

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

**PATRONES DE PERSONALIDAD, MOTIVACION E INTELIGENCIA
ASOCIADOS COMO POSIBLES INDICADORES DE UN DESEMPEÑO
LABORAL SATISFACTORIO EN LOS RECEPCIONISTAS HOTELEROS DE
LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y
“ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR**

**TESIS PRESENTADA A LA FACULTAD DE MEDICINA
PARA OPTAR AL TITULO DE PSICOLOGO
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**ESCUELA DE PSICOLOGIA
POR
CECILIA GATICA SOTO
VICTOR VERA VILLALOBOS**

**PROFESOR PATROCINANTE
Ps. FRANCISCO ALBORNOZ GUILLEN**

**PROFESORES INFORMANTES
Ps. GONZALO LIRA MENDIGUREN
Ps. VIVIANA RODRIGUEZ DIAZ**

**VALPARAISO, CHILE
AGOSTO DEL 2002**

TABLA DE CONTENIDO

1	RESUMEN	5
2	INTRODUCCION	6
3	FORMULACION DEL PROBLEMA	8
3.1	GENERALIDADES	8
3.2	PREGUNTA	10
4	HIPOTESIS DE TRABAJO	11
5	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	12
6	OBJETIVOS	13
6.1	OBJETIVOS GENERALES	13
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
7	JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	14
7.1	CONVENIENCIA	14
7.2	IMPLICANCIAS PRÁCTICAS	14
7.3	IMPLICANCIAS SOCIALES	14
8	ANTECEDENTES EMPIRICOS	15
9	MARCO TEORICO	16
9.1	ORGANIZACION, RECURSO HUMANO, CULTURA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONALES	16
9.2	DETERMINANTES CONTEXTUALES DEL DESEMPEÑO LABORAL	18
9.2.1	Condiciones Antecedentes	18
9.2.2	Condiciones Intervinientes	19
9.2.3	Condiciones Consecuentes	20
9.3	SELECCION DE PERSONAL	21
9.4	ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGO	22
9.4.1	Dimensiones Estructurales	23
9.4.2	Elementos Dinámicos	23
9.4.3	Etapas de la Descripción de Cargo	24
9.5	COMPLEJIDAD DEL CARGO	27
9.6	AJUSTE Y TENSION PERSONALIDAD – CARGO	30
9.7	EVALUACION DE DESEMPEÑO	30
9.7.1	Concepto de Desempeño Laboral	30
9.7.2	Concepto de Evaluación de Desempeño	31
9.7.3	Concepto de Rendimiento Laboral	31
9.7.4	Competitividad	32
9.7.5	Métodos de Evaluación de Desempeño Laboral	33
9.7.6	Tipos y Pertinencia de Criterios de Desempeño Laboral	34
9.8	SATISFACCION LABORAL	35
9.8.1	Concepto de Satisfacción Laboral	35
9.9	PERSONALIDAD	38
9.9.1	Concepto de Personalidad	38
9.9.2	Enfoque Psiquiátrico de la Personalidad	38
9.9.3	El Modelo Psiquiátrico	39
9.9.4	La Nomenclatura Psiquiátrica	41
9.9.5	El método Psiquiátrico	43
9.9.6	El Rasgo: Unidad Fundamental de la Personalidad	46
9.9.7	Evaluación de la Personalidad	46

9.10	MOTIVACION	50
9.10.1	Concepto de Motivación.....	50
9.10.2	Teoría de la Valencia y del Incentivo de Tolman.....	52
9.10.3	Teoría de los Factores Higiénicos de Herzberg.....	53
9.10.4	Teoría de la Equidad de Adams.....	54
9.10.5	Teoría de las Necesidades Sociales de McClelland, Atkinson y Feather.....	56
9.10.6	Teoría de la Expectativa de Vroom y Lawler.....	57
9.10.7	Un Modelo Integrado de Motivación.....	59
9.11	INTELIGENCIA	60
9.11.1	Concepto de Inteligencia.....	60
9.11.2	Factores Determinantes de la Inteligencia.....	60
9.11.3	Diferencias Individuales.....	62
9.11.4	Enfoque Psicométrico de la Inteligencia.....	62
9.11.5	Teoría de los Dos Factores de Ch. Spearman.....	65
9.11.6	Teoría de las Habilidades Mentales Primarias de L. Thurstone.....	66
9.11.7	Teoría de la Estructura del Intelecto de J. Guilford.....	66
10	METODOLOGIA	67
10.1	DISEÑO DE INVESTIGACION.....	67
10.2	TIPO DE INVESTIGACION.....	68
10.3	MUESTRA.....	68
10.4	MODELO ESTADÍSTICO.....	69
11	VARIABLES	71
11.1	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTE.....	71
11.2	CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTE.....	71
11.2.1	Escalas de Personalidad.....	71
11.2.2	Factores de Motivación.....	74
11.2.3	Factores de Inteligencia.....	77
11.2.4	Rendimiento en el Desempeño Laboral.....	77
12	ANÁLISIS DE LOS DATOS DAC	78
12.1	REQUERIMIENTOS PSICOLÓGICOS PARA EL CARGO.....	78
12.1.1	Factores Cognitivos.....	78
12.1.2	Factores Emocionales.....	79
12.1.3	Factores Personales.....	79
12.1.4	Factores Sociales.....	80
12.1.5	Factores Laborales.....	80
13	ANÁLISIS PSICOLÓGICO DE LOS DATOS	82
13.1	DIAGNOSTICO E INTERPRETACION DEL PERFIL DE PERSONALIDAD PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR.....	82
13.2	TABLA N° 1.....	83
13.3	TABLA N° 2.....	84
13.4	TABLA N° 3.....	84
13.5	DIAGNOSTICO DE PERSONALIDAD PROMEDIO DE RECEPCIONISTAS HOMBRES.....	85
13.6	GRAFICO DEL PERFIL DE PERSONALIDAD.....	88
13.7	DIAGNOSTICO DE PERSONALIDAD PROMEDIO DE RECEPCIONISTAS MUJERES.....	89
13.8	GRAFICO DEL PERFIL DE PERSONALIDAD.....	92
13.9	DIAGNOSTICO E INTERPRETACION DEL POTENCIAL INTELECTUAL PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR.....	93
13.10	TABLA N° 4.....	94
13.11	DIAGNOSTICO POTENCIAL INTELECTUAL PROMEDIO DE RECEPCIONISTAS HOMBRES Y MUJERES.....	95

13.12	DIAGNOSTICO E INTERPRETACION DEL RENDIMIENTO LABORAL PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR.....	95
13.13	TABLA N°5	96
13.14	DIAGNOSTICO RENDIMIENTO LABORAL PROMEDIO DE RECEPCIONISTAS HOMBRES Y MUJERES	96
13.15	DIAGNOSTICO E INTERPRETACION DEL PERFIL MOTIVACIONAL PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR.....	97
13.16	TABLA N° 6.....	98
13.17	GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS (CIM) DE LOS RECEPCIONISTAS HOMBRES.....	99
13.18	GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LOS MEDIOS DE OBTENCION DE RETRIBUCIONES LABORALES (MOR) DE LOS RECEPCIONISTAS HOMBRES.....	100
13.19	GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS (CEM) DE LOS RECEPCIONISTAS HOMBRES.....	101
13.20	GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS (CIM) DE LAS RECEPCIONISTAS MUJERES	102
	GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LOS MEDIOS DE OBTENCION DE RETRIBUCIONES LABORALES (MOR) DE LAS RECEPCIONISTAS MUJERES	103
13.22	GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS (CEM) DE LAS RECEPCIONISTAS MUJERES	104
14	ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS.....	105
14.1	PUNTAJES BRUTOS.....	105
14.2	VARIABLES CONTINUAS BRUTAS EN EL PRIMER PLANO FACTORIAL.....	108
14.3	VARIABLES CONTINUAS BRUTAS EN EL SEGUNDO PLANO FACTORIAL	109
14.4	VARIABLES CONTINUAS BRUTAS EN EL TERCER PLANO FACTORIAL	110
14.5	PUNTAJES TIPICOS.....	111
14.6	VARIABLES CONTINUAS TIPICAS EN EL PRIMER PLANO FACTORIAL	114
14.7	VARIABLES CONTINUAS TIPICAS EN EL SEGUNDO PLANO FACTORIAL	115
14.8	VARIABLES CONTINUAS TIPICAS EN EL TERCER PLANO FACTORIAL	116
14.9	FRECUENCIA Y DESCRIPCION DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DE PERSONALIDAD, MOTIVACION E INTELIGENCIA ASOCIADAS POSITIVAMENTE A LA VARIABLE DEPENDIENTE DE RENDIMIENTO LABORAL EN LOS PLANOS FACTORIALES	117
15	CONCLUSIONES.....	120
15.1	RESULTADOS ESTADÍSTICOS.....	120
15.2	INTERPRETACION DE LOS PATRONES	121
15.2.1	Variables Intelectuales.....	121
15.2.2	Variable Desempeño.	121
15.2.3	Variables de Personalidad.	121
15.2.4	Variables de Motivación.	123
15.3	IMPLICANCIAS ORGANIZACIONALES.....	125
10	LIMITACIONES Y PROYECCIONES.....	127
16	BIBLIOGRAFIA.....	128
17	ANEXO A: TABLAS COMPLEMENTARIAS DEL MMPI, CMT, D-48 Y ER.....	131
18	ANEXO B: DEFINICIONES DE TÉRMINOS TECNICOS	136
19	ANEXO C: INSTRUMENTOS DE MEDICION Y DESCRIPCION DE CARGO	139

1 RESUMEN

La presente investigación es un estudio exploratorio y descriptivo que revela las variables psicológicas de personalidad, motivación e inteligencia que mejor se asocian al desempeño del cargo de Recepción Hotelera en los hoteles cuatro estrellas “San Martín”, “O’Higgins” y “Ankara” de la ciudad de Viña del Mar.

Para tal efecto, en primer lugar, se aplicó el instrumento cualitativo Descriptor Analítico del Cargo: DAC a los recepcionistas y a sus supervisores directos para determinar las tareas y las responsabilidades más significativas del Cargo de Recepción Hotelera.

En segundo lugar, se aplicaron a los recepcionistas tres instrumentos psicométricos: el MMPI para personalidad; el CMT para motivación laboral y el D-48 para inteligencia. Finalmente, un instrumento de Evaluación de Rendimiento (ER).

En tercer lugar, se correlacionaron estadísticamente, mediante el método multivariado ACP, los valores psicométricos obtenidos con los valores obtenidos en la Evaluación de Rendimiento.

Estadísticamente se obtuvo, como resultado para esta muestra de recepcionistas, un patrón psicológico relativamente estable de variables personales, motivacionales y cognitivas que se correlacionan positivamente con un desempeño laboral satisfactorio. Considerando el reducido tamaño de la muestra, trece sujetos, los resultados no pueden generalizarse con certeza hacia otras organizaciones similares. Sin embargo, ellos representan a un tipo promedio de empleado semiprofesional que resulta significativo para unas organizaciones específicas emplazadas en una comunidad en particular y que se homologan por la calificación objetiva de cuatro estrellas. En este sentido, la información arrojada por la investigación puede considerarse como un antecedente a consultar para futuros procesos de Selección de Personal en la Sección de Recepción de los hoteles involucrados en este estudio.

2 INTRODUCCION

La Hotelería es un ejemplo típico de organización. Efectivamente las hoteleras son empresas privadas con fines de lucro que brindan a las personas servicios de alojamiento, alimentación y recreación. Por lo mismo, son competitivas con otras empresas similares y buscan optimizar sus ofertas de satisfacción de necesidades para generar diferenciación en el mercado y obtener la preferencia de los potenciales clientes.

La ecuación que hace un cliente, básicamente, es ésta: obtener cuantitativa y cualitativamente el mejor producto con un costo económico mínimo. En cambio, la ecuación que hace la empresa es: convencer al cliente de que la oferta satisface con creces sus expectativas y que se justifica, en consecuencia, el plus económico que la empresa cobra por sus servicios.

Este pareciera ser uno de los fines esenciales de la hotelería: lograr rentabilidad en el negocio. Sin embargo, las organizaciones hoteleras requieren para subsistir no solamente de lo anterior. Necesitan también de todo un sistema interno de soporte organizacional, a saber: la cultura, las tareas, las relaciones, las comunicaciones, las obligaciones y el personal.

El recurso humano constituye, indiscutiblemente, un factor relevante para la hotelería porque él es el intermediario entre la organización y los clientes, el prestador de los servicios y el realizador de muchos procesos administrativos, comunicativos e interactivos que tienen lugar en la empresa.

El Recepcionista Hotelero es el recurso humano que participa, desde su cargo de Recepción Hotelera, en parte de este complejo fenómeno organizacional. De ahí la importancia de especificar el valor potencial de su perfil laboral y psicológico pues, como se dijo, es crucial en la realización de todas las acciones señaladas.

Las empresas desean tener al mejor individuo para realizar determinadas tareas y las Psicologías Laboral y Organizacional, a través de sus intervenciones, buscan obtener

ese propósito. De este modo, utilizando procedimientos de control y de medidas, seleccionan el personal idóneo para el cargo, ajustándose a las características del entorno laboral.

En lo que respecta al Personal Administrativo, Ejecutivo y Gerencial no existen mayores problemas pues, efectivamente, las funciones correspondientes son desempeñadas satisfactoriamente por profesionales existentes para dichas tareas. Sin embargo, en el Area de Servicios y Atención al Cliente, sólo recién se está profesionalizando más la gestión en hotelería.

No existe, de hecho, un título profesional de Recepcionista Hotelero. En nuestro país, algunos Centros de Formación Técnica (CFT) e Institutos Profesionales de Capacitación (IPC) están brindando formación técnica profesional en Administración Hotelera en la que se menciona como acápite el Area de Recepción. De hecho, la “escuela” de estos semiprofesionales han sido las mismas organizaciones. Estas, a través de prolongados procesos de inducción, operaban con la premisa “aprender viendo y haciendo”, y concluían en lo que se ha llamado “experiencia laboral”. En otras palabras, la necesidad de capacitación ha sido satisfecha por la propia organización involucrada. En ella, ciertamente no ha habido planificación explícita de contenidos ni de estrategias de enseñanza ni de evaluación de aprendizajes. Han sido procesos de educación informales e intuitivos, con poquísima evidencia empírica.

De este modo, entonces, la elección del personal ha operado con la misma informalidad que la inducción; esto es, con ausencia total de procedimientos técnicos probados y efectivos, lo que, sin embargo, no han desmerecido los aciertos que han tenido los supervisores.

3 FORMULACION DEL PROBLEMA

3.1 GENERALIDADES

En las organizaciones hoteleras investigadas existen diversos problemas asociados a los recursos humanos de entre los cuales interesan destacar aquellos que se vinculan a los empleados que se desempeñan en el área de recepción hotelera.

Efectivamente, a los supervisores de los departamentos de recepción se les ha dificultado disponer de personal idóneo para el cargo. Sin embargo es necesario decir, también, que los procedimientos utilizados para aprovisionarse de los mismos han sido informales por lo que no se ha tenido la certeza de haber realizado un proceso metodológicamente correcto de Selección de Personal.

Los desajustes entre empleados y cargo han significado pérdidas de recursos económicos y temporales necesarios cada vez que se realizan nuevos procesos de Inducción Laboral por el que, se espera, un nuevo empleado habrá de adaptarse a su trabajo en vista a un buen rendimiento. Los supervisores declaraban sufrir deserciones laborales y rotaciones de personal que los obligaban a buscar, en muchas ocasiones, soluciones urgentes, apresuradas y poco planificadas como, por ejemplos, la reubicación de personal y la contratación de personas obtenidas por referencias o recomendaciones informales o poco pertinentes. Estos problemas, sin duda, afectaban la distribución planificada del personal y la estructura definida del organigrama y muchas veces ocurrían en momentos especialmente críticos. De hecho, los hoteles se preparan con antelación para hacer frente a una explosión en las demandas de servicios en las temporadas altas lo que significa trabajar bajo presión y resistir la consecuente fatiga laboral cuidando de no menoscabar la calidad de las prestaciones que comprometen la imagen corporativa de la empresa. Muchas veces, de improviso, experimentan en plena temporada alta abandono de funciones, conflictos con los clientes o deficiencias en el servicio. Es necesario para los supervisores, entonces, solucionar estos problemas ejerciendo un mayor control en la gestión de Administración de Personal que asegurará un Desempeño Laboral más satisfactorio de los recepcionistas que es, a fin de cuenta, lo que interesa.

A juicio de los supervisores esta falta de idoneidad para el cargo y las disfunciones consecuentes en el desempeño y permanencia en el mismo se debían, presumiblemente, a cuestiones como falta de preparación académica o capacitación técnica y también, en expresiones utilizadas por ellos, a otras "razones más psicológicas" como la "falta de personalidad", al "modo de ser de las personas", a la falta de "cualidades" para realizar determinadas tareas, al poco "interés" en lo que se hace, a las pocas "ganas" de trabajar, a las dificultades para "entender" la naturaleza del cargo, a la poca capacidad para "convencer" al cliente de que prefiera el hotel, a la poca capacidad para "ayudarse" entre compañeros, al poco "ingenio" para buscar soluciones, entre otras cosas.

