al extranjero de los funcionarios del Mineduc.

Seguimiento de proyectos y programas que se estén ejecutando con cooperación internacional.

3.6.2. Organigrama de la Oficina de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación



3.6.3. Fundamento del Trabajo Internacional y de Cooperación

¿Por qué un trabajo internacional y de cooperación en el Mineduc?:

- Nueva valoración de la educación a nivel mundial
- Alta legitimidad internacional de la Reforma chilena
- Inserción internacional de Chile

Asistimos a un cambio considerable a nivel internacional que dice relación con los procesos de globalización, mundialización y nuevos paradigmas para el desarrollo. En el caso de educación, han emergido nuevos acuerdos sobre la *importancia estratégica de la educación*.

La Educación adquirió una valoración especial en la década de los noventa, en todas partes del mundo.

La revaloración de la Educación a nivel mundial guarda relación con la rapidez de los cambios, y se manifiestan en procesos de reformas educativas en diferentes países y regiones del mundo.

En la década de los 90 se produjeron cuatro informes mundiales que se caracterizaron por entregar un conjunto de orientaciones en relación con la dirección que deberían tomar los cambios en las políticas educativas.

Acceso al aprendizaje y calidad

Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad (Unesco-Cepal 1992): Importancia de la educación con relación al proceso productivo y al crecimiento económico en la región.

Prioridades estratégicas para la educación: Informe del Banco Mundial (1995): El foco es la inversión y los criterios para hacerlo más efectivo.

La Educación Encierra un Tesoro: Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI (1996): El foco es sobre las formas de aprendizaje: aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a convivir juntos, aprender a ser.

Educación para Todos (2000-2015): Satisfacer nuestros compromisos. Las conversaciones mundiales sostenidas a través del Banco Mundial, FNUAP, el PNUD, la UNESCO y el UNICEF con los gobiernos y la sociedad civil convergen en que el énfasis en educación para el 2000 y el 2015 se concentra en mantener la visión sobre Educación para Todos y cumplir los compromisos, a través de un plan de acción global y metas nacionales.

El Foro Mundial sobre Educación (Dakar-2000) establece un Plan de Acción con seis principios rectores y cinco metas cuantitativas. A nivel de los principios los énfasis son en relación a, profundizar el derecho humano universal de la educación para todos; generar las condiciones en salud, bienestar, seguridad, entre otros, para el aprendizaje; lazos estrechos con la sociedad civil; garantizar las nuevas tecnologías vinculadas al aprendizaje básico; importancia de establecer metas nacionales y, más información y transparencia.

A nivel de las metas cuantitativas: desarrollo de la primera infancia; acceso universal y gratuita para la educación básica para todos con especial énfasis en los grupos vulnerables; acceso universal y oportunidades de aprendizaje para todos los niños, jóvenes y adultos; logros a niveles de electo-escritura,

aritmética y destrezas para la vida y, acceso pleno a la educación básica de mujeres y niñas.

La Reforma Educativa Chilena y su consonancia con las orientaciones internacionales.

La Reforma Educativa chilena ha obtenido un alto nivel de reconocimiento y legitimidad internacional.

Esto se relaciona con:

- (a) La decisión de los Gobiernos de la Concertación de otorgar prioridad política a la educación; el logro de consenso políticos para el cambio educativo; la creciente inversión en educación; las innovaciones en los niveles curriculares y pedagógicos así como en todos los ámbitos del sistema educativo y, sus procesos de evaluación.
- (b) Los altos niveles de conversación entre los equipos responsables de las políticas educativas del Mineduc y los expertos internacionales.
- (c) La voluntad política de Chile de insertarse en los proceso económico a nivel mundial.
- (d) Presencia activa en los nuevos escenarios de integración como el Mercosur, en su calidad de estado asociado; en APEC; en los nuevos procesos de concertación política como son la Cumbre de las América y Cumbres Iberoamericanas. Hoy se negocia con la Unión Europea.

En cada uno de estos espacios los Presidentes o Jefes de Estado han incorporado el tema de educación a su agenda políticas y se han generado instancias de trabajo especializado.

(e) Presencia de las políticas educativas chilenas en América Latina:

- Asesorías de los expertos del Mineduc a diferentes países de América Latina a través del Banco Mundial:
- Durante 1998-1999, visitaron el Ministerio de Educación de Chile aproximadamente 30 delegaciones de diferentes países de América Latina para conocer nuestro programa educativo.
- Liderazgo político en el Plan de Acción de las Cumbres de las Américas y coordinación política y técnica del proyecto de indicadores educativos para las Américas.
- Ejercicio de la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (1994-2000).
- Ejercicio de la Presidencia de la Asamblea de Ministros de la OEI (1996-1999).

3.6.4. Los Temas Internacionales

- Educación de Adultos (Unesco); Conferencia Mundial en 1997; renovó toda la temática en educación de adultos y está profundizando sobre “Educación a lo largo de toda la vida”. Este es un tema que le interesa a las prioridades del Mineduc y la conexión con Unesco puede significar enriquecimiento de lo que hacemos.
- Educación Superior: Conferencia Mundial, Unesco 1998. Como parte de la *Educación para Todos a los Largo de toda la Vida*, la educación superior cumplirá una función fundamental en el Siglo XXI para que los estudiantes

puedan integrarse plenamente a la sociedad mundial del conocimiento. Los aspectos más importantes son:

- *Equidad en el acceso* (facilitando el acceso a los miembros de grupos específicos como los pueblos indígenas, los miembros de minorías culturales y lingüísticas).
- *La investigación* es una función esencial de todos los sistemas de educación superior.
- La Educación Superior debe reforzar sus *funciones de servicio a la sociedad*.
- *La diversificación de los modelos* de educación superior como medio de reforzar la igualdad de oportunidades.

3.6.5. Evaluación de la Calidad de la Educación Superior.

- En América Latina, Caracas-Venezuela, está radicado el Instituto de la Unesco en Educación Superior para América Latina y el Caribe y que aspira a transformarse en un Instituto con influencias a nivel mundial.
- *Educación Técnico Profesional: Segundo Congreso Mundial 1999.* Planteó tres grandes objetivos:
- Fortalecer la educación técnica y profesional en capacitación como componentes integrales de la educación a lo largo de la vida.
- Orientar la educación técnica y profesional y la capacitación hacia el desarrollo sustentable.
- Proveer de educación técnica y profesional a todos.

En la Comisión de Educación Tecnológica del Mercosur se han estado realizando un conjunto de iniciativas para un mejoramiento de la calidad de la formación de técnicos en los países miembro y asociados. Se han concretados cinco congresos con una amplia participación de docentes de la enseñanza técnica, el último de los cuales fue en Brasil en 1998. Se han efectuado pasantías de docentes técnicos para conocer las experiencias innovadoras en curso.

En el año 2000 se realizó un encuentro de estudiantes de educación técnica del nivel medio en nuestro país sobre el tema de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, la iniciativa más importante ha sido la realización del Proyecto Educación-Trabajo en el Mercosur, que ha contado con el apoyo de la OEA, el cual ha permitido avanzar en el diseño de una metodología para armonizar perfiles de formación técnica, lo que será una gran contribución para la movilidad que se irá intensificando, y cuya aplicación a supuesto avanzar en identificar áreas de competencias comunes en los sectores agrícola, construcción, eléctrico y de administración y comercio.

La Paz: la Tolerancia; Derechos Humanos y Democracia: programas sobre Cultura de Paz-Unesco.

Aquí lo que se enfatiza es una reflexión sobre producción de nuevas formas de vivir en un mundo global que permita disfrutar las oportunidades que abre la mundialización y evita los riesgos (en este caso el trabajo con los intelectuales).

La Unesco propone el desarrollo de iniciativas nacionales y regionales que a partir de una reflexión proponga acciones que lleguen al aula, a la formación inicial y con capacidad para llegar

a otros actores concernidos con los derechos humanos (legisladores) con la seguridad (policías) con la convivencia local (alcaldes y organizaciones civiles).

La OEI ofrece un programa sobre enseñanza en valores en conjunto con la Universidad de Barcelona. Los expertos de esta universidad han trabajado con los programas transversales de nuestro Ministerio (orientaciones pedagógicas, materiales educativos y formación inicial), han dictado seminarios en las Universidades de Playa Ancha y Metropolitana y dictaron una conferencia en el Teatro de la Universidad de Chile ante mil profesores. No se han concretado proyectos de cooperación porque no ha habido capacidad de propuesta de los programas transversales. Si se han enviado a doctorarse a tres profesionales del Mineduc.

3.6.6. Fortalecimiento de la Cooperación Internacional

Para qué el trabajo internacional?. En virtud de los nuevos procesos de entendimiento internacional se han fortalecido los procesos de integración y de cooperación en donde se destacan dos objetivos:

- (a) Encontrar soluciones satisfactorias a problemas que son comunes.
- (b) Encontrar respuestas, muchas veces probadas y acumuladas en la experiencia internacional, a problemas que tienen rasgos similares.

Nuevos espacios de cooperación en educación: Objetivos, estructuras, temas y criterios de participación.

- *Mercosur Educativo*: Los objetivos estratégicos se refieren al Desarrollo de la identidad regional, por medio del estímulo al conocimiento mutuo y a una cultura de integración y a la promoción de políticas regionales de capacitación de recursos humanos y mejoramiento de la calidad de la educación.

Los temas del Mercosur Educativo están definidos por un Plan Trienal y se refieren a la enseñanza de la historia y geografía; comparabilidad de competencias laborales; educación especial; educación a distancia; indicadores educativos comparables; acreditación; sistema de información y equivalencias de estudios. Estos temas se trabajan en cinco comisiones permanentes y grupos de trabajos.

Los Ministros se reúnen una vez por semestres.

Criterios de participación han sido integrarse a todos los trabajos y compromisos del Plan Trienal.

