

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA Y ADMINISTRATIVA
INGENIERIA (E) EN GESTION PUBLICA

“MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL”.

TEORIA Y REALIDAD

SEMINARIO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE EJECUCION EN
GESTION PUBLICA



**PROFESOR GUIA:
SR. HECTOR CHAMACA PEREZ**

**AUTOR:
ROSSE MARY CAMPILLAY CASTILLO**

SANTIAGO, DICIEMBRE 2001

-Dedicatoria

“....al amor, en todo su contexto y sentido de la palabra, pues solo él ha sido capaz de darme la fuerza necesaria para realizar y continuar en las tareas más difíciles de mi vida....”

Agradecimientos

“...a mi hijo Benjamin, que ha sacrificado momentos únicos y maravillosos lejos de mí...”

“... a mi madre M^a Elizabeth, que con gran amor y esfuerzo ha cuidado a mi hijo y me ha apoyado en todo...”

“... a mi padre Alcibiades, que me ha enseñado a ser fuerte y perseverante en la vida...”

“... a mi brother Rodrigo, que siempre ha estado apoyándome y alentándome a terminar mis estudios y a ser una profesional...”

“... a todos mis compañeros de trabajo, que me han ayudado incondicionalmente todo este tiempo...”

“... a mis profesores H. Chamaca, P. Butickoffer, S. Vargas, H. Fazzio, que me han entregado las herramientas necesarias para desempeñarme en mi vida profesional y personal...”

“...y en forma especial, a mi gran amor y amigo Ricardo San Martín, que ha estado siempre a mi lado amándome y proyectándome hacia un futuro mejor...”

Gracias de todo corazón...

I N D I C E

<u>Materia</u>	<u>Pág.</u>
Introducción	5
Capítulo I	
<u>Definiciones y Teorías de Motivación.</u>	
1. Definiciones y Conceptualizaciones de Motivación.	8
2. Teorías sobre la Motivación Laboral.	15
Capítulo II	
<u>Análisis, Relaciones y Factores Motivacionales.</u>	
1. Análisis y Relaciones entre Teorías de Motivación.	31
2. Factores que proporciona la organización al trabajador para mantenerlo motivado.	39
Capítulo III	
<u>Motivación, Frustración y Desadaptación hacia el trabajo.</u>	
1. Motivación hacia el trabajo.	70
2. Problema de Frustración y Desadaptación al trabajo.	71
3. Factores de Frustración y Desadaptación al trabajo.	75

Capítulo IV

Desempeño Laboral y Evaluación del Desempeño.

1. Definiciones de Desempeño Laboral.	81
2. Evaluación de Desempeño.	83
• Objetivo de la Evaluación de Desempeño.	
• Técnicas de Evaluación de Desempeño.	
3. Entrevista de Evaluación de Desempeño.	107

Capítulo V

Investigación

1. Introducción de la Investigación.	124
• Método de la Investigación.	125
• Perfil del entrevistado.	129
• Evaluación de la entrevista.	129
Conclusión.	139
Bibliografía.	142

INTRODUCCION

La política de Modernización de la gestión pública del estado, impulsada por los gobiernos democráticos a partir de los años 90, ha pretendido y pretende transformar la actual administración pública y a sus funcionarios en un torrente de eficacia y eficiencia de manera tal, que pueda cumplir su función en forma óptima y competitiva dentro del presente proceso de globalización en el cual el país está inserto.

De tal modo la imagen del gobierno se refuerza día a día, con el mejoramiento de la calidad del servicio que presta frente a la ciudadanía, comprometiéndose éste a satisfacer las necesidades más importantes de todos aquellos que una vez más han creído y confiado en las expectativas propuestas por el gobierno.

Así, el desarrollo económico que permite acercarse a un estilo de vida medianamente digno y saludable es posible con el esfuerzo, creatividad y empatía del nuevo funcionario público, el cual al existir un mejoramiento en su calidad de vida, tanto laboral como familiar, aportará con toda su potencialidad al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización a la cual pertenece, jugando un rol preponderante en el éxito de las tareas encomendadas.

esté direccionada tanto al logro de los objetivos individuales como organizacionales, requiere en forma primordial que tanto aspectos físicos y psicológicos, como económicos y sociales, sean tomados en cuenta de manera fundamental para el desarrollo y buen funcionamiento de la labor administrativa.

Tales aspectos dicen relación con un ambiente de trabajo adecuado, un salario acorde con lo que se realiza, un trato digno como ser humano, entre otros, es así que aquí se habla de motivación, un tema que aparenta superficialidad, pero que es preponderante al momento de cuantificar y analizar los resultados.

De esta forma la motivación juega un rol sin límites dentro de la organización, puesto que es la fuerza con que se realiza una tarea, la confianza para realizarla y lo que se espera por el logro de ésta, lo que además proporciona al individuo un crecimiento personal y la explotación de la potencialidad en beneficio de una efectividad organizacional, de lo que se desprende que si el trabajador percibe una real conexión entre su trabajo y la satisfacción de sus necesidades más importantes, tenderá a una motivación mayor.

Por lo tanto, la hipótesis de éste trabajo pretende comprobar la incidencia de una alta motivación en un mejor desempeño laboral, o en su efecto si un bajo desempeño es producto de una desmotivación.

CAPITULO I

DEFINICIONES Y TEORIAS DE MOTIVACIÓN

1. Definiciones y conceptualización de Motivación.

La teoría de la motivación intenta explicar y predecir como surge, sostiene y detiene la conducta de los individuos, no todos los investigadores y administradores están de acuerdo sobre la mejor teoría de la motivación. El tema es tan complejo que resulta imposible tener una teoría única simple y que lo abarque todo. Es probable que siempre haya varias teorías compitiendo por la aceptación. Sin embargo, la complejidad del tema no debe desalentar los intentos por comprenderla. Los administradores deben interesarse por la motivación porque es de su interés el desempeño de los trabajadores en la organización. Conceptos como necesidades, expectativas, valencias y equidad son componentes de la teoría moderna de la motivación.

Desde el punto de vista de la psicología social se afirma que la motivación no se vé, sino que se infiere a partir de los datos que se observan. Es una reconstrucción teórica e hipotética de la realidad objetiva.

Motivar significa persuadir o inducir, esto es convencer a otro para que haga lo que queremos que haga.

Desde el punto de vista del subalterno, nada es más grato que hacer lo que se desea y no lo que le piden; por eso es tan importante que el supervisor logre

transmitirle su propia convicción, su propia motivación. Esta relación es muy compleja y variable teniendo un fuerte fundamento en la empatía.

La motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital de la administración. La motivación en esencia consiste en hacer que cada cual cumpla con su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo. De acuerdo con esto la tarea del administrador es crear condiciones de trabajo que favorezcan el nacimiento y la preservación de aquel deseo entusiasta.

La motivación varía de acuerdo a las personas. Depende de factores tales como la personalidad, la ambición, la educación, la edad, y otras variables particulares de cada individuo.

Un administrador que no está motivado hacia el progreso y el éxito, difícilmente podrá motivar a los demás. La motivación surge precisamente, del deseo intenso y el convencimiento profundo y sincero de lograr un objetivo, superando todos los obstáculos que se interpongan.

La motivación se orienta sobre las necesidades del hombre. Explora, por decirlo así, las debilidades humanas de modo de alcanzar un objetivo y estas debilidades corresponden a aquellas necesidades que denominamos psicológicas y sociales, por las cuales los hombres buscan desarrollarse en su trabajo, sintiéndose importantes y merecedores del respeto y la consideración de los grupos en que interactúan.

Otras definiciones de Motivación

- “ La acción y efecto de motivar”, por motivar se entiende: “ Dar causa o motivo para una cosa dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer una cosa “
- “ El comportamiento dirigido al logro de objetivos”
- “ Las condiciones responsables de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento”
- “ Forma de intercambio entre el hombre y su medio social” Area de contacto entre el individuo y la organización.
- Complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización.
- El proceso clave para comprender las relaciones entre el logro de las metas organizacionales.

Definición del autor (tesista)

- Valor agregado para sustentar objetivos y alcanzar resultados en lo individual, en los grupos organizados y en la colectividad.
- Complemento de la fe, de la confianza y del reconocimiento.
- La motivación laboral, no sólo se relaciona con una efectividad organizacional, sino que permite la satisfacción de necesidades que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, proporcionando oportunidades de

desarrollo y de desafío a inquietudes personales. Para lograr esta motivación es preciso que las personas satisfagan sus necesidades importantes, perciban un intercambio justo de acuerdo a sus expectativas y se les brinde la posibilidad de desarrollar su potencial. Por tanto, en la medida en que el trabajador perciba una conexión entre su trabajo y la satisfacción de sus necesidades más importantes, tenderá a estar más motivado.

Si observamos la figura N° 1, se evidencia la siguiente situación, las personas en su condición de trabajadores, deciden incorporarse a una organización, dado que ven en ella un medio para ver cumplidas una serie de expectativas que son el reflejo de la estructura de necesidades que el individuo posee, es decir, esperan que ésta les brinde, entre otras cosas: diversos tipos de recompensas (monetarias y no monetarias), un cierto grado de respeto como persona, estabilidad y seguridad, oportunidades y proyecciones en el ámbito laboral y personal, capacitación permanente, status, y una serie de aspectos que sería, prácticamente inagotables de mencionar. Como contrapartida, el individuo, está dispuesto a entregar a cambio un conjunto de habilidades y capacidades que le son propias (conocimientos, ideas, creatividad, experiencia, juventud, contactos, negocios, etc.) y que obviamente están al servicio de la empresa. Esto, ya es una fuente de posibles problemas a posteriori, puesto que en ocasiones, la persona sobre estima el valor real de sus ofrecimientos respecto de sus demandas y en más de una vez olvida incorporar en su oferta, las no capacidades que todos y cada uno de nosotros poseemos (mal carácter, irritabilidad, impuntualidad, individualismos,

malas costumbres y hábitos, etc.) y que son disfuncionales a los propósitos de la organización.

Figura N° 1

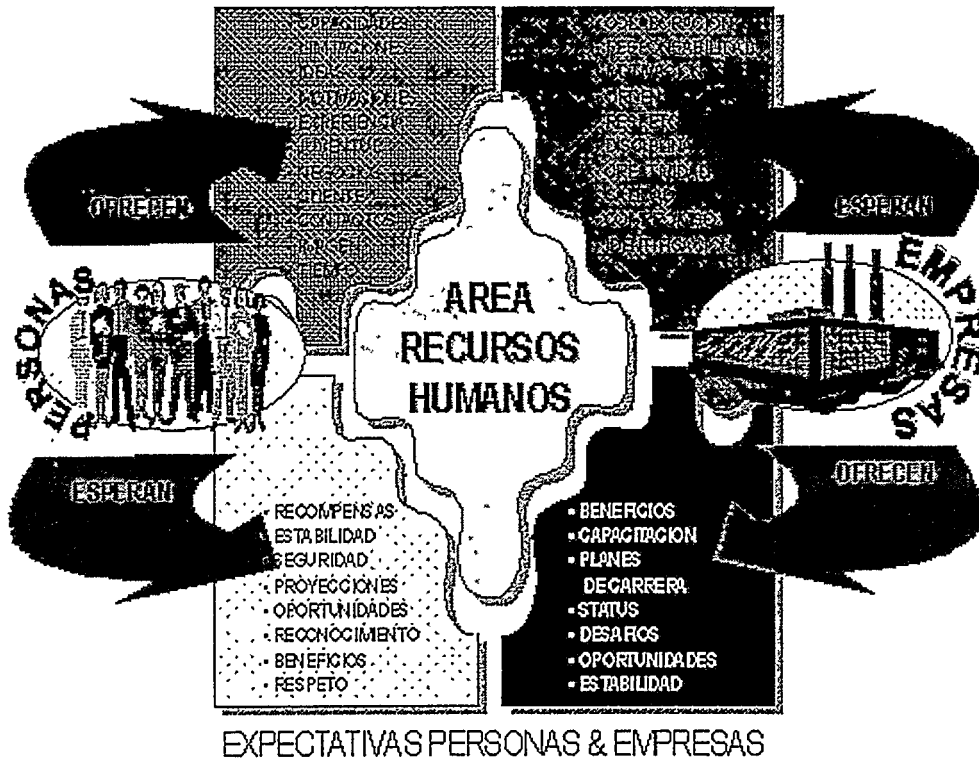


Fig.1 La labor compleja realizada al interior de la organización, dependerá de la concepción que exista del recurso humano. (apuntes de Teoría Organizacional).

Si la simple contrastación entre lo que la persona espera y ofrece, es fuente de discrepancia, es obvio que al someter ambos elementos a la comparación de las expectativas de la empresa, las divergencias serán normalmente mayores. Dado que la empresa efectúa un análisis similar respecto de lo que espera de las personas (colaboración, responsabilidad, respeto, compromiso, dedicación, calidad, creatividad, innovación, trabajo en equipo, dominio de idiomas,

habilidades y conocimientos específicos para cada cargo, **motivación**, disciplina y una gran cantidad de elementos y características que podemos apreciar en los diversos avisos de reclutamiento que se publican en los diferentes medios de difusión). Homólogamente a los individuos, las organizaciones dimensionan y cuantifican estos requerimientos y desarrollan un conjunto de elementos acordes a los requerimientos de su demanda. Y es posible encontrar en sus ofrecimientos, cierta regularidad: remuneración y beneficios acorde al cargo y al mercado, oportunidades, planes de carrera, desafíos profesionales, capacitación permanente, prestigio, buen clima laboral, etc.

Estas expectativas de la empresa (lo que espera v/s lo que ofrece) están sujetas a las mismas vicisitudes que aquellas de tipo personal, e incluso en ocasiones al igual que los individuos, se "omiten" ciertos aspectos que pueden no ser atractivos para la contraparte. En este escenario de dualidad de expectativas es que en muchos de los casos se originan las relaciones laborales, con lo cual ya tenemos un potencial importante de situaciones que pueden prestarse para fricciones de diversa índole. Incluso, por el carácter dinámico y altamente cambiante de las expectativas, por muy próximas que hayan estado éstas al momento de la contratación pueden verse modificadas en meses, semanas e incluso a días de haber existido acuerdo.

Por lo tanto, resulta determinante para una adecuada convivencia organizacional la labor de catalizador, amortiguador, y conciliador que a este respecto asume la función de recursos humanos en la gestión organizacional.

Esta labor será más o menos compleja dependiendo de la concepción que exista del recurso humano y el trabajo como recurso en la organización (ver figura N° 2). Y ésta, es el reflejo de los principios y valores en torno a las personas, su rol, dimensión y trascendencia en la gestión empresarial, de aquellos que detentan una posición de privilegio e influencia en la cúspide de las estructuras jerárquicas y/o decisionales de las empresas y de la consistencia que logren impregnar en la operacionalización de los mismos y en el accionar diario de todas las personas que tienen relación directa con los individuos que se desempeñan en las diversas funciones y cargos en una empresa.

Así se vá materializando un estilo de dirección característico en la organización, el cual a pesar de las diferencias individuales mantendrá un mínimo común que será el reflejo de los valores que en torno a las personas se ha declarado poseer, así como también debiera serlo una serie de elementos organizacionales, tales como: las políticas, la estructura de compensaciones, sistemas de evaluación del desempeño, y en general la forma de llevar a cabo la gestión, lo que constituye en definitiva la cultura global de la organización, que es uno de los pilares que condiciona el éxito o fracaso de la gestión de recursos humanos y por ende de los resultados finales de la empresa.

Figura N° 2

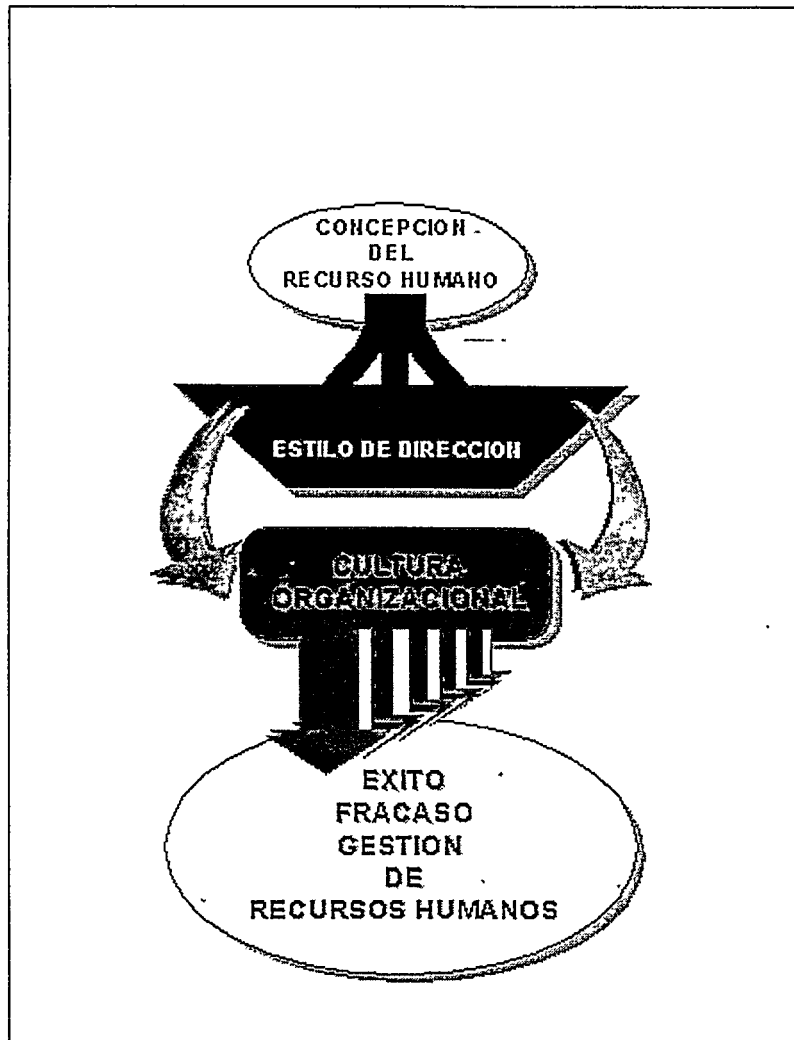


Fig.2 La importancia de la administración del recurso humano a la consecución de los objetivos organizacionales. (Apuntes de Introducción a la Organización).

A modo de consideraciones generales, se debe mencionar en primer término, que resulta fundamental para tener un adecuado desempeño de las personas, el que la empresa, como un todo, defina y divulgue internamente los valores en los cuales ha sustentado su misión, filosofía y estrategias organizacionales.

Es necesario que todos sus directivos, gerentes y ejecutivos en general sean extremadamente consistentes con dichos valores y principios, tanto en sus acciones , como en el trato diario con las personas, dado que si existe un elemento que se valora en todo orden de cosas, es la consistencia y coherencia entre los discursos y la acción. De esta manera se fortalece la cultura organizacional y se posibilita el crecimiento de las personas, tanto a nivel individual como grupal generando como consecuencia lógica el desarrollo y éxito de la empresa.

En segundo término, aquellos encargados de desarrollar los procesos de reclutamiento y selección, deben poner especial énfasis en conocer, comprender y clarificar las expectativas de los individuos que se incorporan a la organización. Con el propósito de aproximarlas de manera realista y consistente a las que la empresa posee respecto de ciertos elementos importantes a considerar al momento de concretar la difícil decisión de vincularse esta organización.

En la gestión administrativa, la interrogante se encuentra, en como inducir al individuo que colabora en la organización y cómo motivarlo para que su desempeño laboral este acorde con lo que la organización tiene como meta.

2. Teorías sobre la motivación laboral

Sobre la motivación en el trabajo existen diversas teorías. Algunas que son simples especulaciones, como la que afirma que el hombre actúa, porque busca

satisfacer la necesidad o instinto de exploración o la que afirma que la motivación básica en el individuo es crear más vida en el universo. También existe una teoría convencional o común que sostiene que el hombre trabaja por dinero, refutada por varios autores. Por último, existen teorías con una base científica sólida, como por ejemplo las de Abraham Maslow y Vroom entre otras.

1. Teoría Abraham Maslow

Abraham Maslow refuta la teoría convencional; afirma que el individuo trabaja y recibe un salario por sus servicios lo que le permite comprar bienes de consumo para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando el dinero se acumula le permite satisfacer deseos que no están directamente relacionados con la continuidad de la vida dándole prestigio y status en la comunidad y sobre todo en algunos países. Las personas no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin ningún valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener otras cosas.

Maslow se pregunta si existe en nuestro mundo una organización social en la cual la gente trabaje sin recibir incentivos monetarios. La respuesta es afirmativa.

La teoría motivacional sobre el trabajo de Maslow, presenta una clasificación de las necesidades básicas del hombre; afirma que los motivos se agrupan jerárquicamente desde los más fuertes y dominantes a los más débiles. La satisfacción de las necesidades sería progresiva; el individuo necesita satisfacer el primer grupo para pasar al segundo y así sucesivamente.

Lo anterior se puede observar en el siguiente cuadro en el cual, se agrupan las necesidades, desde las más elementales hasta las de autorealización.

Cuadro N° 1

La escala de necesidades de Abraham Maslow

GRUPO	CONCEPTO
Necesidades fisiológicas	Hambre, sed, actividad física, sexo.
Necesidades de Seguridad	Tanto físicas como psicológicas
Necesidades de pertenencia y de amor	Dar afecto, encontrar una respuesta afectiva en otras personas permanecer
Necesidades de estima	Lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el autorespeto y la estimación hacia los demás
Necesidades de autorealización	Poner en actividad las fuerzas que poseemos, integrar la conducta, realizarnos como seres humanos

El individuo que alcanza el quinto escalón, puede considerarse en la cumbre de la autorealización.

2. Teoría de la motivación versus higiene de Frederick Herzberg

Esta teoría, que es una ampliación y una aplicación a la organización del trabajo de Abraham Maslow tiene diferentes denominaciones: **Motivación versus higiene, Bifactorial y satisfacción versus insatisfacción.**

Todas tienden a resaltar la diferencia entre los factores que producen satisfacción en el trabajo y que conllevan a la motivación, y aquellos que no producen satisfacción laboral.

Herzberg plantea el concepto de motivación como el impulso a actuar que surge del trabajador al asignar valores positivos al trabajo.

Según la teoría, la verdadera satisfacción está dada por aquellos factores derivados del contenido del trabajo (factores motivadores). El trabajador aspira a ésta una vez que ha alcanzado el estado de neutralidad o ausencia de satisfacción. Cuando están presentes producen satisfacción en él.

A continuación, se define lo que el autor entiende por factores intrínsecos y extrínsecos. Los Factores Intrínsecos se refieren al contenido del trabajo, a las tareas y deberes relacionados con él y enfatiza en la responsabilidad activa del individuo para el crecimiento psicológico.

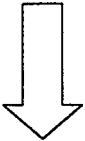
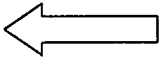

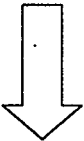
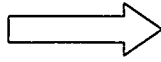

Proporcionan al trabajador un generador interno que le lleva hacia un mejor rendimiento, aumentando la productividad a niveles superiores a los normales. Es una recompensa interna que hace que el trabajador se sienta automotivado. Dado el desafío que otorga el ejercicio de las tareas, la satisfacción produce en el trabajador sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional.

Ahora bien, cuando los factores motivacionales son óptimos, aumenta sustancialmente la satisfacción, en cambio cuando son precarios provocan una no satisfacción o estado de neutralidad.