Como se aprecia, los supervisores suelen identificar el ámbito psicológico como una importante fuente de elementos que justificarían las actuaciones tanto deficientes, y por deducción, también eficientes de sus subalternos. Avalan lo anterior autores como Rivera, 1990; Roig-Fusté, 1989; Robbins, 1989; Espinosa, 1989 y Toro, 1989 quienes declaran que el comportamiento organizacional tiene sus orígenes en fenómenos psicológicos como la inteligencia, la motivación y la personalidad entre otros. Para ellos estos fenómenos se expresarían en factores o rasgos que pueden ser medidos y evaluados para fines de ajustar un sujeto a un cargo. De ser así, una posible solución a los problemas planteados más arriba sería comenzar realizando una Selección de Personal intencionada que tuviese como primer aspecto una Descripción de Cargo.

En el proceso de Selección de Personal se considera un acápite de la Descripción de Cargo el área Requisitos Psicológicos que es el apartado donde específicamente se determinan cuáles características se deben considerar para que un individuo se comporte adecuadamente en el cargo. En otras palabras, se parte del principio de que existe una ecuación entre unas tareas específicas a realizar en un cargo y unas determinadas conductas que se estiman congruentes a ellas y que han de pedirse a los empleados. La fuente de dichas conductas está en el psiquismo humano. Por eso es necesario hacer psicometría, esto es, buscar a través de los instrumentos apropiados aquellas características o rasgos que mejor predispongan a comportarse de una manera ajustada al cargo. Lo anterior justifica, entonces, que se utilicen el MMPI para medir personalidad, el CMT para medir motivación y el D-48 para medir inteligencia.

El cargo de Recepción Hotelera está caracterizado, fundamentalmente, por dos procesos, uno externo: la atención al cliente en el que se ofrecen servicios y se realizan transacciones económicas y otro interno: el procesamiento administrativo de la información orientada tanto hacia el cliente respecto de sus antecedentes y sus adquisiciones como orientada hacia la organización respecto a la documentación para otras secciones como contabilidad, secretaría, etc. Las tareas propias de ambas etapas requieren determinados rasgos, actitudes y comportamientos del personal involucrado.

Como se sabe, para una gran diversidad de cargos, el universo de rasgos de personalidad, motivación e inteligencia descubierto por los especialistas no es muy amplio. Por lo tanto, la idea clave es detectar, de entre muchos rasgos, aquellos que mejor satisfagan un criterio mínimo de predicción favorable a un desempeño de calidad. Por ello es importante la Descripción de Cargo pues contextualiza la especificación y las valencias de los rasgos. El objetivo esencial de la Selección de Personal es, siempre, buscar el mejor empleado.

Considerando los antecedentes que se han mencionado más arriba se podrá formular la pregunta del problema de la cual se deducirá la hipótesis que se presentará más adelante.

3.2 PREGUNTA

¿Qué características de personalidad, motivación e inteligencia predicen un desempeño más satisfactorio del cargo de recepción hotelera?

4 HIPOTESIS DE TRABAJO

La hipótesis es de tipo correlacional multivariada en la que se establece una relación con sentido entre diversas variables independientes y una variable dependiente. La hipótesis dice:

“El incremento satisfactorio del Rendimiento en el Desempeño Laboral del cargo de Recepción Hotelera se asocia positivamente a la convergencia de determinadas Variables de Personalidad, Motivación e Inteligencia”

Se espera, de entre un universo determinado de variables de personalidad, de motivación e inteligencia, la correlación entre algunas de ellas que al incrementarse suban también los niveles del rendimiento en el desempeño laboral.

5 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1.- ¿Qué aspectos interesan a los Supervisores cuando describen, idealmente, el cargo de Recepción Hotelera y la figura del Recepcionista Hotelero?

2.- ¿Cuáles son las finalidades, las funciones, las atribuciones y los procedimientos típicos del cargo?

3.- ¿Qué características suelen reiterar los Supervisores cuando describen el desempeño ideal de los empleados en el cargo?

4.- ¿Qué expectativas tienen los supervisores del rendimiento laboral real de los recepcionistas?

5.- ¿Qué procedimientos se recomiendan para obtener el personal que ocupa el cargo?

6.- ¿Qué aspectos destacan los recepcionistas cuando describen, realmente, el cargo y la figura del recepcionista?

7.- ¿Cuáles son los requerimientos psicológicos y laborales mínimos exigidos para ocupar el cargo?

8.- ¿Qué rasgos psicológicos de personalidad, motivación e inteligencia predisponen a un buen desempeño laboral en el cargo?

9.- ¿Qué caracteriza la calidad de un desempeño laboral en el cargo?

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVOS GENERALES

1.- Elaborar un Perfil Prescriptivo promedio del Cargo de Recepción Hotelera para la Sección de Recepción en los hoteles cuatro estrellas “San Martín”, “O’Higgins” y “Ankara”.

2.- Describir un Patrón Psicológico de Personalidad, Motivación e Inteligencia funcional al Perfil Prescriptivo.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.- Explorar las percepciones que los supervisores y recepcionistas hoteleros tienen sobre lo que son el cargo de Recepción Hotelera y la figura del Recepcionista Hotelero.

2.- Describir los contenidos y procedimientos más representativos del cargo de Recepción Hotelera.

3.- Describir los requisitos psicológicos significativos para el cargo de Recepción Hotelera.

4.- Medir psicométricamente factores psicológicos relevantes de personalidad, motivación e inteligencia de los recepcionistas.

5.- Determinar el nivel real de Rendimiento Laboral de los recepcionistas en el cargo.

6.- Elaborar un perfil psicológico promedio representativo de personalidad, motivación, inteligencia y rendimiento de los recepcionistas.

7.- Detectar correlaciones positivas entre las variables psicológicas de personalidad, motivación e inteligencia asociadas a un buen desempeño laboral.

7 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

7.1 CONVENIENCIA

La presente investigación aporta un cuerpo de conocimientos nuevos acerca de las características del personal y de las actividades del cargo que se llevan a cabo en la Sección de Recepción dentro de las organizaciones hoteleras. Se ha visto una necesidad real y urgente de profesionalizar más la gestión del cargo y mejorar la calidad en la prestación de servicios generales que hacen los empleados involucrados. Por lo mismo, aporta un conjunto de criterios a considerar para optimizar el rendimiento laboral de los recepcionistas y para realizar procesos de Selección de Personal más efectivos.

7.2 IMPLICANCIAS PRACTICAS

La información recabada en la investigación:

- 1.- Incrementa el potencial útil del cargo en función de los intereses y necesidades propios de la organización.
- 2.- Reduce la incertidumbre en la toma de decisiones para la elección acertada del personal calificado.
- 3.- Incrementa el control sobre las disfunciones laborales de los empleados y fortalece el ajuste empleado-cargo.
- 4.- Asegura niveles mínimos de eficacia y eficiencia en el cargo.

7.3 IMPLICANCIAS SOCIALES

1.- La información obtenida afectará a las empresas hoteleras involucradas como organización pues permitirá introducir innovaciones en la Administración del Personal propulsando a la hotelería a realizar los cambios necesarios para su permanencia en el tiempo que es, a fin de cuentas, el gran objetivo de toda organización.

8 ANTECEDENTES EMPIRICOS

España, Francia, Suiza e Inglaterra lideran en el ámbito hotelero asociado al turismo. Estos países cuentan con Ministerios del Turismo que organizan políticamente el ámbito laboral y regulan la profesionalización de todos los cargos hoteleros, disponiendo de pautas de formación profesional, de descripciones de cargo y de legislación laboral específicas para la hotelería y turismo en general. Ellos constituyen directrices de cómo se deben hacer las cosas en el área y países como Chile orientan su gestión, aún incipiente, a partir de esos criterios.

Sin embargo, para la presente investigación no se hallaron estudios psicológicos organizacionales previos publicados respecto al tema que específicamente interesa. De hecho existen descripciones de cargo al respecto y se han realizado procesos de selección psicológica de personal en el área. No obstante, no fue posible obtener información de las consultoras involucradas.

En este sentido el presente estudio es, hasta donde se puede afirmar por la información disponible, un estudio básico. Es decir, una aproximación científica, en la metodología y en la teoría de base, con carácter exploratorio y descriptivo de algunos elementos que convendría considerar para investigaciones posteriores en el ámbito de la Selección de Personal de Recepcionistas Hoteleros. En caso alguno se pretendieron realizar inferencias de amplia generalización. Es un estudio piloto y sujeto a las limitaciones de la disponibilidad de unidades a medir, de la pertinencia de los procedimientos de análisis de la inversión de recursos económicos y temporales de suficiente cobertura que habría permitido acceder a otras organizaciones.

No obstante, no dejan de ser interesantes los resultados obtenidos en la psicología aplicada en la que se vio cumplida la hipótesis general de existencia de un posible patrón psicológico multifactorial y funcional a un cargo específico. Con ello se cumple el cometido básico de la presente tesis de descubrir efectivamente una hipotética relación de variables útiles para un proceso de Selección de Personal en Recepción Hotelera.

9 MARCO TEORICO

9.1 ORGANIZACION, RECURSO HUMANO, CULTURA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONALES

Desde las perspectivas de las Psicologías Laboral y Organizacional se parte haciendo esta definición: “Una organización es un grupo de personas que, por un lado, realizan actividades coordinadas entre sí para lograr objetivos comunes tendientes a satisfacer necesidades y a asegurar la propia existencia de la organización y, por otro lado, comparten diferencialmente, una estructura física, una cultura particular y unos beneficios.” (Rodríguez, 1998).

A su vez, por Cultura Organizacional se entiende: “Un sistema complejo de significados constituido por un cuerpo de creencias, valores, normas y costumbres; una jerarquización de roles, posiciones y de liderazgo; un sistema de comunicación y relaciones humanas; un sistema diseñado de procedimientos formales para trabajar y un conjunto de tareas.” (Robbins, 1989).

Del concepto de organización hecho más arriba se destaca una afirmación categórica: “Los recursos humanos son importantes porque de la acción humana depende, en definitiva, la existencia de las organizaciones.” (Chiavenato, 1983). Existen varias razones para sostener esta afirmación; no obstante interesa exponer una en particular.

En un primer momento, los procesos psicológicos, que al principio son individuales, cobran, en el entorno laboral, la forma típica de comportamiento organizacional por cuya realización integral se producen resultados globales tendientes a la conservación de la organización. En un segundo momento, dicho comportamiento organizacional cobra la forma de desempeño cuando, precisamente, se centra y se articula alrededor de la tarea que es la unidad funcional más esencial de la dinámica y estructura de cualquier organización. (Toro, 1990)

Al ser indispensables y determinantes es necesario, entonces, conceptualizar y valorar a los recursos humanos. Esta es una labor que, conjuntamente, pueden asumir la Administración de Personal y las Psicologías Laboral y Organizacional. En consideración a

lo anterior es conveniente hacer algunas precisiones que permitirán entender más claramente el propósito de esta tesis a partir del aporte de ambas disciplinas.

Por una parte, el área de la Administración de Recursos Humanos comprende varios ámbitos que se relacionan conceptualmente entre sí y que se siguen procesualmente. Para estos efectos sólo se mencionarán la Selección de Personal; el Análisis y Descripción de Cargos y la Evaluación de Desempeño, pues estos tres ámbitos constituyen parte del contexto de la presente tesis.

Del Análisis y Descripción de Cargos se ha considerado únicamente dos de sus etapas constitutivos. Así se tiene, entonces, que a partir del Factor Determinación de Tareas del Cargo se pretende inferir algunos elementos significativos del Factor Especificación de Requisitos exigidos al empleado que posibilitarán el Incremento del Rendimiento Cuantitativo y Cualitativo de la Eficacia y Eficiencia propias del Desempeño de Cargo. “La determinación del sujeto apropiado para desempeñarse satisfactoriamente en un cargo específico es el cometido fundamental de la Selección de Personal.” (Arthur, 1987)

Lo anterior exige la elección de procesos y metodologías específicas de diagnóstico y evaluación que permitan describir, con un mínimo de objetividad, tanto el potencial humano como el trabajo mismo. De esta manera, entonces, se estará en condiciones de pronosticar y predecir, con un grado aceptable de precisión, el comportamiento organizacional del individuo funcional al cargo asignado. (Levy, 1992).

Sin embargo, la conducta humana es compleja, y, por lo mismo, difícil de prever. Lo que determina el comportamiento del hombre en su trabajo y en la organización total no se puede describir mediante simples ecuaciones. “Cualquier conducta humana es el resultado de la intrincada interacción de variables individuales innatas y adquiridas con diversos factores situacionales externos.” (Cabrera y Toro, 1993).

En todo caso, el cometido siempre será “determinar el grado de la capacidad general de adaptación satisfactoria que puede presentar un sujeto a la propia naturaleza del trabajo y de la organización.” (Levy, 1992; Lloyd et al. 1983; Strauss, 1981). Por lo mismo, es necesario identificar de la totalidad de las variables individuales y situacionales

aquellas que tienen una influencia más relevante para el desempeño en la vida laboral y/o profesional. Es imprescindible presentar, entonces, los determinantes del desempeño.

9.2 DETERMINANTES CONTEXTUALES DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño puede ser concebido como: "La acción de una persona dirigida a la obtención de un resultado específico que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman su particular contexto en los que podemos considerar los medios y las acciones disponibles para ello." (Toro, 1990). A continuación se señalan los determinantes del desempeño.

9.2.1 Condiciones Antecedentes.

Es el conjunto de factores sociales, culturales y demográficos que se constituyen como fuentes de causalidad mediata del desempeño. Son condiciones necesarias pero no suficientes. Determinan los factores intervinientes.

1. **Variables Sociales.** Son la posición y el rol de las personas en las diferentes instituciones y organizaciones sociales que interactúan entre sí. Interesan, principalmente, las laborales y las comerciales. Muchas actuaciones laborales responden a intereses y necesidades gestadas en otras instituciones y están relacionadas con las actividades sociales llevadas a cabo en ellas; v.g., políticas, religiosas, culturales, etc.
2. **Variables Culturales.** Son los valores, creencias, costumbres, hábitos, actitudes aprendidas, sostenidas y modificadas a través de las interacciones personales llevadas a cabo en las diversas instituciones. Interesa destacar acá la Cultura y el Clima Organizacionales que determinan la disposición y la actitud hacia la cantidad y la calidad del desempeño laboral.
3. **Variables Demográficas.** Son la edad, el sexo, la salud, el estado civil, la educación, la experiencia, la ocupación y el nivel socioeconómico. Inciden en el rendimiento del desempeño, en la resistencia a la fatiga, en la persistencia del

esfuerzo, en el incremento de la tensión, en la estabilidad emocional, en el mantenimiento del control conductual bajo presión, etc.

- 4. Factores de Personalidad.** Incluye un conjunto de reacciones, actitudes, tendencias y patrones estables de comportamientos. Estos factores se adquieren, se sostienen y se modifican a través de procesos de interacción social. Condicionan, en menor o mayor medida, la motivación, el uso del conocimiento, las habilidades, la satisfacción laboral y el desempeño general.

- 5. Características del Ambiente Laboral.** Constituyen los hechos y las circunstancias ambientales externas al sujeto, diseñados deliberadamente para inducir a determinadas respuestas en las personas que ocupan el cargo. En el mismo sentido, facilitan y dificultan la actuación de algunos patrones de comportamiento en virtud de las consecuencias que se derivan de éstos. Estas condiciones interactúan con los factores sociales, personales y motivacionales.

9.2.2 Condiciones Intervinientes.

Son básicamente tres y contextualizan el desempeño. Todas interactúan entre sí y son afectadas por las condiciones antecedentes.

- 1. Categoría del Conocimiento.** Es el cuerpo de hechos, datos, conocimientos asimilados y reestructurados por la persona en virtud de las experiencias que ha tenido en su vida. Estos conocimientos se adquieren en procesos formales y espontáneos de enseñanza-aprendizaje y se refieren a sí mismo, a los otros y al mundo en el que está inmerso. En el caso particular del desempeño, los conocimientos relevantes se refieren a las condiciones generales del cargo.

- 2. Categoría de las Habilidades.** Es el conjunto de todas las operaciones intelectuales y motoras mediante las cuales se adquieren y se procesan los hechos y los datos acerca de la realidad presentándolos, finalmente, como productos o resultados funcionales a determinados propósitos. Su relación con los otros factores como los conocimientos y la motivación afecta el desempeño porque es

ahí donde se revela el hombre actuante y transformador de sí mismo y de su entorno.

3. **Categoría de la Motivación.** Básicamente es el elemento energizante de los comportamientos deseados. Esta fuerza adquiere diversas formas particulares. Es influida por las condiciones antecedentes y determina el desempeño.

4. **Categoría de la Oportunidad.** Son las condiciones favorables o las situaciones facilitadoras del desempeño. Es el tiempo oportuno para actuar. Está determinada por la Cultura Organizacional.

9.2.3 Condiciones Consecuentes.

Son los efectos de todas las condiciones anteriores. Básicamente son dos:

1. **Desempeño.** Es la acción laboral de la persona que produce un resultado. En ello se ve la eficiencia.
2. **Resultado.** Es el efecto o meta de una acción. En ello se ve la eficacia.