- *Foro de Recursos Humanos de APEC* el Mineduc participa desde hace cinco años en el sub foro educativo. Los objetivos, en este caso se refieren al mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos de las economías que componen APEC. Sus temas principales se desarrollan a través de Proyectos a los cuales se asocian los países interesados y ellos son: estándares para profesores de enseñanza técnico profesional; transición escuela-trabajo para jóvenes con alto riesgo; tecnologías de información y desarrollo de los profesores; intercambios de profesores, alumnos e investigadores.

- *Criterios de participación:* se asiste dos veces al año al Foro de Educación y se participa, hasta ahora, solamente en no más de tres proyectos. Los Ministros se reúnen cada cuatro años.
- *Cumbre de las Américas:* En este caso existe un Plan de Acción para cumplir a nivel nacional y una estrategia de cooperación. El Mineduc participa en tres proyectos de cooperación (grupos vulnerables; educación ciudadana; educación preescolar) y coordina política y técnicamente el proyecto de indicadores educativos de las Américas.
- *Foro Iberoamericano de Educación* es una reunión anual de orden política temático en la cual participan los Subsecretarios de Educación para redactar el borrador y los Ministros para su debate y aprobación. Los temas son correlativos a los que discuten los Presidentes o Jefes de Estados Iberoamericanos.
- *Convenio Andrés Bello y espacio cultural latinoamericano.* Este organismo es especializado en el tema de *integración cultural para América Latina* y actualmente está trabajando una propuesta político cultural sobre *el espacio cultural latinoamericano* (globalización; estados nacionales; nuevas identidades sociales; nuevos vínculos a través de la diversidad cultural). También trabaja sobre enseñanza de la historia y geografía y cuenta con un sistema de equivalencias para los estudios de la básica y media de sus países miembros.

CAPITULO IV: METODOLOGIA

Para llevar a cabo nuestra investigación, es necesario determinar el funcionamiento de nuestra organización, hacia donde se dirige, cual es su horizonte, si va por el camino correcto o si debe modificarlo, si es así qué medidas poder tomar.

Para determinar lo anteriormente expuesto utilizaremos tres herramientas las que nos arrojarán resultados que permitirán realizar una evaluación de la unidad de trabajo estudiada, y, además, proyectar soluciones a futuro.

Se han elegido para este propósito:

- (a) FODA
- (b) Focus Group
- (c) Cuestionario

- a) El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

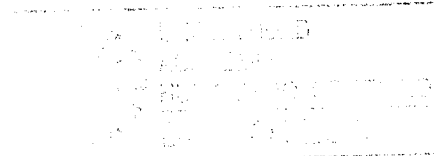
El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por ello en general resulta muy difícil poder modificarlas. Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la organización, y se cuenta con una situación privilegiada. Recursos que se controlan, capacidades y

habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permite obtener ventajas competitivas.

Debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a tentar incluso contra la permanencia de la organización o empresa.

Este estudio (FODA) se llevó a cabo en la Oficina de Relaciones Internacionales, con el fin de poder saber si existe un buen funcionamiento, si los recursos humanos como materiales son los necesarios. Como se trata de aplicar una herramienta, el universo abarca en su totalidad a la Oficina de Relaciones Internacionales, y a todo su personal. Lo fundamental es saber en donde se está situado, si las tareas están bien distribuidas, si el personal está motivado, en general si se necesitan cambios drásticos. Sólo a la luz de los resultados se podrá saber si es necesario aplicar una solución drástica, a corto, mediano o largo plazo. Este estudio no fue realizado arbitrariamente, sino que detectaron falencias, que se arrastraban desde hacia algún tiempo por lo que se decidió hacer este estudio. Para este efecto se contrató a un agente externo, un psicólogo, que pudiera ver más clara y objetivamente el escenario de la unidad de trabajo, lo llevó a cabo durante una semana, al cabo de ella se reunió tanto con profesionales, administrativos y auxiliares en forma particular,



de la oficina, se les preguntó sus puntos de vista acerca de su propio trabajo y de su entorno, además cada uno de los integrantes estuvo en posición de decirle a su par o a otro integrante de la unidad su parecer, es decir, aspectos positivos y negativos, con el fin de poder llegar a realizar este estudio. Recordemos que las organizaciones las componen las personas y ellas hacen que pueda funcionar de una manera eficiente. Posterior a las reuniones con todo el personal, mantuvo exclusivas reuniones con los profesionales. Una vez reunidos todos los antecedentes, estuvo en condiciones de llegar a las conclusiones, las que fueron presentadas al jefe de la unidad con el fin de obtener respuestas y llegar a soluciones concretas que vayan en ayuda, o más bien, que mejore las instancias relativas a la unidad y los aspectos que mantienen cierto descontento al interior de los integrantes.

Esta sola herramienta se encontró que no era única para nuestros propósitos, es cierto que puede ser importante y de gran ayuda, apunta a las aristas de nuestro trabajo, pero es necesario llegar más a profundidad con el fin de tener buenas conclusiones, y lo más importante no basarse en un solo resultados para esbozar las conclusiones finales de nuestro trabajo, por ello a continuación se presenta la segunda herramienta utilizada.

- b) Focus Group según Korman es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de la investigación. Los grupos focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por el investigador. El punto característico que distingue a los grupos focales es la participación dirigida y

consciente y unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes. Las entrevistas logradas a través de los grupos focales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencias. Además, lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad. Los grupos focales pueden ser usados en las etapas preliminares o exploratorias de un estudio, también son de gran utilidad para evaluar, desarrollar o complementar un aspecto específico de dicho estudio o también cuando se ha finalizado para evaluar su impacto o para producir nuevas líneas de investigación.

Este estudio se realizó a cinco personas que laboran obviamente en la Oficina de Relaciones Internacionales. Cada una de ellas dio su parecer acerca del tema que se está estudiando, la motivación, luego se introdujo la productividad como consecuencia de la primera. Como se trata de una conversación estructurada se lanzan para iniciar la conversación, si bien es cierto en algunos grupos focales se inicia con una pregunta y se responde de manera escrita y luego se comparte, en esta ocasión se tiene en mente el tema y cada una de las participantes expresará sus opiniones sin ser manipulada, en otras palabras expresar libremente su sentir. El objetivo fundamental de este estudio es conocer el grado de motivación de los participantes, conocer sus aspiraciones, sus disgustos, en fin todo aquello que conforma una unidad de trabajo. La finalidad es poder evaluar las respuestas para llegar a una conclusión y dar las soluciones para los problemas. Se reunió a cuatro personas de la unidad de trabajo, en una hora más bien adecuada para este tipo de estudio, hora de salida, sin embargo, al principio hubo reticencia

a participar, poco a poco entablar la conversación se pudo lograr distensión y empezar a encauzar la conversación hacia nuestro objetivo. Hay que destacar que este estudio fue llevado a cabo íntegramente por personal de la unidad de trabajo. Para comenzar el estudio las preguntas tuvieron que ser sutiles al principio, pues como se explicó anteriormente había reticencia en participar. Por ello el trabajo del moderador, un administrativo, debía ser bastante acabado. Algunas de las preguntas planteadas para abrir el debate y continuarlo fueron:

- ¿Cómo evalúan hoy estar insertos en la Oficina de Relaciones Internacionales?
- ¿Cómo encuentran su trabajo?
- ¿Han encontrado cambios fundamentales?
- Las relaciones laborales son buenas
- La motivación ha jugado un papel importante a lo largo de estos años.
- ¿Se dan las condiciones laborales para estar motivado?

Posterior a esta conversación se analizaron los resultados y se pudo llegar a una conclusión, la que se presentará posteriormente junto con las conclusiones de las demás herramientas utilizadas.

- c) Cuestionario es un tipo de metodología de encuesta es la base para obtener información sobre los hábitos, necesidades, y nivel de satisfacción de un cliente, de un empleado, etc. El cuestionario se ha convertido para muchos investigadores, en una herramienta de investigación fácil de usar, popular y con muchos resultados directos. Para llevarlo a cabo es importante cuidar el aspecto formal y metodológico del cuestionario, ello permitirá realizar un

diseño sistemático y racionalizado (rigurosidad, precisión, claridad y orden de preguntas), solo así se estará seguro que el entrevistado responda de un modo fiable a las preguntas formuladas y, además tener la validez de la información obtenida y la elección de una muestra representativa de la población a estudiar.

La finalidad de utilizar esta herramienta para nuestro trabajo es de conocer a las personas que trabajan en nuestra unidad y además plantearles las preguntas que dicen relación a la motivación y productividad, tema de nuestra tesis. Se quiere saber la opinión general de los encuestados acerca de la Oficina de Relaciones Internacionales, el trabajo que realizan, el ambiente en que se desenvuelven, el para qué realizar este estudio, es simplemente para llegar a conclusiones más concretas acerca del tema de la motivación, tema que no deja de ser importante a la hora de vislumbrar un problema patente dentro de la unidad de trabajo.

La muestra es representativa de la unidad de trabajo es del tipo aleatorio y se tomaron en cuenta para esta encuesta profesionales y administrativos, fueron elegidos al azar con el fin de garantizar la representatividad de la muestra, a los que se les entregó el cuestionario un día y lo devolvieron resultado al día siguiente. Las edades de los encuestados van desde los 30 a los 56 o más años y teniendo o no un cierto período trabajando en el Mineduc. Al contrario del Focus Group no hubo mayor problema a que respondieran este cuestionario, por el contrario se manifestó buena disposición.

Al diseñar el cuestionario se trató de realizar las preguntas que tuvieran una relación bastante importante con nuestro trabajo, así como información propia a cada encuestado, con el fin de saber si sus respuestas estarían acordes al perfil de los empleados de la unidad, por ejemplo, tiempo de trabajo en esta unidad, edad, tipo de trabajo que realiza, grado de satisfacción con la labor que realiza etc. Se presentan en este cuestionario respuestas abiertas básicas, preguntas cerradas del tipo dicotómicas, y de selección múltiple, de escala de medición, la finalidad de poder acceder a respuestas de todo tipo y de alguna manera hacer que el encuestado sea lo más verdadero posible.