Los factores extrínsecos, se localizan en el ambiente que rodea a las personas, incluyendo las condiciones en que éstas se desempeñan. Estos factores están dirigidos por la empresa, así que quedan fuera del control de las personas.

Cuadro Nº 2

Teoría de la Motivación versus Higiene

<p>FACTORES HIGIENICOS (atingentes al ambiente laboral)</p>  <p>Insatisfacción</p> 	<p>NO SATISFACCION</p> 	<p>FACTORES MOTIVADORES (atingentes al trabajo mismo)</p>  <p>Satisfacción</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Política y nivel de administración de la empresa • Supervisión • Condiciones de trabajo • Remuneración • Status • Relaciones interpersonales • Vida privada • Seguridad laboral 	<p>O</p>  <p>No insatisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Reconocimiento • Trabajo en sí mismo • Responsabilidad • Ascenso • Posibilidad de desarrollo

3. Teoría de Douglas Mc Gregor: "X e Y"

Esta teoría analiza la motivación considerando a la organización en un sentido amplio y global, destacando la importancia del estilo o modalidad de la administración que ésta lleva a cabo.

Se preocupa de dos concepciones opuestas de la administración basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana, una tradicional y autocrática: Teoría X y otra moderna e integrativa: Teoría Y. "Contrastó la visión clásica del trabajador como un ser racional y económico con la concepción del trabajador como un ser orientado hacia el crecimiento y la responsabilidad".

Mc Gregor dice que existirá motivación laboral en los trabajadores mientras puedan desarrollarse profesionalmente y como personas. Dicha situación sólo será posible si la organización provee de medios necesarios y de factores específicos, que puedan contribuir dentro del ámbito laboral al desarrollo integral de los trabajadores.

Para este autor, la labor esencial de la administración en una organización consistirá en descubrir las fuerzas potenciales, eliminar los obstáculos, estimular el desarrollo y proporcionar orientación a los trabajadores. Es la organización quien debe recoger las inquietudes de las personas y descubrir sus habilidades a través de un esfuerzo conjunto, de tal manera que responda a las necesidades reales, posibilitando el desarrollo de los miembros de la organización y la existencia de un ambiente organizacional beneficioso.

Es así, como en esta actividad motivadora se conjugan tres aspectos importantes: Trabajadores, Organización y Factores Motivacionales. En conjunto configuran un verdadero sistema motivacional, con las características principales de todo sistema, que son, la interdependencia y la integración.

El trabajador, si bien posee el potencial para motivarse en su trabajo, no logrará dicho objetivo si la organización no le ofrece elementos para satisfacer sus necesidades y actualizar sus potencialidades.

A su vez, para que estos factores motivadores se presenten, la organización debe poseer políticas de personal que permitan su aplicación y desarrollo. De la misma manera, si la organización permite la existencia de factores y acepta su calidad de motivadores, es porque cree que en el recurso humano en forma positiva, en cuanto a que es un ser con necesidades y potencialidades y que tiene el derecho de desarrollarse al interior de la organización.

Al referirse a la motivación laboral, según Mc Gregor, no se debe olvidar estos tres aspectos principales los que integran su teoría y le dan fuerza y validez. (Ver Cuadro N° 3)

Cuadro N°3

Supuesto Sobre los Trabajadores Teorías X e Y

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none">• Concepto tradicional de administración modelo autocrático.• A las personas les desagrada el trabajo y lo evitarán siempre que le sea posible.• Las personas carecen de responsabilidad, tienen poca ambición y buscan la seguridad ante todo.• La mayoría de las personas deben ser amenazadas con castigos, para realizar su trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Concepción moderna de administración, método humanista y de apoyo para dirigir a las personas.• El trabajo es un proceso natural para el personal.• Las personas no son inherentemente perezosas, pasivas o resistentes a las necesidades de la organización, algunas veces adoptan esa actitud producto de su experiencia.• Las personas se controlan y dirigen a sí mismas, para alcanzar objetivos a los que están dedicados.

4. Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.

Su postulado básico: las elecciones realizadas por una persona acerca de una serie de alternativas de acción, están relacionadas con sucesos psicológicos ligados a la conducta.

La idea subyace como base en el modelo motivacional del autor en el cual la motivación se relaciona con las elecciones que realizan los trabajadores para lograr sus metas personales, estimadas positivamente por ellos.

De esta forma, se observa que en el concepto de la motivación laboral, el autor considera como punto principal la dirección del comportamiento, la que está de acuerdo con la intensidad o fuerza para querer y con la posibilidad de lograrlo.

Por lo tanto, define la motivación laboral como las conductas que están bajo control voluntario.

El modelo de motivación de Vroom proporciona un marco útil para comprender el comportamiento de los trabajadores y la forma en que efectúan sus elecciones dentro de la organización.

Este modelo postula que la motivación es un proceso de variables cognoscitivas que reflejan las diferencias individuales. Sólo cuando el trabajador elige entre varias alternativas y es capaz de seleccionar una de ellas, el presente modelo tiene verdadera utilidad.

Ahora bien, en cuanto a lo esencial del modelo de Vroom y por lo cual se distingue o diferencia de otras teorías de motivación laboral, es que resaltan las disimilitudes entre las personas y sus diferentes reacciones ante un mismo hecho. Según el autor existen distintos comportamientos laborales entre las personas que realizan el mismo tipo de trabajo, lo que refleja las diferencias en cuanto a las necesidades o intereses de cada uno, las cuales son valoradas con grados distintos. En otras palabras, la motivación individual producida en un momento determinado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño, como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos”.

Vroom basa su teoría en tres conceptos: “Valencia”, “Instrumentabilidad” y “Expectativas”.

Valencia: Es la fuerza de preferencia que tiene una persona por un resultado en relación con otros, es el valor que tiene la propia meta en comparación con otros objetivos.

Instrumentabilidad: Las metas u objetivos que busca la persona no siempre pueden lograrse en forma directa. Es necesario dar algunos pasos intermedios para lograr las metas finales. Es aquí donde está presente el concepto e idea de instrumentabilidad, y se define como la relación entre un resultado de primer nivel para obtener una secuencia o resultado de segundo nivel. Es decir, una o varias acciones influyen para obtener una última meta. Se estima la probabilidad de que lo que se quiere ayudará a alcanzar la meta deseada.

Expectativa: Se refiere al grado en que un trabajador cree que sus esfuerzos lo llevarán a la consecución de un objetivo final. Por lo tanto, es una asociación entre la acción y el resultado, o una creencia actual de que un determinado acto puede ser seguido por un determinado resultado. Se estima la probabilidad de que a través del comportamiento se obtenga lo que se quiere.

Ahora bien, Vroom postuló que las expectativas y las valencias se combinan multiplicativamente para determinar la motivación. En otras palabras, la motivación es el producto de multiplicar la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzar una meta por la intensidad con que una persona desea esa meta.

MOTIVACIÓN = EXPECTATIVA X VALENCIA

El aspecto multiplicativo de la teoría es importante, puesto que significa que si tanto la expectativa como la valencia no están presentes en un cierto grado, no habrá motivación. Por la tanto, si en uno u otro o en ambos es cero, el producto será cero y la motivación también.

En síntesis y de acuerdo al autor, un trabajador estará lo suficientemente motivado para realizar en buena forma su tarea, sólo si su actuar está relacionado con una alta expectativa y una alta valencia.

Vroom define ciertos factores motivadores que la organización proporciona al trabajador

Es difícil suponer que el hombre trabaja solo por el hecho de realizar una tarea determinada, puesto que tal actividad debe tener algunos objetivos o meta que le permita satisfacer sus propias necesidades. Es por tal razón que Vroom elabora una clasificación de los factores que podrían contribuir a la motivación laboral en la organización. Estos factores son:

- a) **Remuneración** :Es proporcionar un pago al trabajador a cambio de su servicio. El dinero no representa la única forma de remuneración, pues se incluye una variada gama de beneficios adicionales que comprende sistemas de jubilación, planes de seguro de vida y salud, comida gratuita, programas de recreación y educación libre de cargo.

- b) **Gasto de Energía:** El individuo tiene la necesidad inherente de gastar energía. Esta energía puede gastarse en actividad física, actividad mental, o según sucede en la mayoría de los casos en ambos. Tal energía, para desarrollarse de manera óptima, debe expresarse en un adecuado equilibrio.
- c) **Producción de bienes y servicios:** Se considera el trabajo como un fin moral, siempre y cuando el trabajador esté conciente de que su producción de bienes y servicios va a favorecer el desarrollo de la comunidad. En este caso el trabajador se sentirá útil y capaz de aportar algo a la sociedad.
- d) **Interacción Social:** Todos los roles de trabajo exigen una interacción social con otras personas. Los resultados sociales proporcionados por el rol del trabajo pueden constituir un factor importante en la decisión de trabajar. Claramente no es la interacción social en algún sentido general lo que resulta satisfactorio para una persona dada, sino las clases específicas de resultados derivados socialmente, por ejemplo tener influencia sobre otras personas, agradar a los demás, ser atendidos por otros, etc..
- e) **Status Social:** Es la posición que un trabajador adquiere en una organización por el cargo que desempeña. El status que adquiere el cargo está determinado por la organización y por la sociedad.

Es importante observar que la capacitación ocupacional es un factor de motivación laboral y que de una u otra forma sea ha relacionado con los factores planteados por Vroom. En el gasto de energía se visualiza en forma directa, ya que el trabajador al adquirir conocimientos en la empresa a través de ella, vá a estar en mejores condiciones para aplicarlos en su trabajo. De esta forma gastará energía a través de una actividad intelectual o física. _____

Por otra parte, desde el momento en que el trabajador es informado sobre cierta capacitación que se le otorgará en la empresa, tendrá la posibilidad de establecer relaciones, ya sea, con el encargado de la capacitación, y con su profesor y compañeros de trabajo que también se están capacitando. Así la capacitación contribuirá a aumentar las relaciones interpersonales e incrementarlas en calidad, logrando con ello que el trabajador sea considerado por el resto, respetado, admirado y valorado.

Ahora bien, por los resultados logrados con la capacitación y por la adquisición de conocimientos y habilidades recogidas durante el proceso, el trabajador estará en condiciones de tener un mayor status dentro de la empresa, puesto que tendrá herramientas nuevas que le ayudarán a ser capaz de asumir más responsabilidades y autonomía frente a su trabajo. De esta forma se sentirá más seguro, logrando tener una nueva imagen frente al grupo laboral.

4. Teoría de la Concepción Humana de E. Schein.

La secuencia que identifica el Psicólogo E. Schein es que este tema presenta cronológicamente cuatro tipos de concepciones:

1º **Hombre racional-económico.** Basada en el principio hedonista. Por lo cual las doctrinas económicas y organizativas como la de Adam Smith, Taylor y la formulación de la Teoría X, de McGregor son ejemplos claros de proposiciones apoyadas el supuesto del hombre racional-económico, en donde:

- a) Los incentivos económicos son el único elemento motivador del individuo, siendo este perezoso y pasivo que solo reacciona ante el dinero.
- b) Las organizaciones controlan las recompensas económicas y por tanto el comportamiento de los individuos.
- c) Los sentimientos humanos son irracionales y hay que controlarlos para impedir que éstos se vuelvan disfuncionales; se desecha toda posibilidad de autocontrol por parte de la persona.

2º **Hombre social.** Influencia de los grupos. Los estudios de Hawthorne, realizados por el equipo que dirigía Elton Mayo, apoyan la concepción del hombre social en donde:

- a) El hombre se encuentra motivado fundamentalmente por necesidades sociales y son las relaciones o interacciones las que le brindan la oportunidad de satisfacer sus necesidades.

- b) El comportamiento del individuo responde, más que a los estímulos de tipo económico, a las fuerzas que emanan del grupo o grupos a los cuales pertenece, convirtiéndose éstos en un punto básico de referencia para la persona, ya que constituyen una fuerza de seguridad. Por tanto, la incidencia directa está direccionada por el grado en que ayuda el grupo a satisfacer sus necesidades sociales.

3º **Hombre que se autorealiza.** Reconocimiento. La concepción del hombre que se autorealiza, el caso de la formulación de la Teoría Y de McGregor en donde:

- a) Se reconoce la existencia de categorías de necesidades que van desde las denominadas de orden inferior o elementales hasta las de autorealización.

- b) El individuo desea cierto grado de autonomía en su actividad, de manera que se le permita desplegar sus capacidades y aptitudes, y reclamar, por tanto, el derecho a cierto grado de autocontrol a la vez, de estar dispuesto a asumir sus responsabilidades.

c) El individuo, en las condiciones antes señaladas, dirigirá sus comportamientos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4º **Hombre complejo.** Asegura que las tres primeras son solo una parcialidad. En la concepción basada en el hombre complejo, se entiende que ninguna de las concepciones mencionadas, por sí solas, son capaces de explicar al individuo, y mucho menos teniendo en cuenta las diferencias que existen entre las personas. Este aspecto, desde una perspectiva estratégica, adquiere una gran relevancia, ya que invita a que en la elaboración e Implementación de las estrategias sociales éstas reconozcan y recojan las diferencias individuales al menos, de los distintos grupos existentes en las organizaciones. La complejidad del ser humano se refleja en su carácter dinámico, en cuanto a su capacidad de evolución, manifestada por el aprendizaje basado en la adquisición de conocimientos nuevos o en las experiencias pasadas, pero que sin duda producen un desarrollo personal que hace que sus planteamientos y puntos de vista varíen sustancialmente.

CAPITULO II

ANALISIS, RELACIONES Y FACTORES MOTIVACIONALES

1. Análisis y Relación de las Teorías Motivacionales

La relación tiene como base las tres teorías más representativas, que son: Frederick Herzberg: Motivación versus Higiene, Douglas Mc Gregor: Teoría X e Y, y Víctor Vroom: Teoría de las expectativas.

En cuanto al enfoque de las tres teorías:

Es necesario conocer que los enfoques de motivación hacia el trabajo de estas tres teorías han aparecido en la época contemporánea.

Enfoque de Proceso: determina cómo se produce la motivación en acción, es decir, intenta dar una explicación de este proceso, en el cual el trabajador tiene que elegir entre diversas alternativas. Este proceso está inserto en el ciclo básico necesidad-impulsos-objetivos; en el que se incluyen las dimensiones que proporcionan los modelos de expectativas de motivación.

Trata de identificar las variables implícitas en la motivación del trabajador y la relación entre ellas, explicando la elección que se lleva a cabo (Vroom).

Enfoque de Contenido: Determina qué es lo que motiva la conducta, identificando las variables que influyen en ella. Al interior de este enfoque interesa por ejemplo el tipo de recompensa deseada (dinero) y las necesidades que intenta satisfacer (Herzberg).

En relación a las teorías en estudio Vroom se inserta en el primer enfoque puesto que su teoría de la expectativa describe la interrelación multiplicadora entre variables dentro del proceso motivacional. El supuesto básico del autor, es que la elección que hace una persona entre posibles acciones está relacionada con los acontecimientos psicológicos que ocurren al mismo tiempo que la conducta. En otras palabras, parte del supuesto que las personas frente a diversas alternativas, eligen de acuerdo a sus experiencias personales en el contexto laboral.

La teoría de Vroom no aparta en forma directa las técnicas para motivar el personal, sino que tiene valor para comprender el proceso de motivación, razón por la cual contribuye a administrar a los trabajadores en forma adecuada. Su teoría está creada para ayudar a los niveles de decisión en cuanto a analizar la motivación del trabajador e identificar ciertos factores nombrados por él.

Por otra parte Herzberg, se ubica en el segundo enfoque contribuyendo con aportes relevantes relacionados con la motivación laboral, ya que profundiza el enfoque de relaciones humanas en cuanto a que considera factores atinentes al trabajo mismo, no tomados en cuenta hasta el momento. Es así que tiende a proporcionar herramientas que enriquecen el trabajo haciéndolo más motivante.

Por otra parte, Mc Gregor pertenecer a la corriente de relaciones humanas se ubica al interior de los modelos de contenido de motivación porque dá respuesta a los factores que motivan al trabajador.

Al ir aumentando los problemas sociales que enfrentaba la organización, comenzaron a aflorar las limitaciones del enfoque tradicional del recurso humano de la motivación, iniciándose la búsqueda de una nueva orientación para el contenido de la motivación en el trabajo. Por tanto Mc Gregor y Herzberg intentan determinar los factores que motivan a las personas en su trabajo, sus necesidades y cómo se priorizan.

En cuanto a la motivación en el trabajo vista por los autores:

A la pregunta ¿por qué trabajan las personas? o ¿por qué se motivan hacia el trabajo?, cabe destacar que los tres autores consideran importante la valoración que las personas dan al trabajo. La gente se motiva de acuerdo a sus valores.

Los trabajadores están motivados para hacer cosas diferentes en su trabajo de acuerdo a sus experiencias individuales e independientes de las metas organizacionales. Esto no quiere decir, que por el hecho de no estar motivadas hacia las metas de la organización carezcan de motivación.

Ahora bien, Vroom plantea que el hombre al ser un ser con necesidades va a intentar satisfacerlas por distintos medios. Uno de ellos es el trabajo, el cual le permite alcanzar ciertas expectativas que van a estar determinadas por sus

experiencias previas. Los distintos sistemas individuales, se desarrollan de acuerdo a patrones de necesidades, valores y operaciones. Los sistemas individuales no son estáticos, sino que continúan desarrollándose a medida que encuentran nuevas experiencias sistemáticas.

En cuanto a Herzberg, plantea que las personas en sus transacciones con las organizaciones están motivadas por el deseo de utilizar sus capacidades para resolver problemas.

Mc Gregor dice que las personas trabajan porque son intrínsecamente activas, creativas y necesitan la oportunidad de desarrollar sus potencialidades, y por medio del trabajo pueden canalizar sus impulsos y energías.

Resumiendo, las ideas aportadas por los autores, se puede decir que la forma como una persona está motivada para comportarse en su trabajo es una función del desarrollo de sus experiencias individuales y de la naturaleza del contexto de la organización.

Cuando el trabajador se encuentra en una situación organizacional dada, o en una situación relacionada con su trabajo, sus antecedentes personales le hacen percibir ciertos aspectos de la situación actual como potencialmente satisfactorios mientras que otros no tanto.

En cuanto a las potencialidades del trabajador:

Mc Gregor en su teoría Y se basa en las observaciones de la realidad, específicamente de la organización.

Si esta organización actúa en forma ineficaz, el trabajador al interior de ella se comporta en forma pasiva, careciendo de iniciativa entre otras características. Pero opina que tales actitudes no se deben a las características inherentes a él, sino, a las escasas oportunidades que la organización otorga para su desarrollo.

En la teoría Y se establecen aspectos del ser humano que lo reflejan, como un ser capaz de llegar a actuar de manera eficiente, y por ende lograr que la organización se desarrolle ampliamente. Establece características inherentes al individuo. Estas son:

- Capacidad para asumir responsabilidades.
- Disposición para orientar el comportamiento hacia los objetivos de la organización.
- Son seres imaginativos, ingeniosos y con capacidad creadora.

Estos aspectos deberían ser considerados hoy en día, siendo tarea de la organización que sus metas coincidan con las de los trabajadores, dándoles la posibilidad de desarrollarse profesional y personalmente. Sólo así, encontrarán individuos motivados, puesto que el ser humano tiene el derecho y deber de desarrollar integralmente sus aspectos inherentes de acuerdo a su naturaleza ya

que sólo de esta forma podrá realizarse y desempeñarse correctamente en cualquier organización.

Vroom al orientar su teoría de alta dirección entregó las técnicas necesarias para mantener motivados a los trabajadores. De manera indirecta el autor se percibe interesado en el trabajador como ser humano con potencialidades, que deben ser desarrolladas fácilmente al interior de la organización. Por lo tanto, el autor tiene una perspectiva del trabajador, es decir, cree en el desarrollo de las personas.

Herzberg enfatiza los factores motivadores atinentes al trabajo mismo, considera al trabajador con potencialidades, lo que le permite tener éxito en la tarea, asumir mayores responsabilidades y hacer uso de su creatividad.

En cuanto a algunos factores de motivación laboral:

Se destacan algunos de los factores planteados por los autores, que se encuentran considerados en sus teorías.

En relación a la remuneración se puede decir que Herzberg lo ubica como el factor de mantenimiento más importante para evitar la insatisfacción.

Esto de acuerdo a la realidad que realizó su estudio. Se ha considerado el dinero como factor que no provee satisfacción ya que los trabajadores pueden estar

satisfechos con la cantidad que reciben, pero eso no significa que esto sea muy importante para ellos.

Ahora bien, Vroom afirma en su teoría, que las remuneraciones influyen en forma directa en la satisfacción. Derivado de su estudio, concluyó que mientras mayor sea el ingreso de los trabajadores, es más probable que estén satisfechos con su trabajo.

Por otra parte Mc Gregor, lo incluye dentro de la teoría X, es decir, que va a motivar en los casos en que los trabajadores estén en un nivel de subsistencia. Plantea que las remuneraciones sirven para dar respuesta a los servicios prestados de los trabajadores a la organización, es decir, se produce una relación de esfuerzo a cambio del dinero.

En la teoría de Herzberg, como en la teoría de Mc Gregor se plantea como un factor motivador el trabajo estimulante. Ambos autores lo consideran como una fuente de satisfacción en la medida en que permite al trabajador desarrollarse profesionalmente, es decir, que otorgue las oportunidades e enriquecer el trabajo al poder desarrollar las capacidades, tanto físicas como individuales.

En tanto, en relación a la capacitación ocupacional, si bien los autores no la consideran un factor explícito, se visualiza implícitamente como un factor de desarrollo que proporciona la organización para motivar al trabajador.

Algunas de las características que se destacan de la capacitación ocupacional como factor motivador son las siguientes:

Es un medio para:

- Que el trabajador tenga expectativas más reales y factibles en su desarrollo dentro de la organización (Vroom).
- Adquirir determinados resultados finales, los cuales dan respuesta a las preferencias (valencias) del trabajador, (Vroom)
- Colaborar al crecimiento del trabajador, en cuanto a la entrega de las herramientas necesarias para llevar a cabo un trabajo exitoso. Puesto que al adquirir conocimientos y desarrollar las habilidades se encontrará en condiciones de realizar un trabajo enriquecido.(Herzberg).
- Ayudar a enfrentar cargos y funciones con mayores responsabilidades, de modo que permita a los trabajadores encausar los esfuerzos hacia el logro de sus metas y de la organización. (Mc Gregor)

En cuanto al área de contacto entre el trabajador y la organización a través del análisis de estas teorías se puede concluir que la motivación de una organización es fundamental puesto que existen dos posibilidades para desarrollarla: una se basa en el desarrollo de los sistemas individuales para hacerlos más consecuentes con las recompensas disponibles por tareas cumplidas y factores organizacionales. Esto puede lograrse influenciando las percepciones y los valores y a través de un entrenamiento de motivación o por medio de los criterios

usados en la selección y ascenso de los miembros de la organización. La otra posibilidad es la de alterar la tarea o las variables organizacionales a fin de que permita una mayor probabilidad de satisfacción de necesidades, pero el hecho esencial que se debe enfatizar es que la motivación de un individuo para que contribuya con las metas organizacionales, requiere principalmente que tal conducta llene sus propias necesidades ya sea de realización, poder, pertenencia u otras.

La capacitación es un factor motivador, según el grado de conciencia de los trabajadores y según los recursos de la empresa para ofrecerla como un factor motivador.

2. Factores que proporciona la organización al trabajador para mantenerlo motivado.

En este punto se desarrolla una enumeración, en términos óptimos, de los factores de motivación laboral planteados como tales por las tres teorías analizadas y relacionadas.