En síntesis, la estructura social de una colectividad y su cultura se derivan de la acción de los hombres que la conforman. La estructura y la cultura a su vez inciden en la acción y la sostienen o la modifican. La dinámica social tiene su fundamento en la dinámica del comportamiento humano. Las organizaciones son conglomerados menores que forman parte de una sociedad, funcionan en interdependencia con ella y su permanencia y éxito dependen del logro de niveles apropiados de eficiencia y eficacia. Al igual que la sociedad, las organizaciones derivan su dinámica de la capacidad de acción intencionada, racional y oportuna de los hombres que las conforman. Gracias a la eficiencia del desempeño y a la eficacia de los resultados que de él se pueden derivar, una empresa logra permanecer en su medio y tener éxito. Por esta razón el hombre tiene una figuración central y un papel importante en las organizaciones.(Alvarez, 1985).

9.3 SELECCION DE PERSONAL

La Selección de Personal es un proceso por el que se provee de recursos humanos a la organización. Su tarea principal es escoger al candidato que tiene mayores probabilidades de ajustarse al cargo en vista a asegurar un buen desempeño laboral como también la existencia de la organización.

Siendo así, este proceso intenta, obviamente, solucionar dos problemas básicos:

1. La adecuación del candidato al cargo.
2. El rendimiento laboral del empleado en el cargo.

Las exigencias de la Selección se basan en las exigencias propias de las Especificaciones del Cargo, como los requisitos psicológicos y académicos del individuo y las características del cargo mismo (funciones y entorno). La finalidad es orientar el proceso hacia los resultados esperados por la organización.

Lo que aporta objetividad a la Selección es la evaluación psicométrica de los individuos. Es decir, la aplicación de pruebas y de tests que miden diversos aspectos que son incidentales en la globalidad del trabajo, por ejemplos, personalidad, inteligencia, sensopercepción, motivación, destrezas físicas, educación, experiencia, etc. Esto es necesario porque existe lo que se llama diversidad en las personas. En otras palabras, no todas son las más aptas para un cargo. (Chiavenato, 1987, p. 201).

En síntesis, esto es la Selección de Personal. Por un lado, se tienen tanto una Descripción de Cargo que especifica características propias del cargo y los requerimientos psicológicos necesarios para desempeñarlo como también un Diagnóstico o un conjunto de evaluaciones realizadas a los candidatos. Por otro lado, se comparan, con algún método estadístico, los resultados de la descripción y del diagnóstico y se realiza el Pronóstico Laboral o Informe Preocupacional en el que se declara si un candidato es recomendable, recomendable con reparos o no recomendable de acuerdo al ajuste empleado-cargo final obtenido.

9.4 ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGO

El Análisis de Cargo es un proceso de investigación amplio. En primer lugar se establecen los contactos y los intercambios necesarios con la organización involucrada. En segundo lugar, lo anterior posibilitará el acceso a las diversas fuentes de consulta, como los supervisores, los supervisados y la documentación y registros pertinentes, entre otras cosas. Ambos aspectos permiten conocer la naturaleza de la unidad funcional trabajo-trabajador. Es decir, permite averiguar sobre los contenidos, los procesos y las metas del cargo; sobre su situación organizacional y las características de su entorno y, finalmente, sobre los requisitos exigidos al empleado para su adecuado desempeño. (Reyes, 1980; Byars, 1983).

En el proceso de investigación se pueden utilizar varios instrumentos técnicos recopiladores de información como los cuestionarios abiertos, semiestructurados, estructurados, las entrevistas, listados de verificación, análisis de contenidos, etc. El procedimiento siempre es metodológico; es decir, en forma ordenada y cuidadosa, se observan, se recogen y se revisan todos los hechos y los datos concernientes al trabajo desde y en su entorno organizacional.

Las etapas constitutivas de este subsistema son las siguientes. (Werther, 1991).

1. Registrar con detalle e identificar con precisión todas las tareas, las operatorias y los requisitos exigidos para el trabajo.
2. Determinar los alcances y los límites inherentes al trabajo mismo, simplificando la redundancia, corrigiendo las distorsiones y las ambigüedades en las tareas, separando tanto las superposiciones de labores como las funciones incompatibles.
3. Establecer, claramente, las distinciones y las relaciones propias de la unidad laboral analizada con otras que se le asocian directamente.

De este modo, el Análisis de Cargo facilita la conformación de la unidad funcional trabajo-trabajador en torno a tres dimensiones estructurales y a tres elementos dinámicos que a continuación se mencionan. (Milkovich, 1994, p. 75).

9.4.1 Dimensiones Estructurales.

1. **Laboral.** Todos los elementos y características constitutivas y complementarias del cargo en su dimensión dinámico-estructural como tareas, funciones, obligaciones, herramientas, tecnología, equipos e insumos materiales.
2. **Individual.** Todos los rasgos psicológicos emotivos, cognitivos y sociales de la personalidad, las actitudes, los comportamientos y la formación académica de las personas. Incluyen a los supervisores, pares, subalternos, clientes y proveedores.
3. **Ambiental.** Todos los aspectos concomitantes al cargo sean éstos físicos e intangibles, explícitos o implícitos. Incluyen la cultura y el clima organizacionales.

9.4.2 Elementos Dinámicos.

1. **Datos.** Ideas, información, valores, creencias, normas, estadígrafos, conocimientos, etc.
2. **Procesos.** Procedimientos de trabajo, sistemas de administración, prácticas de registros, cómputos, comunicaciones, etc.
3. **Relaciones.** Vínculos verticales y horizontales entre personas, secciones y departamentos. Intercambios y transacciones entre diferentes agentes internos y externos a la organización.

En síntesis, el propósito de este subsistema es formalizar objetivamente el trabajo en su globalidad dinámica-estructural. Ello da lugar, entre otras cosas, a elaborar la Descripción de Cargo.

9.4.3 Etapas de la Descripción de Cargo.

La Descripción de Cargo es uno de los resultados del Análisis de Cargo; se le puede definir como: "... un informe sistemáticamente organizado en el que está registrada, en forma precisa, completa, breve y consistente, la información que ha resultado ser relevante para el cargo y para el personal." (Pérsico, 1987, p. 308). Existen variados formatos para la Descripción así como una amplia nomenclatura al respecto (Cf. Anexo B). Sin embargo, la mayoría de los manuales especializados en el tema que se han consultado muestran cinco factores de especificación fundamentales y que, a continuación, se señalan. (Fernández-Ríos, 1999, pp. 40-50).

- 1. Identificación del Cargo.** En este apartado se consignan los antecedentes relativos al título formal del cargo, a su denominación alternativa; a su código numérico de ubicación; a su posición jerárquica en el organigrama, a sus relaciones verticales y horizontales con otras secciones y departamentos; al número de empleados, a la supervisión recibida y dada. La amplitud de esta sección depende del tamaño de la organización y de la complejidad de la división del trabajo. En todo caso se busca diferenciar el cargo de otros mostrando una identidad propia.
- 2. Descripción Genérica del Cargo.** En este apartado se expone un resumen sinóptico y conciso de la naturaleza del cargo, de sus objetivos y tareas más esenciales y representativas. Responde a siete preguntas ilustrativas básicas. ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cuánto se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Dónde se hace? y ¿Quién lo hace?.
- 3. Descripción Específica del Cargo.** En este apartado se mencionan en forma extensa, detallada y organizada toda la información referente a los grupos de tareas, de objetivos y de procedimientos. Estos tres componentes se coordinan funcionalmente entre sí y se relacionan jerárquicamente. Existen cuatro formas de estructurar las tareas, objetivos y procedimientos.
- 4. Tareas Primarias, Secundarias, Complejas y Simples.** Generalmente son tareas muy técnicas o administrativas. Se ordenan de este modo de acuerdo a los

criterios de frecuencia y de relevancia. La frecuencia se refiere a la reiteración permanente, periódica u ocasional de una tarea en el tiempo. La relevancia se refiere al grado de dificultad de una tarea, al poder de sus efectos, a la magnitud de sus resultados y relaciones, a la variabilidad que puede introducir en un orden establecido, a su capacidad para modificar el estado de algunas cosas, etc. Las medidas y significados de estos criterios son relativos. Efectivamente, que las tareas sean definidas como primarias o secundarias depende de las estimaciones que haga cada organización.

- 5. Tareas de Responsabilidad.** Se conciben como tareas primarias que generalmente son complejas, que requieren de cuidado e implican algún valor. Son asignadas exclusivamente a un empleado y su cumplimiento o abandono tiene un costo positivo o negativo. Son indelegables, obligadas y deben realizarse en forma oportuna.
- 6. Ciclos de Tareas.** Son microprocesos o circuitos algorítmicos de tareas más o menos estables. Son cortos y reiterativos que buscan objetivos externos a corto plazo. Las tareas pueden sucederse en forma cronológica u ordinal con algún grado de flexibilidad considerando la importancia, la complejidad o la amplitud de ellas. Puede introducirse alguna acción adicional que complementa o suple alguna deficiencia pero no se define como propia del circuito.
- 7. Flujos de Tareas.** Es la extensión o el radio de alcance de algunas funciones sobre las áreas de operación de otras unidades o secciones de otros cargos. Son tareas que afectan el desarrollo de otras funciones. Son tareas interactivas, cooperativas, complementarias, incidentales y funcionales a tareas propias de otros cargos.
- 8. Procedimientos.** Son los sistemas de trabajo formalizados, tecnificados y sistematizados que se utilizan para realizar las tareas. Pueden ser básicos y sofisticados. Incluyen sistemas de comunicación de información, de registro de datos, de cálculos de costos y de intercambios de bienes, entre otros.

9. Condiciones Laborales Ambientales. Son los factores físicos y contingentes que determinan el desarrollo de las tareas. Básicamente son la infraestructura, las herramientas, los equipos tecnológicos de apoyo, el contrato, la seguridad, la higiene, los turnos, los horarios, las jornadas, etc. Implican el grado de control sobre ellos, es decir, si son tolerables, intolerables, saludables, peligrosos, inevitables, evitables, livianos, presionantes, complejos, sencillos, etc. (Smihl y Robertson, 1986).

10. Requisitos para el Cargo. Es la determinación de los atributos psicológicos, físicos y educativos deseables, necesarios y mínimamente exigidos para un desempeño satisfactorio del cargo. Los requisitos aludidos se refieren a un amplio espectro de factores como los rasgos sociales, cognitivos y emocionales de la personalidad, las capacidades intelectuales, las condiciones motivacionales, las habilidades físicas, sicomotrices y sensoriales, la experticia técnica, la experiencia laboral y los conocimientos académicos entre otras cosas.

En síntesis, el objetivo de este subsistema es ofrecer un perfil prescriptivo de las tareas del cargo y de las características psicológicas del individuo.

De este modo, el Sistema de Cargo, por una parte, permite definir la identidad de la Unidad Hombre-Trabajo diferenciándola, consecuentemente, del resto de las unidades de la organización y, por otra parte, permite asignar adecuadamente las tareas exigiendo las prestaciones psicológicas adecuadas y el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas.

9.5 COMPLEJIDAD DEL CARGO.

Sin embargo, la Descripción de Puesto permite, por una parte, deducir el Nivel de Complejidad del Cargo que sí ayuda a mejorar, entre otros aspectos, la predicción en la Selección de Personal. (Ackerman y Humphreys, 1990). A propósito de esto, algunos teóricos confeccionaron familias generales de cargos que las calificaron en tres niveles de complejidad, a saber:

1. **Alta.** Requieren, predominantemente, procesos de abstracción, de análisis y síntesis conceptuales, de organización de información y coordinación de múltiples tareas. Requieren reflexión, creatividad, innovación y originalidad.
2. **Media.** Requieren realizar acciones tanto operativas como procesos cognitivos pero en forma más equilibrada. Requieren operaciones básicas de cálculo, registro y comparación de información.
3. **Baja.** Requieren realizar básicamente actividades operativas más concretas y reproductivas con alta demanda de esfuerzo físico y habilidades sensorceptuales y sicomotoras. (Hunter y Hunter, 1984).

El Nivel de Complejidad de un cargo facilita o dificulta el Rendimiento Laboral Satisfactorio de los empleados, de ahí su valor predictivo en la Selección de Personal. A propósito, los expertos hablan, estadísticamente, del Efecto de Interacción que, en términos sencillos, significa buscar un sujeto cuyas capacidades para trabajar sean proporcionales a las dificultades del cargo. De hecho, contratar trabajadores de alta calidad para trabajos complejos es más rentable para las Expectativas de Rendimiento Laboral de la Organización que contratar trabajadores de alta calidad para trabajos sencillos o contratar trabajadores menos capacitados para trabajos complejos. Es decir, al parecer, existen Perfiles Cognitivos, Personales y Motivacionales tanto Congruentes, Sobredimensionados como Subdimensionados para los cargos en general. (Gómez, 1989, p. 55).

Se ha visto que tanto la sobre como la subdimensión generan lo que se llama Tensión Personalidad-Cargo. Esto, básicamente es un síntoma disfuncional y desadaptativo como consecuencia de un afrontamiento deficiente que hace el sujeto ante las demandas

laborales y presiones organizacionales en general. (House, 1984, p.12). La tensión se caracteriza por experimentar conflictos psicológicos internos como autoestima descendida; reacciones de somatización; perturbaciones emocionales y conductas defensivas (Dubrin, 1984, p. 106).

Por otra parte, los rasgos de personalidad o las diferencias individuales, que en definitiva constituyen la formalización de los requerimientos psicológicos para el cargo, son de enorme utilidad para predecir el ajuste y la satisfacción laboral.(Espinoza, 1998, p. 54).

En este último aspecto, las demandas de dimensiones no cognitivas, nos conduce directamente a la importancia del análisis del puesto para incrementar el Potencial Motivacional del Puesto; algo muy importante no sólo para la selección, sino también de cara al Diseño de Puestos. Efectivamente, la Ergonomía reduce la Tensión Personalidad - Cargo, incrementa no sólo el Potencial Motivacional del Cargo sino también la Satisfacción Laboral e, incluso, los Niveles de Capacidad Intelectual General demandada por tales puestos, lo que afecta directamente a la selección de los candidatos idóneos. (Campion, 1989).

Sin embargo, con todo, los requerimientos para los cargos moderan la relación entre las características de la personalidad y el desempeño en el puesto. Esta preocupación por acomodar los requisitos del puesto a las características de la personalidad queda mejor articulada en la teoría del Ajuste Personalidad-Puesto de Holland, 1985. Esta teoría se basa en la idea de un ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional. Holland presenta seis tipos de personalidad, y propone que la satisfacción y la propensión a dejar un puesto dependen del grado en el cual los individuos acomodan congruentemente su personalidad a un ambiente ocupacional determinado.

Cada uno de los seis tipos de personalidad tiene un ambiente ocupacional congruentes con ellos. La teoría argumenta que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando concuerdan la personalidad y la ocupación. Los individuos sociales deben estar en puestos sociales, las personas convencionales en puestos convencionales y así sucesivamente. Una persona realista en un puesto realista está en una situación más congruente que una persona realista en un puesto artístico. Por otra parte, una persona

realista en un puesto idealista se encuentra en la situación más incongruente posible. Los puntos clave de este modelo consisten en los siguientes:

1. Parece que sí existen diferencias intrínsecas en la personalidad de los individuos.
2. Hay diferentes tipos de puestos.
3. Las personas en ambientes de trabajo congruentes con su tipo de personalidad deberían estar más satisfechas y con menos probabilidades de ausentismo y rotación que las personas en puestos incongruentes.

CONGRUENCIA PERSONALIDAD - OCUPACIONES DE HOLLAND		
Tipo de Rasgos	Características de la Personalidad	Ocupaciones Congruentes
Realista: prefiere actividades físicas que requieren de habilidad, fuerza y coordinación.	Rudo, auténtico, persistente, estable, conformista, práctico.	Mecánico, operador de prensa, obrero de línea de ensamble, agricultor, etc.
Investigador: prefiere actividades que involucran pensar, organizar y comprender.	Analítico, original, curioso, independiente.	Biólogo, economista, matemático, periodista, etc.
Social: prefiere actividades que involucran ayudar y comunicarse con otras personas.	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo.	Trabajador social, profesor, psicólogo clínico, etc.
Convencional: prefiere actividades reglamentadas, ordenadas y claras.	Conformista, eficiente, práctico, poco creativo, inflexible.	Contador, administrador corporativo, uniformados, cajeros bancarios, etc.
Emprendedor: prefiere actividades, proyectos, influir en otras personas y lograr poder.	Autoconfiado, ambicioso, enérgico, dominante.	Abogado, empresario, administradores, etc.
Artístico: prefiere actividades libres y no sistemáticas que permitan la expresión creativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, poco práctico.	Pintor, músico, escritor, actor.

9.6 AJUSTE Y TENSION PERSONALIDAD – CARGO

Los investigadores organizacionales buscan determinar si las medidas de la personalidad sirven para hacer predicciones precisas sobre cuál será el rendimiento de las personas en distintas tareas o trabajos específicos. Así como también determinar los beneficios que reporta al proceso de selección para un cargo la consideración de las diferencias individuales.

El uso de la descripción de cargos en el proceso de selección de personal se basa en la idea de que es posible utilizar las tareas específicas del cargo para identificar los requerimientos de aptitudes específicas y/o rasgos de personalidad. Esta idea es muy intuitiva porque significa aplicar una teoría de aptitudes y rasgos diferenciales a la descripción de cargos con el supuesto de que detectar las aptitudes y rasgos específicos demandados por cada puesto, incrementará precisamente el poder predictivo del rendimiento laboral en el proceso de selección de personal. (Rodríguez, 1990).