Una vez recogidas las encuestas se comenzó la tabulación de las respuestas y proceder a vaciarlos en gráficos, donde se podrá observar con mayor claridad el ámbito de las respuestas.

CAPITULO V: RESULTADO DE LA APLICACION DE LA METODOLOGIA

5.1. Análisis FODA

Para hacer un diagnóstico de la Oficina de Relaciones Internacionales es necesario saber cuales son sus Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas.

Fortalezas:

- Es necesario destacar el innegable avance tecnológico que ha experimentado en este aspecto la Oficina de Relaciones Internacionales.
- Ser órgano de enlace de todos los Departamento y Divisiones de este Ministerio a nivel internacional.

Oportunidades:

La Oficina de Relaciones Internacionales ha recibido de parte de los programas demandas de cooperación, ya sea trayendo técnicos o saliendo a visitar experiencias en las siguientes áreas:

- **Supervisión Educativa**
País: Gran Bretaña, España.
- **Inspección, Selección y Formación de Directores de evaluación de alumnos**
País: Francia, Gran Bretaña, España.

Cooperación Internacional en Educación, Cultura y Ciencia, consiste en recibir y/o traspasar conocimientos con el objeto de encontrar respuestas ya aprobadas en experiencias de otros países y con ello enriquecer las políticas educativas de nuestro país.

- **Debilidades:**

No existe definición de funciones de cada funcionario, produciendo duplicidad en las tareas del personal.

- Poca Comunicación
- Falta motivar a la totalidad del personal en todos los niveles jerárquicos, hacia una mayor participación y comunicación, privilegiando la interacción con su entorno.
- Relaciones Humanas verticalistas.
- Estructura poco funcional y flexible de acuerdo a las nuevas necesidades, productos de los requerimientos cambiantes del proceso de Reforma Educacional en Marcha,
- Falta de capacitación en idioma extranjero al personal y fundamentalmente a la Jefatura y Profesionales.
- Falta de incentivos por resultados o logros.
- No hay trabajo en equipo, coordinación y falta de compromiso en algunos funcionarios.

- **Amenazas o Peligros en el Entorno**

- Dependencia de un modelo educativo inserto en un país con una cultura y realidad diferente a la chilena.
- Políticas internacionales que pueden afectar programas en el extranjero, debido a situaciones turbulentas que ocurran en otros países.
- Incapacidad de gestión de las organizaciones descentralizadas

5.2. Conclusión FODA

En primer lugar, es inevitable destacar los diferentes avances en materia de convenios internacionales, con el fin de ser el nexo entre el ministerio con el exterior. Además, tener convenios con países que pueden traernos su realidad y sus avances en el terreno de la educación y de la misma asimilar esas realidades a la nuestra, teniendo como monitores personas especializadas de cada país para la enseñanza - aprendizaje del o los temas en cuestión.

Por otra parte, si bien existen excelentes planes para la realización de proyectos benéficos para nuestro ámbito educacional y perfeccionamiento de profesionales, no lo es tanto en el aspecto de recursos humanos, en donde se detecta la falta de definición de tareas, debido en cierta forma a la poca comunicación existente dentro del grupo de trabajo, ya que si no existe información de lo que se desea realizar o lo que está en carpeta, es difícil poder llegar a tener buenos resultados. Por lo demás, aun no se ha implantado el tipo de organigrama horizontal en el que todos lo que laboran están a un mismo nivel, eso si sin desconocer la persona de la jefatura, es

decir, tanto la información como las relaciones personales serían óptimas de esta manera, no como se lleva en este momento que es absolutamente jerarquizada, no hay opciones.

Si bien los empleados trabajan de acuerdo a los requerimientos, existiría más motivación y más productividad si hubiese un reconocimiento por sus logros, por parte del jefe en reuniones periódicas y ante los demás colegas por la contribución al objetivo de manera eficiente por ejemplo, de esta forma todos los demás empleados tendrán la oportunidad de mostrar sus habilidades y contribuir de una manera innovadora a la consecución de los objetivos propuestos por la unidad de trabajo. La idea anterior va enlazada con el hecho que existe cierto individualismo, falta de compromiso e incluso participación más activa dentro de la unidad de trabajo, no sólo realizar de buen grado lo asignado sino que abarcar más allá con el objetivo de llevar a buen término en un tiempo más adecuado y sin mayores costos. Pero para que existan los cambios es necesario partir desde la jefatura hacia abajo, sólo así se podrá llegar a la raíz del problema.

5.3. Focus group: Comunicación no planeada con empleados de empresa pública.

Como se sabe nuestra área se limita a la Oficina de Relaciones Internacionales y se han escogido empleados de dicha Oficina. El objetivo fundamental de este estudio es conocer el grado de motivación de los participantes, conocer sus aspiraciones, sus disgustos, en fin todo aquello que conforma una unidad de trabajo. La finalidad es poder evaluar las respuestas para llegar a una conclusión y dar las soluciones para los problemas.

Focus group Oficina de Relaciones Internacionales

Participantes:

Cuatro personas pertenecientes a los Departamentos de dicha Unidad de trabajo .

Se les planteó ¿Qué es lo que perciben de la convivencia interna en la ORI?

Frente a esta interrogante las convocadas interactuaron indicando su posición respecto de diversos temas que les preocupan y les afecta .

- El trato es fundamental, el saludo de la jefatura y de los profesionales
- El resto de las participantes opinan que nada las motiva, en la oficina se va marcando el paso no hay incentivos para ir avanzando si eres secretaria te quedas como tal.
- Se Indica que en el Departamento de Exámenes y Colegios Particulares (del Ministerio de Educación) jubiló el jefe de un departamento y el funcionario de carrera pasó a ocupar el cargo de su ex jefe.
- Una de las participantes Indica que su jefa reconoce lo que hace, la hace partícipe a ella y a la secretaria de este departamento de los temas que ahí se llevan; les transmite las situaciones específicas de las instituciones involucradas en este departamento. Su jefa dice que deben estar informadas

de todo, aunque la trascendencia de que sea bueno o malo no va a pasar de la puerta de su oficina, pero por lo menos eso te da un aliciente.

- Esta misma persona señala que pasan a llevar constantemente a la jefa de su departamento, toca el caso cuando instalaron a una persona en un escritorio que está en su oficina - y de esto no informaron, sino que una vez que ya estaba instalado. Las personas la ven como un mueble. Lo que aquí marca la diferencia es que su jefa es de las antiguas y por eso no es tomada en cuenta - no es del círculo de confianza de la jefatura de la Oficina de Relaciones Internacionales.
- Esta persona indica además, respecto de el accionar de los Jefes de otros Departamentos, opina que coartan el accionar del personal que tiene a cargo - le gusta la burocracia mirada en forma peyorativa.
- Antes no había una diferencia entre los profesionales, éramos todos iguales, todos trabajábamos para el mismo objetivo, ahora no.
- Siempre pasan a llevar a los antiguos.
- La opinión de la gente antigua no es considerada sólo la gente que recientemente ha ingresado está en primera línea.
- Una de las asistentes dice que ella será la cola del ratón porque todos están estudiando hasta el auxiliar de la oficina,

sólo quiere que llegue luego el momento de jubilar se quiere ir pronto - no quiere que la traten mal-.

- Pero cuidado ¿ esas personas serán tomadas en cuenta a la hora de presentar su título profesional? o preferirán uno que recién ingresa. Tal vez si se pone en la balanza tú que no tienes título y la otra que estudió pueden estar en las mismas condiciones y se preferirá al que recién llega hasta el momento esa es una constante.
- Depende de la persona que se imponga, es importante hacerse valer como persona estar segura de lo que haces , mientras tú creas en lo que haces el resto te valorará .
- Por ejemplo la secretaria de la abogada se pasa de buena voluntad pasa a ser servil - puede estar lista para irse con la cartera en mano y le piden cosas y se queda tal vez cuando tenga hijos cambie y se ira a la hora indicada.
- Hay que tener buenas salidas, diplomáticamente cuando le piden algo que no es competencia de uno.
- Los jefes o profesionales no saben pedir las cosas, tal vez no confían en su gente - en vez de canalizar temas con las personas que tienen a cargo se las solicitan a otras de otros departamentos. Los subalternos no tienen la culpa de no saber ejecutar el trabajo no se les dan la oportunidad .
- Aquí hay muchas cosas que deberían cambiar.

- Los jefes deberían tener cursos de capacitación de buenos modales, cuando quieren saludan.
- Otra de las asistentes indica que le costó acostumbrarse a la administración pública, en el sector privado una persona puede pasar a llevar a sus compañeros para llegar arriba, aquí no-pasa eso porque no vas a llegar más arriba de donde estas, porque hay una escala, el conducto regular, a no ser que el jefe te ayude y pases a llevar al que está abajo.
- En la administración privada si tu estás atendiendo público tu asumes la responsabilidad de lo que les estás diciendo, tus compañeros no se involucran en la conversación, pobre que la persona del lado se entrometa le cuesta carísimo. Aquí pasa todo lo contrario tu puedes estar dando una respuesta al público y tu compañera te corrige te desautoriza quedas muy mal delante del público.
- Por esto la persona que trabaja en la administración pública le costará adaptarse si se cambia al sector privado las diferencias son profundas.
- En la Oficina de Relaciones Internacionales quieren ser dueño de la verdad -se guardan la información- son egoístas.
- En la Oficina de soporte hubo una reestructuración interna - dos funcionarios quedaron a cargo de una plataforma , hubo un ascenso en lo personal para estas personas - pero no cambió el sueldo- después de esto el ambiente laboral

fue muy denso , pésimo, hasta que decidieron enfrentarlo con un cara a cara que empezó como un juego y fue creciendo se dijeron lo que pensaban del otro - hasta el punto que fue favorable y hubo cambios en la relación.