La teoría bifactorial de Frederick Herzberg plantea factores motivadores e higiénicos. Estos últimos son mencionados en términos ideales para ser aplicados a realidades en subdesarrollo, de manera que adquieran características motivadoras.

Los factores motivadores planteados por el autor son:

- Logro
- Reconocimiento
- Trabajo estimulante
- Responsabilidad
- Ascenso
- Posibilidad de desarrollo

Por otra parte los factores higiénicos son:

- Remuneración
- Relaciones interpersonales
- Supervisión
- Políticas y nivel de administración de la empresa
- Vida privada
- Seguridad laboral
- Status
- Condiciones de trabajo

Por su parte Douglas Mc Gregor plantea exclusivamente en la teoría Y factores que realmente motivan al trabajador. Siendo éstos;

- Trabajo estimulante
- Autocontrol y autodirección
- Responsabilidad

- Participación
- Integración

De igual manera, en la teoría de Vroom se plantean cinco factores de motivación para el trabajo. A saber:

- Remuneración
- Gastos de energía
- Producción de bienes y servicios
- Relaciones interpersonales
- Status

Los factores nombrados anteriormente por las tres teorías son conceptualizados bajo una perspectiva de motivación laboral, teniendo en cuenta la orientación de los autores y utilizando bibliografía complementaria.

Cabe destacar además, que existen factores comunes a las teorías por lo tanto, para efecto de las definiciones se integran éstos en uno sólo.

Por otra parte y con el objeto de facilitar la ubicación de los factores planteados se presentaran en orden alfabético.

- **Ascenso**

Es una promoción del trabajador a un nivel jerárquico superior, considerando para tal efecto algunos indicadores tales como: el mérito, la antigüedad, y capacitación del trabajador al interior de la organización.

En cuanto al mérito, el ascenso constituye un reconocimiento al esfuerzo laboral del trabajador, repercutiendo positivamente en él.

En relación al ascenso por antigüedad, es una forma de reconocimiento a la lealtad de los trabajadores.

Se observa que la preparación y el desarrollo de conocimientos y/o de habilidades se traduce en un factor motivador en la medida en que el trabajador puede asumir mayor responsabilidad, es decir, al sentirse más capacitado, tendrá más seguridad para aceptar cargos de nivel superior con mayor autonomía.

Ahora bien, el ascenso para los trabajadores es un buen estímulo para ir progresando al mejorar su desempeño y actuación. El sólo hecho de saber que el mejorar de situación permaneciendo en la organización, es causa de satisfacción.

La persona consigue más satisfacción del trabajo gracias a sus propios esfuerzos y en forma congruente con las metas de la organización.

La organización a través del ascenso da la posibilidad de lograr la satisfacción que proviene de un trabajo más difícil e interesante, con más remuneración y

condiciones de trabajo más deseables. Pero es necesario que sea el mismo trabajador quien alcance estas satisfacciones a través de su propio esfuerzo.

El ascenso es motivador cuando significa asumir mayor responsabilidad y reconocimiento por parte de los supervisores en la organización, hace que los trabajadores se animen a ir ascendiendo de acuerdo a sus posibilidades en la escala jerárquica. Este ascenso debe ser visto por parte de los trabajadores como una recompensa justa, es decir, que se escoja al candidato por medio de instrumentos objetivos de selección.

Por otra parte, el ascenso es motivador para las organizaciones en la medida que asegura un abastecimiento de personas bien preparadas para los puestos de nivel superior.

- **Autocontrol y Autodirección**

Douglas Mc Gregor, es uno de los investigadores que considera al recurso humano no sólo con habilidades físicas y energía, sino que con capacidad creativa y con una conducta responsable, autodirigida y autocontrolada.

Partiendo de este supuesto, los superiores implementan políticas que influyen en el aumento de la autodirección y el autocontrol por parte de los subordinados. En otras palabras, incentivan la autodirección y el autocontrol con el único propósito de mejorar la satisfacción y el ánimo de los trabajadores.

Al respecto se puede decir que si los trabajadores están directamente involucrados en el trabajo que se lleva a cabo, suele ejercer en forma más adecuada el control y la dirección. Es decir, aquellos directamente involucrados y afectados por las decisiones son quienes pueden en realidad tomar muchas de éstas con mayor eficacia. Cuanto más importante sea la decisión, mayor será la obligación del supervisor de alentar a sus subordinados para que propongan ideas y sugerencias.

Por otra parte, el área respecto a la cual los subordinados ejercen autodirección y autocontrol debe ampliarse constantemente de acuerdo con la experiencia y la capacidad de ellos mismos.

Si los supervisores alientan este autocontrol y autodirección en sus subordinados, obtendrán como consecuencia positiva un aumento del control total sobre el logro de los objetivos de la organización.

Cuando los subordinados se preocupan por alcanzar metas y ejercer la autodirección y el autocontrol, sus esfuerzos sobrepasan a los resultados logrados en relación a otras organizaciones en las cuales se implementa mayor cantidad de control por parte de los supervisores.

El hecho de que los subordinados deseen ejercer un mayor autocontrol, no significa que rechacen la legítima preocupación de sus jefes por alcanzar las metas.

- **Condiciones de Trabajo**

Se refiere al lugar físico adecuado para realizar el trabajo en una organización.

El trabajador debe realizar su tarea en ambientes físicos adecuados y en procesos productivos que no dañen su salud física y su integridad moral. Se les debe proporcionar buena iluminación, ventilación, protección contra ruidos molestos, condiciones atmosféricas, espacio adecuado y los elementos mínimos para desempeñarse en forma efectiva, previniendo riesgos y accidentes del trabajo.

Por el contrario, la mala iluminación causa molestias a la vista, perjudica el sistema nervioso e influyen en el adecuado desempeño laboral. La exposición prolongada a elevados niveles de ruidos produce la disminución de la audición. Se observa que las condiciones atmosféricas que afectan principalmente al trabajador son, la temperatura y la humedad, las que provocan alteraciones en la salud de éste.

Se deben tomar en cuenta los avances tecnológicos que permiten detectar nuevas sustancias tóxicas, nuevos componentes orgánicos que perjudican muchas veces la salud del trabajador. Es necesario la política preventiva, se debe proteger la integridad moral de los trabajadores, los ambientes, las condiciones y la naturaleza propia del trabajo.

La organización debe procurar satisfacer la necesidad de bienestar en el trabajo, debe implantar condiciones aceptables para el desarrollo de la actividad productiva.

Sin embargo, la aplicación de estas condiciones dependerá de la concepción que tenga la organización del recurso humano, pues solamente en el caso en que ésta valoriza al trabajador como persona, optará por proveer un ambiente adecuado de trabajo. De esta forma el trabajador se sentirá respetado y reconocido como tal, lo cual de una u otra manera influye en su motivación para desempeñarse eficientemente.

- **Gasto de Energía**

El nivel de actividad que desarrolla una persona en su trabajo, determina que exista un cierto gasto de energía, lo cual ha sido postulado por diversos autores como algo básico, necesario y satisfactorio cuando se realiza en cantidades adecuadas.

En el contexto laboral este factor influye en el bienestar físico, especialmente cuando existe un nivel de actividad excesivo que provoca fatiga en el trabajador; también en aquellas situaciones en que existe una sobrecarga de trabajo, ya sea, por jornadas de trabajo excesivamente largas o bien, cuando no existen períodos suficientes o condiciones adecuadas para el descanso. La sobrecarga crónica de

trabajo ha sido identificada como causante de stress, especialmente en la época actual en que este problema parece ser bastante generalizado.

De lo planteado anteriormente se deduce que el gasto de energía debe estar en un estado de equilibrio, de manera tal que el trabajador se sienta satisfecho con lo que está realizando, es decir, se sienta motivado en su trabajo.

- **Integración**

El concepto de integración se refiere al proceso de interacción entre los miembros de una organización y ésta, y da como resultado la acomodación recíproca. La integración es la acción de unir entidades separadas en un todo coherente creando así un mayor sentido de identificación de los trabajadores con la organización.

La integración será como una forma de pensamiento o actividad intelectual colectiva, en que por la contribución de cada uno se llegue a alcanzar un consenso que dé al grupo empresarial un carácter unánime.

Con la integración se produce la congruencia entre los intereses individuales de los trabajadores y los de la organización. El trabajador debe creer, sentir y reafirmar en su actividad laboral que sus objetivos personales se pueden llevar a cabo y que éstos no irán en desmedro de los objetivos de la organización,

igualmente ambos, organización y trabajador pueden en forma recíproca contribuir a la realización de los objetivos en un accionar mutuo.

Esta integración en la realidad puede ser posible si se hace ver al trabajador lo importante que es él para la organización en cuanto a su aporte, pero éste sólo lo creerá fehacientemente si satisface sus necesidades en una actividad laboral. Sólo así apreciará el aporte que la empresa realiza para con él y estará en condiciones de contribuir al logro de las metas establecidas.

Cabe hacer notar que la integración se contrapone al compromiso de la subyugación de una minoría por la mayoría, puesto que el criterio principal y general es tratar de armonizar y unificar las diversas unidades existentes en una organización, creando una armonía esencial de las exigencias, expectativas y comportamientos actuales. Así, la integración puede ser concebida, como el proceso que une a trabajadores y organización, formando un todo superior.

- **Logro**

Se define como un deseo de desempeñarse bien, no tanto en procura de la aceptación social o el prestigio, sino con miras a un sentimiento interior de realización personal.

En otras palabras, será el hacer bien una tarea, solucionar exitosamente un problema o llevar acabo un buen trabajo, volcando en forma íntegra la dedicación hacia él.

Las personas que se motivan por el logro, disfrutan de situaciones en las cuales se hacen responsables para encontrar soluciones. Son personas que trabajan mucho sólo cuando las probabilidades de éxito están a su alcance. Desean retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo y demuestran gran iniciativa en buscar a su alrededor oportunidades para intentar cosas nuevas. Son personas que se desempeñan mejor cuando hay un cierto grado de competencia, algún riesgo de desempeñarse pobremente respecto de otros, o de no lograr sentimientos de éxito personal. Este logro debe ser definido en términos de las metas, valores y lo que es deseable en un trabajador.

El logro está determinado por ciertos aspectos tales como, la habilidad que se tenga frente a la tarea, la dificultad de ella, el esfuerzo y la suerte que se tenga en dicha función. En otras palabras, un trabajador va a tener éxito en la medida que se pueda utilizar sus habilidades y su esfuerzo en la tarea, y por el contrario no lo logrará si existen obstáculos para llevarla a cabo.

Según Mc Clelland, los individuos con una gran necesidad de logro tienden a preferir las siguientes situaciones y trabajaran más arduamente en ellas, que los sujetos con baja necesidad de logro: - situaciones de logro moderado; los sentimientos de logro serán mínimos en una situación de riesgo demasiado pequeños, y no ocurrirá seguramente el logro en situaciones demasiado riesgosas, - situaciones en las que se saben los resultados de la actuación; una persona con alta motivación de logro, querrá saber si ha tenido éxito o no en las

tareas encomendadas, -situaciones en que existe responsabilidad individual; una persona orientada al logro querrá estar segura de que ella y nadie más, obtiene el reconocimiento por ese logro”.

Ahora bien, es necesario que las metas organizacionales sean internalizadas por los trabajadores de modo de tener expectativas reales frente al éxito que se pueda obtener de sus tareas. Por otra parte, la organización debe utilizar este potencial para el logro de sus objetivos.

- **Participación**

El término participación consiste en ofrecer al trabajador las oportunidades para intervenir en decisiones que afectan tanto a la organización a la que pertenece como a sí mismo, expresando ideas y sugerencias, estimulando de esta forma su actuación en la organización.

Si bien es cierto las decisiones organizacionales se toman en niveles jerárquicos superiores, también existen instancias de participación en las cuales el trabajador tiene la oportunidad de tomar decisiones que afectan directamente su tarea.

Las consecuencias positivas de una efectiva participación en la toma de decisiones laborales por parte de los trabajadores, permitirán que ellos no se limiten a obedecer las decisiones en forma pasiva, sino que expongan sus inquietudes, logrando de esta manera una verdadera interacción.

De igual modo, la participación en la toma de decisiones permite que el trabajador sea individualizado, es decir, que su opinión sea respetada y considerada.

Uno de los derechos de los trabajadores es fundar libremente sus asociaciones sindicales, las que los representan auténticamente y les permite colaborar en la vida socio-económica. Estas asociaciones conllevan una participación institucional, dinámica, integral, decisiva y creadora. De esta forma los trabajadores participan libremente en las actividades de las asociaciones sin que esto signifique riesgo en relación a sus trabajos, teniendo en cuenta la realidad económica del país, la realidad de la empresa y la de los otros trabajadores, recibiendo información oportuna de la organización; de la gestión y de la participación en las utilidades de la misma.

Por medio de esta participación que está unida al progreso de la formación económica y social, crecerá cada vez más el sentido de la responsabilidad propia, el cual llevará a los trabajadores a sentirse más motivados.

Es decir, la capacitación también es una forma de participar, puesto que permite establecer interacciones.

- **Política y Nivel de Administración de la Empresa**

La política y administración de una organización va a definir el estilo de dirección que utiliza.

La política es el plan general de acción que guía a los miembros de la organización en el cumplimiento de su labor. Es también la fijación de normas que

hace que las acciones de cada miembro de un grupo sean predecibles y comprensibles por los demás, es decir, las políticas de la empresa consisten en la comprensión de las funciones y responsabilidades de la alta dirección y de los problemas que afectan el carácter y éxito de la organización en su conjunto.

Algunos de los elementos que se deben considerar en estas políticas son: la elección de los objetivos a seguir, el moldeo del carácter de la empresa, la definición de las necesidades tanto de la organización como de los trabajadores y la movilización de recursos para lograr las metas ante la competencia o las necesidades adversas.

Al interior de una organización es necesario que exista un grupo de directivos que plantee los lineamientos generales a los que debe estar orientada la organización, que haga recomendaciones, que disponga los asuntos que deben ser materia de investigación y desarrollo, etc.

Al existir distintos grupos de trabajadores en una organización, se establece en cada uno de ellos una similitud relativa de necesidades, las cuales deben ser canalizadas por medio de los programas de administración de personal. Los directivos son los responsables de canalizarlas y para hacerlo en forma óptima, se requiere que éstos se adiestren para la comprensión de la motivación humana.

Una vez definidas las necesidades de los trabajadores y la forma de dar satisfacción a ellas, se estará en condiciones de mantener un recurso humano motivado.

- **Posibilidad de Desarrollo.**

Se entenderá como aquellas oportunidades que la organización concede a su recurso humano para dar respuesta a las inquietudes que el trabajador posee como persona, de manera que pueda crecer profesionalmente a través de su actividad laboral, por ejemplo aspirar a superarse y a incrementar y enriquecer todas aquellas áreas que configuran su personalidad.

La organización por medio de sus políticas de personal, puede dar curso a aquellas actividades que faciliten esta posibilidad de desarrollo.

Entre las principales actividades organizacionales de desarrollo se destaca la capacitación, como asimismo la existencia de planes de carrera que permitan al trabajador ascender en la escala organizacional.

A través de la capacitación, cuyo objetivo principal es otorgar las herramientas necesarias al trabajador para que logre su desarrollo profesional por medio de conocimientos y desarrollo de habilidades, ampliará su marco de referencia en relación a su puesto de trabajo, conllevando mayor seguridad y por ende mayor autonomía en el desarrollo de su tarea.

Ahora bien, el trabajador una vez capacitado según sea el tipo y la calidad de las materias impartidas, se encontrará en mejores condiciones para enfrentar cambios, para comprender en forma más global el proceso laboral o para

profundizar en determinadas materias. De esta forma se ampliarán las oportunidades para que éste pueda seguir desarrollándose profesionalmente.

Finalmente, cabe hacer notar que si se dan estas condiciones el trabajador se sentirá más motivado, puesto que se estará dando respuesta a sus inquietudes profesionales.

- **Producción de Bienes y Servicios.**

Para que sea considerado un factor de motivación laboral, ésta debe ser útil en la medida en que sea un beneficio para la sociedad y debe ser conocida y sentida por los propios trabajadores como tal.

Gran parte de las decisiones que se toman al aceptar o rechazar algunos empleos o al abandonarlos o continuar en ellos, depende en gran medida de la magnitud del servicio que éstos puedan prestar a otras personas. Es así como la organización tiene la responsabilidad de otorgar trabajos útiles y de dar a conocer al trabajador que su labor es importante para ésta, como también para la comunidad. Para llevar a cabo esta idea es preciso que la organización considere al trabajador como persona y no solamente como un medio productor.

Es indispensable que tanto el supervisor como la organización ayuden a cada uno de los trabajadores a comprender en qué medida su trabajo particular proporciona beneficios a los demás, y así éste representará un mayor atractivo y una mayor compensación desde la perspectiva del trabajador.

Aún cuando la motivación depende principalmente de lo que afecta al trabajador y se refiere a él mismo, existe también una gran satisfacción al prestar un servicio a los demás.

- **Reconocimiento.**

Se define como la consideración, el aprecio o la valoración que la organización otorga al trabajador al desempeñarse en forma eficiente. Siendo ésta determinada en general, por resultados superiores a los acostumbrados.

Ahora bien, lo que más puede desanimar a un trabajador es el no sentirse reconocido. La mayoría de las veces los supervisores resaltan los errores cometidos, pero rara vez reconocen el trabajo bien realizado de sus subordinados. Es por tal razón que no se debe olvidar que el reconocimiento utilizado en forma correcta, influye en el logro de una mejor producción y en una elevada satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, el reconocimiento que la organización otorga a la persona por sus logros y capacidades constituye un factor que fortalece y positiviza la autoestima.

El reconocimiento puede expresarse formalmente en la organización a través del sistema de recompensas existentes en ésta (que la mayoría de las veces no significa aumento de remuneraciones), e ir dirigido a los logros específicos alcanzados por el trabajador; e informalmente, por medio de actitudes y conductas que expresan en sí mismas una valoración positiva del trabajador.

Las dos expresiones descritas anteriormente se pueden traducir en: pedir consejo al trabajador, solicitar que participe en la resolución de problemas de reconocida importancia, delegar en él responsabilidades, ascenderlo, etc.

- **Relaciones Interpersonales.**

Se entenderá como aquellas interacciones que experimentan o vivencian las personas que conforman un sistema empresarial u organizacional y que expresan procesos de comunicación, dependencia, retroalimentación e internalización de valores, normas y creencias culturales.

Como el término lo indica, las relaciones interpersonales significan conexión, trato existente entre dos o más personas, sean éstas entre trabajadores y empresarios, entre supervisores y supervisados o entre los mismos compañeros de trabajo. Es el acto respectivo de una inclinación intencionada o de una toma de contacto continuo.

Todo encuentro interpersonal es comunicación. La comunicación se produce cada vez que las personas atribuyen significado a la conducta relacionada con un mensaje. Son las formas que desarrolla la gente para expresar lo que quiere decir el uno al otro. La comunicación proactiva; el hombre se comunica por entero, todo tiene significado en las relaciones interpersonales. Del mismo modo, todo encuentro personal es interdependiente. A su vez estos lazos de dependencia implican que cada parte esté en posición hasta cierto punto de otorgar o negar, facilitar u obstruir la gratificación del otro.

Las dos expresiones descritas anteriormente se pueden traducir en: pedir consejo al trabajador, solicitar que participe en la resolución de problemas de reconocida importancia, delegar en él responsabilidades, ascenderlo, etc.

- **Relaciones Interpersonales.**

Se entenderá como aquellas interacciones que experimentan o vivencian las personas que conforman un sistema empresarial u organizacional y que expresan procesos de comunicación, dependencia, retroalimentación e internalización de valores, normas y creencias culturales.

Como el término lo indica, las relaciones interpersonales significan conexión, trato existente entre dos o más personas, sean éstas entre trabajadores y empresarios, entre supervisores y supervisados o entre los mismos compañeros de trabajo. Es el acto respectivo de una inclinación intencionada o de una toma de contacto continuo.

Todo encuentro interpersonal es comunicación. La comunicación se produce cada vez que las personas atribuyen significado a la conducta relacionada con un mensaje. Son las formas que desarrolla la gente para expresar lo que quiere decir el uno al otro. La comunicación proactiva; el hombre se comunica por entero, todo tiene significado en las relaciones interpersonales. Del mismo modo, todo encuentro personal es interdependiente. A su vez estos lazos de dependencia implican que cada parte esté en posición hasta cierto punto de otorgar o negar, facilitar u obstruir la gratificación del otro.

Las relaciones interpersonales implican también una permanente retroalimentación. Aquí cobra importancia la influencia que los demás pueden tener sobre la autoestima del ser humano.

Relacionarse con otras personas significa pertenecer a un grupo determinado, en este caso el laboral. De esta forma, una persona al relacionarse con otra perteneciente a un mismo grupo laboral se vé influenciada recíprocamente.

De esta forma una persona puede entablar relaciones interpersonales en su medio laboral y que sean verdaderamente significativas, tales como: el realizar trabajos en equipo, participar en actividades extralaborales, contar con una proporción adecuada de tiempo para establecer amistad con el grupo laboral, entre otras.

Por lo tanto, para que un trabajador pueda establecer relaciones interpersonales que lo motiven al interior de su organización, es indispensable que exista un clima de apoyo y confianza, tanto del grupo de pares como de un superior inmediato. Es por tal razón que se hace necesario desarrollar la confianza, la lealtad y actitudes favorables hacia los otros, lo que requiere a su vez que los miembros lleguen a conocerse lo suficiente como para comprender en su real sentido lo que los otros quieren decir con sus comentarios y conducta diaria. Sólo en un clima de este tipo, puede una persona desarrollar relaciones interpersonales de manera de crear lazos comunes, adquirir afectos y comprometerse con el otro”.

- **Remuneraciones.**

Cuando se habla de remuneración no sólo se refiere a la económica presentada por el dinero, sino también a las no económicas, tales como, alimentación gratuita, vestuario, programa de recreación, etc.

La Legislación Chilena, establece que:... ¹“se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies avaluables en dinero, que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo. No constituyen remuneración las asignaciones de movilización, la pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación, los viáticos, las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la Ley, la indemnización por años de servicio establecidas en el artículo 163º y las demás que proceda pagar al extinguirse la relación contractual ni, en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causas del trabajo”

La relación que existe entre el empresario y el trabajador se regula por medio del contrato individual o colectivo de trabajo en donde, la remuneración, constituye, la retribución por parte del empresario o empleador, que percibe, un individuo o grupos de individuos, por las labores realizadas. En otras palabras, las personas al interior de la organización gastan tiempo y dinero que representa el intercambio que existe entre los trabajadores y empresarios.

¹ Código del Trabajo Capítulo V Art. 41

El problema clave de la ética social es el de la remuneración justa por el trabajo realizado, es decir, no existe otro modo mejor de justicia para regular esta relación.

La remuneración significa para el empresario un centro de costo y para el trabajador una fuente de ingreso que le permite estar en mejores condiciones para satisfacer necesidades de él mismo y de su familia. El dinero debe ser suficiente para mantener una familia y asegurar su futuro, o sea, debe permitir cubrir las necesidades tanto biológicas como de desarrollo personal. Es así, como se deben respetar las exigencias de cada persona y sus distintas formas de vida preocupándose también del sexo y de la edad.

La remuneración es un medio concreto a través del cual la mayoría de los hombres puede tener acceso a los bienes que están destinados al uso común, tanto de la naturaleza como de la producción. Los bienes deben ser asequibles al hombre de acuerdo al dinero que recibe por su trabajo, esto solo puede darse en el caso hipotético en que el trabajo sea digno.