Investigaciones actuales han concluido que la combinación de diferentes pesos asignados a los rasgos psicológicos específicos de personalidad demandados por el cargo no predicen mejor el rendimiento total de lo que lo hace la capacidad intelectual general. Además no predice diferencialmente las dimensiones específicas del puesto. (Scmith, Ones, Hunter, 1992). Los rasgos, en cierto sentido, son los criterios más débiles para predecir buen rendimiento pues son los más alejados del desempeño real del cargo en sí mismo. De hecho pueden estar muy relacionados o no con los resultados positivos de las tareas. (Robbins, 1998, p. 194).

9.7 EVALUACION DE DESEMPEÑO

9.7.1 Concepto de Desempeño Laboral.

Técnicamente, el Desempeño Laboral es la forma eficaz y eficiente como se realiza cualitativa y cuantitativamente el Rol Laboral. A su vez, el rol laboral es un patrón de conductas esperadas, deducibles del comportamiento organizacional general del empleado. El Rol es lo que un individuo debe realizar conforme a la posición del trabajo

asignado. (Toro, 1988, P. 32). Para mayor información sobre conceptos y definiciones Cf. Anexo B.

9.7.2 Concepto de Evaluación de Desempeño.

La Evaluación de Desempeño es un proceso uniforme de control planificado por el que un supervisor o varios de ellos estima con una escala de medición, preferentemente objetiva, el rendimiento en el desempeño del rol laboral que los subalternos muestran por un tiempo determinado en sus respectivos cargos. (Schermerhorn, 1987, p. 134)

Sus objetivos más inmediatos son identificar a los empleados competentes, definir las expectativas organizacionales sobre la calidad del desempeño, perfeccionar la unidad laboral hombre-trabajo e incrementar las utilidades. Todos estos fines posibilitan optimizar el Potencial de Pervivencia de la organización. (Schermerhorn, 1987, p. 652).

Es conveniente hacer una aclaración. La Evaluación del Desempeño mide, específicamente, el rendimiento en las conductas críticas para el cargo; es decir, aquellas que, probadamente, conducen a los resultados planificados. En cambio, la valoración de los atributos psicológicos de personalidad, de las dimensiones cognitivas, de la formación académica y de la experiencia laboral habida se define como Calificación de Mérito Individual. Sin embargo, en términos prácticos, este último aspecto se incluye como un acápite de la Evaluación de Desempeño.

9.7.3 Concepto de Rendimiento Laboral.

Rendimiento laboral es el grado cuantitativo y cualitativo que se alcanza en el desempeño del rol laboral propio de un cargo. El rendimiento es una variable que informa acerca de los resultados conseguidos por la organización y repercute en la competitividad de la misma. La clásica concepción se centraba en medir exclusivamente la relación existente entre los factores intervinientes y los productos obtenidos. (Jane, 1984).

Otra definición dice: “ son las acciones que tienen el fin de proporcionar bienes y servicios de calidad utilizando procedimientos de bajo costo y el mínimo de los recursos

disponibles” (Espinoza, 1999). Esta definición de rendimiento se centra en los conceptos de eficacia y eficiencia. (Samaniego, 1998, p. 255).

1. **Eficacia.** Es el logro de los objetivos propuestos para las tareas, puestos y cargos dentro de la organización.
2. **Eficiencia.** Es una relación de proporción que muestra el máximo rendimiento en el trabajo con un consumo mínimo de recursos.

Al conjunto de medidas obtenidas en estos dos aspectos del rol laboral propio del cargo, se denomina rendimiento o productividad. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1983).

La productividad requiere del uso de habilidades, esfuerzo, capital, tecnología, dirección, información, energía y otros para conseguir aumentos sostenibles que repercutan en una mejora del desempeño laboral y, por extensión, en la sobrevivencia de la organización.

Para llevar a cabo mejoras en el rendimiento del desempeño, desde el aporte de la psicología organizacional, se requieren, además de su propia evaluación, evaluaciones de personalidad, diseños de cargos, planificaciones sistemáticas de los cambios deseados en el comportamiento humano y una ejecución de ellas a través de la capacitación. Es obvio decir que el éxito del entrenamiento depende, también, del involucramiento voluntario a través de la participación y cooperación activas Solo así se podrá agregar un cuarto concepto importante:

9.7.4 Competitividad.

Se define como la capacidad de un individuo o un grupo para ganar bienes altamente valorados o brindar servicios comparativamente superiores.

La competitividad se acredita con la Competencia, es decir, con la certificación formal de la excelencia probada del comportamiento laboral que ha alcanzado el éxito en el desempeño. Ilustra un desempeño tanto satisfactorio en el rendimiento como ajustado a las condiciones psicológicas del trabajo. (Samaniego, 1998, p. 256).

9.7.5 Métodos de Evaluación de Desempeño Laboral.

Existe una gran variedad de métodos prácticos de evaluación que presentan ventajas como desventajas.(Wherther, 1982). Para efectos de la presente tesis se utilizaron los Sistemas Comparativos por Ordenamiento y por Aparejamiento y el Calificativo por Notas. (Cf. Anexo C). Ambos sistemas comparan el desempeño de un individuo con el desempeño de los demás sujetos. Son apropiados para grupos pequeños y resultan simples de comprender y rápidos de aplicar. El factor a medir en la evaluación es único para los dos sistemas y se define como la "Capacidad general para realizar su trabajo actual hasta la fecha de hoy". (Pérsico, 1987, p. 111).

1. **Sistema Comparativo por Ordenamiento.** Este método consiste en jerarquizar globalmente a los empleados desde el más meritorio al menos meritorio. No se miden magnitudes de las diferencias de mérito, sólo es una estimación general. Resuelve el problema de clasificar a dos personas en un mismo nivel.
2. **Sistema Comparativo por Aparejamiento.** Este método consiste en formar todos los pares posibles con la cantidad de empleados existentes. Luego de cada par se elige al mejor. La mayor reiteración de preferencia indica al mejor empleado y así sucesivamente en forma decreciente. Resuelve el problema de la diferenciación entre empleados dentro del promedio.
3. **Sistema Calificativo por Notas.** Consiste en asignar una nota comprendida en un rango cuyo mínimo es uno (1) y cuyo máximo es siete (7). Luego, a los empleados se les jerarquiza de mayor a menor de acuerdo a las notas máximas y mínimas obtenidas.

Todas las ponderaciones del desempeño y del mérito están normadas por escalas de medidas racionales específicas y construidas de acuerdo a las propias características de los cargos. Al respecto se deben considerar:

9.7.6 Tipos y Pertinencia de Criterios de Desempeño Laboral.

Criterio es la norma mediante la cual se medirán y juzgarán los niveles alcanzados en el desempeño. Es definido por el supervisor. Hay dos tipos de criterios. Uno es el objetivo; por ejemplo, las indicaciones externas que varios supervisores pueden verificar a través de la tasa de aciertos y de pérdidas en producción, de ingresos económicos, de ausentismo, etc. y el otro es el subjetivo como las apreciaciones por juicio de experto. (Werther, 1982, p. 267).

Se supone que el criterio teórico objetivo o subjetivo, utilizado para medir el éxito del desempeño del rol laboral en el cargo, representa análogamente un nivel de actuación real también exitoso. Por lo mismo, es necesario asegurar la validez y la confiabilidad del criterio pues sólo así se puede probar que el criterio teórico, o percepción de lo real formalizada en una hipótesis ideal, se corresponde con un comportamiento fáctico. (Milkovich, 1994, p.78).

Un criterio de evaluación debe cumplir, entonces, con estas dos exigencias:

1. **Confiabilidad.** Medida siempre consistente de un determinado comportamiento claramente distinto de otro en el rol laboral.
2. **Validez.** Medida siempre exacta del tamaño real de ese determinado comportamiento del rol laboral.

Es importante definir los siguientes conceptos asociados a los Criterios sobre el Rendimiento Laboral.

1. **Calidad del Desempeño Laboral.** Es una concepción amplia de las expectativas deseadas de rendimiento que tiene la organización sobre el trabajo del empleado. Específicamente es una valoración general de los niveles esperados de ejecución satisfactoria que deben alcanzar los empleados en las conductas críticas obtenidas por el análisis y descripción de cargos.
2. **Nivel del Desempeño Laboral.** Es la medida más alta alcanzada por cada empleado en el proceso de evaluación. Puede coincidir o no con el éxito.

- 3. Exito del Desempeño Laboral.** Es el cumplimiento real de la medida objetiva de aprobación mínima exigida en la evaluación del desempeño.

Tanto la Evaluación de Desempeño como la Calificación de Mérito Individual están relacionadas estrechamente con todas las demás Técnicas de Dirección y de Guía de Personal como la Selección de Personal, las Colocaciones, el Análisis y Descripción de Cargos, la Capacitación Laboral, la Promoción, el Desarrollo de Carrera, los Diseños de Empleo, etc., sobre las que, además, se reflejan y por las que son, a su vez, afectadas y condicionadas por ellas. (Pérsico, 1987, p. 105)

9.8 SATISFACCION LABORAL

9.8.1 Concepto de Satisfacción Laboral.

La Satisfacción Laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. “Una actitud puede ser concebida como una predisposición a sentir, concebir y actuar de una manera tanto positiva como negativa respecto a personas, situaciones y cosas. Cuando se habla de actitudes laborales positivas se indica que se suele experimentar satisfacción por su trabajo.” (Pinder, 1984, p. 82).

En términos generales, la satisfacción laboral puede ser concebida como “un estado placentero o positivo, producto de la valoración que hace el sujeto de sus experiencias laborales”. (Locke, 1976, p. 1300). La satisfacción laboral se incrementa con un mayor calce entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo (contrato psicológico); la insatisfacción, en cambio, con una mayor discrepancia entre ambos. (Michalos, 1986; Rice, 1989). Los deseos, que son subjetivos, pueden vincularse a cualquier aspecto del trabajo valorado por el empleado. Esta definición comprende al trabajo en sí, a los compañeros de labores, al salario e incentivos, a los sistemas de supervisión, a las oportunidades de promoción, a las condiciones ambientales del trabajo, a los estilos de interacción y a la cultura organizacional imperante, etc.

Es necesario estimar la satisfacción laboral de los empleados en la organización, a pesar de que las actitudes que la integran no parecen incidir directa y mayormente sobre el desempeño laboral y los resultados globales de la organización. Pues el bienestar psicológico que experimenta un empleado es un indicador de cómo están sucediendo las cosas en la organización. Un mal ambiente laboral puede suscitar desinterés, apatía, pereza y estrés laborales y esto puede revelarnos cuáles son las fuentes de la insatisfacción. (Pérez, 1995). El Clima y la Cultura Organizacionales que describen la dimensión dinámico-estructural de la organización, y que hacen referencia a la percepción, carácter y personalidad de aquélla, constituyen los primeros nichos donde se incuban el bienestar y la insatisfacción laboral. (De la Poza, 1987).

Originalmente, los estudios clásicos sobre la relación máquina-operarios llevaron a la necesidad de considerar aspectos como la satisfacción, la motivación, los grupos informales y el liderazgo cuando se buscaban factores que incidían en la productividad. Los primeros estudios sobre satisfacción laboral tuvieron en cuenta las diferencias individuales y las diferencias entre los distintos grupos ocupacionales. Uno de sus resultados significativos fue que se experimentaban variados grados de satisfacción laboral en diversos grupos ocupacionales. (Hoppock, 1930).

Se destacó también la importancia de algunas variables internas del individuo en la satisfacción laboral. De estos análisis se obtuvieron doce necesidades básicas en el individuo, cuya satisfacción produce un estado de tensión o distensión psicológicas análogo a la insatisfacción y satisfacción respectivamente. (Schaffer, 1940).

La Escuela de las Relaciones Humanas, planteó la existencia de una relación directa entre satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. Defendió la importancia de tener trabajadores satisfechos para conseguir resultados organizacionales positivos. Esto lo argumentaban en términos de un “efecto de gratitud”; es decir, si una organización se preocupa por el bienestar de sus empleados, éstos se lo agradecerán siendo más productivos, con bajo ausentismo y rotación y mayor interés por permanecer en la organización. Sin embargo, se concluyó que no existe relación directa ni simple entre satisfacción y rendimiento laborales. (Vroom, 1964; Muchinsky, 1984).

Más bien, la satisfacción es una consecuencia del rendimiento como uno de los tantos agentes causales de aquélla. La argumentación es que una alta productividad está asociada con recompensas como mayores beneficios, reconocimiento, promoción, valoraciones, éxito y logro, entre otras cosas. Estos factores pueden conducir a una mayor satisfacción laboral, siempre que dicho rendimiento no pida esfuerzos elevados y riesgosos. (Porter y Lawler, 1968).

Por otra parte, la ergonomía y el enriquecimiento del trabajo, reorientaron la investigación de la satisfacción y la motivación laborales, concibiendo que las características del trabajo en sí y del medio mejoran o perjudican a aquéllas. (Landy, 1985). Los incidentes, llamados factores de mantenimiento, con los que se relacionaba la insatisfacción, eran las condiciones físicas del trabajo, el salario, la seguridad, la calidad de la supervisión recibida, las políticas de la compañía y sus relaciones sociales en el trabajo. Los incidentes, llamados factores motivadores, con los que se relacionaba la satisfacción, eran la naturaleza del trabajo, las tareas, el logro, las oportunidades de promoción, el reconocimiento por parte de la dirección, mayores responsabilidades y las oportunidades de crecimiento personal. (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

También se han encontrado relaciones pequeñas, directas y negativas entre la satisfacción laboral y el ausentismo y rotación. (Mowday, Koberg y McArthur, 1984). Una baja satisfacción conduce a decisiones de abandono del trabajo y a la búsqueda de otros. Las condiciones económicas también influyen sobre la frecuencia de rotaciones voluntarias. (Carsten y Spector, 1987).

Es necesario, entonces, optimizar la Calidad de la Vida Laboral, a través del desarrollo de estrategias transformadoras y humanizadoras del entorno laboral para mejorar las actitudes, la motivación y las percepciones de los empleados. (Hutchison, 1982). Democratizar la empresa, distribuir las responsabilidades y los esfuerzos, incrementar la autonomía, redefinir el control de supervisión, procurar gratificaciones, compartir decisiones y poder, movilizar la comunicación, etc. Estos aspectos han demostrado utilidad para los resultados organizacionales. (Rinehart, 1986; Lawler, 1988).

En síntesis, la satisfacción laboral, por regla general:

1. No es un factor causal de la productividad, aunque en ocasiones un buen rendimiento puede mejorar la satisfacción laboral.
2. Es un factor que puede contribuir al ausentismo y a la rotación laborales, siempre que se den otras condiciones.
3. Se incrementa al mejorar la calidad de la vida laboral.

Estos seis grandes cuerpos de conocimientos psicológicos, a saber: la Selección de Personal, el Análisis y Descripción de Cargos, la Motivación, la Personalidad, la Inteligencia y la Evaluación de Desempeño constituyen el contexto teórico de la presente Tesis.

9.9 PERSONALIDAD

9.9.1 Concepto de Personalidad.

Las personas son o se comportan como lo hacen debido a varias razones. Una de ellas los teóricos la señalan como la personalidad

La elaboración teórico-empírica del concepto de personalidad subyacente a esta investigación corresponde a los modelos experimental-médico y clínico-psicológico. Estos la definen como un "constructo que representa un patrón de rasgos característicos y relativamente estables, propios de un sujeto y que son expresados en conductas". (Roig-fusté, 1989)

9.9.2 Enfoque Psiquiátrico de la Personalidad.

La personalidad es un fenómeno que puede estar sujeto a un posible trastorno por lo que, a ese respecto, se constituye en objeto de la psiquiatría. La Psiquiatría, desde los postulados de Kraepelin, se concibe como una disciplina de la Medicina cuyo objeto de estudio son los trastornos o enfermedades psicológicas mentales y conductuales que, en su conjunto, se denominan psicopatología, los cuales trata de enfrentar mediante el diagnóstico sintomatológico, la prevención y, actualmente, con un tratamiento sico-farmacoterapéutico adicionándole el pronóstico final.

El trastorno mental y conductual ha sido concebido acá como una entidad nosológica; esto es como "un cuadro, síndrome o patrón comportamental o psicológico de significación clínica caracterizado por un conjunto de síntomas y signos, cuyos orígenes estudia la semiología, asociado a un malestar, deterioro o riesgo que imposibilitan la adaptación de la persona al ambiente o a la realidad" (DSM IV p. 21). En otras palabras, es la manifestación individual de una disfunción psicológica o comportamental. Esta entidad se contextualiza biológicamente, es decir tiene unos antecedentes neurofisiológicos objetivos. (Ruíz, 1982).

Sin embargo, esta entidad nosológica trasciende la mera somatización por lo que no es suficiente solamente un análisis empírico. La semiología actual habla de un conjunto de trastornos sico-somáticos, es decir, hay una interacción entre la mente y el organismo que en sus múltiples disfunciones interactivas han dado origen a diversas alteraciones.

9.9.3 El Modelo Psiquiátrico.

Dada la heterogeneidad en las fuentes del conocimiento psiquiátrico sobre la personalidad, del mismo modo las consultas sobre las causalidades del trastorno mórbido son diversas por lo que es necesario recurrir a distintos modelos. Para nuestros fines, nos interesa destacar el modelo biologista.