- Si en la oficina se hace un cara a cara pueden haber problemas graves.
- Hace bastante tiempo atrás, cuando hubo reuniones de relaciones laborales en el Mineduc. Conversé con Inés de informática y me dijo en ese entonces que ellos se juntaban todos los jueves a tomar desayuno y conversaban todos los temas de relaciones interpersonales de su departamento todos participaban. Es decir, en ese entonces se estaba implementando siempre ha existido.
- En la Oficina de Relaciones Internacionales no hay información de lo que se está haciendo y cuando hay consulta del público no se sabe enfrentar.
- En mi departamento es así, él del lado no se puede entrometer en los temas del otro - la jefa es la que decide no deja ser ni hacer, ella toma todas las decisiones - no-pasa nada que ella no vea antes - no deja actuar - por esto el trabajo no es fluido.
- No hay información de las acciones que está tomando la oficina , el personal no está en conocimiento , por lo mismo no se pueden abordar con eficiencia las consultas del público.

- Este problema se presenta porque jamás se han hecho reuniones de coordinación que involucre al personal que debería estar informado no existe esa interrelación. Como alguien dijo solo se invita a estas reuniones a los más cercanos a la jefatura y éstas no informan a su subalternos. Es aquí que cada uno se debe informar como está a su alcance.
- Cuando mi jefe me dice algo ella asume que yo se - yo no le digo nada y me informo sola del tema no le pregunto .
- Importa la autonomía para hacer el trabajo como lo hace mi jefe, nos hace participar en las reuniones del departamento independiente que ella sea valorada o no.
- Yo desearía que me tomaran en cuenta, que sé hacer otras cosas que puede pensar y lo he demostrado pero no soy tomada en cuenta.
- En esta oficina hay profesionales de confianza y el resto que se tratan distantemente por no pertenecer al círculo de confianza de la jefatura.
- La buena comunicación es importante el trabajo se hace mejor, más rápido y no hay pérdida de tiempo. Cuando hay temor hay demora y no da confianza para acercarse.

5.5. Conclusiones del focus group

Como se pudo observar se realizó esta prueba con 4 personas pertenecientes a los distintos departamentos que conforma la Oficina de Relaciones Internacionales. Cada una de ellas dio su parecer acerca del tema que se está estudiando. La Motivación, luego se introduce la productividad como consecuencia de la primera, es casi imperceptible este último tema, sin embargo, se puede inferir.

En general, la Oficina de Relaciones Internacionales está en mal pie, pues se encuentran detalles que son tomados en cuenta a la hora de hablar de falencias, el trato, el respeto, la información generalizada, las reuniones por departamento, las pocas esperanzas de superación, el ritmo de trabajo (diferente al de las empresas privadas), etc.

Cada uno de los elementos nombrados en mayor o menor medida inciden en el actuar, en la disposición que tengan las personas hacia sus pares y hacia su mismo trabajo. Como se ve la empresa pública, por lo menos ésta no tiene ningún avance hacia la modernidad, pues los factores motivacionales lo consideran poco o se los dejan a las empresas privadas, que en el fondo compiten con otras para lograr el liderazgo.

No se puede generalizar que toda la administración pública sea así, pero el caso concreto lo es. Si se quiere tener mayores y mejores resultados en las tareas diarias y ver trabajar contentos a los empleados, hay que motivar, y hay muchas maneras de hacerlo, como ya se ha visto en las teorías presentadas en este estudio.

Una oficina no la compone una sola persona, son muchos que deben trabajar a la par, colaborar, informarse. Pero todo pasa por la jefatura que no da los indicadores para virar hacia el camino correcto. Una de las participantes de esta conversación le dio bastante importancia al simple hecho de no saludar de la jefatura. Ese es un mal comienzo, las buenas relaciones, un buen clima organizacional parte de lo básico que es el saludo. No podemos pedir que los demás no sean como ella, si en ese momento da la pauta.

¿Es muy difícil realizar un cambio? No, si existe la voluntad de hacerlo y lo más importante, percibir que al interior de la unidad de trabajo existe un problema y encontrar las vías para la solución, mientras ello no suceda todo continuará de la misma forma y peor.

A través de este estudio, que es más real puesto que se está viendo cara a cara a las personas y se puede constatar por su expresión que existe un dejo de tristeza y más aun de impotencia hacia todos los elementos que no les permiten ser personas y demostrar más de lo que son, pues si lo hacen tampoco son tomadas en cuenta y peor, se presenta la envidia de los demás colegas que no quieren que los demás crezcan. Es difícil convivir en este escenario, hay algunos que no aguantan y emigran al poco tiempo, esto se ve más dentro de los profesionales, los administrativos se tienen que acostumbrar no hay otra salida.

5.6. Cuestionario de motivación laboral efectuado al personal de la Oficina de Relaciones Internacionales

Instrucciones:

Lea con atención las preguntas que siguen a continuación. Marque el encasillado que usted crea que conteste mejor la pregunta. Realice las respuestas espontáneamente y déjese llevar por su sentir. Deberá hacer el cuestionario con absoluta franqueza, pues seguro que no quiere engañarse a sí mismo. Recuerde, por favor contestar todas las preguntas

1. **Género:** Masculino _____

Femenino _____

2. Estado Civil:

- Casado/a _____
- Soltero/a _____
- Divorciado/a _____
- Separado/a _____
- Viudo/a _____

3. Edad:

30 a 35 años _____
36 a 45 años _____
46 a 55 años _____
56 o más _____

4. Tiempo que lleva trabajando para el Ministerio de Educación _____

4.1. Años de experiencia laboral _____

4.2. Preparación académica _____

4.3. Puesto que ocupa _____

4.4. ¿ Tiene personal a cargo?

- Sí _____
- No _____

5. ¿Qué lo motiva a trabajar?

- Dinero _____
- Diversión _____
- Obligación _____
- Salir del aburrimiento _____

6. ¿ Falta a su trabajo?

- Siempre _____
- Casi siempre _____
- Pocas veces _____
- Nunca _____

7. ¿Llega tarde a su trabajo?

- Siempre____
- Casi siempre____
- Pocas veces____
- Nunca____

8. ¿Considera justo su sueldo?

- Sí____
- No__

9. Le motiva el trabajo que realiza?

- Sí____
- No__

10. ¿Cambiaría de trabajo si le ofrecieran más dinero?

- Sí____
- No__

11. ¿Percibe que su productividad ha disminuido a razón de su poca motivación?

- Sí____
- No__

12. ¿Percibe falta de motivación en sus compañeros?

- Sí____
- No__

13. Factores que lo desmotivan. Marque cuatro (4) factores de la siguiente lista.

- Trabajo desigual o favoritismo. _____
- La jefatura _____
- Malas condiciones de trabajo (planta física). _____
- Los propios compañeros de trabajo. _____
- Bajos salarios. _____
- Falta de beneficios marginales (plan médico, seguro de vida, etc.) _____
- Poca oportunidad de crecimiento y desarrollo. _____
- La rutina. _____
- Discriminación por raza, sexo, religión, partido político, etc. _____
- No se reconoce su labor. _____
- Siente que su opinión no cuenta. _____
- Otros (especifique). _____

14. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta?

- Sí _____
- No _____

15. ¿Cuando usted termina bien una tarea se le recompensa o se le motiva de alguna manera?

- Sí _____
- No _____

16. ¿Esta motivación es dada en público?

- Sí___
- No__

17. ¿Pero si al contrario, o sea, la tarea no es terminada satisfactoriamente se le castiga de alguna forma?

- Sí___
- No__

18. ¿Motiva usted a sus familiares o amigos para que trabajen en este Ministerio?

- Sí___
- No__

19. ¿Se siente usted más cómodo sí:

- su jefe no está presente.____
- su jefe está presente.____
- le da igual.____

20. ¿Se siente orgulloso de decir que trabaja para el Ministerio?

- Sí___
- No__

21. ¿Cuándo se dirige hacia su trabajo se siente deprimido?

- Siempre___
- Casi siempre___
- Pocas veces_____
- Nunca_____

22. ¿Llega a su casa de mal humor?

- Siempre_____
- Casi siempre____
- Pocas veces_____
- Nunca_____

23. ¿Entiende usted que el ambiente de trabajo, sus compañeros y sus supervisores afectan la manera como usted se comporta?

- Sí____
- No__

24. A su juicio, ¿entiende que el Ministerio tiene los recursos para mejorar el área de trabajo para así poder incrementar la motivación de sus empleados?

- Sí____
- No__

25. Factores que lo podrían motivar, marquen cuatro factores de la siguiente lista:

- Comunicación efectiva entre empleados, supervisores y jefaturas._____
- Relaciones interpersonales entre los mismos empleados._____
- Beneficios marginales(plan médico, seguros de vida, etc.)_____
- Mejor sueldo._____
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal._____
- Libertad de acción y toma de decisiones._____

- Entrenamiento continuo. _____
- Reconocimiento de las labores realizadas. _____
- Horario flexible. _____
- Actividades fuera del lugar de trabajo. _____
- Estabilidad y seguridad de empleo. _____
- Trabajo menos rutinario. _____
- Sentido de pertenencia. _____
- Sindicalización. _____
- Otros (especifique). _____

5.7. Resultados y Análisis del Cuestionario

- Pregunta 1: Género de los empleados de la Oficina de Relaciones Internacionales

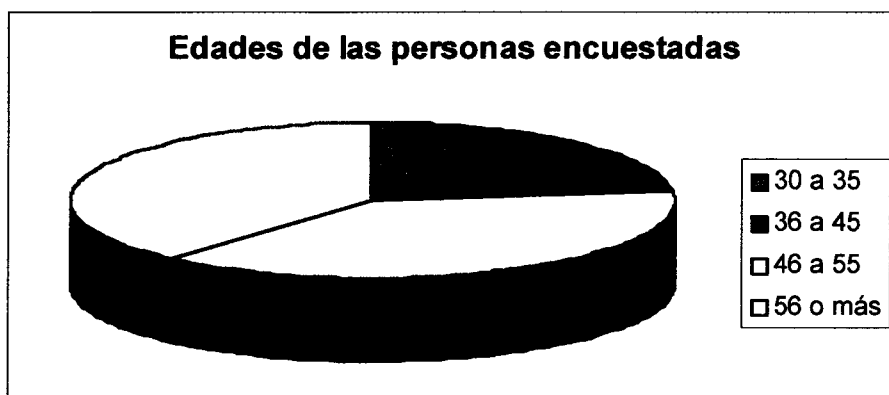
Hombres	Mujeres
5	8
38%	62%



El 38% de los encuestados corresponde a hombres y el 62% a mujeres. Estos encuestados fueron elegidos de manera aleatoria. Con el fin de conocer los puntos de vista, fundamentales para las repuestas de este cuestionario.