Si bien es cierto que se ha enfatizado la importancia del dinero en la remuneración, no se puede aislar los elementos que componen las prestaciones adicionales, puesto que ellas contribuyen a lograr bienestar en los trabajadores al interior de la organización.

La remuneración bien entendida, es decir, con sentido de justicia y dada en condiciones óptimas, permite que el recurso humano dentro de la organización esté motivado hacia su trabajo.

- **Responsabilidad.**

De manera general se entenderá por responsabilidad la capacidad de una persona de responder con respecto a sus propios actos y a las consecuencias que conllevan dichos actos .

Ahora bien, en el ámbito laboral toda relación de empleo es bilateral, tanto la organización como el trabajador tienen responsabilidades uno para el otro, el empleo así constituye una transacción social mutua.

Cada cual hace ciertas inversiones y espera obtener recompensas mayores al costo de dichas inversiones. La relación se deteriora cuando cualquiera de las dos partes falla en responder a su responsabilidad en cuanto a las necesidades de la otra.

En la dirección de las organizaciones recae principalmente la responsabilidad de lograr lo más eficazmente posible los objetivos y metas organizativas. En este sentido, la organización es responsable por su propio desarrollo, para lo cual es importante que facilite y promueva el desarrollo de sus integrantes, que pasan a ser el motor vivo y lo que dá existencia a ella. Es así, como el trabajador nominado ãnte un determinado cargo, debe asumir desde el momento en que es contratado la responsabilidad de realizar las funciones que le fueron encomendadas.

En general en empresas en donde existe escasa confianza para con los trabajadores de base, la libertad de ejercer un determinado cargo se encuentra

restringida. Los medios, estrategias o caminos para llegar a resultados están predeterminados y controlados, transformándose así el trabajador en una máquina que debe obedecer órdenes y responder a ellas.

Si bien es cierto que existe una gama de labores al interior de una organización, lo que equivale a tareas más técnicas y/o más intelectuales y unas que requieren mayor control que otras, el otorgar importancia a la responsabilidad en las políticas empresariales produce un efecto positivo en la relación entre trabajador y organización.

La responsabilidad es definida como el deber u obligación de actuar, por lo tanto, unida a éste debe ir aparejado el derecho de actuar, es decir la autoridad. No se puede ejercer responsabilidad sin la necesaria autoridad para tomar decisiones o para imponer los deberes del cargo.

Para asegurarse de que la responsabilidad ha sido totalmente cubierta, debe incluirse la obligación de responder. Es decir, que la persona en quien ha sido delegado un trabajo responda por los actos efectuados en el desempeño de su cargo.

Del mismo modo cabe hacer notar que la delegación de responsabilidad debe estar basada en un buen adiestramiento. Esto es, si un trabajador no está preparado lo suficientemen en cuanto a conocimientos para realizar una tarea, el supervisor deberá planificar una preparación complementaria o un adiestramiento

especial, de manera que el trabajador esté en condiciones de asumir responsabilidades. Es necesario que se señale en forma precisa, tanto los límites como la naturaleza de la responsabilidad, como también la fecha a partir de la cual entrará en vigor la nueva situación. De ser posible iniciar la delegación de responsabilidad en forma gradual, comprobando frecuentemente si el trabajador, responde a todas las preguntas y se le da la confianza en sí mismo que necesita.

En síntesis, el trabajador con responsabilidades deja de ser un ente más al interior de la organización, comienza a formar parte del conjunto de seres humanos que constituye su específica actividad laboral a lograr los objetivos de la organización. Esa toma de conciencia en cuanto a que su persona contribuye a las metas y procesos organizacionales, crea en el trabajador interés y motivación laboral, que se refleja en un esfuerzo constructivo en el actuar con mayor eficiencia en su jornada laboral, con resultados favorables, tanto para él como para la organización en la cual trabaja.

- **Seguridad Laboral.**

Se puede interpretar como la estabilidad que un trabajador encuentra en su organización, derivada tanto de su comportamiento y desempeño en el trabajo, como de las condiciones económicas, políticas y tecnológicas de la organización.

En el caso de que un trabajador tenga un comportamiento adecuado al estilo de administración, y a los objetivos planteados por la organización (sin ir en

desmedro de su persona), estará en una posición de menor riesgo frente a su relación con la organización.

Cuando el trabajador se desempeña más eficientemente en su trabajo, es considerado como un recurso humano más necesario para la organización por ende, produce consecuencias positivas para él, y hace que se sitúe en una posición de mayor estabilidad laboral.

Si la organización refleja estabilidad económica y mantención en el mercado, el trabajador asumirá una actitud positiva, puesto que significará para él la posibilidad concreta de un trabajo estable.

En relación a las políticas establecidas en la organización, deberán estar directamente relacionadas con aquellas implementadas a nivel estatal, para proteger la estabilidad laboral del trabajador. Es por tal razón que se aplican leyes laborales que tienden a proteger a los trabajadores frente a - despidos injustos, ya sea, por reducción de personal o porque existe divergencia entre los planteamientos del trabajador y de la organización, - eventualidades, tales como, prevención de accidentes y enfermedades del trabajo, - el cumplimiento de derechos del trabajador, como por ejemplo el descanso (vacaciones), cargas familiares, pensiones, etc.

Por otra parte, se requiere un equilibrio entre el recurso humano de la organización y la tecnología implementada en ella, es decir, que los trabajadores

estén capacitados para utilizar tecnología, de modo que ésta no sea vista como elemento de amenaza frente a la estabilidad laboral.

Dadas estas condiciones óptimas frente a la seguridad en el trabajo, la persona se sentirá protegida, provocando en ella sentimientos positivos hacia su trabajo.

- **Status.**

Se define como la posición relativa que tiene una persona al interior de un grupo, organización o sociedad. Es una marca o señal que distingue y califica a las personas en su relación con otras.

Todas las posiciones que ocupa una persona, constituyen juntas un elemento importante en la personalidad del trabajador. La eficiencia personal, estabilidad mental y su satisfacción dependen en un alto grado de la integración de sus diversas posiciones sociales.

Es así que en las organizaciones existen sistemas de status que distinguen la posición de las personas, derivados de las funciones que realizan, o de los cargos que ocupan. Estos sistemas califican a los trabajadores y sus relaciones mutuas, como una forma de regularizar las comunicaciones; relaciones de autoridad y relaciones en la estructura organizacional. El status se define en parte por el trabajo, así como el trabajador lleva consigo la identidad de su cargo, también adquiere el status que la sociedad le ha asignado al cargo.

Los trabajadores buscan un mayor status por diferentes razones, ya sea para adquirir más poder o para tener una mayor participación en la organización, entre otras.

El status visto como prestigio, sirve a quien lo posee como un apoyo a su ego, como una seguridad a la integridad de su persona, pero también es motivador en la medida en que es un medio valioso para la consecución de otros fines.

La motivación personal más aplicada a un ambiente social u organizacional, hace que algunos busquen un status formal superior o inferior dependiendo de las metas individuales y de las circunstancias.

Al luchar por un status superior, la gente busca la forma de satisfacer la necesidad de reconocimiento público y al tratar de conservar su status, busca la forma de satisfacer otra necesidad.

- **Supervisión.**

Según Sayles y Strauss la supervisión se define como la que no sólo es cuestión de dar órdenes o inspeccionar a sus subordinados para cerciorarse de que siguen las reglas, sino que supervisión significa formación de un grupo efectivo de mano de obra así como motivar a cada uno de sus componentes para que lleve a cabo la mejor actuación que sea posible.

En cuanto a las formas de supervisión, no existe una que sea igualmente buena para todas las situaciones, puesto que influyen diversos factores tales como, el

tipo de trabajo, las necesidades individuales, la personalidad del subordinado, la experiencia del supervisor, etc.

Ahora bien, para motivar a los trabajadores existen diversos sistemas de supervisión que se han aplicado a través del tiempo. A continuación se analiza brevemente cada uno de ellos.

El primero de ellos es el autoritarismo. El tipo de supervisión que se emplea es el obligar a las personas a trabajar amenazándolas con despidos si no lo hacen. Se parte de la premisa de que el único motivo por el cual la gente trabaja es para ganar dinero. Este enfoque se está volviendo cada vez menos efectivo, ya que no logra más que activar a las personas a que produzcan el mínimo necesario para no ser despedidas, creándoles frustraciones.

El segundo sistema es el paternalismo; en el cual los jefes han buscado levantar la moral del trabajador, proporcionándole buenas condiciones de trabajo, es decir, el supervisor es el "ser bueno". Esta es la filosofía del paternalismo.

Un tercer sistema es el convenio implícito, el cual tiene como forma más común para motivar, la negociación. En este caso la dirección alienta a los trabajadores para que rindan un volumen adecuado de trabajo, estableciendo un convenio en el que se determina que a cambio de ello, habrá una supervisión adecuada. Este enfoque es una forma más realista de supervisión y se puede aplicar con más

éxito cuando en las organizaciones existen sindicatos con los cuales se puede transar.

Existen ciertos trabajos en los cuales la competencia establece una fuente razonablemente satisfactoria de motivación, y por tanto se necesita menos supervisión, puesto que cada individuo realiza sus labores lo mejor que sea posible. Se debe tener presente que la competencia no surte más que efectos limitados como instrumento de motivación en aquellas situaciones en que hay pocas oportunidades de ascenso o en los que la antigüedad tiene preferencia.

El cuarto sistema es el más prometedor en materia de motivación y se refiere a la supervisión general, la cual proporciona oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo. En este enfoque cuanto mejor sea la labor que el trabajador lleve a cabo, tanto más elevado será el nivel de satisfacción. Se refiere a una forma de ampliar el trabajo, por tanto, no hace hincapié en la motivación económica y la satisfacción de necesidades fuera del trabajo.

Estos diferentes sistemas son aplicados de acuerdo al tipo de administración que emplee la organización y a la concepción que se tenga del recurso humano. Por lo tanto, es ésta la responsable de contar con supervisores adecuados en relación a sus puestos y al tipo de supervisión que se implemente.

- **Trabajo Estimulante.**
- Para hacer un análisis del concepto, es preciso señalar que el trabajo constituye una dimensión fundamental en la existencia del hombre. Él es quien trabaja, es la persona conciente y libre llamada a realizarse.

El hombre es capaz de llevar a cabo cualquier trabajo de forma de dominar la tierra, dándole valor a las cosas y a él mismo, el hombre se hace pleno cuando actúa como una persona capaz de llevar adelante cualquier tarea.

Hombre y trabajo, sujeto y objeto, permanecen en una relación íntima, el hombre tiene necesidad de trabajar para realizarse y por medio de éste se hace más hombre, se hace más digno, pues con el trabajo demuestra su capacidad tanto física como intelectual, se siente útil para algo, permite su desarrollo, su creatividad e iniciativa.

Para que el trabajo sea estimulante, es decir, sea valorado positivamente por el trabajador, es necesario que se den ciertas condiciones óptimas, tales como que la organización proporcione una remuneración justa a cambio de sus servicios, que las condiciones físicas en donde se realiza el trabajo sean ideales, que exista una real seguridad en el trabajo, entre otras.

Por otra parte, la organización debe entregar instrucción y educación a sus trabajadores, permitiendo que cada uno pueda desarrollarse profesionalmente, de forma de enriquecerse y por ende enriquecer el trabajo que realiza.

- **Vida Privada.**

Este factor está determinado por aquellas condiciones del trabajo que afectan en forma directa o indirecta la interacción familiar del trabajador. La calidad de esta interacción va a determinar los sentimientos positivos o negativos que el trabajador otorga a su trabajo.

Al existir condiciones adecuadas tales como, buenas relaciones con el grupo laboral, un lugar físico óptimo para trabajar, una remuneración que permita satisfacer las necesidades, etc., se derivan resultados que permiten al trabajador estar satisfecho, puesto que no trasladará los problemas laborales al hogar. Por tanto, tendrá sentimientos y actitudes positivas hacia su trabajo.

Por el contrario, si en la organización existen condiciones inadecuadas, se obtendrán consecuencias negativas que afectarán la interacción familiar. Esta situación va a contribuir a que el trabajador se sienta con poca disposición y con una actitud débil hacia su trabajo.

Por lo tanto, existe una relación circular entre los problemas laborales y familiares, debido a que son interdependientes, ambos afectan directamente el ánimo del trabajador a un mismo tiempo.

CAPITULO III

MOTIVACIÓN, FRUSTRACIÓN Y DESADAPTACIÓN HACIA EL TRABAJO

1. Motivación hacia el trabajo.

Actualmente los psicólogos consideran la motivación como factor intermediario entre ciertas condiciones, antecedentes y cierto comportamiento.

Una situación de motivación tiene dos aspectos:

- a) Un aspecto subjetivo: es una condición en el individuo y que se denomina necesidad, impulso o deseo.
- b) Un aspecto objetivo: que es un objeto fuera del individuo, externo, que puede ser un fin o un incentivo.

Para que exista una motivación debe haber una conjugación entre una necesidad y un incentivo adecuado; a esto se le denomina conducta motivada, ésta es un medio para alcanzar un fin y se valora en función del fin que se logra.

Además es importante aclarar dos conceptos mencionados, Necesidad e Incentivo, que se derivan de los aspectos subjetivo y objetivo de la motivación.

Con respecto a la necesidad, se puede dividir en dos grupos:

- a) Necesidades básicas o instintivas: son las necesidades de alimento, abrigo (vestuario) y vivienda. Es decir, son aquellas que, de no ser satisfechas, ocasionan la muerte de la persona.
- b) Necesidades adquiridas o culturales: son aquellas que la sociedad introduce mediante la socialización del individuo, a través de instituciones, pautas, normas, valores, etc., como por ejemplo, el prestigio, status, etc.

El incentivo es una meta objetiva, capaz de satisfacer lo que subjetivamente se considera como necesidad, impulso o deseo, sean instintivas o adquiridas.

En el incentivo existen dos aspectos que deben considerarse:

- a) No existe un incentivo ideal. Estos varían de una cultura a otra y de una organización a otra.
- b) Los incentivos pueden oponerse a otros motivos. A veces el trabajador prescinde del incentivo monetario por el temor de que se agote su fuente de trabajo y pierda así el empleo.

2. Problema de la Frustración y desadaptación al Trabajo.

Primero que todo se debe considerar que el trabajo es concebido no como un fin, ni como la vía de realización del individuo, sino como un medio que permite

satisfacer ciertas necesidades. Es aquí donde cabe preguntarse, por qué el trabajo no satisface plenamente, cuál es la razón de esta insatisfacción y qué es lo que está siendo insatisfecho.

Hay varias razones. Primero, porque es impuesto. Por una parte, si el individuo no trabaja, está en serios problemas para satisfacer sus necesidades básicas y por otra parte, es impuesto culturalmente, es decir, si no trabaja, la sociedad lo margina, existiendo una sanción social. El problema que se plantea en este tipo de cultura es que generalmente es considerado trabajo sólo aquello que tiene como fin la producción de bienes económicos, bienes que poseen un valor de cambio y que sirven para satisfacer necesidades básicas o para la producción de nuevos bienes. Por esta razón muchas veces el artista y disciplinas tales como la sociología, filosofía, etc., son consideradas como actividades no productivas y por tanto, no convenientes.

Junto con esta tendencia se plantea el problema del status, obviamente producto de esta misma tendencia. Es decir, un individuo es considerado en mayor o menor grado como valioso según la profesión que ejerza o según determinados bienes que posea. Esto último es bastante determinante. Día a día el individuo está recibiendo, en forma generalmente inconsciente, el efecto de la propaganda, la cual genera en él una serie de necesidades no básicas, pero que el efecto demostración hace parecer como tales. Entonces, ¿qué sucede con el sujeto? Éste se ve obligado a trabajar para adquirir dichos bienes; de lo contrario puede sentirse frustrado. Incluso en cuanto a los profesionales, es bastante alto el índice de frustración que los caracteriza. Generalmente porque la profesión no es elegida

con relación a la aptitud que se posee, sino por lo que ésta significa en términos de status social.

La segunda razón por la cual el trabajador no está satisfecho es a raíz del sentido enajenado que éste posee, definiendo enajenación como un sentimiento de estar aparte, de ser diferente, de ser extraño, de estar separado de su yo real (como dicen los existencialistas), de sus semejantes y de la naturaleza en la cual está inserto. De esta misma forma, se vé al trabajo como algo ajeno a la persona, no logra a través de él la expresión de sus capacidades y por tanto, no se siente realizado. Toda su necesidad de creación se vé coartada.

La historia muestra que, a partir de la Revolución Industrial el aislamiento del individuo ha ido aumentando considerablemente. Ya no lo acompaña el sentimiento de seguridad que tenía durante la sociedad feudal. El hombre actual es muy libre, pero teme a la libertad puesto que se siente cada vez más separado, alienado, extraño. Para el trabajador industrial, el trabajo carece de sentido porque aunque no alcance a tomar conciencia real del asunto, es sólo una máquina más, programada por el experto en eficacia. No controla el producto de su trabajo, ni puede expresar su creatividad, individualidad y orgullo en el término de su obra. Se produce la anomia de la cual habló Durkhiim, que es un sentimiento de falta de identidad, un sentirse perdido y sin posibilidades de encontrar un rumbo, que en casos extremos puede conducir al suicidio o al homicidio.

Hay varias formas de enfocar la alienación. Para From, por ejemplo, el origen estaría en el concepto de idolatría del Antiguo Testamento, donde se adoraban

una serie de ídolos. La filosofía existencialista ve la alienación, como se dijo anteriormente, como la separación del individuo de su yo real y a partir de Kierkegaard, esta filosofía es ante todo una revelación contra la deshumanización del hombre en la sociedad industrial.

La productividad económica se convierte entonces en la meta suprema de la vida, el hombre se preocupa únicamente de la obtención de los símbolos de la productividad económica y en éste proceso se va empobreciendo como ser humano. El dinero es la manera de tomar posesión de este mundo hostil que él mismo ha creado y que no le pertenece. La cotidiana palabra "empleada" describe bastante bien la situación. El trabajador no es sujeto activo, sino que simplemente se le emplea. No tiene más responsabilidad que la de hacer lo mejor posible la parte aislada del trabajo total que a él le corresponde.

Otra de las razones por la cual el trabajo es insatisfactorio es debido a la cantidad de tiempo que éste requiere en relación a la actividad con débiles motivaciones, que generalmente realiza el individuo en este tiempo. Obviamente si fuera entretenido y realmente lo motivara sería diferente, por lo que, seguramente no sentiría el tiempo.

Por esta razón el sujeto desea finalizar lo mas pronto posible la jornada, para lograr salir a aquellos lugares que sí le producen satisfacciones, o por lo menos más que el trabajo.

3. Factores de Frustración y desadaptación al Trabajo.

Tarde o temprano todos se enfrentan a situaciones donde se les impide lograr los resultados que se han propuesto. Estos obstáculos con que se encuentran provocan estados de frustración, que muchas veces causan trastornos en el individuo. Si los fines que persigue éste son relativamente sin importancia, es fácil superar la frustración cambiando estos fines. Pero si las metas que se persiguen son de importancia considerable, no hay sustitutos y la evasión está bloqueada, la orientación de la actividad cambia, pero la frustración se mantiene. La conducta misma de un individuo que está en una situación de frustración cambia notoriamente. Es una conducta variable y constructiva que pasa a una conducta estereotipada y destructiva.

Se tiene además que la frustración y la motivación positiva, son dos fuentes distintas de acción en el individuo. En ciertos momentos la frustración domina y controla la conducta y en otros, la conducta es dominada y controlada por la motivación positiva. Por lo tanto, para comprender la conducta de un individuo, se debe saber qué factor está dominando, pudiendo ser:

- **Factores psicológicos predominantes.**

La frustración se expresa a través de múltiples y complejas reacciones, teniendo claro que son mecanismos de defensa que utiliza el ser humano. Esquematizando, se tiene que los principales son:

1. Agresión.

Se expresa en una forma de ataque que puede ser físico, verbal o ambos. Esta es también una acumulación de energía frente a la necesidad de actuar en momentos en que se están interponiendo obstáculos frente al normal logro de una meta.

El individuo frustrado casi siempre está a la defensiva, y es bastante curioso cuando se encuentra frente a todo un grupo frustrado. Estos se pueden caracterizar por ser "peleadores maliciosos"; tratan de dañar con bromas indirectas o hirientes a los demás miembros de los grupos, o bien teniendo problemas mayores en el grupo, su ataque lo dirigen a ajenos. Es común que varias personas frustradas, con tendencia agresiva se organicen en torno a una norma de agresión. En una organización esto se demuestra a través de manifestaciones externas tales como crítica excesiva a la dirección, el comentario malicioso, el escándalo causado por agravios superficiales, el daño a equipo, las ausencias y las neurosis.

2. Regresión.

Se expresa como una vuelta, un retroceso a la infancia que se produce luego de un fracaso de la conducta constructiva, es decir, en aquellos momentos en que la persona no puede o interrumpe sus intentos por resolver los problemas difíciles. Esto se puede apreciar en personas poco críticas y sugestionables.

En la organización los principales síntomas son: falta de control emocional, predisposición a aceptar rumores, la inadecuada organización social, la gran lealtad a determinadas personas u organizaciones, etc.

3. Fijación.

El individuo tiende a repetir una misma acción indefinidamente, aunque ésta demuestre su inutilidad y no le produzca satisfacción alguna.

Los síntomas en la organización pueden ser la incapacidad de aceptar el cambio, la negativa obstinada a la aceptación de nuevos hechos, etc.

5. Resignación o Apatía.

Por un lado se produce una regresión de la agresión pero además existe un proceso en que se suspende los intentos de adaptación.

Los aspectos organizacionales que más claramente reflejan la existencia de actitudes de frustración son los siguientes:

- Producción: Calidad, cantidad, economía.
- Accidentes y enfermedades organizacionales.
- Ausencias y huelgas.
- Neurosis, enfermedades y fatiga organizacional.
- Rotación del trabajo no planificado.

• Factores sociales predominantes

1. Accidentes.

Influyen en ellos tanto el ambiente físico y factores fisiológicos como los factores psico-sociales. Son estos últimos quizás los más perjudiciales y más difíciles de dar solución.

Frente a los accidentes tenemos cuatro posibilidades:

- Distribución del azar: todos los individuos sufren la misma cantidad de accidentes.
- Distribución justa: el individuo accidentado queda a salvo relativamente por un tiempo.
- El individuo que se accidenta recientemente tiene más posibilidades de accidentarse nuevamente, por su constante inquietud y temor.
- Algunos individuos son más propensos a accidentes que otros, por razones psicológicas o biológicas.

2. Enfermedades psicosomáticas.

La tensión emocional es tan fuerte que actúa sobre el organismo a través del sistema nervioso autónomo, produciendo respuestas fisiológicas que causan fuertes problemas que pueden ocasionar hasta la muerte.

3. Fatiga industrial.

Es otra de las enfermedades que se presentan con mayor intensidad en las organizaciones. Se caracteriza porque el trabajador experimenta primero una disminución del interés en su trabajo. Luego le sigue la indiferencia o el fastidio.

El problema más grave que aquí se presenta no es tanto de la producción, sino la predisposición a accidentes y neurosis.

Los Factores decisivos en la gestación de la fatiga industrial son:

- Monotonía.