Este modelo clínico-médico enfatizó la determinación bioquímica y biorgánica del psiquismo (actualmente, biogenética también) y, consecuentemente, de la conducta tanto normal como anormal. Este modelo supone que la enfermedad mental tiene una causa orgánica hística o bioquímica a nivel cerebral por defecto genético, metabólico, endocrino, infeccioso o traumático. El enfermo es ajeno tanto a la génesis del trastorno como a la curación del mismo. Se sustenta en el concepto de endogeneidad; en la presencia de alteraciones de los parámetros biológicos más o menos concordantes en los distintos cuadros clínicos; y en la respuesta a los psicofármacos. Este modelo parte de una causalidad múltiple suficiente para la explicación de algunos casos (ej. trastorno delirante secundario o disregulación metabólica o infecciosa); parcial para la explicación de otros (ej. esquizofrenia); e ineficaz para unos terceros (ej. trastornos por estrés). Nombres como Gall, Cullen, Morel, Bayle, Griesinger, Westphal, Kraepelin, etc., están indeleblemente

ligados a este intento de objetivizar, desde el punto de vista de la medicina, los sustratos biológicos de los trastornos psíquicos.

Esta orientación somaticista de la psiquiatría ha intentado utilizar el método de la ciencia positiva. Como se sabe, una característica esencial de la ciencia positiva es la exigencia de objetividad y de medida, por lo tanto, el tratamiento científico del psiquismo topa con el carácter subjetivo y cualitativo de éste. Por esto, las mayores dificultades se han presentado con la consideración de la personalidad como algo único e irrepetible, con lo relativo a la validez de la intuición para captar el fenómeno psicológico; con las medidas, con la introspección, la posibilidad o no de experimentación y, por último, con el concepto de causalidad. De todas maneras ninguna de estas cuestiones han conseguido anular el hecho de admitir la psiquiatría de orientación científico natural en el ámbito de las ciencias de la naturaleza.

En todo caso, es muy difícil encontrar una adecuada definición de los fundamentos y objetivos de las corrientes de orientación biológica en psiquiatría, a pesar de la gran cantidad de artículos que a ellas se refieren. Pichot, en 1992, expone: "La Psiquiatría Biológica, heredada de Kraepelin, es la corriente de pensamiento que considera que las alteraciones somáticas tienen un papel preponderante en el origen de los trastornos del comportamiento y que, en consecuencia, son ante todo las investigaciones biológicas las que permitirán descubrir la etiología y la patogenia de los mismos y lograr unas terapéuticas físicas o químicas que sean eficaces."

La mayor dificultad viene de que la psiquiatría de corte científico-natural da sólo una ayuda marginal al análisis auténtico de los problemas que tiene planteada la clínica psiquiátrica y, por el momento, el análisis de los cuadros mentales sólo parece posible con un tratamiento directo de las manifestaciones patológicas.

Por lo mismo, este modelo, por sí sólo, fue insuficiente apareciendo, más tarde, modelos clínico-psicológicos que complementaron y potenciaron el poder explicativo y predictivo de la personalidad. Actualmente se admite que unos factores psicológicos, cognitivos y sociales son susceptibles de desempeñar un papel en conjunción con los determinantes biológicos como elemento causal del trastorno y que unas psicoterapias o

unas socioterapias puedan desempeñar eventualmente una acción favorable, pero a pesar de estas concesiones, sus representantes están convencidos de la primacía de lo somático.

9.9.4 La Nomenclatura Psiquiátrica.

Las entidades nosológicas tienen antecedentes etiológicos muy heterogéneos y actualmente se realizan esfuerzos teórico-empíricos importantes para clasificarlas en "categorías o tipos basándose en series de criterios o rasgos definitorios de diagnósticos" (DSM IV p. 21). Con ellos los sistemas de diagnósticos médicos pueden diferenciarlas en cuadros sindrómicos específicos o no especificados.

Kalbahun, Wernicke, Griesenger fueron quienes aportaron un ordenamiento de casi toda la información clínica habida hasta los primeros veinte años del siglo XX. Sin embargo, Kraepelin en 1915, elaboró una clasificación clínica-médica de las enfermedades en relación a la descripción de sus signos y síntomas, a su etiología, a su evolución, curso y pronóstico que dieron lugar a la delimitación de cuadros clínicos que perduran hasta hoy.

"El sistema nosológico categorial descriptivo de Kraepelin describe fenomenológicamente las formas de presentación de los fenómenos psicológicos tal como el observador los percibe y los clasifica o ubica dentro de alguna categoría establecida que permite juzgarlos como normales o anormales de acuerdo a sus características definidas, a su frecuencia, a su momento de aparición y a sus asociaciones". (Capponi, p.53, 1992).

Kraepelin, en su Tratado de Psiquiatría, propuso esencialmente estas categorías diagnósticas patognómicas: demencia simple; demencia necia; hebefrenia; demencia depresiva simple o estuporosa; demencia precoz circular; demencia precoz agitada; demencia precoz periódica; catatonía; excitación, estupor o melancolía atónita; demencia paranoide grave; demencia paranoide mixta; demencia precoz con lenguaje confusional; esquizofasia. psicosis maniaco-depresiva y psicosis endógena entre otras.

Adicionalmente, propuso un cuerpo de categorías referenciales que permitía los encuadres de las psicopatologías tales como: episodio, de primer orden o rango, procesual,

primario, desarrollo, curso, evolución, prevalencia, leve, moderado, grave, crónico, agudo, reversible, irreversible, recidiva, remisiones, especificaciones, etc.

En síntesis, el enfoque categorial es adecuado cuando todos los miembros de una clase diagnóstica son homogéneos, cuando existen límites claros entre las diversas clases y cuando las diferentes clases son mutuamente excluyentes.

Sin embargo, el sistema de clasificación categorial a priori tiene sus límites. Una categoría de trastorno mental no es necesariamente una entidad separada, con límites claros que la diferencien de otros trastornos mentales o no mentales. Tampoco hay certeza de que todos los individuos que padezcan el mismo trastorno sean completamente iguales. Es probable que las personas con el mismo diagnóstico sean heterogéneas, incluso respecto a los rasgos definitorios del diagnóstico y más aún en los casos límite que son difíciles de diagnosticar a no ser de forma probabilística. En el mismo sentido, muchas personas comparten sintomatologías o rasgos definitorios similares. Esto, sin duda, implicó un problema que demandó soluciones.

De hecho, el fundamento epistemológico del sistema categorial estático de Kraepelin condujo a una solución de continuidad. La concepción medular de que el psiquismo humano está determinado por la organicidad provino del empirismo, del positivismo lógico y del operativismo. Estas concepciones epistemológicas exigirán más adelante que los conceptos sobre la psicopatología deben definirse operacionalmente, deben ser lógicamente coherentes, suficientemente delimitados en forma cuantitativa, empíricamente probados, técnicamente posibles, intersubjetivos y repetibles y reproductores de otros conceptos descriptivos y, en lo posible, explicativos.

En otras palabras, "primero se observan y describen los fenómenos, después se construyen hipótesis de correlaciones entre sí que sean lógicamente coherentes, en seguida se procede a verificar las observaciones a través del proceso de fiabilidad y a verificar las hipótesis a través de la validación. Brevemente, se diagnostican los fenómenos y se les aplica la lógica positiva, la estadística y el proceso hipotético-deductivo." (Capponi, p. 310, 1992).

Por lo mismo seguidores del sistema categorial optaron por dimensionar las categorías característicamente asignadas en forma estática. "Una dimensión es todo rasgo psicológico que puede cuantificarse o toda escala construida a la que los individuos pueden ser referidos: la introversión y la extroversión son dimensiones de la personalidad (MMPI Escala 0)". (Doron y Parot p.105, 1998). Es decir, "propusieron nosologías sintomáticas empíricas. Buscaron definir tipos patognómicos que existieran realmente en la naturaleza con la ayuda de métodos estadísticos. De esta forma se clasificaron las poblaciones de acuerdo a los datos cuantitativos medidos sobre dimensiones que se deducen de las escalas de evaluación y entresacar subgrupos o tipos sindrómicos de sujetos con sintomatología relativamente homogénea." (Doron y Parot, p.398, 1998) En otras palabras, "el sistema dimensional es dinámico y clasifica los casos clínicos basándose en la cuantificación de atributos o rasgos del psiquismo o de la conducta o del constructo que represente al fenómeno en cuestión. Es útil para la descripción de fenómenos que no poseen límites absolutamente definidos y que son susceptibles de distribuirse numéricamente en un continuo ordinal cuyos extremos son polos opuestos". (DSM IV, p. 14, 1995)

De esta forma se incrementa el potencial del diagnóstico en su capacidad de cobertura de la población, en su exactitud discriminadora y en la evitación de diagnosis erradas pues se ve que no todas las categorías de trastorno mental son entidades totalmente separadas, limitadas y diferenciadas de otras alteraciones. Estos cuadros clínicos mórbidos podrán, entonces, tipificarse como patrones disfuncionales diferenciales y descriptivos más precisos que hoy se encuentran inscritos en manuales como el DSM IV y el CIE-10.

De esta forma, entonces, se tienen: a) unas delimitaciones conceptuales nosográficas que encuadran clínicamente los síndromes en clases, tipos y órdenes, b) unas categorías nosológicas clasificatorias empíricas que permitirán formar variables operativas necesarias para una función concreta como la estadística, la epidemiología, la clínica o la investigación.

9.9.5 El método Psiquiátrico.

El método en un sistema de control del objeto de estudio, dada la heterogeneidad del campo siquiátrico se han elaborado diversos métodos psiquiátricos. De este modo los

instrumentos se apoyan en la semiología que intenta explicar las causas del trastorno. Así se tiene:

1. La semiología cualitativa o clásica. Que utiliza como instrumentos la entrevista abierta, el examen mental, el historial clínico en el contexto de la relación médico-enfermo. Abarca los síntomas, considerados tanto desde el punto de vista orgánico objetivo como desde las vivencias subjetivas, a las que se accede por medio de la comprensión fenomenológica.

2.- La semiología cuantitativa o actual. Con una concepción del hombre predominantemente psicobiológica y secundariamente sociocultural. Aquí hay un aspecto muy importante a destacar: las nosologías descriptivas empíricas están a la base de la instrumentalización psiquiátrica, es decir, de la construcción psicométrica de instrumentos de evaluación clínica de fenómenos psicológicos como las escalas, los cuestionarios y los tests que persiguen conseguir un registro lo más objetivo posible.

Es acá donde entra en escena el Cuestionario Multifásico de la Personalidad de Minnesota: MMPI. Este instrumento fue elaborado por el psicólogo S. R. Hathaway y el psiquiatra J. C. Mckinley en 1940. El objetivo principal de estos científicos fue estandarizar a través de un único instrumento cuantitativo psicométrico un conjunto de procedimientos cualitativos de diagnóstico utilizados hasta aquellos años y que provenían de la tradición clásica alemana y francesa de la evaluación clínica. Buscaron dos cosas: disponer de una herramienta que fuera confiable y válida y que fuera muy fácil de utilizar para obtener resultados rápidos y precisos. De hecho cumplieron con estos dos cometidos.

Este instrumento, como dice su nominación, mide un fenómeno que puede ser, de entre muchos otros, objeto de trastorno psicopatológico: la personalidad. Podríamos decirlo de otra manera atendiendo a su estructura: mide a través de diez escalas una multidiversidad de signos que alcanzando determinadas dimensiones significativas pueden calificarse como sintomáticamente patognómicos. Luego éstos, relacionados entre sí, forman unas entidades nosológicas que suelen definirse como cuadros, síndromes o trastornos de personalidad.

La validez de contenido del constructo de personalidad utilizado acá está tomada del sistema fenomenológico categorial descriptivo de Kraepelin y con fuerte validación empírica. Sin embargo, para efectos sicométricos, se convierte en un sistema dimensional descriptivo. Es decir, las categorías originales se convierten en escalas, en un "continuo ordinal ascendente-descendente que permite la distribución de una variable en un sujeto respecto de la población." (Doron y Parot, p. 351, 1998). Ahora, el contenido de estas escalas corresponde a atributos o características asociadas a la personalidad que en sí mismas no son necesariamente patológicas sino hasta que alcancen un umbral significativo (dos desviaciones típicas, o sea 20 puntos más, sobre la nota T 50 que corresponde a la normalidad estadística).

Se ha discutido que dichos atributos o características sean o no rasgos. De hecho Hathaway habla de rasgos de personalidad respecto del MMPI. Es decir los contenidos de las escalas corresponden a rasgos a medir. La actual psiquiatría, apoyada en el sistema kraepeliano entre otros, en su apartado de los Trastornos de Personalidad al referirse a las Características Diagnósticas habla, precisamente, de Rasgos de Personalidad y los define como "patrones persistentes de formas de percibir, relacionarse y pensar sobre el entorno y sobre uno mismo que se ponen de manifiesto en una amplia gama de contextos sociales y personales. Los rasgos de personalidad sólo constituyen trastornos de la personalidad cuando son inflexibles y desadaptativos y cuando causan un deterioro funcional significativo o un malestar subjetivo." (DSM IV p.646, 1995). Caso contrario corresponden a atributos normales de la personalidad, considerando a los rasgos como egosintónicos.

W. Mischel, 1988, en su obra "Teorías de la Personalidad", p. 157, dice: "el MMPI se ha convertido en la base para la investigación de muchos rasgos y tipos de personalidad". El MMPI es fuente de estudio de este constructo rasgo con el cual se quieren referir a aspectos de la personalidad que no son calificados como patognómicos caso en que se los identificarían como síntomas premórbidos. Esta distinción se debe a que, en principio, el MMPI fue diseñado para diagnosticar sujetos anormales lo que, obviamente, no descartaba que en las evaluaciones resultaran, también, perfiles de sujetos normales. Esta posibilidad del instrumento, dio origen a su aplicación múltiple en otras áreas que no fueran clínicas y es el caso del área educacional y organizacional. Por eso se dice, entre otras razones, de que el MMPI mide también rasgos pues éstos son las unidades fundamentales que se miden en las evaluaciones de personalidad en dichos ámbitos.

De hecho, la escala 0 del MMPI: Introversión Social (Si) no es clínica. Fue introducida por Drake, 1956, quien tomó el concepto de Catell que en 1930 ya había comenzado sus estudios sobre los rasgos. El concepto rasgo no se contradice epistemológica, metodológica ni semánticamente con el de categoría o síntoma ni tampoco es privativo exclusivamente de investigadores posteriores que han enfatizado más sus estudios a este respecto. En conclusión, es admisible hablar de rasgos en el MMPI.

No está demás decir que los manuales psicólogos enciclopédicos y los específicamente técnicos conceptualizan al MMPI como un instrumento de medición en Psicología Diferencial la que se apoya, entre otras cosas, en los rasgos.

9.9.6 El Rasgo: Unidad Fundamental de la Personalidad.

Actualmente los estudios acerca de la personalidad se hacen desde los aportes de las observaciones de campo, de las simulaciones de laboratorio, de las entrevistas clínicas diagnósticas, de los exámenes mentales y de los tests psicológicos. Estos últimos se refieren a las Pruebas de Rasgos que se apoyan en las Teorías de la Personalidad basada en los Rasgos.

El rasgo es un concepto artificial pero útil para acceder a la compleja estructura de la personalidad tomando en cuenta aspectos parciales más sencillos que luego se deberán integrar para comprender la totalidad. Rasgo se puede definir como “el modo distinguible y relativamente permanente en que un individuo difiere de otro” (Guilford, 1960, p.29).

Se discute el hecho de que el rasgo sea una predisposición a responder o una conducta real. En otras palabras, la inclinación de una reacción latente que se hace patente sólo bajo condiciones muy limitadas al parecer es considerada como un rasgo. Las conceptualizaciones y mediciones hechas al respecto indican que el rasgo está relacionado con la conducta manifiesta.

Los rasgos son elementos básicos que caracterizan a la personalidad como un fenómeno estable; describen diferencias individuales y regularidades generales en el funcionamiento de la gente. Incluyen términos tales como: comunicativo, amable,

reservado, hostil, competitivo, generoso y así sucesivamente. Usualmente se utilizan tales rasgos para retratar las personalidades ajenas y la nuestra, clasificándolas en categorías.

En síntesis, si se considera al rasgo como un elemento básico de la personalidad y a ésta como un fenómeno complejo; se infiere, entonces, que la personalidad es un Sistema de Rasgos. O sea, una organización de aspectos que están interrelacionados entre sí y que la conforman como una Estructura Psíquica.

Para que un rasgo sea útil debe cumplir las siguientes condiciones:

1. Debe ser una característica por la cual las personas difieran entre sí.
2. Ha de ser identificable, de forma que diversos investigadores puedan ponerse de acuerdo sobre la existencia del mismo en un sujeto determinado.
3. Su presencia en un sujeto debe ser mínimamente permanente a lo largo del tiempo.
(Roig-Fusté, 1989, p.11).

El rasgo es considerado como una dimensión continua, con un límite superior y otro inferior dentro de los cuales pueden situarse todas las personas. En los rasgos pueden determinarse unidades que permitan situar a cada sujeto en un punto exacto del continuo mencionado.

Los rasgos pueden ser unipolares y bipolares; esta distinción, un tanto artificial, se refiere a la posibilidad de determinar un punto cero en una característica y llegar hasta un punto máximo, v. gr. distinguir entre la carencia total de depresión hasta la depresión máxima.

El rasgo bipolar se extiende desde un punto neutro hasta dos puntos extremos opuestos, como, por ejemplo, optimismo/pesimismo. Generalmente el punto más bajo y el más elevado de los rasgos, así como las unidades que se utilizarán para medirlo, se determinan de una forma arbitraria en relación con el instrumento usado en particular.