- **Pregunta 2: Edades de las personas encuestadas**

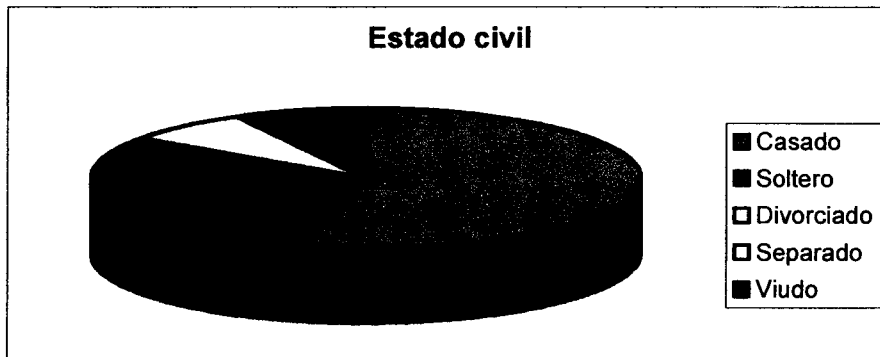
30 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 años o más
1	2	5	5
8%	16%	38%	38%



Las edades más representativas se encontraron entre los 46 y 56 años o más. Se puede desprender a priori de este resultado que estas personas entre varones y damas llevan 20 años o más trabajando en el Ministerio de Educación.

- Pregunta 3: Estado civil de los encuestados

Casado	Soltero	Divorciado	Separado	Viudo
7	4	0	0	1
53%	31%	0%	8%	8%



El estado civil es liderado claramente por los casados, cuyo porcentaje alcanza al 53%, seguido de los solteros con un 31%. El estar casado implica de todas maneras estar al frente de una familia y colaborar con la mantención de los integrantes de ésta.

- **Pregunta 4: Cargo ocupado dentro de la Oficina de Relaciones Internacionales, años de trabajo.**

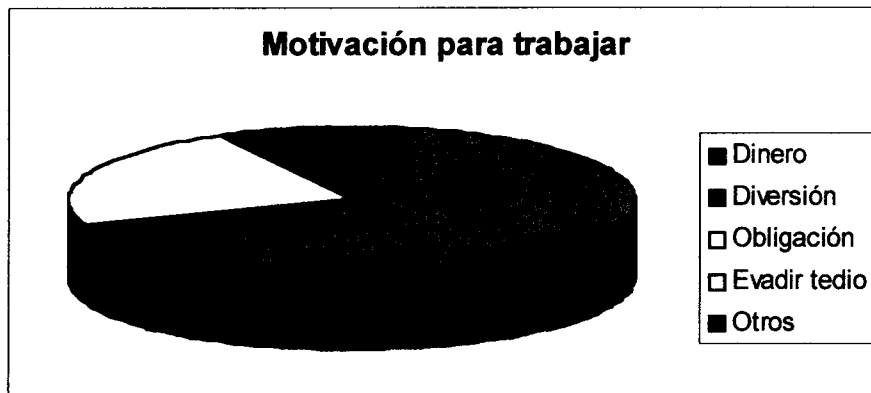
Profesional	Administrativo
8	5
38%	62%



De los 13 encuestados, el 62% corresponde a profesionales (teniendo o no personal a cargo) y un 38% a administrativos. Lo que nos da una visión más objetiva para los fines de nuestra encuesta. Hay que destacar que dentro de esta misma pregunta hubo otros ítems que aunque no están de manera concreta a través de un gráfico, a través de las respuestas dadas se pueden inferir y más aún, no son tan relevantes a la hora de emitir conclusiones.

- Pregunta 5: ¿Qué lo motiva a trabajar?

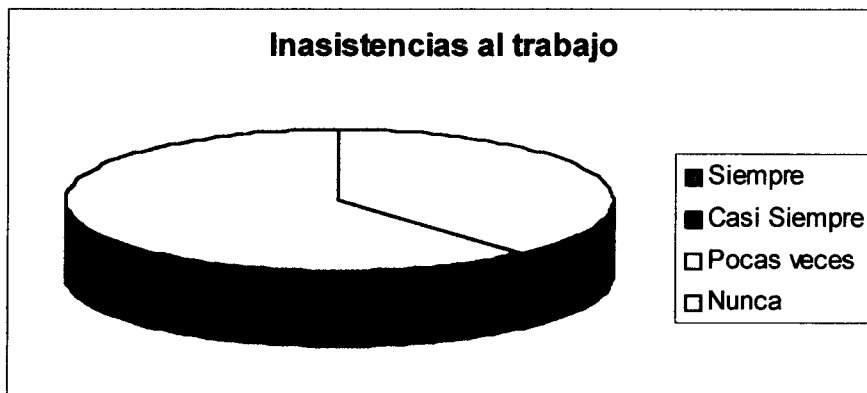
Dinero	Diversión	Obligación	Salir del tedio	Otros
8	1	3	0	1
61%	8%	23%	0%	8%



Entrando al tema del trabajo, los participantes se sintieron atraídos por la opción de dinero al momento de saber la pregunta, ésta alcanzó un 61% seguido por la obligación con un 23%. Si lo pensamos es lo que más mueve a las personas al buscar trabajo, y va a depender mucho del tipo de tarea que se efectúe.

- Pregunta 6: ¿Falta a su trabajo?

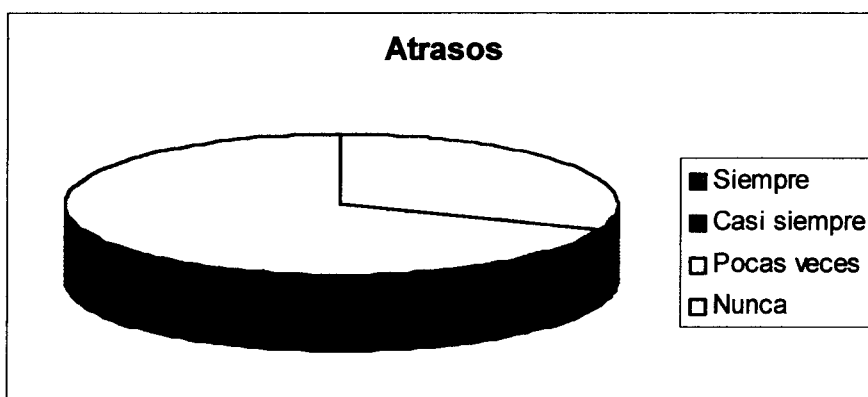
Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
0	0	5	8
0%	0%	38%	62%



Esta e se trata de una institución pública, por tanto, y ante toda especulación se ha comprobado que el porcentaje de asistencia es bastante alto un 62% de los encuestados y un 38% han faltado a su trabajo pocas veces. Estos resultados hablan bien de la repartición.

- Pregunta 7: ¿Llega tarde a su trabajo?

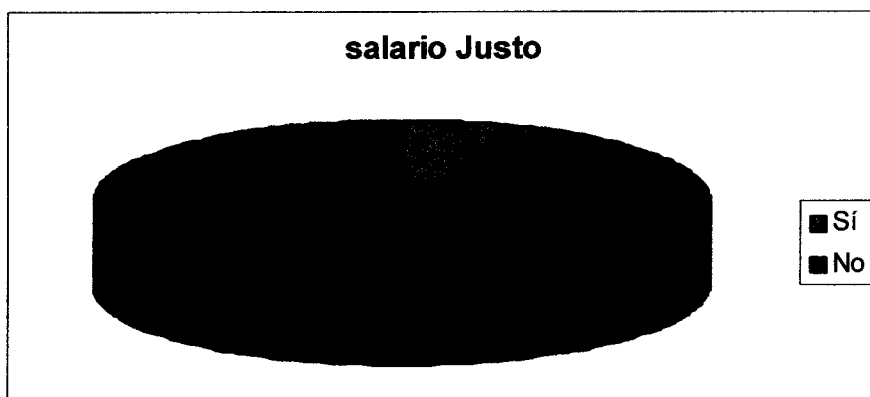
Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
0	0	4	9
0%	0%	31%	69%



Una vez más nos encontramos ante resultados bastante alentadores, pues además de tener una asistencia más que aceptables, los atrasos también son escasos, sólo un 39%. Se vuelve a reiterar que por ser una repartición gubernamental las reglas se cumplen.

- Pregunta 8: ¿Considera justo su salario?

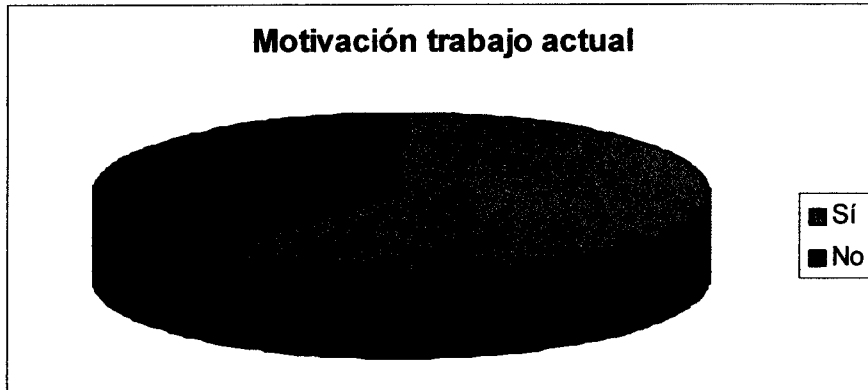
Sí	No
1	12
8%	92%



Las tareas realizadas impulsan a obtener tal o cual monto de sueldo, en este caso el resultado es bastante elocuente, un 92%, es decir, 12 personas de 13 opinan que su trabajo debiera ser mejor valorado y reflejarse obviamente en una mejor remuneración, lo que no ocurre en estos casos.