- Falta de disciplina y errores en la supervisión.
 - Inseguridad en el empleo.
 - Falta de armonía social o de grupo.
 - Incentivos de trabajo inadecuados.
 - Métodos incorrectos de selección y ascenso del personal.
-
- **El tiempo libre y su relación con la insatisfacción en el trabajo.**

Tal como hemos planteado, el trabajo no satisface al individuo. Y como este trabajo no lo atrae en absoluto, busca la forma de distraerse fuera de él. Entonces, en vez de usar sus fuerzas para la realización de su actividad, guarda gran parte de su energía, para usarla fuera del trabajo.

El individuo intenta encontrar en este trabajo extra todo aquello que el trabajo mismo no le proporciona: iniciativa, responsabilidad, terminación, etc..

Es interesante ver como los hobbies expresan probablemente mejor que el trabajo mismo, el conjunto de la responsabilidad del individuo, ya que el trabajo realiza la necesidad de subsistencia, y entonces, es por obligación; en cambio en el origen del hobby hay una elección libre.

Este tiempo extra, Friedman lo llama ¹“ocios activos” que no siempre es símbolo de libertad y agrado, porque también existen individuos que, por razones económicas principalmente, deben realizar algún otro trabajo que le sea remunerado en sus horas libres.

Desglosando un poco estas actividades extras del trabajo cotidiano, tenemos que éstas se clasifican en cuatro categorías principales:

- Por necesidades económicas.
- Por obligación social.
- Por obligación familiar.
- Por diversión y necesidad de cultura.

El trabajo aporta reales satisfacciones cuando ha sido elegido libremente, es decir, cuando por sublimación permite a los individuos acciones, tendencias personales, impulsos instintivos, hasta entonces reprimidos, por razones constitucionales. Lamentablemente, esto no ocurre debido a las condiciones reales en que los sujetos desempeñan sus actividades. El trabajo debiera ser una actividad esencialmente humana, creadora, donde, junto con modificar la naturaleza, el hombre se modifique a sí mismo creadoramente.



¹ J.Friedman, El Trabajo desmenuzado, 1985.

CAPITULO IV

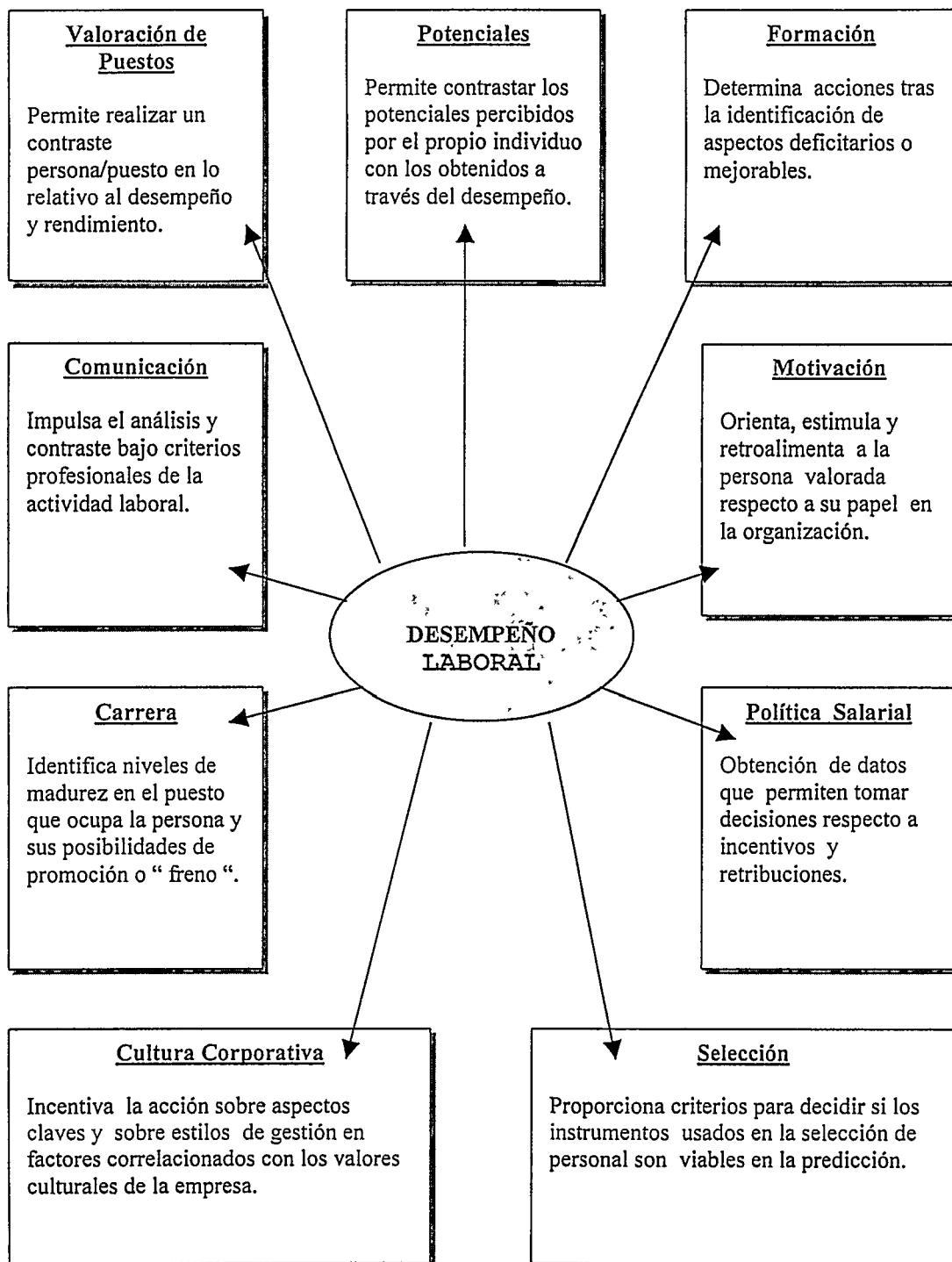
DESEMPEÑO LABORAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

1. Definiciones de Desempeño Laboral.

- Como desempeño laboral se entiende el rendimiento de los empleados respecto a lo que se espera de su puesto de trabajo y nivel profesional. Se mide en términos de resultados y cumplimiento de objetivos (logros) así como respecto a los métodos y recursos empleados.
- Es el rendimiento esperado, de acuerdo al rol que cumplen los funcionarios en sus respectivos puestos de trabajo, el que debe estar en concordancia con los objetivos y metas de la organización. El rendimiento laboral debe ser medido o cuantificado por algún método de evaluación de desempeño que adopte la organización, de esta manera podrá medir objetivamente el desempeño de cada trabajador. El resultado de la evaluación del desempeño puede ser útil tanto para el evaluado como para el evaluador, para el primero como retroalimentación de su esfuerzo aplicado en el puesto de trabajo, y para el segundo como herramienta para la toma de decisiones con relación a los niveles de desempeño reales versus los esperados.

CUADRO N° 4

Factores que intervienen en el desempeño laboral



(Cuadro 4, el comportamiento humano.)

2. Evaluación de Desempeño.

Parece muy interesante para introducirse en este tema comenzar diciendo, que el fenómeno de la evaluación de desempeño no es en absoluto algo nuevo.

- **¿Qué es la Evaluación de Desempeño?**

El hombre se ha evaluado a sí mismo y a los demás siempre que ha podido conocer los efectos de sus conductas, desde las más simples y cotidianas hasta las más complejas y trascendentales. Al buscar una pareja para un partido de tenis, se evalúa las propias capacidades así como las del compañero, de manera de lograr el resultado deseado. Se evalúa los resultados del médico que atiende a un familiar, el mecánico del auto, y por cierto de los líderes que dirigen los destinos de las escuelas, hospitales, industrias, y obviamente la nación. Donde existen organizaciones existen hombres, y éstos necesitan la evaluación constante de las conductas, de los procesos y estructuras que éstas generan. La organización económica es parte de esto, así cuando el hombre comenzó a dar trabajo a otro, necesariamente centró parte de su atención en el rendimiento de aquél.

Este proceso natural e informal generó sistemas formales de evaluación que tampoco son recientes: ¹“la historia muestra cuenta que antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en autclasificaciones hechas por el miembro de la orden, informes de cada supervisor respecto de las actividades de sus

subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones a las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera”.

Es en las organizaciones públicas Norteamericanas de principios de siglo pasado donde se comienza a utilizar un informe formal de evaluación del rendimiento de los trabajadores, de manera de tomar decisiones con respecto a su movilidad. A finales del siglo XIX el sistema fue mejorado dentro de las instituciones de defensa, a partir de las cuales se hace extensiva a todos los organismos públicos de los Estados Unidos, si bien con las diferencias que en cada caso se creyó necesario aplicar, de manera que hoy no existe un sistema homogéneo de evaluación.

A partir de la experiencia militar, las empresas comienzan a valorar el programa de evaluación para sus empleados, y a mediados de los años 20 los sistemas de evaluación comienzan a tener una difusión y amplio desarrollo en estas esferas.

En principio la administración, imbuida del enfoque de la Teoría Clásica, centra su atención en evaluar aspectos estrictamente cuantitativos de rendimientos, en relación a la adaptación del trabajo a las exigencias de la máquina. Intentaba optimizar la relación esfuerzo-producción a través de la medición de variables observables como ritmo de operación, consumo energético, etc. El énfasis en la máquina dio por resultado obvio un gran avance en el diseño de equipos operacionales eficientes, descuidando el factor humano, por lo que la productividad de las organizaciones no se vió incrementada según lo esperado.

¹ Idalberto Chiavenato, 1983, Pág. 297

Con el desarrollo de la Escuela de las Relaciones Humanas este enfoque sufre un vuelco, y la preocupación central pasa a ser el hombre, por lo que las mismas preguntas que antes se hicieron para la máquina, ahora se dirigen a la persona: ¿Cuál es el rendimiento real del individuo?, ¿Cuál es su potencial?, ¿Cómo llevar a la persona a ocupar todo su potencial en la organización?, ¿Qué ambiente es más propicio para esto?, etc.

El esfuerzo desplegado en esta dirección permitió recoger una gran cantidad de información sobre procesos motivacionales y desarrollo de habilidades en el hombre, así como a nivel organizacional determinó el surgimiento de una serie de técnicas administrativas que estimularon el desempeño humano en la empresa. El enfoque incluso modificó su centro de interés desde el comportamiento individual al organizacional, y las investigaciones revelaron algunas condiciones básicas de la conducta humana en la empresa: necesidad de sentirse importante para la organización, de recibir retroalimentación y reconocimiento por el trabajo realizado, de percibir las posibilidades que la empresa le entrega para su desarrollo dentro de ella, y de visualización de los objetivos de la organización de manera de darle sentido a su trabajo y sentirse participe de los logros de ésta.¹

¹ Chiavanato, El Comportamiento Humano, 1983

- **El Sistema de Evaluación de Desempeño y la Administración de Recursos Humanos.**

En sus inicios la administración de recursos humanos, debido a la amplia disponibilidad de mano de obra, tenía una función rutinaria de administración de personal, con responsabilidades y decisiones casi siempre vinculadas a la normativa legal existente. La complejidad del trabajo del encargado de personal era baja y su tarea sencilla: generalmente se reducía al papeleo ordinario de contratación o despido, el pago de remuneraciones y quizás la organización de algunos beneficios obtenidos mediante presiones similares.

El violento impacto en el entorno que significó la alfabetización de la población, la industrialización urbana y la inversión en tecnología, entre otros, cambió bruscamente la realidad de las organizaciones y la administración de sus recursos humanos. El mercado fue tornándose especializado y competitivo, con una demanda cada vez más urgente de mano de obra preparada. Es así como la función de administración del personal fue complejizándose progresivamente, de manera de responder eficientemente a las necesidades de la empresa. Ya no era suficiente el contratar y pagar a los empleados, con la seguridad de tener un alto número de ofertantes en la puerta de la empresa. Con el tiempo fue necesario reclutar y luego seleccionar la persona más apropiada para el cargo, capacitarla si era necesario, proporcionándole una remuneración competitiva en el mercado y un paquete de beneficios que ya pueden involucrar incluso a su núcleo familiar. Además, la empresa debía considerar la necesidad de evaluar a su personal de manera de darle retroalimentación sobre su desempeño y tomar decisiones

administrativas, y junto con esto debía procurar el desarrollo de su potencial para su satisfacción personal y beneficio en el logro de los objetivos organizacionales.

Hoy, la Administración o Gestión de Recursos Humanos está constituida por varios subsistemas que se interrelacionan y a la vez que dependen uno del otro.

- a) Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos (cuyos temas principales lo constituyen el reclutamiento y la selección del personal),
- b) Subsistema de Aplicación (donde se ubica la descripción y análisis del cargo así como la evaluación de desempeño),
- c) Subsistema de Mantenimiento (que incluye compensaciones, beneficios sociales e higiene y seguridad),
- d) Subsistema de Desarrollo (capacitación y desarrollo del personal, y el desarrollo organizacional), y
- e) Subsistema de Control (donde ubicamos el banco de datos y sistemas de información del personal, así como la auditoría de Recursos Humanos).

La evaluación de desempeño es un sistema que ayuda a la administración de Recursos Humanos a lograr sus objetivos, específicamente a través del desarrollo y el control de los empleados, con lo que se busca mejorar la calidad de vida de

ellos en la organización así como estimular el rendimiento orientado a la consecución de los objetivos de la empresa. Pretende apreciar el desempeño del individuo en su cargo, así como conductas en un período de tiempo determinado (la evaluación de sus características de personalidad correspondería más bien al proceso de selección).

La evaluación de desempeño es una herramienta para la administración interna de la empresa. No sólo entrega información acerca del desempeño del evaluado y su potencial de desarrollo, sino que como instrumento de diagnóstico revela el nivel de compromiso de los ejecutivos en la gestión de los Recursos Humanos, la calidad de la supervisión, la eficiencia de subsistemas como selección y capacitación, e incluso, a nivel más macro, puede orientar sobre características del clima organizacional de la empresa y tendencias culturales de la misma.

1. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Los objetivos de toda evaluación del desempeño pueden ser abordados desde dos perspectivas principales: el punto de vista del individuo y el de la organización.

Desde la perspectiva del individuo, es evidente que toda persona necesita saber cómo está relacionado a una determinada labor, si corresponde o no a las expectativas que la organización y los compañeros de trabajo tienen de su cargo. En caso contrario, al no recibir retroalimentación el medio es percibido como ambiguo, transformándose en fuente de angustia y tensión para el sujeto, quien no

como un fenómeno organizacional, se puede aplicar en una visión micro al desempeño del empleado. El insumo humano (conocimiento, habilidades) es un recurso necesario para la organización, el cual, mediante la aplicación de un sistema global de personal, es convertido en cierto desempeño de cada individuo. La evaluación de este desempeño es fundamental para entregar retroalimentación positiva o negativa tanto a la captación de nuevos insumos como a cualquier de las etapas de conversión de esa energía humana. Una retroalimentación eficaz permite tomar acciones correctivas oportunas para mejorar tal desempeño.

Estos son, a grandes rasgos, los objetivos de todo sistema de evaluación del desempeño. A continuación se revisará con mayor detalle los distintos sistemas de evaluación formal utilizados en las organizaciones.

2. Métodos de Evaluación del Desempeño.

El método de evaluación refleja la naturaleza de la creencia de una organización sobre cómo debe ser estimado el desempeño, es decir, si el personal puede ser ayudado a mejorar su desempeño y sobre cómo esta mejora del desempeño puede ser llevada a cabo.

Se han desarrollado una gran cantidad de métodos de evaluación del desempeño, que intentan solucionar la mayor cantidad posible de errores e ineficiencias como

¹ Cummings y Schwab, 1985

las nombradas anteriormente. Estos métodos se pueden dividir en dos grandes orientaciones: respecto a cómo se evalúa y respecto a quién evalúa.

a) **Técnicas de evaluación.**

En el primero, que hace referencia específicamente a las técnicas ocupadas, se pueden distinguir cuatro áreas principales:¹

- **Procedimientos comparativos:** el evaluado es comparado con otro sujeto con relación al área de interés, generalmente bajo una perspectiva global que busca la eficiencia del sujeto para el logro de los objetivos de la organización.

En esta área encontramos cuatro técnicas principales:

- **Clasificación directa:** el evaluador ordena al grupo evaluado en una escala, desde el mejor trabajador, seguido por el segundo mejor, luego el tercero, y así sucesivamente hasta el peor desempeñante.
- **Clasificación alterna:** el evaluador tiene una lista alfabética con todos los nombres de los trabajadores a clasificar y debe elegir al mejor y al peor desempeñante de cada área. Cada vez que identifica al mejor o al peor, lo borra de la lista y lo ubica en otra clasificación, de manera de tener a la vista los mejores y los peores en una lista cada vez más pequeña.

¹ Cummings y Schwab, 1985

- **Comparación por parejas**: el evaluador compara al empleado con cada uno de los demás evaluados. También se puede usar el método de una manera más analítica, requiriendo del evaluador que considere rasgos específicos uno a uno¹. Así, la situación final del empleado se determina por el número de veces que fue escogido por sobre otros evaluados (a mayor número, mejor situación).

- **Distribución forzada**: el evaluador se ve forzado a asignar una cierta porción de sus empleados a cada una de las distintas categorías en cada factor: por ejemplo, clasificar al 10% de más alto rendimiento, al 20% por sobre el promedio, al 40% con rendimiento promedio, al 20% bajo el promedio y al 10% restante con la clasificación más baja. Esta técnica comparativa (y no clasificatoria) incluye generalmente las comparaciones de varios factores del desempeño, y no sólo una dimensión global.

- **Estándares absolutos**: cada sujeto es evaluado contra una o varias normas por escrito y no se compara contra otros empleados, midiéndose generalmente varias facetas del desempeño global (y no una sola dimensión general como en las técnicas anteriores).

- **Métodos cualitativos**: se pide al evaluador identificar si el evaluado posee o no, en sentido cualitativo, alguna característica del desempeño.

¹ Siegel, 1973

- ***Incidentes críticos:*** primero se deben identificar los requisitos críticos para el buen desempeño de la tarea (generalmente, a través de los supervisores de los evaluados); luego, estos incidentes son agrupados en un número más pequeño de categorías conductuales, lista que se le entrega al evaluador, quien registra los incidentes positivos o negativos que se presentan y que pertenezcan a las categorías generales. Estos incidentes observados pueden servir como base a decisiones evaluativas y evolutivas. Este procedimiento es útil al entregar retroalimentación al empleado, donde el evaluador posee incidentes específicos para comunicar a este. Además, este método permite una comunicación más objetiva con el evaluado, pues es más probable que quienes determinan los incidentes específicos se pongan de acuerdo en ellos antes que en una evaluación global.

- ***Lista de verificación ponderada:*** se reúne un número de declaraciones sobre el desempeño del empleado que será calificado, elaborado por personas familiarizadas con el trabajo, luego cada declaración es evaluada por un grupo de personas respecto a lo favorable que resulta para lograr un desempeño satisfactorio. Esta evaluación de conceptos se hace generalmente sobre la base de una escala de siete u once puntos, donde los valores bajos representan las calificaciones desfavorables, y los altos, las favorables. El supervisor debe indicar si cada evaluado asume o no la conducta especificada en cada concepto, y la evaluación de este se determina con la suma de las calificaciones dadas a los conceptos que han sido verificados.

- **Elección forzada:** se reúne un grupo de declaraciones sobre la conducta en el trabajo. Cada grupo tiene dos o tres conceptos. Se le pide al evaluador que escoja el concepto que más describa al evaluado, y si son varios conceptos (tres o cuatro), también el menos descriptivo ¹.
- **Métodos cuantitativos:** en los procedimientos anteriores se le pedía al evaluador que determinara si tal declaración era aplicable o no a cierto evaluado. En los métodos cuantitativos se le pide al evaluador que especifique el grado en que algunas declaraciones, sobre el desempeño laboral, son aplicables al evaluado.
- **Calificación convencional:** es la forma más popular de evaluación. Tiene diversas declaraciones sobre las características o las conductas del empleado. Por cada concepto, se establece una escala continua o discreta. Generalmente las escalas discretas logran un mayor acuerdo entre los evaluadores, por lo que son preferibles a las continuas. Se debe ubicar el nivel de desempeño del evaluado en esa escala, en cada concepto a evaluar. Si se escogen pocos puntos en una escala discreta, el grado de información entregado será menor. Por lo general se ha establecido un mínimo de siete puntos, con un máximo relativo para cada actividad, pero no mayor a veinticinco puntos, lo que depende también del grado de experiencia de los evaluadores, donde los inexpertos presentan mayor dificultad frente a escalas de muchos puntos.

¹ Cummings y Schwab, 1985

- **Escalas de calificación basadas en la conducta:** primero se pide a los supervisores que den ejemplos de cuándo sus subordinados han tenido resultados satisfactorios o insatisfactorios en forma sobresaliente en el trabajo. Luego los incidentes son agrupados en un número menor de categorías generales. Se califican cada uno de los incidentes críticos, y se dejan los más significativos (al igual que en la lista de verificación ponderada). Después se formula una escala por cada categoría, ordenando los incidentes de la categoría de acuerdo con el valor promedio que le fue asignado (ejemplo: escala de 1 a 7). El evaluador finalmente califica a cada evaluado en cada una de las categorías, y la evaluación final del trabajador se obtiene al sumar las calificaciones asignadas en todas las categorías generales.
- **Índices directos:** se obtiene una información directa sobre el desempeño, sin la necesidad de que alguien evalúe la conducta en el desempeño como en los métodos anteriores. Dos de los índices más importantes son:
- **Medición de la productividad:** a veces es posible medir directamente la productividad de un individuo. Generalmente se refiere a cantidad (unidades de producción por hora, por ejemplo) o calidad (cantidad de producto desechado, porcentaje de rechazo, etc.), donde los departamentos evaluados pueden ser directamente el de producción, y si las unidades de producción no son homogéneas, el de contabilidad. Pero sólo es posible obtener mediciones

directas cuando el empleado genera un producto que es posible distinguir, lo que limita esta técnica frente a trabajos más complejos y colaborativos, siendo aplicada generalmente sólo a nivel de obreros u operarios simples.

- **Medición de la separación del trabajo**: el empleado puede dejar de asistir al trabajo temporalmente (ausentismo), o permanentemente (cambio). Deben tenerse en cuenta varias distinciones: cambios voluntarios (iniciados por el empleado) e involuntarios (iniciados por la organización), en que las causas y consecuencias son bastante diferentes. O por ejemplo la distinción entre cambio o ausentismo evitable (por insatisfacción con las recompensas o por aburrimiento, por ejemplo) del inevitable (accidente, aislamiento militar, etc.), pues sus causas y consecuencias serán también muy disímiles.
- **Administración por objetivos y resultados (APOR)**: uno de los vuelcos importantes en la teoría de la administración ha sido aquella que modificó la atención desde las actividades intermedias de una organización (enfoque centrado en el proceso), hacia los objetivos finales de la misma (enfoque centrado en los resultados). La preocupación de *cómo* administrar dio paso a la preocupación de *por qué* o *para qué* administrar. Este sistema de administración, una de cuyas facetas es el sistema de evaluación por objetivos y resultados, se inicio como una herramienta básicamente evolutiva más que evaluativa, y con la idea de superar las deficiencias de los métodos más tradicionales de evaluación. Se le ha agregado a la APO tradicional el término "resultado", pues lógicamente interesa hacer énfasis no tanto en el objetivo en

sí, sino en el resultado final obtenido. La esencia de la APOR consiste en que antes de decirle al empleado exactamente qué debe hacer (él tiene amplia libertad en el cómo hacerlo), lo que el supervisor hace es definir, junto con el primero, los objetivos a apuntar y resultados a obtener en un determinado período de tiempo. La idea es que ahora el supervisor no se sentará a evaluar al empleado, sino al cumplimiento de los objetivos planteados conjuntamente al inicio del proceso.