Las contrargumentaciones sobre los rasgos, basadas en que los seres humanos son demasiado complejos para ser descritos en términos de dimensiones aisladas, son poco

consistentes si se tiene en cuenta que la utilización de sólo diez posiciones distintas en cada uno de ellos ofrecería una cantidad de posibilidades de individualización expresada por un número de diez cifras. También se ha de considerar que la utilización de los rasgos permite hacer comparaciones entre sujetos que no serían posibles por otros métodos, utilizando en cada caso sólo aquellos rasgos que se hayan demostrado útiles y midiéndolos a través de las técnicas más convenientes. (Levy, 1963, p.89).

9.9.7 Evaluación de la Personalidad.

La evaluación alude a dos ideas generales. La primera refiere a la reunión de información variada sobre un individuo para entender la personalidad en su conjunto y la segunda sugiere que la información obtenida se empleará para realizar una predicción sobre el Rendimiento Laboral del empleado en el contexto de la Selección de Personal. (Pervin, 1998, p.410).

Esta actividad permite comprender clínicamente la conducta de un sujeto particular. Es decir, se puede diagnosticar un estado actual y, a partir de ello, pronosticar una actuación futura. Puntualmente, como se ha dicho ya, el pronóstico consiste en predecir satisfactoriamente un rendimiento exitoso. Para tal efecto, un buen indicador de predicción de la conducta en una situación es la conducta anterior en una situación comparativamente muy similar y con semejanza en las influencias de las variables tanto personales como situacionales. (Roig-Fusté, 1989, p. 12).

La evaluación de la personalidad vía pruebas o test psicológicos tipificados se hace sobre el supuesto de que existe una estructura de la personalidad, es decir, existen patrones duraderos de conductas propios del sujeto y que son relativamente independientes de algunas determinaciones del entorno porque se ha observado que las personas en general responden constantemente de un modo análogo durante un cierto tiempo en el medio.

Para efectos experimentales y psicométricos, personalidad es el “conjunto de aquellas características más duraderas y que son determinantes en la conducta del sujeto”. (Roig-Fusté, 1989, p.13).

Los sistemas formalizados de evaluación se caracterizan básicamente por su amplitud y fidelidad. La amplitud se refiere a la capacidad predictora de un espectro que comprende una gran diversidad de rasgos o conductas. La fidelidad se refiere a la exactitud con que distingue claramente un rasgo o conductas específicas de otras en contextos similares. A modo de afirmación general se sugiere que los rasgos y los tests tienen mayor amplitud pero menor fidelidad.

Es decir, como un concepto complejo, los rasgos se relacionan con la conducta a lo largo de una extensa serie de situaciones. Para aumentar la fidelidad, es necesario tomar en consideración los factores situacionales y, como se ha dicho, el mejor predictor de una conducta en una situación es la conducta anterior en una situación muy comparable. (Pervin, 1989, p. 60).

Es conveniente formalizar un sistema de evaluación de personalidad, considerando la gran diversidad de instrumentos y de formatos para estos efectos. Por lo mismo es recomendable cumplir las siguientes condiciones:

1. Los estímulos utilizados en el proceso de evaluación deben ser siempre idénticos y presentados de igual forma para todos.
2. Han de tener normas, cualitativas o cuantitativas que permitan clasificar las respuestas.
3. Deben poder establecerse relaciones útiles entre las respuestas obtenidas y la estructura de la personalidad o la conducta observada de los sujetos.

Una clase de instrumentos que cumple mayormente estas condiciones son las pruebas empíricas-factoriales. En éstas los estímulos son elegidos en base a su utilidad y las dimensiones son definidas por métodos analíticos-matemáticos. La teoría de los rasgos aporta los contenidos para construir estas pruebas. (Lanyon, 1971).

En síntesis, se reúne el uso de escalas de medidas y cuestionarios como fuentes de información de la personalidad, el uso del análisis factorial como técnica estadística y el concepto de rasgo como elemento básico de la personalidad.

9.10 MOTIVACION

9.10.1 Concepto de Motivación.

El comportamiento organizacional se entiende como efecto consecuente de dos tipos de agentes desencadenantes : las condiciones antecedentes e intervinientes. Las primeras son los prerrequisitos de la acción como la deprivación, la saciedad y los estímulos o refuerzos positivos y negativos. En otras palabras, estas condiciones son las variables independientes del proceso motivacional. Las segundas son las habilidades, los conocimientos, las experiencias, las expectativas y la motivación propiamente tal. Estos son procesos internos que tienen un papel mediador en la determinación de la conducta humana. Como se ha dicho, entonces, la motivación es una condición interviniente del comportamiento organizacional.

“Motivar significa mover con fuerza o impulsar con energía acciones o conductas organizadas en dirección hacia fines, metas u objetivos como la satisfacción de necesidades, o la obtención de determinados valores.” (Herzberg, 1959; Arias, 1986; Werther, 1988 y Toro, 1989).

La satisfacción de necesidades, respecto de la motivación, corresponde originalmente a un modelo biológico que explica la tendencia natural de los organismos a recuperar ciertos estados basales de funcionamiento normal a través de determinadas conductas compensatorias que buscan reequilibrar la discrepancia entre las propias necesidades y los satisfactores. (Maslow, 1954; Gardner y Murphy, 1974). Este modelo ha sido utilizado por la psicología para representar analógicamente fenómenos psicológicos como la evitación de la frustración o del peligro, la superación de estados de deprivación, y la búsqueda de experiencias placenteras, entre otras cosas.

La superación de obstáculos motivacionalmente se entiende como la capacidad de las personas para buscar soluciones a problemas relativamente complejos en condiciones en las que podrían escasear los recursos disponibles para ello. Esto implica buscar nuevas alternativas, diseñar estrategias, elaborar propuestas originales, etc. Este tipo de motivación se aprecia en personas competitivas, orientadas al éxito, con iniciativa, con entusiasmo, que buscan progresar, mejorar sus capacidades, optimizar sus conocimientos y crecimiento

personal. (Dunette, 1974). La obtención de valores, en términos motivacionales, está referida al interés manifiesto por las personas en conseguir, prestigio, poder, posición, reconocimiento, aceptación, bienes materiales y económicos. (Toro, 1989)

Organizacionalmente, la motivación también se asocia a algunos tópicos conductuales, cognitivos y afectivos importantes. En la perspectiva de la afectividad positiva, la motivación se relaciona con la construcción de la autoestima. Las personas experimentan agrado y bienestar consigo mismas cuando obtienen lo que desean. Tienden a valorarse cuando comprueban que fueron capaces de superar sus dificultades, por lo mismo se atribuyen potencialidades para modificar su entorno. (McClelland, 1962). En la perspectiva cognitiva las personas anticipan simbólicamente el logro de sus fines. Se representan el término exitoso de su acciones en un proceso de secuencias de fases por el que han de conseguir sus fines. Esto reduce la incertidumbre sobre posibles fracasos convirtiendo la experiencia simbólica en un aliciente. Conductualmente la obtención de muchos objetivos o satisfactores de por si es autorreforzante por lo que el proceso motivacional ocurrido es percibido como eficaz y útil, validando la experiencia motivacional por el hecho de haber obtenido lo que se desea o se necesita.

Beck, 1988, encontró que la mayoría de las definiciones de motivación contenían tres aspectos comunes: la motivación energiza, conduce y sostiene la acción. Además, propuso tres criterios para identificar cuándo una variable interviniente era motivacional, a saber: preferencia, persistencia y vigor.

1.- Preferencia. Búsqueda interesada o electora por obtener un resultado deseado que puede ser tanto el logro de un refuerzo o retribución como la evitación de un efecto aversivo o inconveniente.

2.- Persistencia. Cantidad de tiempo invertida en la ejecución de una actividad orientada a obtener un resultado deseado. Implica el grado de resistencia para cambiar de actividad. Es la dedicación constante a algo que agrada.

3.- Vigor. Intensidad, fuerza o energía que caracteriza a la acción.

Como el comportamiento organizacional es complejo de explicar motivacionalmente el Cuestionario Motivacional para el Trabajo utilizado en esta tesis se construyó considerando diversas teorías expuestas brevemente acá.

9.10.2 Teoría de la Valencia y del Incentivo de Tolman.

Tolman, 1959, Propone esquemáticamente el siguiente concepto de motivación:

$$TA = f(EP, E, VI)$$

“TA” significa Tendencia a la Acción. “EP” representa la idea de Estimulación de la Pulsión. Tolman, sin embargo, piensa que la Pulsión no es un proceso de activación general, sino que está asociado a estímulos particulares que la estimulan en grados y modos diferentes. “E” representa el concepto de Expectativa y “VI” el de Valencia de Incentivo. Estos últimos términos se conservan en la conceptualización moderna de la motivación.

La Estimulación de la Pulsión es una condición necesaria para que se produzca el comportamiento o la acción. Esta excitación se puede activar no sólo por estímulos externos sino también por la aparición o la activación de expectativas y es moderada también por la valencia del estímulo o del resultado de la acción.

Para Tolman la Expectativa es una anticipación, proceso cognitivo, en la que se espera que, bajo ciertas circunstancias, una acción dada producirá un resultado particular. La fuerza de las expectativas se aumenta, según Tolman, en función de la Recencia: qué tan lejana o reciente ha sido la experiencia; la Frecuencia: número de veces en que se experimenta la relación expectativa-resultado y la Distribución de la Ocurrencia: cantidad de veces que el resultado confirma la expectativa. Valencia del Incentivo es el valor que representa para el individuo el efecto o resultado derivado de su acción. Este valor es particular para cada resultado y se aprende sobre la base de la experiencia con resultados u objetos que tienen un valor particular para la persona.

En resumen, la expectativa de que una acción se asocia a un resultado específico, positivo o negativo, en interacción con el valor que se atribuye al resultado ya sea atracción o aversión, activan una pulsión particular y todo este proceso genera una tendencia a la acción.

9.10.3 Teoría de los Factores Higiénicos de Herzberg.

Herzberg, 1966, propuso un inventario y un catálogo general de incentivos o eventos externos que pueden reforzar el desempeño e inducir estados de interés y satisfacción en relación con el trabajo. Propuso los siguientes conceptos:

Existen dos categorías de factores: los intrínsecos, que son las variables asociadas a la relación del individuo con el puesto de trabajo propiamente tal y al contenido del trabajo y los extrínsecos que son las variables de satisfacción ubicadas en el contexto más amplio y general del ambiente, o sea en el organizacional. El grado de satisfacción de las personas en el trabajo no varía a lo largo de un continuo cuyos extremos son satisfacción e insatisfacción respectivamente. Por el contrario debe conceptualizarse el fenómeno de una manera bidimensional. Los grados de satisfacción se deben ubicar a lo largo de dos continuos cuyos extremos son: satisfacción - no satisfacción e insatisfacción - no satisfacción.

La acción y el efecto de los factores intrínsecos se describieron como motivadores, en tanto que la acción y el efecto de los factores extrínsecos se definieron como higiénicos. Los factores intrínsecos o motivadores se describieron en términos de variables como: Capacidad de Logro, esto es, satisfacción por completar exitosamente una tarea importante, reconocimiento, responsabilidad, libertad, autonomía para resolver problemas, progreso y mejora de la posición a través de la promoción.

Las siguientes variables se mencionaron dentro de la categoría de factores extrínsecos o higiénicos: salario, condiciones físicas y sociales del trabajo, relaciones interpersonales, supervisión, políticas y la estructura administrativa de la compañía y seguridad en el empleo.

Las variables consideradas dentro de la categoría de factores intrínsecos deben entenderse como tipos distintos de variables. El contenido del trabajo representa una serie de eventos y circunstancias de muy diversa índole que tienen en común la propiedad de ser condiciones externas al individuo, o sea, hechos asociados a la tarea capaces de reforzar y de estimular el desempeño. La categoría de los factores extrínsecos incluye variables organizacionales y sociales de diverso orden que constituyen eventos o condiciones

externas, que acompañan el desempeño sin que necesariamente sean contingentes con él, es decir, lo refuercen o lo incentiven.

Algunos de los eventos motivadores determinantes de un efectivo desempeño son: la Supervisión, la actitud positiva de ésta afecta la efectividad del subalterno. El Grupo de Trabajo, facilita la asociación, la cohesión, la cooperación, el interés y el compromiso de las personas. El Contenido del Trabajo, la especialización, el conocimiento del trabajo, el éxito de los resultados afectan el rendimiento. El Salario, las expectativas de sobrecompensación como de subcompensación inciden de igual manera. La Oportunidad de Promoción, la movilidad ascendente incrementa el rendimiento.

La motivación y la satisfacción del individuo, como procesos diferentes, juegan un papel crucial en su desempeño y su interés por el trabajo. Ambas obedecen a variables externas: los factores intrínsecos del trabajo y a las condiciones organizacionales generales. Si se logran diseñar adecuadamente puestos de trabajo y se asegura la calidad de ciertas condiciones organizacionales y administrativas, entonces se podrán contar con niveles de rendimiento y satisfacción de la fuerza laboral.

9.10.4 Teoría de la Equidad de Adams.

Adams, 1965, planteó los siguientes conceptos: Una persona compara lo que aporta al trabajo (edad, educación, experiencia, esfuerzo, etc.) con lo que obtiene de él en retribución (variedad, reconocimiento, salario, etc). Compara el balance contribución-retribución, con la contribución-retribución de “otro significativo”. Este otro significativo puede ser alguien con la misma antigüedad o sexo, con los mismos riesgos o con cualquiera otra condición común. Como resultado de esta comparación entre sí y el otro, surgen las percepciones de equidad e inequidad en relación con la contribución.

Si la relación contribución (**C**) - retribución (**R**) de la persona, comparada con la relación **C - R** del otro es igual a cero, es decir, no existe diferencia, se deriva una percepción y, por consiguiente, un sentimiento de equidad hacia la retribución. Cuando el resultado de la comparación muestra diferencias se percibe y se siente inequidad en la retribución.

Hay dos tipos de inequidad: la subcompensación entendida como la retribución inferior a la del “otro de comparación”, cuando ambos hacen una contribución equivalente y la sobrecompensación entendida como la retribución mayor a la del “otro de comparación”, cuando los dos hacen una contribución equivalente. La percepción de inequidad activa o estimula el comportamiento dirigido a obtener equidad. Esta es justamente la propiedad motivadora de la percepción de inequidad, su capacidad para activar el comportamiento.

Formulación de juicios sobre situaciones de equidad en la retribución:

- 1.- Equidad: sujeto “A” (C-R) - sujeto “B” (C-R) = 0
- 2.- Inequidad: sujeto “A” (C-R) - sujeto “B” (C-R) = 0
- 3.- Subcompensación: sujeto “A” (C-R) < sujeto “B” (C-R)
- 4.- Sobrecompensación: sujeto “A” (C-R) > sujeto “B” (C-R)

Dentro de la teoría se sugieren varias categorías de comportamiento estimulado por la percepción de inequidad:

1.- Cambio cognitivo de la contribución o la retribución del “otro de comparación”. Por ejemplo, inculpar por la situación de inequidad a la persona que administra la retribución, inculpar al sistema que evalúa la contribución o al sistema de retribución, es decir, encontrar justificaciones a la idea de que al otro se le trata con parcialidad o preferencia. De otro lado, pensar en que uno ha sobrevalorado su contribución o subvalorado la contribución del otro y hacer, en consecuencia, un nuevo juicio.

2.- Actuar del tal modo que pueda inducir un cambio en la contribución o retribución del otro de comparación. Por ejemplo, dar información o presionar a las personas que administran la retribución para hacer ver que se sobreestima la contribución del otro y en consecuencia se modifique la situación. Por otra parte se puede influir, presionar o amenazar al otro para que modifique su contribución.

3.- Modificar la propia contribución. Por ejemplo, trabajar más, prepararse, mejorar de alguna manera o también insinuar, insistir, presionar al administrador de la retribución.

4.- Escoger un “otro de comparación” diferente, cuya contribución-retribución sea percibida como equivalente, es decir, compararse con otro tipo de personas, en otras empresas, en otras circunstancias, hasta poder reducir la percepción de inequidad.

5.- Retirarse de la situación. Dejar el cargo o la empresa.

9.10.5 Teoría de las Necesidades Sociales de McClelland, Atkinson y Feather.

McClelland y otros, 1968, desarrollaron tres conceptos fundamentales en su teoría, a saber: Logro, Poder y Afiliación. Este enfoque muestra esencialmente estos aspectos. Entre las variadas necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de estas tres necesidades es capaz de explicar un vasto sector del comportamiento social de las personas. Las tres necesidades sociales básicas son:

1.- Necesidad de Logro. Se evidencia a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, hacer o crear algo excepcional; por la intención de obtener un cierto nivel de excelencia y de aventajar a otros. Sin embargo, sólo se produce un comportamiento orientado hacia el logro cuando existe un nivel medio de dificultad o de probabilidad de obtener el resultado deseado.

2.- Necesidad de Poder. Se manifiesta a través de los deseos o las acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia no sólo sobre otras personas o grupos sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener el control.

3.- Necesidad de Afiliación. Se puede inferir a partir de comportamientos que, de alguna manera, buscan obtener, conservar o restaurar una relación afectiva satisfactoria con otra persona, como en relaciones amorosas o de amistad. Es condición importante que la relación mantenida o deseada esté impregnada de afecto.