- Pregunta 9: ¿Le motiva el trabajo que realiza?

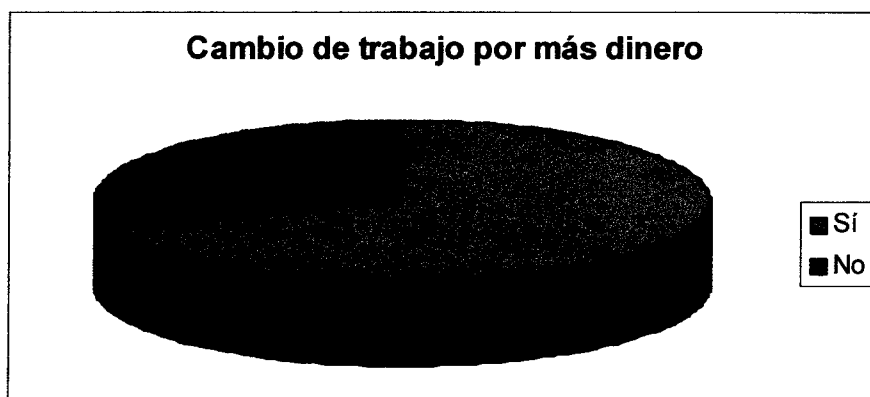
Sí	No
8	5
62%	38%



El tema de fondo que es la motivación y sus tópicos afines son tratados en esta y las siguientes preguntas. En esta pregunta en particular se ha constatado que un 62% de los empleados se sienten motivados en la labor que realizan y un 38% desearía otra labor. Ante estos se puede inferir que con los años en la misma institución y realizando la misma labor haya cierto acostumbramiento y, por tanto, los satisfaga completamente.

- Pregunta 10: ¿Cambiaría de trabajo si le ofrecieran más dinero?

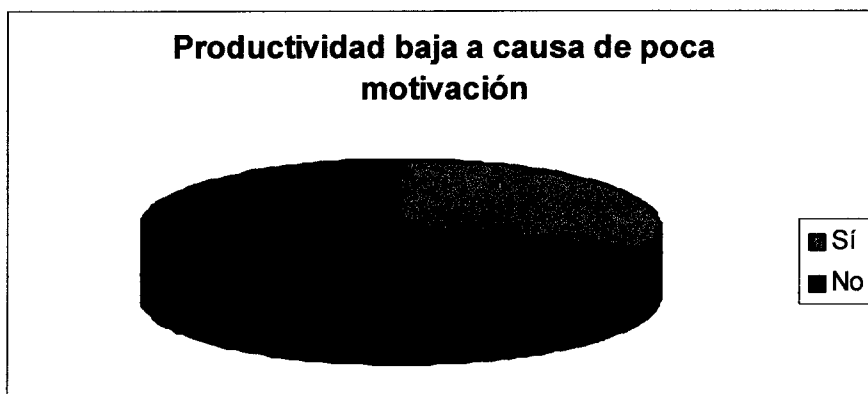
Sí	No
9	4
69%	31%



Esta pregunta fue respondida afirmativamente por el 69%. Si contrastamos esta respuesta con la anterior, inmediatamente se piensa en una contradicción, pero ante un cambio espectacular y con más expectativas es obvio el cambio.

- **Pregunta 11:** ¿Percibe que su productividad ha disminuido a razón de su poca motivación?

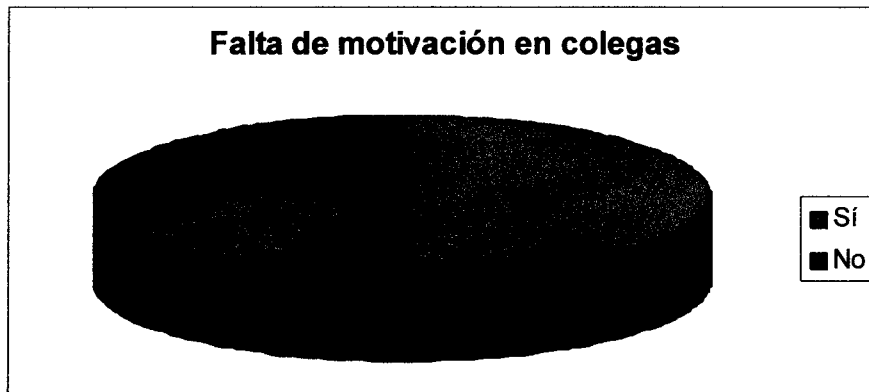
Sí	No
4	9
69%	31%



Un 31% de los participantes contestó que no asocian la falta de productividad por la poca motivación, se puede inferir que los encuestados piensan que los motivos se deben a otros tipos de conflictos.

- **Pregunta 12: ¿Percibe falta de motivación en sus compañeros?**

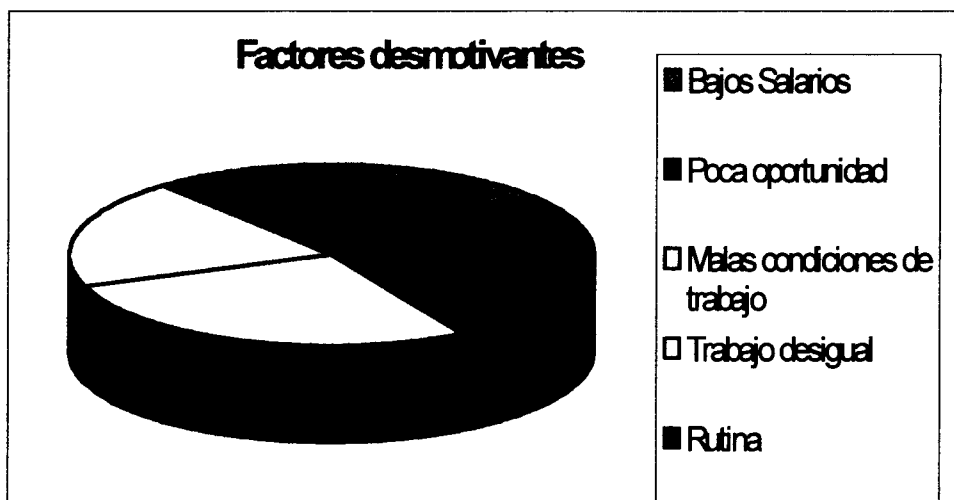
Sí	No
10	3
77%	23%



Se puede desprender por los resultados obtenidos que se percibe una cierta desmotivación, un 77% opina que es así. Sin embargo, ante estas respuestas se pudiera pensar que existe una cierta contradicción, porque la motivación, como se expuso en la pregunta anterior sí puede jugar un rol importante.

- Pregunta 13: Factores que lo desmotivan

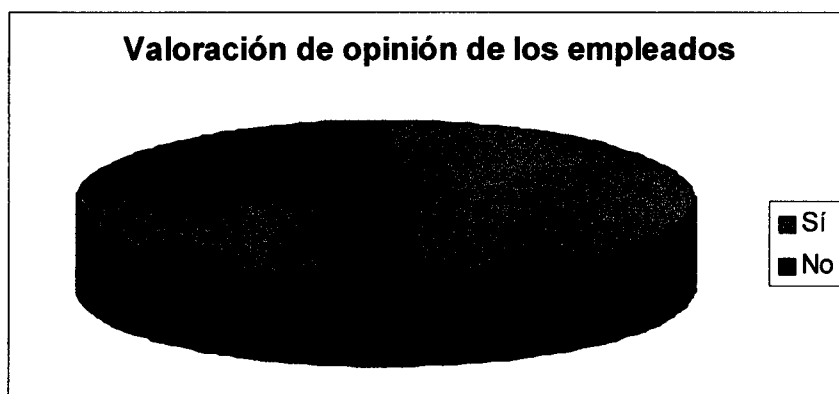
Bajos salarios	Poca oportun.	Malas Cond.	Rutina	Trabajo Des=
5	10	10	4	7
14%	28%	28%	11%	19%



Es necesario encontrar los factores que más desmotivan y que influyen finalmente en nuestro desempeño, los más votados fueron: Bajos salarios un 14%, pocas oportunidades 28%, malas condiciones para trabajar 28%, rutina un 11%, trabajo desigual 19%. Se constata que realmente hay elementos que perjudican la labor, las tareas asignadas. Si estos factores cambiaran se podría dar un vuelco positivo al ámbito organizacional y personal.

- **Pregunta 14: ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta?**

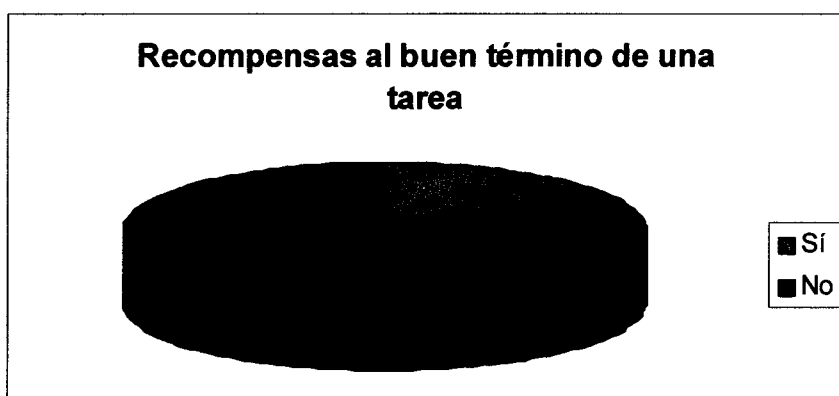
Sí	No
10	3
77%	23%



Un 77% de los encuestados piensa que su opinión es tomada en cuenta y sólo un 23% piensa lo contrario. Ante este escenario se puede pensar que si hay una valoración por el trabajo y todos cuentan, sin embargo, existen opiniones diversas, y que se han expuesto en donde el ambiente es totalmente opuesto.