- **Fases de la APOR:** generalmente la aplicación de este método requiere de cuatro pasos¹:
 - Primero se definen las metas que el empleado deberá alcanzar (generalmente de corto plazo). Es deseable que las metas se establezcan en términos lo más cuantitativos posible, y en relación a los resultados deseados. El supervisor y el subordinado discuten entonces qué se requiere para alcanzar tales metas, y adaptarlas de manera de hacerlas compatibles con las metas de otros subordinados y de la organización como un todo.
 - El segundo paso consiste en la realización de los resultados de los objetivos propuestos por parte del subordinado, lo que debe verse facilitado por el paso anterior, si es que las metas han sido realistas y adecuadamente fijadas.

¹ Cummings y Schwab, 1985

- El tercer paso corresponde a la evaluación de los resultados respecto a las metas propuestas; generalmente comienza con una autoevaluación del empleado, la que es revisada junto con el supervisor.
- El último y cuarto paso consiste en establecer nuevas metas para el futuro, comenzando otro ciclo del proceso.

Chiavenato¹ es más específico al proponer los siguientes pasos dentro del ciclo típico de la APOR, pensando en ella como un sistema dinámico donde se integran tanto los requerimientos de utilidad y crecimiento, de la empresa, como las necesidades de desarrollo de su personal:

- A partir de los objetivos globales de la empresa y del planteamiento estratégico, se establecen los objetivos departamentales para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo(gerente del departamento) y su supervisor.
- El ejecutivo elabora el plan táctico que le permita alcanzar los objetivos departamentales fijados.
- El ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento.

- Los resultados de la ejecución de los planes son continuamente evaluados y comparados con los objetivos fijados.

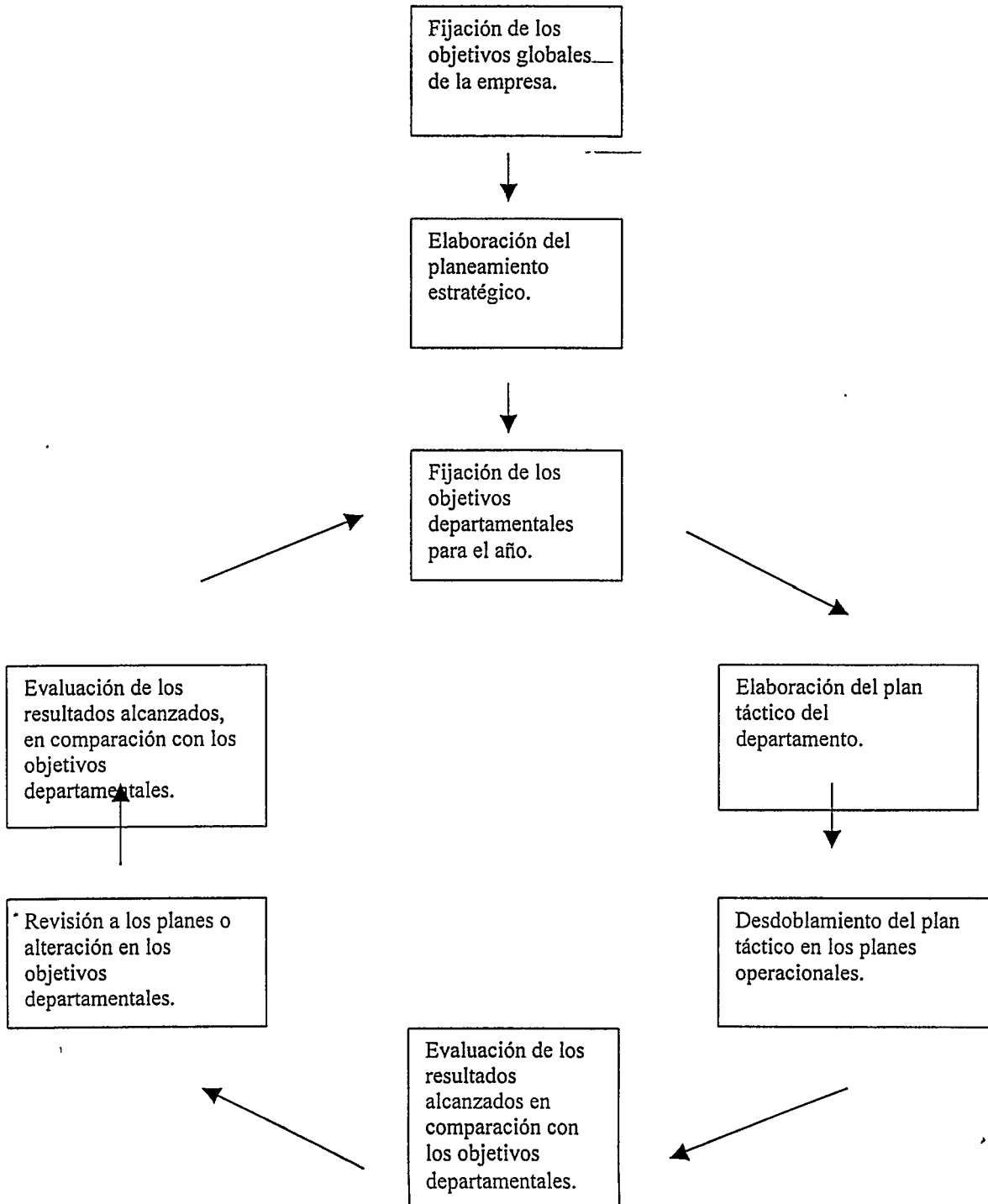
- En función de los resultados obtenidos se procede a la revisión o reajustes de los planes, o alteraciones en los objetivos establecidos.

- En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos departamentales para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando por base los resultados del primer año.

- Se repite la secuencia del ciclo anterior (cuadro N° 5)

Cuadro N° 5

El ciclo continuo de la APOR.



- La APOR como un sistema de evaluación de desempeño: ahora bien, si enfocamos la APOR específicamente como un sistema de evaluación de desempeño, podemos destacar del mismo autor ciertas características esenciales de este método:

— —

- ***El establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.*** ambos participan en este proceso, con una mayor o menor incidencia real del ejecutivo en la fijación de los objetivos finales, según el sistema adoptado. Este enfoque participativo redundará en una optimización del desempeño a través de un mejor compromiso y aceptación de los objetivos, así como un conocimiento más profundo de estos.
- ***Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales, con énfasis en la medida y el control:*** los planes operacionales desdoblan y detallan los planes tácticos, a través de los cuales se pretende alcanzar los objetivos departamentales. En todos estos se hace énfasis en el control y la cuantificación, de manera de poder comparar los resultados reales con los planeados. Si un objetivo no puede ser medido, los resultados nunca se conocerán. Este punto es crucial, dada la dificultad de medir ciertas actividades, y de la importancia de ello para el reciclaje de algunos planes y retroalimentación de todo el proceso.

- **Participación activa de la dirección:** la mayor parte de los sistemas de APOR involucran más al supervisor que al subordinado.

- **Apoyo intenso del “staff” durante los primeros períodos:** como necesita bastante coordinación e integración de esfuerzos, la APOR requiere de un cuerpo de staff experto que guíe el proceso como un conjunto.

Como se mencionó anteriormente, el éxito de una APOR requiere no sólo de la correcta generación de las metas individuales, sino de su complementación con las de los demás empleados y las de la organización completa, de manera que no sean contradictorias entre sí y se adapten al presupuesto global y a los planes de largo plazo de la empresa. Esto implica, en otras palabras, el compromiso efectivo de todos los gerentes en la implementación y desarrollo de la APOR, que a la postre constituiría la manera de fijar la dirección de la organización.

b) **Fuentes de Evaluación.**

Como segunda orientación del tema de los métodos de evaluación hace referencia a las fuentes de evaluación: ¿quién evalúa?. Revisaremos las cinco fuentes para una evaluación del desempeño.

- **Evaluación por el superior (supervisor):**

La mayoría de las evaluaciones tradicionales¹ ocupan esta fuente de evaluación, una investigación en empresas estadounidenses reveló que el 95% de las que

¹ Lazer y wikstrom, en Latham y Wexley, 1981

evaluaban el desempeño ocupaban la evaluación por el supervisor. Y existen varias razones para ellos

En primer lugar, la jerarquía da autoridad en las organizaciones, legitima el hecho de que sea un superior quién evalúe al subordinado y tome decisiones en base a los resultados. Esto es reforzado por las expectativas tanto de los empleados como de la gerencia, por lo que ocupar otra fuente podría ser percibido como una violación de las mismas. Por otro lado, las recompensas y castigos son administradas por el superior, por lo que se espera que la evaluación sea llevada a cabo por la misma persona, ya que una separación de ambas funciones podría dañar la legitimidad e importancia percibida tanto de la evaluación como de la administración de compensaciones. Además, comúnmente se cree que el superior inmediato al subordinado es la persona que puede observar con mayor claridad las conductas del empleado en el trabajo, por lo que sería por ende, el más adecuado para evaluarlas. Pueden ser varios los superiores que evalúen, cuando pensamos que el superior inmediato no es capaz de observar todas las conductas necesarias de ser evaluadas; sin embargo existe una comprobada alta correlación entre la evaluación del superior directo, la de otros evaluadores y las mediciones objetivas del desempeño.

- **Autoevaluación:**

La autoevaluación es un sistema muy útil aunque relativamente poco utilizado que se hace necesario cuando es el propio empleado el único que puede observar su conducta evaluable (trabajos en aislamiento o de habilidades únicas, por ejemplo),

pero que además es recomendable cuando se quiere establecer un método con enfoque evolutivo en la evaluación del desempeño. La autoevaluación parece ser una herramienta muy útil cuando se aplica a un programa de evaluación enfocado al desarrollo personal, pero presenta varios problemas en un programa meramente evaluativo. A pesar de ello, es inevitable que un empleado se autoevalúe, aunque sea interiormente, por lo que siempre es deseable que pueda contrastar esa percepción con la del supervisor, de manera de evitar la generación de conflictos subyacentes y posibilitar el desarrollo a posterioridad de un sistema de evaluación.

- **Evaluación por los compañeros:**

La evaluación por grupo de pares ha demostrado tener un alto grado de confiabilidad, ya sea en las diferencias entre las evaluaciones separadas por un periodo significativo de tiempo (más de un año), o por las diferencias entre los individuos componentes del grupo de pares. Esto puede ser causa, por un lado, de que los compañeros no sólo ven cómo el evaluado interactúa con ellos, sino como interactúa con los subordinados, de forma tan o más exacta de como lo puede ver el supervisor. Es decir, tiene una visión más completa del desempeño de su compañero que la que pueden tener otras fuentes de evaluación. Y por otro lado, este sistema posibilita el tener varios juicios independientes sobre una persona; “el promedio de varias evaluaciones suele ser más confiable que una sola evaluación”

Para implementar un método de esta naturaleza, es necesaria una alta confianza entre los miembros del grupo, alta participación, y no poseer un sistema de

compensaciones en que la única fuente de información sobre el desempeño del evaluado sea el grupo de pares. Es por esto que, este sistema se utiliza preferentemente en organizaciones de un alto grado de profesionalismo (profesores universitarios, científicos de alto nivel, etc.).

Por último, una evaluación de esta naturaleza tiene limitantes económicas al requerir un alto costo en horas/hombre, especialmente cuando existen departamentos de muchos empleados, cada uno de los cuales debe evaluar a todos sus compañeros.

- **Evaluación por el subordinado:**

Es tal vez el sistema menos aceptado y ocupado dentro del área de evaluación. Generalmente, es percibido incluso como ilegítimo, especialmente en organizaciones con una estructura jerárquica sólida y vertical.

Este sistema es ocupado a veces como un insumo dentro del proceso de desarrollo gerencial en una organización, ya que el saber cómo es percibido un gerente por sus subordinados puede estimular un cambio de conducta del mismo, e incluso puede entregar información acerca de su capacidad de liderazgo. El involucrar a los subordinados en una evaluación de esta naturaleza puede permitir un mayor acercamiento entre éstos y la plana de superiores, crear un ambiente de relación de poder más igualitario, y promover la participación y compromiso de los empleados en el sistema de evaluación.

Se puede ocupar esta evaluación en conjunto con una evaluación tradicional, de manera de comparar las evaluaciones del supervisor sobre su subordinado con la de este último sobre tal supervisor. Las discrepancias grandes deben ser investigadas por la gerencia, y generalmente obedecen a problemas de personalidad entre ambos individuos. Así se reduce el efecto de una evaluación injusta por parte de una sola persona.

- **Evaluación por personas ajenas al lugar de trabajo:**

Algunas organizaciones ocupan a personas externas al ambiente inmediato de trabajo para realizar las evaluaciones. Estas pueden ser asesores externos, especialistas del departamento de personal, o los encargados de la capacitación.

El asesor externo (generalmente un psicólogo) ocupa métodos especializados, que miden indirectamente la efectividad del evaluado (generalmente de nivel gerencial) a través de tests, los cuales apuntan a áreas como liderazgo, problemas de negocios, etc. La ventaja de este método es que permite evaluar la efectividad de varios empleados a la vez, bajo condiciones estandarizadas, lo que a su vez permite comparaciones más válidas. Posee un alto grado de confiabilidad, por lo que cuando el propósito de la evaluación es estimar el potencial para promoción, el asesor externo puede entregar valiosa información. Sin embargo, este método es bastante caro en comparación con sistemas internos, además de que no evalúa cómo se desempeña el evaluado en su puesto realmente, sino sólo lo estima de manera indirecta y bajo condiciones poco reales (ejercicios simulados); esto entrega datos sobre el desempeño en tales test, pero pueden perjudicar a un

evaluado poco acostumbrado a este tipo de evaluaciones y provocarle un alto grado de ansiedad.

Por último, la evaluación por los encargados de capacitación se refiere a un reporte que estos entregan sobre el desempeño observado en el empleado durante un programa de capacitación en el que haya participado. Este sistema muestra alto grado de confiabilidad entre las evaluaciones de los distintos encargados de capacitación, si bien esta confiabilidad es mayor cuando la evaluación la hacen los propios compañeros del programa de capacitación del evaluado¹.

3. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro del tema de evaluación del desempeño, ocupa un lugar principal la entrevista de evaluación, instancia donde se juega, en gran medida, el éxito necesario del sistema en su conjunto. Un sistema de evaluación del desempeño puede estar muy bien planificado, contar con excelentes instrumentos de medición y un fuerte apoyo de la gerencia, pero si el evaluador no posee las habilidades para entregar una retroalimentación adecuada a su subordinado, todo puede terminar en una sensación de frustración, descontento o ambigüedad por parte del evaluado, que impliquen una disminución de su productividad. Por el contrario, un sistema mal planificado puede dar resultados positivos si el evaluador posee las

¹ Latham y Wexley, 1981

habilidades necesarias para dar una correcta retroalimentación, motivando y haciendo participe al evaluado de los objetivos de la empresa.

Así, la entrevista de evaluación se constituye en la instancia crítica de intercambio de información y expectativas entre el empleado y la organización (representada por el supervisor), y que tendrá una incidencia directa en el desempeño del primero.

Si examinamos la entrevista de evaluación como un proceso, podemos dividirla en tres fases principales: la pre-entrevista, la entrevista misma y la fase de post entrevista. Se espera que dentro de la organización éstas tres fases se desarrollen y complementen como un proceso integral que derive finalmente en un compromiso mutuo por mejorar el desempeño laboral. A continuación abordaremos las tres fases de una entrevista de evaluación de desempeño, con un espíritu eminentemente práctico, a partir del cual se entregarán las herramientas para el análisis (especialmente comunicacional) de ésta.

▫

- **Pre-entrevista**

El tiempo que el supervisor dedique a revisar el desempeño de sus subalternos puede generar, tanto a corto como a largo plazo, beneficios que exceden el costo de preparar y conducir una entrevista de evaluación.

La pre-entrevista consiste en el tiempo de preparación para la entrevista, y de la organización de los contenidos y condiciones de esta. La fase de pre-entrevista permite al supervisor reiterar la filosofía de la organización sobre la evaluación del desempeño; busca crear un entendimiento mutuo de los criterios de desempeño, entrega al evaluado una oportunidad para preparar su auto evaluación, y determina el tiempo, el lugar y la agenda para la entrevista de evaluación de la misma.

La primera responsabilidad del supervisor en la fase de pre-entrevista es compartir la filosofía de la organización sobre la evaluación del desempeño. El empleado necesita saber que al entregar una retroalimentación precisa, que produzca cambios en la conducta, realmente hace la diferencia necesaria para una organización. La percepción de que la organización y el supervisor están comprometidos en una evaluación del desempeño, debe aumentar el compromiso del empleado y estimular directamente un aumento en su productividad.

En segundo lugar, las expectativas del supervisor sobre el buen desempeño del subordinado deben ser comunicadas a éste, ya que se evita consumir energía en objetivos poco claros, ayudando a disminuir posteriores malentendidos y estableciendo la base para una evaluación justa. Mientras más claramente estén definidas las expectativas, más éstas se lograrán.

Otro aspecto importante de la pre-entrevista es entregar al empleado la oportunidad de revisar y evaluar él mismo su propio desempeño. Experiencias con la autoevaluación sugieren que esta práctica (incluida dentro del proceso de evaluación por parte del supervisor) es apropiada para conseguir una evaluación más realista y una mayor aceptación de los resultados finales de ella, tanto por el empleado como por el supervisor. Ocurre generalmente que los empleados que se evalúan antes de (o durante) la entrevista, tienden a otorgarse puntajes más bajos que el promedio, por temor que una autoevaluación sobrevalorada o indulgente afecte la imagen que tiene su supervisor sobre él. De cualquier manera, los evaluadores que permiten a sus evaluados una breve autoevaluación inicial, enfrentan luego una entrevista más abierta y una discusión más amena.

La tercera función de la fase de pre-entrevista es la de preparar la entrevista. La evaluación del desempeño es bastante seria e importante como para ser dejada al azar. El evaluador no puede llegar a una entrevista sin estar preparado, sin tener claro qué temas deberá abordar y de qué manera. Sin embargo también es peligroso entrar a ésta con conclusiones preconcebidas y rígidas sobre como se debería desarrollar la entrevista, pues es necesaria cierta flexibilidad para acoger la improvisación inherente a esta fase del sistema. Al preparar la entrevista, el supervisor debe reunir toda la información que tenga alguna relación significativa con la discusión. La información de la evaluación debe ser cuidadosamente analizada, debiendo ser identificados todos los eventos que ocurran durante el periodo a evaluar. Instituyendo una preparación sistemática, ordenada y profunda para la entrevista, el evaluador se prepara mejor para lo

inesperado. A mejor preparación, mayor oportunidad para desarrollar la flexibilidad efectiva. Conociendo qué información es requerida, y cuál está realmente disponible, el evaluador puede tomar partes de esta información, ubicarlas en un compartimento determinado, y recolectar información adicional que le entregará una visión global de la conducta del subalterno.

El supervisor debe buscar una hora flexible para ambos, y respetar luego lo acordado. El posponer la discusión puede comunicar una serie de mensajes no verbales, como el de que “esto no es realmente importante”. El ambiente también puede ser considerado. Si la entrevista se lleva a cabo en la oficina del supervisor, por ejemplo el empleado puede que no se sienta con la suficiente confianza para expresarse, en cambio, en un lugar neutral existirá una atmósfera más relajada. Un lugar de reunión agradable y bien iluminado es lo más apropiado, libre de terceros que desvíen el foco de atención de la discusión. Es necesario que el evaluado discuta sus puntos de vista y sentimientos personales, para esto debe sentirse seguro de que sólo el evaluador escucha lo que está diciendo, o de que la confidencialidad de la información está bien resguardada. No debería haber distracciones, tales como el campaneado del teléfono, interrupciones de la secretaria o el clásico “¿Cómo estas?” de algún colega en tránsito. Si es posible, se debe disponer de café u otro, y si el evaluado es fumador, esta debe ser la ocasión en que se permita fumar en la oficina.

Finalmente, el supervisor debe elaborar una agenda para la entrevista. El contenido de esta agenda puede estar determinada por los objetivos de

desempeño examinados en el instrumento de evaluación, o por objetivos o metas establecidos en entrevistas de evaluación anteriores. Cualquiera que sea el caso, los objetivos deben estar claramente definidos de manera de orientar la discusión en pos de la consecución de los mismos. Además, el evaluador debe identificar objetivos específicos a lograr durante la sesión de entrevista. Por ejemplo, si el desempeño del empleado necesita una mejora significativa, el objetivo específico debería ser ayudarlo a entender la necesidad de su desarrollo en esa área. Por otro lado, el objetivo puede ser mejorar la relación con el empleado a través una interacción más efectiva. Cualquiera sean los objetivos, si están definidos y anotados específicamente, el supervisor puede abordar la entrevista con un sentido de dirección. Incluso debe existir un acuerdo sobre el orden en que serán abordados los temas; por ejemplo, ambos deben coincidir en que el revisar el desempeño del empleado debe realizarse necesariamente antes de establecer objetivos a lograr en un futuro próximo. Así, el evaluador puede entregarle la agenda al supervisado antes de la reunión, de manera que éste pueda realizarle cambios (agregar o eliminar temas), relacionados con la discusión. Esto le muestra al evaluado una dimensión de qué es lo que puede esperar y cómo prepararse para la entrevista de una manera más efectiva. Si hay una agenda y no se le ha entregado antes de la reunión, debería ser revisada al comenzar la misma, con el objeto de que el evaluado entregue feedback sobre el contenido de ella.

La planificación cuidadosa hace de este proceso una evaluación justa, además de disminuir la posibilidad de que se evalúe a la persona antes que a su desempeño¹.

En fin, el objetivo general de la fase de pre-entrevista es establecer el escenario para la discusión sobre el desempeño, a la que se podrá llamar como fase de entrevista propiamente tal.

- **Entrevista**

La entrevista es un encuentro cara a cara entre el supervisor y el supervisado, orientado en primer lugar a intercambiar ideas. El proceso de entrevista puede ser una compleja y potencial instancia de interacción.

- **Factores comunicacionales**

Una breve pero inteligente introducción puede hacer la diferencia entre una entrevista exitosa y una fracasada. El evaluado frecuentemente entra a la entrevista de una manera aprensiva. El evaluador debe intentar tranquilizar al subalterno lo antes posible. Un momento para un intercambio de palabras amenas o comentar el acontecer deportivo o político, puede romper el hielo. Debe haber luego una breve discusión sobre los objetivos de la entrevista, y si no se le ha entregado anteriormente la agenda al evaluado, es el momento de compartirla con él. El supervisor también debe invitar al evaluado a compartir la responsabilidad

¹ king, 1984

para lograr terminar exitosamente la entrevista, y explicarle cómo los puntos de vista del evaluado pueden influenciar los resultados de la misma. Una simple frase que invite a compartir observaciones y recibir comentarios, enfatizará el deseo de una participación activa de el evaluado.

Reconociendo que una entrevista es, en sí misma, una situación de stress para mucha gente, el evaluador debe darse cuenta que no es fácil, y que además no cuenta con el tiempo, para que el evaluado aprenda todo lo que deba saber. Un punto importante de recordar durante la entrevista es el que *lo que uno escucha no es necesariamente lo que uno necesita saber*¹.

Las investigaciones sobre este tema muestran claramente que la capacitación en habilidades comunicacionales orientadas a este proceso, es esencial para superar estos potenciales problemas. El conocimiento de la naturaleza de la comunicación no solo aumenta la probabilidad de que tal capacitación tenga éxito, sino que ayuda a distinguir las áreas de entrenamiento que se necesita.