En relación con la necesidad de logro se propuso una distinción entre la Tendencia al Exito (TE) y la Tendencia al Evitar el Fracaso (TEF)

La “TE” es una función de la Motivación al Exito (ME) o necesidad de logro, la Probabilidad de Exito (PE) y el Valor del Incentivo del Exito (VIE). La siguiente es la relación propuesta entre las variables: $TE = f (ME \times PE \times VIE)$. La “TEF” es, por su parte, una función de la Motivación a Evitar el Fracaso (MEF) o temor al fracaso, la Probabilidad de Fracaso (PF) y del Valor Incentivo Negativo del Fracaso (VINP) La relación propuesta es: $TEF = f (MEF \times PF \times VINP)$

Al contrario de la motivación de logro, en que la persona opta por actividades de dificultad media, en el caso del Temor al Fracaso escoge tareas tan fáciles que no pueda fracasar o tan difíciles que, en caso de fracasar, no sienta temor ni vergüenza por el resultado. Diversos estudios empíricos realizados muestran que estos conceptos más que corresponder a necesidades se refieren, más bien, a intereses o valores socialmente adquiridos y modificados que tienen la propiedad de estimular el esfuerzo de las personas en ciertas condiciones.

Estos conceptos describen condiciones internas de las personas que potencian y dirigen su acción en la dirección de efectos o circunstancias que proveen satisfacción y reducen temporalmente el estado de activación que provocan. Están centrados más en los contenidos que en los procesos.

Como consecuencia, ha sido posible conceptualizar y catalogar algunas hipótesis acerca de por qué unas personas se desempeñan mejor que otras en el trabajo, por qué unas prefieren establecer relaciones de dirección y control sobre otras o, por el contrario, relaciones de carácter amistoso. Cada uno de estos patrones de acción tiene efectos e implicaciones diferentes e importantes para la productividad laboral y el clima organizacional de una empresa.

9.10.6 Teoría de la Expectativa de Vroom y Lawler.

Vroom, 1964, propuso los tres conceptos fundamentales de esta teoría que son la Valencia, la Instrumentalidad y la Expectativa que, a continuación, se señalan.

1.- Expectativa. Las personas definen para sí metas o niveles deseados de ejecución o desempeño. Para alcanzar tales niveles de desempeño las personas dedican a la acción cierta cantidad de esfuerzo siempre que cuenten, al menos subjetivamente, con la capacidad para lograrlo.

2.- Instrumentalidad. Las personas buscan lograr el tipo o nivel de desempeño que les permita, como consecuencia, obtener algún resultado favorable o deseado.

3.- Valencia. La cantidad del esfuerzo que destine la persona a la obtención de un resultado deseado depende, entre otros factores, del valor o importancia que tal resultado representa para el individuo.

El comportamiento es, entonces, instrumental para el logro de las metas deseadas. El éxito depende principalmente de la habilidad y del esfuerzo empeñados en la acción.

Estas ideas se pueden representar esquemáticamente de la siguiente manera:

$M = E ((E \rightarrow D) \times E ((D \rightarrow R) (V)))$, donde: (**M**): Esfuerzo. (**E-D**): Expectativa de que mediante un esfuerzo dado se puede obtener un desempeño determinado. (**D->R**): Expectativa de que a un nivel de desempeño determinado se le asocia un cierto resultado. (**V**): Valor atribuido por la persona al resultado (**R**).

Lawler, 1973, mencionó los siguientes factores como determinantes de las expectativas: la autoestima, el aprendizaje y la experiencia derivados de situaciones anteriores similares; la percepción que otros tienen de la situación, el atractivo del resultado y la situación actual. Hackman y Porter, 1968, evaluaron la expectativa de que a un modo de desempeño o trabajo intenso, se le asociaban varios resultados y la intensidad del valor atribuido a esos resultados. Los resultados utilizados fueron: recibir reconocimiento del supervisor; tener una pronta promoción y ayudar a los clientes (venta). Para cada individuo se obtuvo la suma de las relaciones multiplicativas entre expectativa y valor atribuido al resultado ($E \times V$). Se encontró una relación positiva entre la medida del esfuerzo y varios indicadores de desempeño en el puesto de trabajo.

Esta teoría omite variables de contenido del individuo y de la organización y se centra en explicar el mecanismo o proceso cognitivo de interacción entre unas pocas

variables que presumiblemente explican por qué se activan ciertos comportamientos en el trabajo, con qué persistencia y vigor. Esta concepción busca predecir el comportamiento humano orientado a metas y resultados. Cuenta con un fuerte respaldo experimental y es la más completa.

9.10.7 Un Modelo Integrado de Motivación.

Hoy en día se integran en un cuerpo teórico estos tres conceptos fundamentales, a saber: motivación, desempeño y satisfacción. En el ámbito motivacional las recompensas juegan un papel crucial pues generan una fuerte diferenciación en la intensidad de las conductas que, se supone, son motivadas. El presente modelo combina necesidades, impulsos de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción. El modelo muestra que la habilidad, la motivación y la percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño con rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que, si el individuo las juzga equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre la motivación.

Las recompensas se han colocado en la base misma de ese proceso ya que son ellas las que realmente revelan la trama. En el análisis final, la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no satisfechas, motivadas o no motivadas, basándose en las recompensas que reciben por lo que hacen. El desafío del supervisor consiste en determinar qué tipos de recompensas desea cada individuo y, luego, asociarlas con el desempeño. Mientras tanto, en la figura quedan implícitos los conceptos de necesidades, realización, impulso y expectativa que determinan el nivel de recompensas que busca la persona. Y, por supuesto, las recompensas extrínsecas son las higiénicas, en tanto las intrínsecas son las que se clasifican como motivadores.

9.11 INTELIGENCIA

9.11.1 Concepto de Inteligencia.

La inteligencia es un constructo que representa “un potencial específicamente humano por el que, en términos generales, un individuo logra adaptarse a un medio que ejerce sobre él fuertes influencias de las que depende su sobrevivencia.” (Piaget, 1952; Weschler, 1944; Papalia, 1987; Pinillos, 1991). La inteligencia es, entonces, un aspecto de la actividad psíquica del hombre y se manifiesta empíricamente como una función de adaptación, siendo posible observar y medir sólo los resultados de sus aplicaciones que, se supone, son deducidas de dicho potencial intelectual.

Para cumplir la función de adaptación, este potencial se ha definido como algo intangible, dinámico, complejo, permeable e interactivo. Intangible pues no es observable ni medible directamente. (Boring, 1923). Complejo pues no consiste en una única capacidad sino en un conjunto de modalidades y habilidades específicas relacionadas entre sí. (Vergara, 1990) Dinámico pues tiene un desarrollo y realiza procesos significativos como el aprendizaje, la solución de problemas, la comprensión abstracta, la representación simbólica, el razonamiento deductivo, las relaciones lógicas, los análisis teóricos, etc. (Terman, 1921; Mayer, 1989; Séve, 1989; D’Alfonso, 1990). Permeable pues admite cambios y es ajustable al entorno. (Stern y Binet, 1912). Interactiva pues ejerce acciones modificadoras sobre cosas y procesos creando significados y símbolos y generando conocimientos teórico-prácticos. (Sternberg, 1987; Renzulli, 1990; Davidoff, 1995).

9.11.2 Factores Determinantes de la Inteligencia.

1.- Herencia y Ambiente.

El desarrollo de la inteligencia ocurre gracias a constantes interacciones entre las capacidades heredadas y los estímulos o demandas ambientales. Ello genera aprendizaje y el entrenamiento permite adquirir habilidades que van más allá de lo presumiblemente innato. (Eysenck y Kamin, 1989).

Está claro que la inteligencia comienza por ser una función biológica, por lo que cada persona nace con un límite intelectual determinado por la herencia. Sin embargo, la experiencia modula, de cierta manera, lo que genéticamente se puede como inteligencia. Se ha visto que la mayoría de las personas permanece por debajo del límite de sus potencialidades al no aprovechar las oportunidades de desarrollo que el ambiente provee. Es destacable mencionar, en todo caso, que el tipo de conducta medido por los tests de inteligencia depende más de disposiciones genéticas que de la influencia ambiental en una cuantía que se suele cifrar entre el sesenta y el ochenta por ciento de la varianza. No obstante tampoco hay una manera perfecta de medir la inteligencia por lo que se debe evitar creer que si se sabe un índice de la capacidad intelectual de una persona, se sabe también sobre de su inteligencia total. (Terman, 1921) Por todo lo anterior es recomendable, en definitiva, considerar los atributos del comportamiento inteligente en el contexto conformado por los factores genéticos, ambientales y situacionales.

2.- Edad y Género.

Por una parte, la edad es un punto de apoyo absoluto, fijo y medible de los tests. Base de las medidas en las escalas de inteligencia. Se sabe que algunos elementos de la inteligencia varían exclusivamente en el tiempo, lo que indica, entre otras cosas, su considerable dependencia innata. La inteligencia se desarrolla continuamente y con la misma regularidad que el organismo en condiciones de vida normales. Por otra parte, no existe evidencia empírica de que genéricamente hallan diferencias en el potencial intelectual entre hombres y mujeres. De hecho, muchos instrumentos miden potencial intelectual con prescindencia de contenidos culturales que pudieran influir genéricamente en los resultados, pues culturalmente se ha hipotetizado una supuesta diferenciación al respecto.

3.- Personalidad

Varias personas pueden puntuar igual en determinadas capacidades intelectuales pero pueden ser distintos respecto a su personalidad. Aunque la capacidad intelectual sea la misma, la personalidad, con seguridad, no. De hecho ésta imprime una forma distinta a la manifestación conductual de la inteligencia que suele tener un carácter más o menos estable y sistemático. La personalidad es una forma global que contiene a la inteligencia y la determina caracterialmente.

9.11.3 Diferencias Individuales.

Según Thorndike, 1921, las diferencias que existen entre los individuos en cuanto a la inteligencia, son de tres tipos:

1.- Nivel de Inteligencia.

Si se toma una edad determinada para comparar siempre se encontrarán algunos individuos cuyo nivel mental está por encima o por debajo de lo que constituye el promedio para esa edad.

2.- Amplitud de la Inteligencia.

Se supone que a una determinada edad le corresponden un conjunto de experiencias, intereses y actividades. Sin embargo, puede ocurrir que un individuo abstraiga en el nivel de los diez años y, en cambio, tener experiencias o intereses sólo por unas pocas actividades correspondientes a dicho nivel. Si bien es cierto que existe una cierta relación proporcional entre el nivel y la amplitud, los individuos varían en este aspecto.

3.- Rapidez Mental.

A cualquier nivel que se considere, o dentro de los límites de la amplitud, existen diferencias en la velocidad con que reacciona un individuo. Una persona puede alcanzar un muy alto nivel de dificultad en su rendimiento pero ser al mismo tiempo parsimonioso y lento para tomar decisiones.

9.11.4 Enfoque Psicométrico de la Inteligencia.

Cronback, 1957, sugirió la existencia de dos enfoques globales de la inteligencia: el psicométrico y el experimental. Ultimamente se produjo un acercamiento entre ambos enfoques. Carroll, 1976, por ejemplo, mostró cómo puede relacionarse el rendimiento de un individuo con sus procesos cognitivos internos. La presente tesis se apoya en la perspectiva psicométrica

Este enfoque supone que el ser humano está dotado de un conjunto de factores llamados capacidades mentales básicas. Ejemplos de ellas son las capacidades verbal y matemática. Además, presume que existen diferencias individuales para cada factor; estas diferencias se reflejan al medir, a través de tests, el rendimiento del Potencial Intelectual General de cada persona. A juicio de este enfoque, la inteligencia sí puede ser medida. (Deval, 1984).

Galton, 1869, fue uno de los pioneros de esta perspectiva señalando que las diferencias en el rendimiento general son debidas a diferencias en muchos procesos básicos más pequeños que podían ser medidas, en valores cuantitativos, a través de herramientas estadísticas como la correlación y la distribución normal. Planteó cuatro postulados básicos:

1. Diferenciar lo intelectual de lo emocional, hay que estudiar estas dos cuestiones de una manera diferente.
2. Originalmente, la inteligencia es innata y se hereda de padres a hijos. Los genes señalan los límites del potencial del individuo. El hijo tendrá un potencial resultado de la media del potencial de los padres.
3. La inteligencia se diferencia en una aptitud general o mecanismos que utilizamos siempre y unas aptitudes específicas que aparecen en función de determinadas tareas concretas.
4. La aptitud general es la más importante y se hereda y las aptitudes específicas son menos importantes y se van a desarrollar con el aprendizaje o la experiencia.

Más adelante, Binet, 1905, diseñó un test para diferenciar a niños normales de niños deficientes mentales. Previamente, observó qué eran capaces de hacer niños de diferentes edades, posteriormente de dichos rendimientos tomó un promedio. Luego, aplicando el test, determinó que si un niño de ocho años podía hacer las tareas de su edad, entonces era un niño promedio. Si no podía, tenía retraso y si podía hacer tareas de un niño de nueve o diez años, entonces, estaba por encima del promedio. El trabajo de Binet planteó la cuestión de si el rendimiento inteligente se debía a un único factor general o a muchos factores específicos. Con estas ideas Spearman, 1910, propuso el análisis factorial como una técnica estadística que intentaba explicar las diferencias individuales en función de

unos determinados factores. Para realizar el análisis factorial hay que tomar muchas pruebas a los sujetos involucrados, se espera que cada sujeto tendrá unos resultados específicos en cada una de las pruebas. Finalmente se agrupan las pruebas en las que los individuos han obtenido puntuaciones parecidas o iguales. Una vez que se han formado grupos homogéneos de puntuaciones se establece el factor que está presente en cada uno de estos grupos.

“El análisis factorial es un método para resumir las relaciones entre un gran número de medidas en término de un número más pequeño de agrupaciones o factores. Se supone que los factores constituyen dimensiones fundamentales, o más básicas, que se encuentran bajo las diferentes medidas sobre las cuales se basa la correlación de la matriz.” (Dunette, 1989, p.71)

Posteriormente, investigadores de la inteligencia como Thurstone, Guilford, Cattell y Horn emplearon la técnica estadística del análisis factorial como herramienta para descubrir la naturaleza de la inteligencia. Sintéticamente en el enfoque psicométrico, respecto a la inteligencia, interesan determinar las:

1. **Areas.** Verbales-lingüísticas, numéricas-lógicas y espaciales-tridimensionales.
2. **Dimensiones.** Factores genético unitario "g" y los especiales "s".
3. **Mediciones.** Psicometría por pruebas y tests.

En el enfoque psicométrico por análisis factorial lo importante no es el contenido psicológico en sí sino que el factor estadístico al que se subordina el constructo psicológico.

A continuación se presentan brevemente tres teorías psicométricas representativas de la inteligencia apoyadas en el análisis factorial.

9.11.5 Teoría de los Dos Factores de Ch. Spearman.

Spearman, 1904, se propuso aclarar esta cuestión y basándose en la teoría factorial, que permitía explicar las diferencias individuales que se observan en las aptitudes humanas mediante el menor número de factores mentales, llegó a la conclusión de que la inteligencia suponía dos factores.

Un factor innato mayor "g", inteligencia o aptitud mental general, considerado como una capacidad heredada, individual y constante que se extiende a toda la vida anímica e influye en la actividad y adaptación general de las personas. La naturaleza de "g" sería energía mental en la corteza cerebral del sistema nervioso. No se ha podido separar e individualizar los elementos contenidos en "g", sólo se ha logrado separar e individualizar a uno de estos factores: la madurez.

Varios factores aprendidos menores "s", o habilidades específicas, responsables de las diferencias en el rendimiento de las personas vistas en las puntuaciones obtenidas en los tests. Es distinto en cada persona y cambia constantemente en ella adaptándose a su capacidad.

Según esta teoría bifactorial un test de analogía verbal puede requerir el factor "g" y los factores "s" relacionados con esa capacidad, como por ejemplos el vocabulario y la fluidez verbal. Spearman justificó esta división haciendo notar que normalmente una persona que obtiene una puntuación elevada en un tipo de test normalmente también lo obtiene en otros, pero que, en cambio, difieren algo sus puntuaciones en las distintas habilidades.

Primero aparece la aptitud general "g" y después la capacidad especial "s". La influencia de "g" crece hasta los dieciocho años y a partir de allí el factor "s" influye cada vez más en la actuación.

Weble, introdujo otro factor general el "w" y fue aceptado por Spearman. Es la voluntad y aparece combinado con "g". La influencia que tiene la voluntad sobre el desarrollo de la inteligencia puede ser determinada sin necesidad de tests.

9.11.6 Teoría de las Habilidades Mentales Primarias de L. Thurstone.

Este autor afirmaba que no existía un factor "g" sino que solamente los factores "s" que eran aprendidos. Aplicando el análisis factorial sobre las puntuaciones obtenidas en las pruebas de inteligencia de un gran número de niños, este autor en 1938, identificó siete diferentes factores o capacidades mentales primarias:

1. La fluidez verbal o habilidad para recordar rápidamente palabras.
2. La comprensión verbal o la habilidad para definir conceptos y palabras.
3. La aptitud espacial o la habilidad para reconocer figuras, volúmenes y cómo cambian de posición en el espacio.
4. La rapidez perceptiva o la habilidad para detectar semejanzas y diferencias entre distintos dibujos y objetos.
5. El razonamiento deductivo e inductivo o pensamiento lógico para saber de qué causas vienen los efectos, para completar series lógicas a las que le falta una unidad de información.
6. La aptitud numérica para realizar cálculos.
7. La memoria para la retención de la información.