- **Pregunta 15: Cuando Usted termina una tarea ¿Se le recompensa o motiva de alguna manera?**

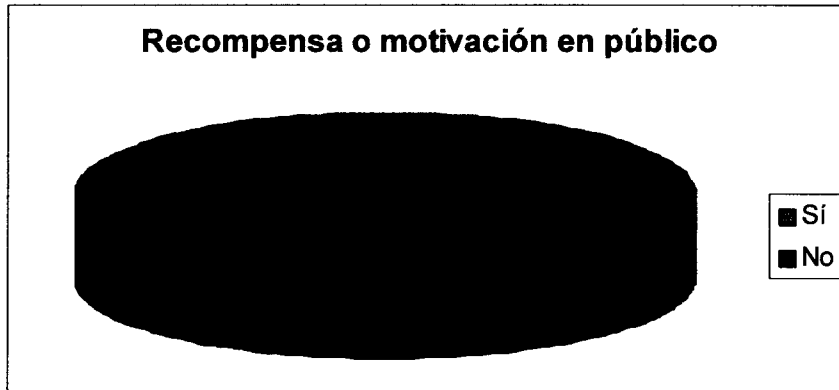
Sí	No
2	11
15%	75%



Existe una colaboración, expresión de ideas tendientes a ayudar en diferentes tareas, pero la mayoría opina que no es motivado o recompensado, este no alcanza a un 75% de las respuestas obtenidas. Es necesario para un empleado sentirse gratificado de alguna manera, pues se siente más realizado y, además, percibe que su trabajo es importante para el funcionamiento de la unidad.

- **Pregunta 16: Esta motivación ¿Es dada en público?**

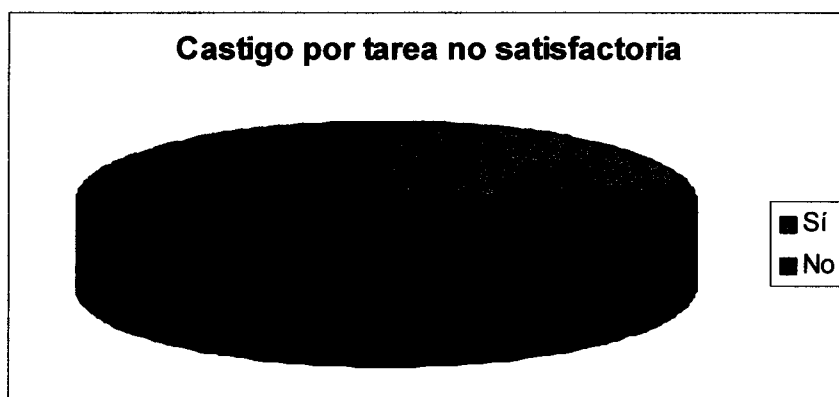
Sí	No
0	13
0%	100%



Si se diera este reconocimiento, la totalidad de los encuestados un 100% opina que no, lo que principalmente no reviste importancia siempre y cuando el jefe lo reconozca y alguna vez lo mencione a los demás empleados, con una acotación al margen.

- **Pregunta 17:** Pero si por el contrario la tarea no es terminada satisfactoriamente ¿Se le castiga de alguna forma?

Si	No
3	10
23%	77%



No existe un castigo, así opinan los empleados y alcanza a un 77%, pero se puede constatar que los casos se dan pero en un menor porcentaje. Se puede afirmar, y de manera general que no existe un reconocimiento ni un castigo.

- Pregunta 18: ¿Motiva Usted a sus familiares o amigos para que trabajen en este Ministerio?

Sí	No
0	13
0%	100%



Los participantes no motivan a sus familiares a trabajar en el ministerio, ello se constata en el 100% de las respuestas. Quizá se deba a que como se trata de una institución estatal, las perspectivas de desarrollo son casi nulas, y para alguien que necesita mayores desafíos no es apropiada.

- Pregunta 19: ¿Se siente Usted más cómodo si.....

Jefe ausente	Jefe presente	Da igual
0	0	13
0%	0%	100%



El tema de la jefatura también representa motivo de opinión y las respuestas arrojaron que le es igual si el jefe está o no en la oficina. Es decir, cada uno sabe lo que tiene que hacer y no es necesario tener cerca la jefe , puesto que las tareas se saben y , además, no existe mayor acercamiento entre las partes.

- Pregunta 20: ¿Se siente orgulloso de decir que trabaja para el Ministerio?

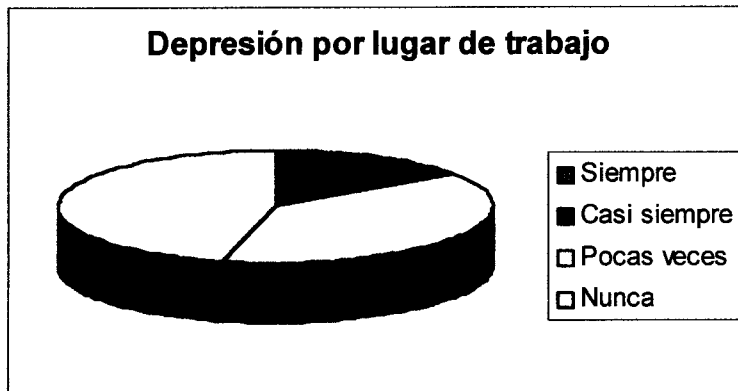
Sí	No	No responde
7	5	1
54%	38%	8%



Se refleja una cierta satisfacción a la luz de los resultados obtenidos, un 54% de las respuestas, aunque no hay que dejar de lado un porcentaje importante, un 38% que no piensa lo mismo.

- Pregunta 21: Cuando se dirige a su trabajo ¿Se siente deprimido?

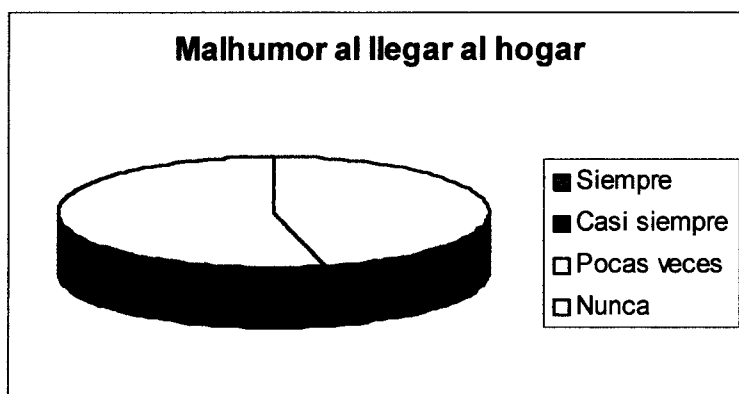
Siempre	Casi Siempre	Pocas veces	Nunca
0	2	5	6
0%	15%	38%	47%



Por problemas en el trabajo, ciertas personas tienden a deprimirse, aunque no de forma absoluta, se alcanza un 47%, resultado no menos importantes si estamos midiendo el grado de motivación. Por otra parte, un 15% afirma deprimirse siempre que tiene que pensar en su trabajo y volver cada día.

- Pregunta 22: ¿Llega a su casa de mal humor?

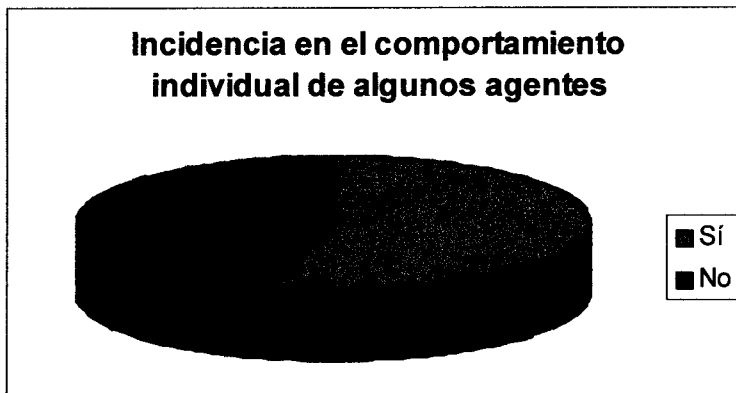
Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
0	0	6	7
0%	0%	46%	54%



No hay resultados absolutos, es más se tiende a un equilibrio, puesto que sólo el 54% de las respuestas afirma que nunca, y el 46% que casi siempre.

- Pregunta 23: ¿Entiende Usted que el ambiente de trabajo, sus compañeros y sus supervisores afectan la manera como Usted se comportan?

Sí	No
7	6
54%	46%



Hay diversos factores que influyen en el comportamiento individual de cada empleado y se manifiestan estar al tanto de ello, el porcentaje lo demuestra un 54%.

- Pregunta 24: A su juicio ¿Entiende que el Ministerio tiene los recursos para mejorar el área de trabajo para así poder incrementar la motivación de sus empleados?

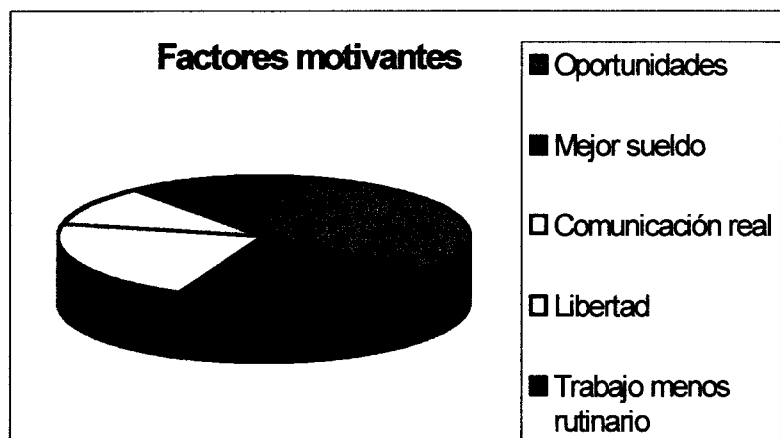
Sí	No
12	1
92%	8%



Casi la mayoría opina que el Ministerio debiera tener los recursos necesarios para que los empleados se sientan más motivados y satisfechos de su labor y de su lugar de trabajo.