Hay que aclarar, en primer lugar, que las habilidades para una comunicación efectiva pueden ser aprendidas a través de la capacitación. Los recursos de escucha, habla y comunicación no verbal no son un fenómeno nuevo en el mundo del trabajo. En un segundo lugar, la comunicación es un proceso de dos vías, dos direcciones, el éxito depende de estas habilidades. Y en tercer lugar,

¹ Watson, 1989

aunque dos personas no estén conversando la comunicación igual ocurre, esta vez de forma no verbal.

La capacitación para una comunicación efectiva en la entrevista de evaluación del desempeño debe considerar las habilidades de escucha, comunicación verbal y no verbal, de la siguiente manera:

- **Habilidades verbales:** Son ocupadas, en primer lugar, en entregar retroalimentación al empleado.

- **Positiva v/s Negativa:** Lo primero a considerar es escoger el lenguaje apropiado. El vocabulario elegido para discutir el desempeño del empleado no sólo debe ser específico, concreto y orientado a la conducta, sino también debería ser esencialmente positivo. Términos como defecto, falla, deficiencia, son más amenazadores que palabras más positivas como crecimiento, desarrollo y progreso.

- **Apoyadora v/s Defensiva:** Las habilidades verbales apropiadas pueden generar un clima de apoyo para la entrevista de evaluación. El potencial de defensividad en ambas partes es grande, y la elevación (construcción) de defensas disminuye la concentración y aumenta la posibilidad de que el mensaje se distorsione. Un lenguaje apropiado reduce las defensas en la situación de comunicación. Las investigaciones en esta área muestran que un clima de apertura es creado usando palabras que son más bien descriptivas que evaluativas, espontáneas que manipulativas, y empáticas que indiferentes.

Por ejemplo, el discurso evaluativo o enjuiciador, así como la crítica destructiva, aumentan la defensividad, estimulando el conflicto y la atención: "Tú jamás entregas los reportes a tiempo".

Por otro lado, el discurso descriptivo, percibido como una solicitud genuina de información contribuye a un clima de apoyo: "He sabido que tus dos últimos reportes no han sido entregados a tiempo. ¿Tienes algún problema?". La comunicación que transmite empatía por los sentimientos y respeto por la dignidad y el valor del otro también es apoyadora: "Todo cometemos errores como ese. Es completamente entendible. Me alegro de que lo hayas dicho".

➤ **Habilidades de escucha:** Así como las habilidades verbales se relacionan primariamente con el contenido del mensaje, las habilidades de escucha generalmente reflejan la dimensión emocional de la situación de entrevista. El rango de emociones del empleado va desde la necesidad por ser reconocido por un trabajo bien hecho, hasta el temor de eventualmente ser reprendido fuertemente. El supervisor debe saber escuchar y responder a esas emociones. Si el superior escucha para entender cómo se siente el subordinado sobre cierto punto en discusión (escucha empática), hay menor probabilidad de que se vuelva enjuiciador y produzca un clima defensivo.

➤ **Parafrasear:** Una habilidad especialmente crítica para una escucha empática es el parafrasear, en la cual el que escucha reformula lo que él cree que el hablante quiso decir. Por ejemplo, si el empleado dice: "No puedo entregar mis

informes a tiempo cuando nadie más está haciendo su trabajo”, el supervisor debe parafrasear: “Quieres decir que el cumplir con los plazos es difícil cuando uno depende de otras personas en el departamento”. El parafrasear indica que el supervisor está escuchando, lo que provoca en el empleado una sensación de valor propio e importancia. También da la oportunidad de chequear la percepción del supervisor sobre lo que se está hablando. Si hay un mal entendido, puede ser remediado rápidamente.

- ***Preguntar en forma efectiva:*** La habilidad para preguntar en forma efectiva permite al evaluador conseguir la información necesaria o clarificar algún punto discutido. El manejo de dos clases de preguntas (abiertas y cerradas) y sus potenciales respuestas debiera ser parte del repertorio comunicacional del supervisor. Las preguntas abiertas como “¿Qué piensas sobre lo que ha sucedido?” o “¿Qué podríamos hacer para reducir estos costos?”, le entregan al empleado una oportunidad para compartir plenamente sus pensamientos y emociones. Las preguntas cerradas como “¿Terminaste ese informe?” o “¿Hace cuánto tiempo que estas con nosotros, Juan?”, requieren respuestas cortas que tienden a disminuir la participación del empleado en la discusión.

Hay ocasiones durante la entrevista en que puede necesitarse información sobre algún tema sensible, difícil de abordar. Cuando esto sucede y el evaluador siente que una pregunta directa es inapropiada, puede dirigirle una pregunta relacionada con una situación hipotética: Es la “Pregunta proyectiva”. En ella, en ves de pedirle al empleado que revele sus sentimientos frente a tal o cual situación, el evaluador desarrolla una situación hipotética y luego le pide que responda cómo lo haría él

frente a esa situación. Las preguntas proyectivas no son fáciles de realizar, y en ocasiones la respuesta es aún más difícil de interpretar; sin embargo, puede ser una herramienta interesante de información si se le utiliza apropiadamente. El saber cuándo ocupar cada tipo de preguntas es una importante habilidad comunicacional que puede ser desarrollada a través del entrenamiento.

➤ **Chequear:** El supervisor debe chequear la cantidad de escucha aplicada en la entrevista de evaluación. La tendencia es a convertirla en un tribunal con un juez a cargo, en cuyo caso la escucha es mínima. Sin embargo, si el evaluador ha permitido al evaluado comprometerse en una autoevaluación, animándolo a llegar a la entrevista con inquietudes o problemas a plantear, el evaluado tiene razones para creer que habrá realmente un intercambio y una oportunidad de ser escuchado. Investigaciones sobre el tema señalan que los empleados están más satisfechos con sus entrevistas de evaluación y con sus supervisores cuando participan más en el proceso de evaluación, especialmente en la entrevista propiamente tal. La capacitación en las habilidades de escucha pueden ayudar a asegurar que el supervisor involucre exitosamente al empleado en la discusión.

➤ **Habilidades no verbales:** Mientras las habilidades no verbales están orientadas al contenido, y las de escucha se orientan primariamente a lo afectivo, las habilidades no verbales ayudan a enfatizar ambas.

➤ **Lenguaje corporal:** Durante la entrevista de evaluación de desempeño el supervisor deberá, primero que nada, tomar conciencia de su propio cuerpo. Muchos rasgos corporales (postura, gestos, expresión facial y contacto visual) frecuentemente hablan más fuertes que las palabras. En la entrevista de evaluación, por ejemplo, el supervisor debe inclinarse levemente hacia el empleado, de manera de alentar su participación. Al mantener buen contacto visual (que no significa mirar fijamente), se emite el mensaje de que se está prestando atención y focalizándose en el otro. Un frecuente quiebre de este contacto indica desinterés y puede inhibir al interlocutor.

➤ **Paralenguaje:** El para lenguaje se refiere a un amplio rango de características vocales, incluyendo la inflección de las palabras y el tono de voz. Este rasgo no verbal puede comunicar el grado de sinceridad del mensaje emitido. En otras palabras, el cómo se diga algo determina en gran medida si el oyente va a percibirlo como verdadero o no. Por ejemplo, "Estoy bastante complacido con la manera como manejaste el problema", puede ser dicho con un paralenguaje correcto para indicar el sincero aprecio por un trabajo bien hecho. No obstante, con un tono de voz e inflección de las palabras diferentes, esta misma frase puede comunicar sarcasmo.

➤ **Lenguaje espacial:** El lugar donde el evaluador se sienta durante la entrevista (detrás del escritorio o en una silla cerca del evaluado), comunica un mensaje definido. El escritorio separa, y le recuerda al subordinado las diferencias de status entre los dos. El sentarse lado a lado, con las sillas orientadas para

facilitar el contacto visual, comunicará una mayor igualdad y deberá estimular un aumento de la participación por parte del empleado.

Además de usar apropiadamente las señales no verbales el supervisor también debe interpretar las claves no verbales del empleado. A través de una observación cuidadosa el supervisor puede interpretar la expresión facial del empleado, sus movimientos oculares y su postura. Estas claves pueden indicar tensión mal entendimiento o desacuerdo. Incluso pueden contradecir lo que el sujeto haya dicho, avisando al evaluador que debe investigar cuidadosamente la discrepancia. Por ejemplo "me has dicho que las cosas marchan bien en la reorganización del departamento, pero tu mirada y la forma como me lo dijiste indica de que no estás realmente seguro de eso. ¿Existe algo más que tú pienses que yo debería saber?". El chequear el mensaje no verbal junto con el empleado da la oportunidad de clarificarlo en algún punto de entenderlo mejor. Además, así como las habilidades verbales, de escucha, y no verbales, permiten a la dos partes el lograr los objetivos de la entrevista. A través de una discusión abierta el evaluador estimula al evaluado a compartir sus ideas y escucha empáticamente tanto las inquietudes como los sentimientos del mismo, atento a las señales no verbales que indican tensión, ansiedad o desacuerdo.

En una discusión libre y abierta se puede definir las áreas que se deberá mejorar así como los objetivos a lograr. Entre éstos se incluye aquellos que el supervisor define para apoyar los esfuerzos del empleado. Es crítico que la entrevista conduzca a un plan concreto para el mejoramiento del desempeño. La discusión

debe terminar con un resumen de lo que se ha concluido y una declaración del compromiso que ambos han tomado para el futuro.

- **Post-entrevista**

La fase de post-entrevista permite al evaluador y al evaluado encontrarse en una situación más informal (quizás solo un mes después de la entrevista de evaluación) para reflexionar acerca de los objetivos que se han definido previamente. Cualquiera de los dos involucrados puede tomar la iniciativa de realizar esta reunión, dependiendo de su relación personal. Si el empleado es ya experimentado y la relación está basada en la confianza y apertura puede querer tomar la responsabilidad de iniciar la revisión. Esta adopción de responsabilidad aumenta el compromiso del empleado y la probabilidad que tanto el desempeño como la satisfacción mejore. Si el evaluado es novicio, o si la relación aún no se ha desarrollado al punto de la confianza y la apertura, el evaluador debe ser quien tome la responsabilidad de realizar la reunión, en el entendido de que será el evaluado quien asuma esa función en el futuro. El concepto de la post-entrevista se funda en el principio de que al entregar retroalimentación o reforzar la para mejorar el desempeño debiera ser un proceso continuo más que una actividad esporádica, circunstancial y atemorizante. Y tal vez más importante, la frecuente discusión sobre los progresos permite a ambas partes el ir actualizando y revisando los objetivos determinados en la fase de entrevista. ¿Son estos objetivos todavía realistas?, ¿han cambiado las condiciones?. Por otro lado la

gente cambia, y cómo se sienta el empleado en el día de la entrevista puede no reflejar los sentimientos actuales. Lo que parecía ser una buena idea entonces, puede no contar ahora con todo el compromiso de ambos. La fase post-entrevista ofrece la oportunidad de reflejar tal cambio de actitud.

La entrevista de evaluación puede perfeccionar cualquier sistema de evaluación del desempeño de una organización. Pero, al igual que la herramienta de un carpintero, su valor independiente es limitado. Para alcanzar el objetivo general del carpintero (la construcción del edificio), las herramientas deben ser usadas en conjunto con otras herramientas y, por supuesto, trabajadores capacitados tales como electricistas, plomeros, etc.

Lo mismo sucede con la entrevista de evaluación del desempeño. Vista aisladamente, su utilidad se ve restringida. Las reacciones a las sesiones de evaluación no ocurren en el vacío, sino que encajan dentro de toda la percepción de la experiencia del trabajo. Así, esta percepción de la entrevista de evaluación es regida por el clima organizacional. Cuando el clima es de alta confianza, apoyo y apertura, los evaluadores y subordinados perciben la evaluación del desempeño en forma más positiva. El clima organizacional también refleja el compromiso de los niveles altos de la empresa con la evaluación del desempeño. Este compromiso puede ayudar a determinar si es que los supervisores están comprometidos con la evaluación del desempeño, y si es que dedicarán el tiempo y el esfuerzo para hacerlo bien. Los niveles gerenciales también deben constituirse en modelos de las conductas de evaluación que quieren que los

niveles inferiores de supervisión desarrollen: los supervisores tienden a reflejar el estilo de administración y las conductas de sus jefes.

Guiada por el gerente, la entrevista de evaluación del desempeño debería también desarrollarse en un entorno basado en el concepto de integración, donde tanto las necesidades individuales como los objetivos organizacionales sean considerados.

A través del establecimiento mutuo de los objetivos y de dar una oportunidad para la retroalimentación y el crecimiento, el supervisor permite al empleado el identificarse más con la organización y su necesidad de ser exitosa.

Para aprovechar todo el potencial del proceso de evaluación del desempeño (motivar y mejorar el desempeño, fortalecer la relación entre supervisor y subordinado, y diagnosticar problemas tanto individuales como organizacionales), la entrevista debe ser enfrentada no en un vacío, sino dentro de un clima organizacional.

CAPITULO V

INVESTIGACIÓN

1. Introducción a la investigación.

Para efecto de la presente investigación se considerará al personal de Servicio Público con las siguientes características, profesionales entre 35 y 45 años, ambos sexos, casados y que trabajen en la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas.

La importancia de este segmento radica en que este tipo de profesionales de distintas áreas son los generadores, administradores y controladores de grandes obras de infraestructura que se ejecutan en nuestro país. Por ello es fundamental conocer cual es su posición dentro de esta gran organización.

2. Metodología de investigación.

- Definición de la investigación.

Para esta investigación se ha concentrado el estudio en siete factores, los cuales representan de mejor manera como el funcionario se motivan al interior de la organización.

Los factores son los siguientes:

- Identificación con la organización.
- Sistema de incentivos económicos y no económicos.

- Ambiente y clima laboral.
- Expectativas personales (promoción, capacitación, etc.).
- Proximidad e influencia sobre las decisiones que le afectan.
- Autorealización y logro.
- Estilo de gestión imperante.

El resultado de esta investigación permitirá obtener el perfil general del funcionario y la forma en como éste se motiva dentro de su organización.

Esta investigación utilizará una encuesta realizada por la consultora AYS Consultores, en el año 1998, la que hoy ha sido adaptada y aplicada a los profesionales de la Dirección de Vialidad, la cual consta de 25 preguntas, en las cuales los 7 factores mencionados anteriormente, están conjugados de tal forma que se pueda obtener información acerca de cómo se siente el funcionario dentro de la organización, si se identifica o no con ésta, si está conforme con el ambiente y clima laboral, si tiene expectativas personales que lo alienten a desarrollar su labor con optimismo, etc.

3. Método de la encuesta.

Se tratará la formulación, formato de la encuesta y su método de evaluación. La formulación de la encuesta estará dirigida a extraer información acerca de la percepción que tienen los funcionarios respecto de la motivación, si se sienten conformes con el sistema de retribución por sus labores, con los métodos de incentivos tanto económicos como no económicos, la participación y recepción en

la toma de decisiones, la autorealización en su lugar de trabajo, y de aquí extraer el tipo de gestión que se utiliza en la organización.

El formato de la encuesta está desarrollado como se dijo anteriormente en 25 preguntas, las cuales se contestarán en una rango de 1 a 5. Este rango de uno a cinco representará distintos valores de ponderación para medir la percepción del funcionario, en donde:

- 1 muy bajo,
- 2 bajo,
- 3 medio,
- 4 alto, y
- 5 muy alto.

Con respecto al método de evaluación, el resultado obtenido de las encuestas será representado gráficamente, y su medición estadística estará dada por el promedio de las puntuaciones.

El formato de la encuesta señalada es el siguiente:

**ENCUESTA DE RECEPCIÓN DE MOTIVACIÓN A FUNCIONARIOS DE
SERVICIOS PÚBLICOS.**

Esta define el grado de identificación de un trabajador con la organización, así como los sistemas de gestión que más le afectan.

Marque la casilla que Ud. considere apropiada

CONSULTA		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1	En general considero que las políticas generales de mi organización son adecuadas					
2	Siento que mi trabajo es esencial para el buen funcionamiento de la organización					
3	Las tareas que realizo me gustan					
4	Considero adecuada la proporción entre incentivos económicos y no económicos que recibo					
5	Esta organización permite mi desarrollo personal					
6	Siento que mi trabajo es supervisado en la medida correcta					
7	Busco toda la información necesaria para realizar mi trabajo					
8	Mi jefe suele consultar a mi equipo antes de tomar decisiones que afectan al mismo					
9	Me afecta que se hable mal de mi organización en el exterior					
10	Los incentivos y estímulos no económicos que se otorgan en mi organización los considero adecuados					
11	Renunciaría a beneficios personales por el bien de la organización					
12	Considero que mi remuneración esta de acuerdo con mi rendimiento en el trabajo					
13	El sistema de retribución es justo y equitativo					
14	La formación que recibo es adecuada y suficiente para el desarrollo de mi puesto de trabajo					
15	En mi departamento o área de trabajo, los conflictos se confrontan y resuelven					
16	Estoy personalmente orgulloso cuando mi organización afronta o realiza mejoras tecnológicas y de investigación					

17	Mi jefe me trata como un miembro de un grupo que aporta su capacidad para la mejora y consecución de objetivos					
18	La división del trabajo en mi área o departamento es flexible					
19	En mi empresa la promoción profesional se logra con eficacia dedicación y lealtad a la organización.					
20	Me identifico plenamente con mi institución					
21	El ambiente de mi departamento o área de trabajo facilita la realización eficaz de mis tareas					
22	Siempre que preciso de alguna ayuda para mi trabajo la obtengo sin dificultad					
23	Mi jefe me consulta las decisiones que me afectan					
24	Me siento satisfecho con mi rendimiento en este puesto de trabajo					
25	Mis opiniones son escuchadas por mi jefe					

La relación que existe entre los factores mencionados y las preguntas de la encuesta aplicada es la siguiente:

	FACTORES	Nº PREGUNTA RELACIONADA
A	Identificación con la organización	9-11-16-20
B	Sistemas de incentivos económicos y no económicos	4-10-13
C	Ambiente y clima laboral	15-18-21-22
D	Expectativas laborales	3-12-14-19
E	Proximidad e influencia sobre las decisiones que le afectan	17-23-25
F	Autorealización y logro	2-5-24
G	Estilo de gestión imperante	1-6-7-8

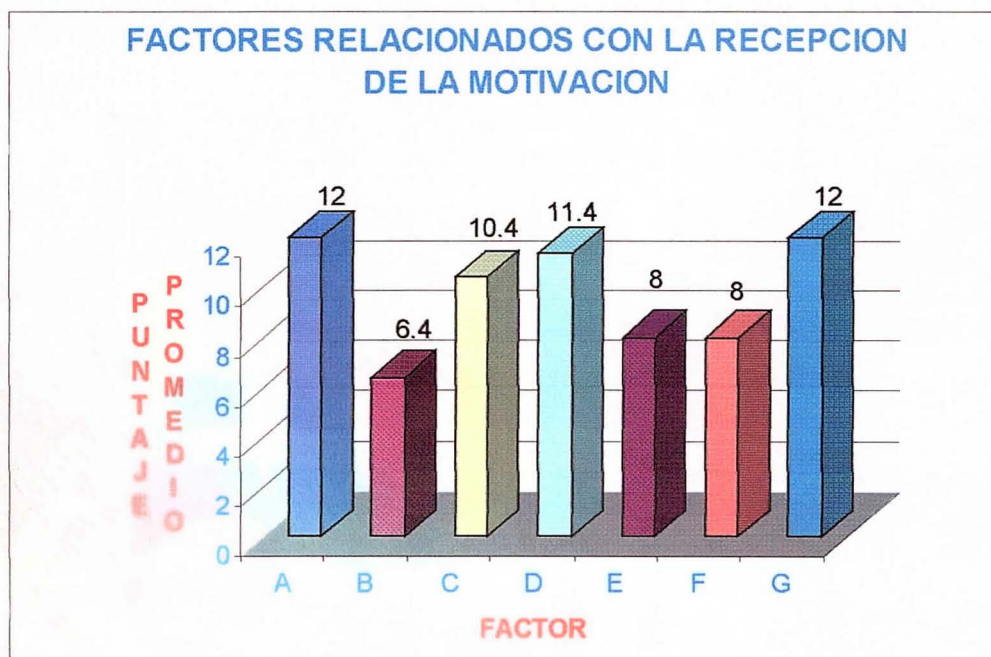
4. Perfil del encuestado.

Como perfil general de los encuestados, se puede destacar que son profesionales del área de Ingeniería, que en la mayoría de los casos esta es su única fuente de ingreso.

5. Evaluación de la encuesta.

Para la investigación se encuestó a treinta y cinco profesionales de la Administración Pública, específicamente de la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas.

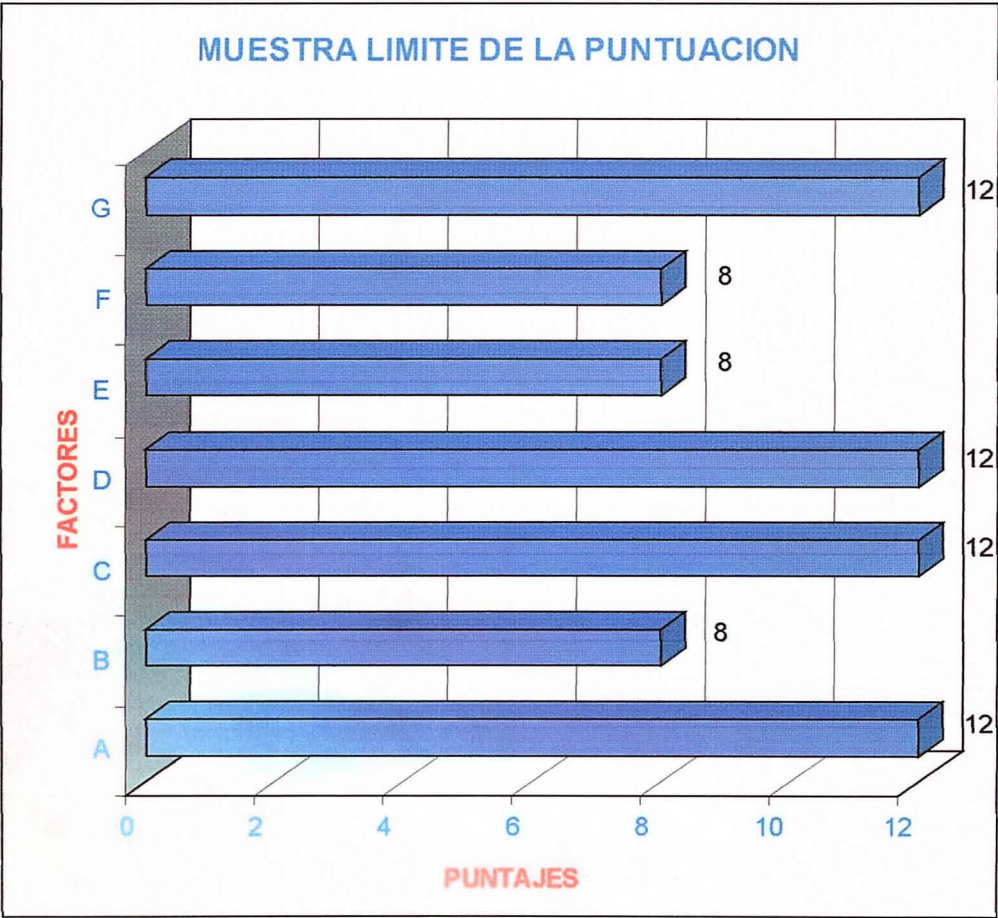
GRAFICO N° 1



Se observa que los factores A, E, F y G han obtenido una óptima puntuación. No obteniendo este resultado los factores B, C y D.