- Pregunta 25: Marcar 5 factores motivantes

Mejor sueldo	Oportunidades	Libertad	Trabajo menos rutinario	Comunicación real
8	13	4	4	8
22%	34%	11%	11%	22%



Al final se les presenta un número de factores que podrían aumentar la motivación, lo que más se reconoce es que haya oportunidades de crecimiento con un 34%, mejor sueldo con un 22%, comunicación efectiva con un 22%, libertad de acción con un 11% y un trabajo menos rutinario con un 11%.

5.8. Conclusiones del Cuestionario

Ante los resultados, se puede desprender que esta institución y más exactamente la Oficina de Relaciones Internacionales necesita un cambio radical, en todo sentido, tareas asignadas, ambiente laboral, motivación. Las empresas estatales deben difundir estos conceptos, ya existen algunas, aunque no es generalizado, es por ello que pierden elementos que son capaces pues optan por mejores perspectivas, tanto económica como laborales. Lo fundamental es tener un buen equipo de trabajo, afiatado, comunicativo, eso si partiendo desde la jefatura, pues es de allí que parte lo bueno o lo malo. En este caso particular, no existen los factores mínimos para que haya motivación, desde la cabeza parte todo mal. El cambio es imperativo, urgente, de lo contrario, se mermará la capacidad de las personas que trabajan allí, lo que finalmente implicará un mal funcionamiento de la unidad.

Se pudo percibir en algunos momentos al tabular las respuestas, ciertas contradicciones, que por un lado muestran a un empleado satisfecho y bien con todo su entorno, pero al momento de preguntar si existe un reconocimiento, o motivar de alguna manera el desempeño, no se da, entonces ¿qué se puede pensar? Por una parte que las respuestas no son del todo honestas, habiendo cierto grado de inseguridad ante la utilización de este cuestionario, o que ciertamente lo respondieron a conciencia sin pensar que se estaban contradiciendo.

En suma, se logró nuestro objetivo de comprobar si la motivación representa un papel importante, ya sea por la tarea que realiza, por el sueldo que se recibe, por el ambiente que le rodea, por la comunicación, etc. La motivación influye en todos los ámbitos, ciertamente que hubo personas que definitivamente piensan que la motivación no es importante, pero para otras sí y así ha quedado aquí a través de esta herramienta.

Capítulo VI: CONCLUSION

El tema de la motivación es un tema actual, y va más allá de la definición que le podamos dar, es conocer el comportamiento de las personas en su entorno. Las teorías de motivación presentadas fueron el inicio de este estudio, ellas dieron las directrices para encaminar este trabajo.

El objetivo primero que se visualizó fue el de analizar la influencia de la motivación en la Oficina de Relaciones Internacionales como clave en la mejora del ambiente laboral, se concluye que es un factor primordial a la hora de equilibrar la balanza y estipular porqué los empleados de la Oficina de Relaciones Internacionales no están a gusto donde trabajan. Los argumentos que se esgrimen no varios y van desde el respeto por las personas hasta la imposibilidad de ascender. Ante esta realidad, sólo existe el cambio que se tendría que dar tarde o temprano por el bien de los que allí laboran y por la misma institución.

En consideración al objetivo de definir motivación y su importancia en el ambiente laboral y sus características, nos encontramos con diversas definiciones que por si mismas podrían acercarnos más claramente hacia la definición de este gran tema, sin embargo, es un amplio espectro que visualiza diferentes puntos de vista, lo importante fue al final elaborar una acepción personal recopilada de las muchas aquí presentadas. En cuanto a importancia en el ambiente laboral, se ha dicho que es primordial, la gente necesita de una retroalimentación para volver a generar energías, así como en una relación se necesita una muestra de cariño entre ambas personas. No se puede pensar que estamos solos frente a un escritorio, todos en conjunto debemos colaborar para que las cosas funcionen mejor.

Se pudo constatar en los estudios realizados que no todas las personas atribuyen que la motivación o su carencia influyen en la productividad, pero esto no es absoluto, en cierta medida aquellos que si considera este aspecto piensan que si no hay retribución, reconocimiento, comunicación, la productividad es a media máquina, lenta, pues si mi trabajo no es tomado en cuenta ¿Para qué hacer más y mejor si de todas formas es tomado como obligación?

Pareciera redundante, sin embargo, al cabo de las encuestas realizadas, el focus group y el Foda que las personas en general no se sienten satisfechas con la labor que realizan, es más, un 90% de ellas no menciona en donde trabaja, este es un precedente para aseverar que la institución carece de solidez, no entrega mayores incentivos y , por tanto, no es bien considerada por la gente ajena a ella y por esto se omite el nombre del Mineduc. La satisfacción pasa por las relaciones interpersonales, por todo lo que envuelve una unidad de trabajo, ante esto la Oficina de Relaciones Internacionales resulta pobre comparada a otras, le falta lo que poseen las empresas privadas para motivar a sus empleados, tomar a la persona como tal y no un ente que debe cumplir con lo estipulado pues se puede incurrir en falta y esto en castigo. No hay que seguir a Fayol, quien consideraba a los empleados como flojos y que había que estar encima de ellos para que produjeran, no era eso sino que cada uno de los empleados debe sentirse identificado con su unidad de trabajo, sentirse partícipe y no un número más.

Ligado a lo anterior, resulta importante recalcar el papel que juega el jefe de cualquier unidad y en especial de la Oficina de Relaciones Internacionales, como tal debe acercarse a sus colaboradores, reunirse periódicamente, como una de las participantes del focus group lo manifestó, no sentirse superior y autosuficiente, pues de lo contrario logrará sólo el disgusto de los que la rodean. Según como se visualizan las cosas al interior de la Oficina de Relaciones Internacionales, el jefe

no tiene la menor intención de revertir esta situación, como no hay interés en conocer lo que sus subalternos piensan, no hay un indicio de que las cosas cambien. Ahora, el problema está en cómo poder hacer cambiar a alguien que llegó con una mentalidad individual.

Como ya se ha dicho la Oficina de Relaciones Internacionales no es de las mejores necesita un cambio importante y que se vaya renovando, el conocimiento que se tiene es que hay factores que impiden el mejor funcionamiento.

Las soluciones que se pueden esgrimir son:

- Cambio de visión del jefe de la Oficina de Relaciones Internacionales, es decir, partir por reunirse con todos sus empleados, plantearles sus objetivos y que a su vez los empleados manifiesten sus inquietudes. Pero que esta no sea la única vez que se realicen, lo mínimo que se puede esperar es 1 vez a la semana, si no es con todo el personal, que cada jefe de departamento que conforma la Oficina de Relaciones Internacionales se reúna con su personal y le manifieste sus directrices, le informe lo que se quiere realizar.
- Fomentar una mentalidad vanguardista en cuanto al funcionamiento de la oficina y de quienes la componen. Es decir, dejar que los empleados, sabiendo de antemano lo que se quiere, tomen sus decisiones y las más importantes dejárselas a su jefe directo. Hay que comenzar a pensar como lo hacen en las empresas privadas, en donde cada uno es independiente y sabe el trabajo del otro, con ello se logra una continuidad en el trabajo y, además, no se paralizan diligencias por la ausencia de alguien.

- Inculcar a los empleados la iniciativa de pensar de manera proactiva, fomentar la creatividad, las formas más eficientes de llegar a la meta, o más bien de lograr los objetivos.
- Reconocer los logros de los empleados y hacérselo saber, de esta forma la persona siente que es un eslabón importante dentro de la organización y que sus contribuciones llevan a que todo vaya mejor.
- Como institución, incentivar el estudio en los empleados y que éstos sean mejor remunerados, como recompensa a su esfuerzo.

Finalmente no dejar de tener en cuenta el tema de la motivación, pues si no influye de manera tajante en la productividad, sí torna más optimistas a los que laboran en cualquier unidad de trabajo y dan todo de si para contribuir a los objetivos de la organización, cual es el de dar un buen servicio a la comunidad.

BIBLIOGRAFIA

- Gellerman, Saúl, W. “ Motivación y Productividad”, Editorial Dinea, Año 1978..Tesis de Titulación Biblioteca Universidad Católica de Chile, Campus San Joaquín.
- Goncalvez, Alexis, “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Año 1987, Internet.
- Hampton David, “Administración”, Editorial Mc Graw Hill, año 1995, ciudad de México, México D.F.
- Hodgetts, R. Y Altaman, S.; “Comportamiento en las Organizaciones”, Editorial Mc Graw Hill, Año 1991, ciudad de México, México.
- Maslow, Abraham, Huaquin Víctor. “Análisis de los Modelos Causales basados en la Teoría de la Motivación”, Biblioteca de la Universidad Católica de Chile, Campus San Joaquín. Año 1978.
- Merino, Marcia y Vásquez , Susana: “Identificación de los factores Motivacionales presentes en dos Empresas del Sector Privado”., Tesis de Titulación U.T.E.M.
- Palomino, Roger Augusto, “Clima Organizacional”.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, “Administración una Perspectiva Global”, Editorial Mc Graw Hill, Año 1998, ciudad de México, México. D.F.
- Stephen, Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall, Año 1001, ciudad de México, México.
- Vroom, V.H., “Motivación y Alta Dirección”, Editorial décima, Biblioteca San Joaquín.

- www.libretrabajo.com “Motivación y Automotivación
- www.estelaperyra.com.ar “Liderazgo y Motivación”
- www.productvdadyeficencia.htm
- www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm

- www.2uel.br/cob/psicologia/revista/oclima.htm
- www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm
- www.storecity.co/lmata/capitulo2.htm
- www.motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm
- www.uitoto.udea.edu.co/ceo/grupos_focales
- www.dictionary.cambridge.org