Se observa entonces que el puntaje mínimo es obtenido por el factor B, que es el de los incentivos económicos y no económicos, registrando un 6,4 dentro de la máxima óptima de 8 puntos, lo que indica que el factor económico lidera la desmotivación en el funcionario público, seguido del factor C (ambiente y clima laboral) y factor D (expectativas personales), ambos con una máxima óptima de 12 puntos

GRAFICO N° 2

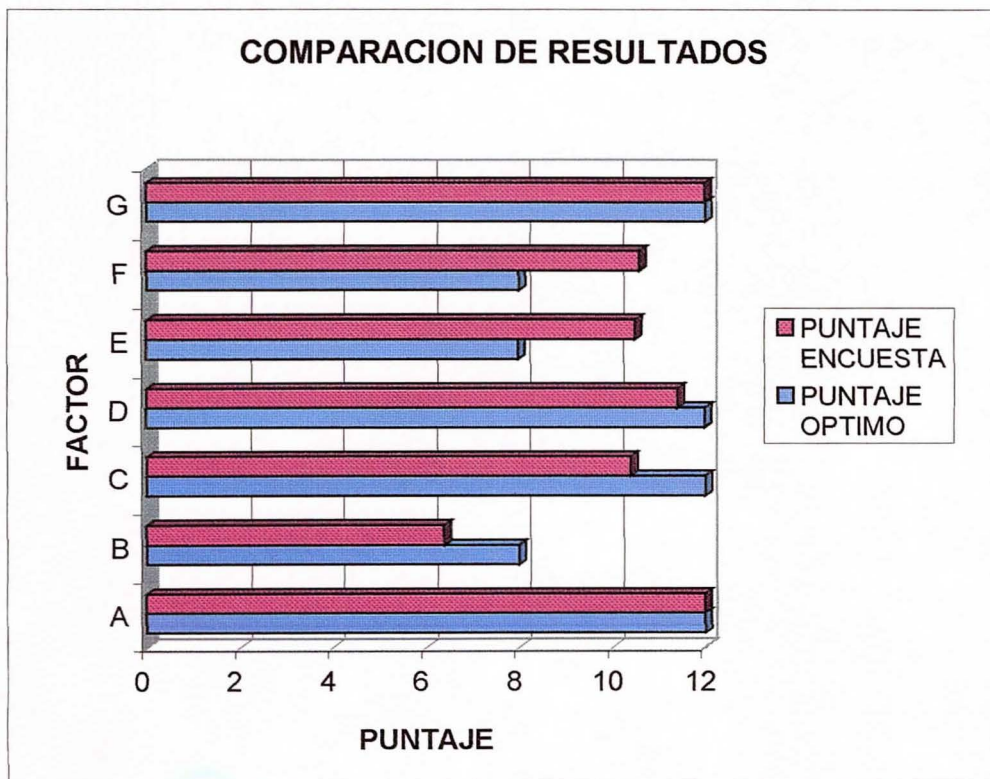


Se observa en este gráfico, la puntuación óptima que se debe obtener de los resultados de la encuesta; en donde las puntuaciones por debajo de las indicadas,

son señales de alarma e indicadores de déficit de motivación al interior de la organización.

Cabe recordar que el límite de la puntuación fue fijado por la consultora AYS LTDA., la cual realizó una encuesta al interior del Ministerio de Obras Públicas en al año 1998.

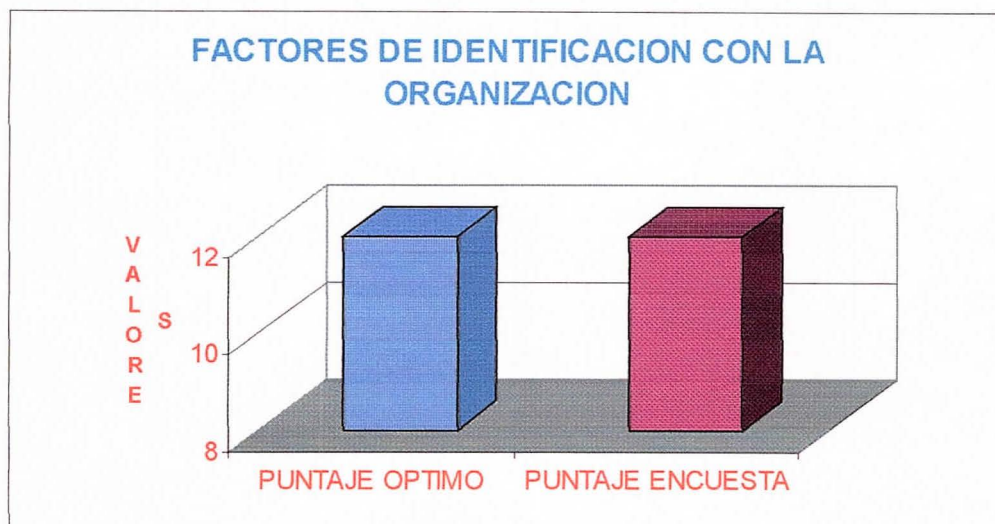
GRAFICO N° 3



Se observa el contraste entre la puntuación óptima y la puntuación entregada por la encuesta, en el que se destaca el puntaje por debajo del óptimo, de los factores B (incentivos económicos y no económicos), C (ambiente y clima laboral), y D (expectativas personales), que indica una baja motivación, en contraposición con el factor A (identificación con la organización), E (influencia en las decisiones que le afectan), F (autorealización y logros), y G

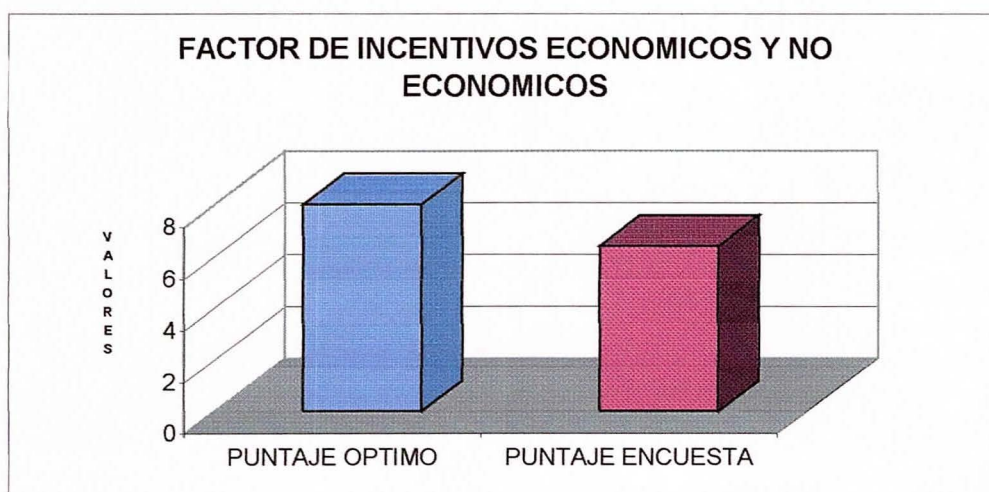
(gestión imperante), en los que la puntuación llega al óptimo, demostrando una alta motivación.

GRAFICO N° 4



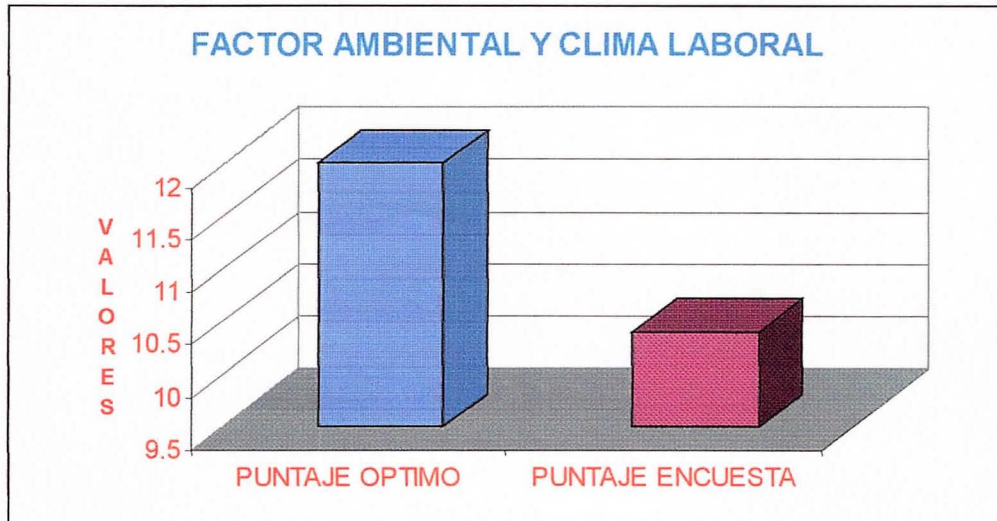
Se observa la puntuación óptima y la obtenida por la encuesta, en el cual se aprecia que ésta logra el óptimo, obteniendo 12 de 12 puntos, cumpliéndose la percepción de la motivación entregada por los funcionarios, en el sentido de sentirse orgullosos e identificados con la organización en la cual se desempeñan.

GRAFICO N° 5



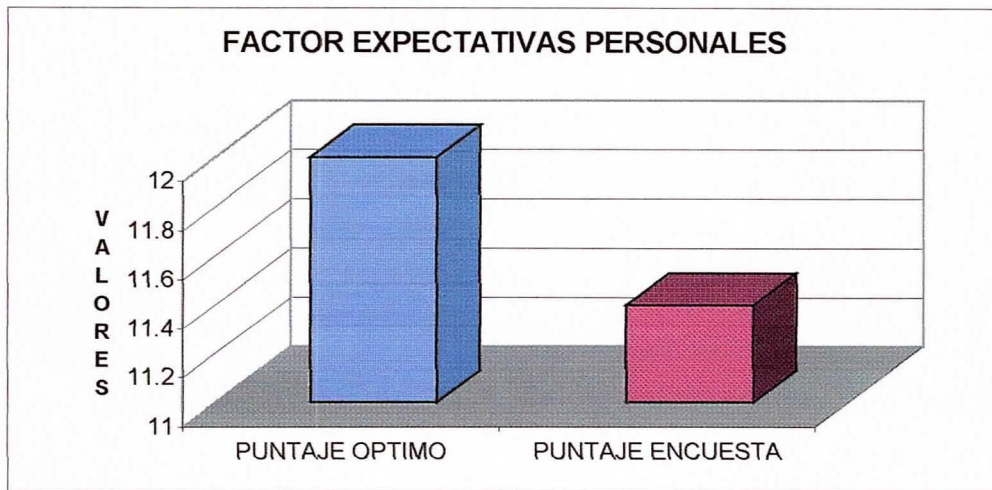
Se observa el contraste entre la puntuación óptima y la obtenida por la encuesta, en el cual se aprecia que ésta está por debajo del óptimo, obteniendo 6,4 de 8 puntos, no cumpliéndose la percepción de la motivación entregada por los funcionarios, en el sentido de que existe descontento con la retribución poco equitativa y justa por su trabajo y con la forma de incentivo al interior de la organización.

GRAFICO N° 6



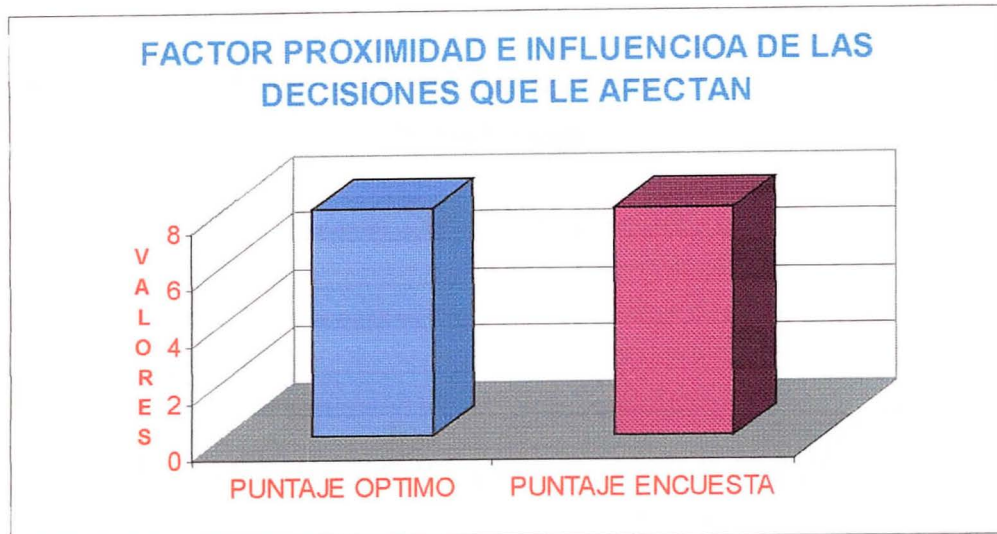
Se observa el contraste entre la puntuación óptima y la obtenida por la encuesta, en el cual se aprecia que ésta está por debajo del óptimo, obteniendo 10,4 de 12 puntos, no cumpliéndose la percepción de la motivación entregada por los funcionarios, en el sentido de que los trabajadores no se sienten motivados en su lugar de trabajo.

GRAFICO N° 7



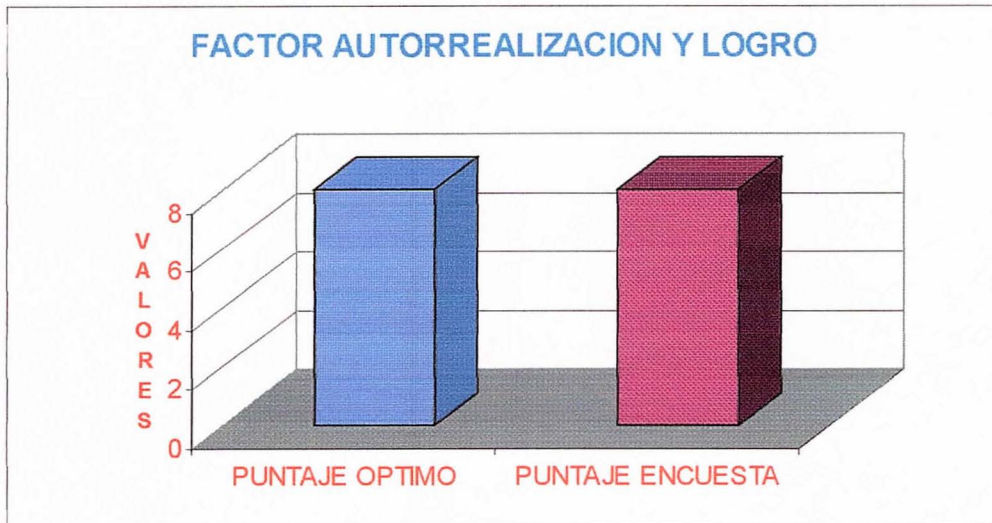
Se observa el contraste entre la puntuación óptima y la obtenida por la encuesta, en el cual se aprecia que ésta está por debajo del óptimo, obteniendo 11.4 de 12 puntos, no cumpliéndose la percepción de la motivación entregada por los funcionarios, en el sentido de que los trabajadores no sienten cumplidas sus expectativas personales en cuanto al futuro que se les presenta.

GRAFICO N° 8



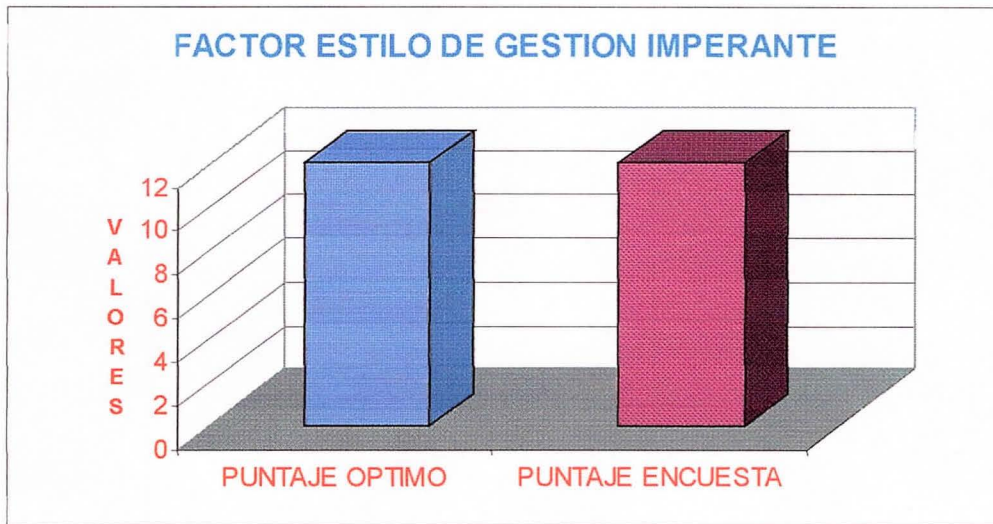
Se presenta en este gráfico, la comparación entre el puntaje arrojado por la encuesta y el índice óptimo del factor proximidad e influencia sobre las decisiones que le afectan, en el cual se aprecia que la encuesta logra el óptimo, cumpliéndose la percepción de la motivación entregada por los funcionarios, en el sentido de que sienten que forman parte del conjunto de decisiones que se toman en la organización.

GRAFICO N ° 9



Se presenta en este gráfico, la comparación entre el puntaje arrojado por la encuesta y el índice óptimo del factor autorrealización y logro, en el cual se aprecia que la encuesta logra el óptimo, cumpliéndose la percepción de la motivación entregada por los funcionarios, en el sentido de que sienten que aportan a la organización con su trabajo y desempeño, pueden desarrollarse y son escuchados por sus superiores.

GRAFICO N° 10



Se presenta en este gráfico, la comparación entre el puntaje arrojado por la encuesta y el índice óptimo del factor estilo de gestión imperante, en el cual se aprecia que la encuesta logra el óptimo, cumpliéndose la percepción de la motivación entregada por los funcionarios, en el sentido de que están conformes con las políticas generales de la organización, ya sea en supervisión, búsqueda de información y consulta al equipo de trabajo antes de tomar alguna resolución.

CONCLUSION

Un mejor desempeño laboral sólo se puede lograr con una alta motivación, pues es ésta la que conduce al individuo a realizar sus tareas con entusiasmo, dedicación, iniciativa y eficiencia, siendo misión fundamental de la organización preocuparse por su recurso humano de manera tal, que éste cumpla en las más óptimas condiciones, las metas y objetivos organizacionales.

Lo anterior se desprende, por los resultados obtenidos en esta investigación, en la cual se encuestó al 5% de los profesionales de la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, la que arrojó que no tan sólo el factor económico es el causante de la desmotivación en el sector público, al no considerar equitativa y justa la retribución por las funciones que realizan y no estar conformes con los incentivos económicos y no económicos que reciben, sino que además consideran importantísimo que exista un apropiado clima laboral en el que se puedan confrontar los conflictos y resolver en buen término, en el que además se lleven a cabo las distintas tareas con las herramientas necesarias para ello, las cuales no están presente en sus funciones diarias y por último, en un clima en el cual la posibilidad de la división del trabajo en cada área ocurra sin mayor dificultad, generándose el dinamismo necesario en la gestión.

De igual modo, la desmotivación continúa porque sus expectativas personales se detienen ante la insuficiente capacitación que reciben para desarrollar sus tareas, y esto está muy ligado a las herramientas necesarias para

ello, es decir, existe la inquietud de querer hacer bien su labor, pero falta la formación adecuada y suficiente para afrontar con mayor responsabilidad tareas necesariamente heterogéneas dentro de cada función, esto es que la organización debe propender a diversificar las tareas asignadas a cada profesional, de manera que esto genere un mayor rendimiento en forma entretenida y distinta, logrando que cada día sea un verdadero desafío el cumplir y responder a los objetivos propuestos.

El caso además, es que sus expectativas personales debieran afianzarse con la promoción profesional transparente dentro de la organización, la cual sólo será posible con la eficiencia, lealtad y dedicación del funcionario y con el real apoyo, valorización e incentivo por parte de los superiores, a la labor que éstos realizan, y sobre todo sin interferencias políticas, familiares o de otra índole, que aparecen comunmente en la Administración Pública, las cuales provocan una desmotivación muy alta al ser autoritarias e injustas.

Sin embargo, es necesario destacar que los profesionales encuestados se identifican plenamente con la organización a la cual pertenecen, son leales a ésta y se sienten orgullosos y conformes frente a las mejoras tecnológicas y de investigación que día a día aumenta en el Ministerio, por lo cual los factores Identificación con la organización, seguido del estilo de la gestión imperante, el cual incluye la conformidad con las políticas generales adoptadas, la correcta supervisión para la realización de sus tareas y sobre todo, la gran motivación que causa la consulta de parte de los superiores a sus subordinados acerca de temas

que les afecta directamente a éstos, antes de tomar decisiones o resoluciones determinantes, junto a los factores de proximidad e influencia sobre las decisiones que le afectan y de autorrealización y logro, han logrado el puntaje óptimo de la encuesta en esta investigación

Por lo tanto, y según el marco teórico del capítulo I de esta investigación, la teoría que más se ajusta a la realidad del funcionario público en cuestión, es la teoría de Frederick Herzberg, la Bifactorial o Motivación versus Higiene, en la cual la comparación de los factores motivadores (atingentes al trabajo mismo) y los factores higiénicos (atingentes al ambiente laboral), permite concluir que cuando los factores motivacionales son óptimos, aumenta sustancialmente la satisfacción, mejorando el desempeño, y por el contrario, cuando estos factores son precarios producen una no satisfacción o estado de neutralidad, es decir, una desmotivación que implica un bajo desempeño laboral al interior de la organización.

De esta forma, la hipótesis de esta investigación respecto a que si el aumento de la motivación incide en un mejor desempeño laboral o en su efecto, la disminución en el desempeño laboral implica una falta de motivación, es cierta puesto que si se cumplen satisfactoriamente los factores motivadores, el desempeño laboral aumenta en forma sustancial, y por el contrario, la ausencia de estos factores implica un bajo desempeño laboral. Siendo uno de los factores importantes de desmotivación el económico, el cual incide en la conducta general del funcionario dentro de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Real Academia Española Diccionario de la Lengua Española.
Edición número 18, 1956.
Editorial Espasa-Calpe S.A.
- Fush, Claudio Comportamiento Humano y Dirección.
Santiago de Chile, 1980.
- Diaz, Rogelio Las Relaciones Humanas en la
organización laboral.
Editorial Nueva Universidad.
Santiago, 1979.
- Dubin, R. Las Relaciones Humanas en la
Organización.
Editorial Continental, 1964.
- McGregor, Douglas. The Human side of interprise.
Mc-Graw Hill.
Bock Companie New York, 1966.
- Vroom, Víctor. Work and Motivation.
John Willey and sons, inc.
New York, London, Sidney, 1959.

Chiavenato, Idalberto.

El Comportamiento Humano...

Introducción a la Teoría General ...

Editorial Mc-Graw Hill, 1983

Rossembaum, Bernard.

Como Motivar a los empleados de Hoy

Editorial Mc-Graw Hill.

Anguita, Laura.

Psicología Social en las
Organizaciones.

Departamento de relaciones del

Trabajo y desarrollo organizacional.

Universidad de Chile.

Hughes, Charles.

Apuntes Por qué el personal se queda.