9.11.7 Teoría de la Estructura del Intelecto de J. Guilford.

Para este autor, 1959, no existe el factor "g". Llevó el análisis factorial varios pasos más allá creando un modelo estructural tridimensional cúbico de la inteligencia en el que podía representarse cientoveinte factores "s" o capacidades mentales independientes, formadas y clasificadas por la influencia recíproca de tres dimensiones:

1. **Las operaciones.** Son las maneras como pensamos, el trabajo intelectual o proceso cognitivo.
2. **Los contenidos.** Son lo que pensamos, el material que procesamos.
3. **Los productos.** Son los resultados de la aplicación de una determinada operación a un contenido determinado.

10 METODOLOGIA

10.1 DISEÑO DE INVESTIGACION

La presente investigación es un estudio de caso pre-experimental con una sola medición. El proceso consiste en:

1. Aplicar el DAC (Cuestionario Descriptor Analítico del Cargo) a los supervisores y recepcionistas para determinar el perfil prescriptivo del cargo para esos hoteles sobre los cuales se deducirán los comportamientos deseados y funcionales al mismo.
2. Aplicar el MMPI (Manual Multifásico de la Personalidad de Minnesota) a los recepcionistas que arrojará un perfil multifactorial de la personalidad presumiblemente funcional al cargo.
3. Aplicar el CMT (Cuestionario Motivacional para el Trabajo) a los recepcionistas que arrojará un perfil multifactorial de la motivación presumiblemente funcional al cargo.
4. Aplicar el D-48 (Test de Dominós) que arrojará un perfil bifactorial de la inteligencia funcional al cargo.
5. Aplicar, a través de los supervisores, la ER (Evaluación de Rendimiento) que arrojará una estimación de la productividad en el desempeño laboral.
6. Aplicar el modelo estadístico ACP (Análisis de Componentes Principales) para detectar las covarianzas significativas entre variables psicológicas para un desempeño satisfactorio del cargo.

10.2 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se realizará contempla tres niveles sucesivos.

1. Como estudio exploratorio, el objetivo fundamental, es indagar en qué consiste el cargo de Recepción Hotelera y cuáles Variables Psicológicas se le asocian en función de un rendimiento satisfactorio.
2. Como estudio descriptivo, se pretende caracterizar las variables independientes motivacionales, intelectuales y de personalidad exploradas que potencian un rendimiento aceptable en el desempeño del cargo de acuerdo a su descripción.
3. Como estudio multivariado calcula estadísticamente la significancia de un cuerpo de variables activas sobre una variable respuesta. En este caso, revelará la covarianza entre un grupo de variables psicológicas independientes con la dependiente de rendimiento en el desempeño laboral que se representará gráficamente en un plano factorial.

10.3 MUESTRA

1. **Unidad de Análisis.** Supervisores y Recepcionistas Hoteleros.
2. **Características de la Población.** Comprende aquellos supervisores y recepcionistas hombres y mujeres miembros de tres empresas hoteleras cuatro estrellas emplazadas en la ciudad de Viña del Mar. Los hombres tienen una edad promedio de 39 años y las mujeres de 25 años. Los hombres llevan trabajando un promedio de 10 años y las mujeres de 1 año. Los empleados han desempeñado funciones de conserjería, telefonía, botones y ayudantía en contabilidad. Tienen formación en ventas, atención de público, contabilidad, secretariado, idiomas y se han desempeñado en funciones recepción, de servicios y administración básicas en otras empresas.

3. **Tipo de Muestra.** No probabilística. Consiste en sujetos-expertos: los supervisores y los sujetos-tipos: los recepcionistas.
4. **Tamaño de la Muestra.** 13 individuos: 9 hombres y 4 mujeres.

10.4 MODELO ESTADISTICO

El modelo utilizado es una modalidad del Análisis Multivariado (**AM**) denominado Análisis de Componentes Principales: **ACP**. Este desglosa la información total en unidades de análisis que representan porcentajes de la variabilidad total de dicha información. El **AM** es una colección de métodos que se utilizan para estudiar en forma conjunta mediciones de dos o más variables realizadas simultáneamente sobre individuos de una o más muestras. Este tipo de información es habitualmente representada como una matriz de datos " $\mathbf{X}_{n \times p}$ " donde las " n " filas corresponden a los " n " individuos, sobre los cuales son medidas " p " variables. Estas variables pueden ser cualitativas y cuantitativas, continuas o discretas cuyos valores reciben el nombre de categorías.

Las distintas variables, relacionadas unas con otras, pueden o no contener la misma información por lo que algunas de ellas pueden ser completamente redundantes generando encubrimiento de información relevante, una inflación de información inexistente y un desperdicio de recursos en el análisis de datos. Se recomienda seleccionar sólo aquellas características que realmente discriminan a un individuo respecto de otro mientras que aquellas menos discriminatorias se descartan.

Para esos efectos se considera la Variabilidad de la Información, es decir el poder discriminador que tienen unas variables sobre otras respecto a las mediciones que se hacen de un fenómeno determinado considerando su contexto y criterios propios de relevancia. Por otro lado, se utiliza un modelo estadístico que posea un potencial altamente explicativo de la variabilidad original, con poco sacrificio de ella lo que permitirá obtener resultados reveladores. El modelo del **ACP** calcula porcentajes de la variabilidad total de la información para realizar deducciones. El mínimo exigido es de un treinta por ciento (30%) para investigaciones exploratorias básicas con tamaño muestral pequeño. Sin embargo, el poder predictivo de las conclusiones obtenidas no se puede generalizar más allá de los sujetos medidos. Una condición del todo satisfactoria es tener una muestra de

tamaño grande (100 sujetos), un patrón consistente implícito en la información (homogeneidad de la muestra), un instrumento estadístico adecuado a las características de la información (sensible a la variabilidad de muestras pequeñas) y un considerable porcentaje de explicación de la variabilidad total (50%).

El objetivo del **ACP** es, a partir de unos pocos componentes altamente representativos para cada caso, explicar la mayor proporción de variabilidad total observada en la matriz de la información total. Para estos efectos se debe reducir el número de componentes a utilizar para la representación de los individuos. Esto se realiza de tal manera que el primer factor recoja la máxima proporción posible de variabilidad de la nube de puntos originales (o sea, de todas las medidas obtenidas en las evaluaciones). El segundo factor debe recoger la máxima variabilidad posible no recogida por el primer factor y así sucesivamente.

Existen distintos criterios que se utilizan para la selección de los **ACP**, los cuales pueden o no ser aplicados en forma conjunta teniendo en cuenta, además, el porcentaje de variación que se está dispuesto a sacrificar para llevar a cabo el estudio en forma satisfactoria. Dos de los criterios más utilizados son:

1. **Valor Propio Medio.** Dice que se debe trabajar con los ejes factoriales cuyos valores propios asociados sean mayor que el promedio de los valores propios.
2. **Regla del Codo.** Propone que se deben graficar los componentes principales versus el porcentaje de la variación explicada, sugiriendo incluir los factores anteriores al punto donde se produce una brusca caída en el porcentaje de variación explicada.

Más adelante se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del Análisis de Componentes Principales, para las variables que mayor incidencia tienen en la variable de Rendimiento Laboral. Para ello se utilizó el software estadístico **SPAD-N 3.5** versión Windows.

11 VARIABLES

11.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTE

1. Autoadministración del Cuestionario Descriptor Analítico del Cargo: **DAC**.
2. Autoadministración del Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota: **MMPI**.
3. Autoadministración del Cuestionario de Motivación para el Trabajo: **CMT**.
4. Autoadministración del Test de Dominós: **D-48**.
5. Administración a los recepcionistas de un instrumento de Evaluación de Rendimiento: **ER**.

11.2 CONCEPTUALIZACION DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTE

11.2.1 Escalas de Personalidad.

1. Hipocondría (Hs).

Puntajes altos indican distracción y descuido de las cosas externas y una preocupación excesiva y persistente por la propia salud física acompañada de una exageración de síntomas físicos leves que pueden llegar a interferir en el desarrollo normal de las actividades de la vida diaria. Hay poca comprensión de los problemas psicológicos, cansancio, inactividad, egoísmo, narcisismo e inmadurez para enfrentar los conflictos. Puntajes bajos indican buena adaptación, inteligencia, iniciativa, optimismo, ambición, efectividad y descuido por la salud.

2. Depresión (D).

Puntajes altos indican ánimo descendido, aplanamiento afectivo, desinterés por la vida, apatía, desmotivación y anhedonia. Hay negación de las experiencias agradables, poca capacidad para el trabajo, poca confianza en la valía personal, tendencia al aislamiento y estrechez de intereses. Puntuaciones bajas indican optimismo, relajación o distensión, estabilidad emocional, actividad, entusiasmo, energía y capacidad de afrontamiento ante los problemas.

3. Histeria (Hy).

Puntajes altos indican molestias somáticas y alteraciones sensoriales imprecisas posiblemente basadas en un cuadro real que se puede utilizar para obtener provecho u ocultarlo si es perjudicial. Hay tendencia a ser teatral, exhibicionista, narcisista, lábil emocionalmente, dependiente, seductor, manipulador, ingenuo, sugestionable, hiperactivo, fantasioso, extrovertido, locuaz, superficial, demandantes de afecto, atención y aprobación, inseguro e inmaduro. Puntuaciones bajas indican retraimiento y aislamiento social, conformismo y falta de tacto o tino.

4. Desviación Psicopática (Pd).

Puntuaciones altas indican falta de remordimiento por conductas antisociales, incapacidad para aprender de la experiencia, narcisismo, interés compulsivo por los placeres, bajo compromiso emocional, involucraciones sociales superficiales, relaciones interpersonales poco significativas y manipuladoras, impulsividad, disrupción, rebeldía y desadaptación con las normas éticas convencionales de convivencia. Inconstancia en intereses, responsabilidades y volubilidad. Puntajes bajos indican conformismo, convencionalidad, moralismo, reserva, pasividad y escasez de intereses.

5. Masculinidad-femineidad (Mf).

Una puntuación alta en hombres corresponde a un sujeto afeminado, con intereses artísticos, organizado, lógico y con sentido común; sensible, tolerante y creativo; amante de la paz y con rasgos de pasividad, sumisión o dependencia; en una mujer se tratará de un sujeto asertivo, competitivo, agresivo y dominante; con un comportamiento desinhibido, calculador y fuerte. Una puntuación baja en hombres se da en sujetos agresivos, aventureros y arrojados, afectos a emociones fuertes, prácticos, vulgares, groseros u ordinarios. Una puntuación baja en mujeres corresponde a alguien sumisa, pasiva, modesta, idealista y sensible.

6. Paranoia (Pa).

Puntajes altos indican delirios de referencia, influencia, grandeza, persecución y celos. Hay suspicacia, desconfianza y temor. Los sujetos afectados son emocionalmente adecuados pero algo deteriorados y egocéntricos con hipersensibilidad y fragilidad psicológica. Niegan los problemas y proyectan fuera de sí la culpa y la hostilidad. Son perfeccionistas, rígidos, preocupados y tercos. Puntajes bajos indican alta deferencia, sumisión, disponibilidad para el contacto personal, servicialidad, flexibilidad de apreciaciones, orden, participación y cooperación.

7. Psicastenia (Pt).

Puntajes altos indican ansiedad, culpa, rumiación obsesiva, ritualismo, temores irracionales, labilidad de intereses, distractibilidad, desconcentración, moralidad exacerbada, autoestima descendida, cuestionamiento de las capacidades, hipersensibilidad, dificultad para tomar decisiones. Sujetos intelectualizadores y depresivos, ordenados, metódicos, individualistas, aislados, solitarios y con relaciones interpersonales poco satisfactorias. Puntajes bajos indican sujetos equilibrados, sin preocupaciones indebidas, sumisos, sociables y sobrevaloradores de las propias realizaciones.

8. Esquizofrenia (Sc).

Puntajes altos indican problemas graves de conductas, pensamientos y comportamientos insólitos o extravagantes, apatía, indiferencia, aislamiento emocional y con refugio en la vida interior. Neurosis, distorsión perceptual de lo real, sensaciones de persecución, sentimientos de enajenación personal, relaciones familiares pobres, desinterés sexual, distractibilidad, desconcentración y bajo control de impulso. Altos puntajes indican huida de la realidad y refugio en la fantasía, evitación de situaciones nuevas y de contacto personal, escasa inteligencia social, negación, apatía, impulsividad, hostilidad y desorden. Puntajes bajos indican equilibrio, poca imaginación, convencionalismo, responsabilidad, conservadurismo, sumisión y aceptación de la autoridad.

9. Hipomanía (Ma).

Indica ideas de grandeza, excitación, relaciones familiares y conyugales alteradas. Altos puntajes indican megalomanía, hiperactividad, agitación, irritabilidad y agresividad irracionales. Euforia, inestabilidad, rapidez psicomotora, relaciones interpersonales abundantes pero superficiales y breves. Muchos proyectos e ideas con escasa realización. Puntajes bajos indican energía, vitalidad, entusiasmo y actividad descendidas. Hay apatía, senilidad, pereza, lentitud, indiferencia, desmotivación y desinterés por las cosas de la vida.

10. Introversión Social (Si).

Indica la tendencia a aislarse de los demás evitando actividades sociales. Puntajes altos muestran introversión, retraimiento, reserva, timidez, incomodidad en la interacción social e incapacidad para relacionarse heterosexualmente. Sumisión, condescendencia, cautela, convencionalidad y sensibilidad ante el juicio externo sobre ellos mismos. Puntajes bajos indican sociabilidad, extroversión, buenas relaciones, aburrimiento en ambientes poco estimulantes y altamente estructurados, actividad, energía, vigor, competitividad, interés por el poder, reconocimiento externo, manipulación y oportunismo.

11.2.2 Factores de Motivación.

Dimensión de las condiciones motivacionales internas (CIM).

Son las características afectivas individuales de las que se derivan sentimientos de agrado y desagrado y, consecuentemente, conductas de aproximación o rechazo hacia las cosas, los procesos, los sistemas y las personas de acuerdo a las experiencias vividas con ellas. Los factores que la integran son:

1. Logro (Log).

Comportamiento caracterizado por hacer o crear algo excepcional. Interés por obtener niveles de excelencia que aventajen a otros. Búsqueda de metas claras y a corto o mediano plazo.

2. Poder (Pod).

Acciones caracterizadas por el ejercicio del dominio, control e influencia sobre personas, grupos, cosas, sistemas o medios.

3. Afiliación (Afi).

Comportamientos orientados a obtener y conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas.

4. Autorrealización (AR).

Acciones que buscan, el desarrollo, la mejoría y la utilización en el trabajo de las habilidades y de los conocimientos personales.

5. Reconocimiento (Rec).

Acciones que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que se es, se sabe, se tiene o se puede.

Dimensión de los medios preferidos de obtención de retribuciones laborales deseadas (MOR).

Son las acciones instrumentales preferidas para obtener retribuciones laborales deseadas de acuerdo a la interacción de las condiciones motivacionales internas y externas. La combinación de un interés particular y un incentivo específico determina la escogencia de un medio para obtener un beneficio. Los factores que la integran son:

6. Dedicación a la tarea (Dt).

Comportamientos laborales caracterizados por el tiempo, el esfuerzo, la iniciativa, la responsabilidad y la calidad invertidos en el trabajo.

7. Aceptación de la autoridad (AA).

Comportamientos de acato, reconocimiento y aceptación de la autoridad personalizada y de las decisiones y actuaciones de ella.

8. Aceptación de normas y valores (Anv).

Comportamientos que aceptan y practican las creencias, valores y normas funcionales a la existencia de la organización.

9. Requisición (Req).

Comportamientos que buscan alcanzar retribuciones deseadas influenciando directamente a quienes pueden concederlas mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.

10. Expectación (Exp).

Comportamientos pasivos, de espera y confianza en las decisiones, disposiciones y determinaciones de los mandos.

Dimensión de las condiciones motivacionales externas (CEM).

Son los hechos, circunstancias y características derivados del trabajo y del desempeño percibidas como incentivos o resultados valiosos. Los factores que la integran son:

11. Supervisión (Sup).

Comportamientos de evaluación, valoración, consideración, reconocimiento o retroalimentación del mando directo.

12. Grupo de trabajo (Gt).

Comportamientos valorativos del empleado sobre las condiciones laborales como el contacto social, la cooperación laboral, el intercambio de experiencias y el aprendizaje.

13. Contenido del trabajo (Ct).

Comportamientos valorativos de las condiciones intrínsecas del trabajo que proporcionan autonomía, variedad e información.

14. Salario (Sal).

Comportamientos valorativos de la retribución económica asociada al desempeño.

15. Promoción (Pro).

Comportamientos valorativos de la movilidad ascendente que un cargo permite a su desempeñante.

11.2.3 Factores de Inteligencia.**1. Potencial Intelectual (Po).**

Capacidad que tiene un sujeto para realizar operaciones complejas de relaciones entre conceptos abstractos.

2. Porcentaje de eficiencia (%E).

Grado de precisión de los procedimientos efectivamente utilizados para obtener respuestas correctas con un mínimo de recursos disponibles.

11.2.4 Rendimiento en el Desempeño Laboral.

Grado alcanzado en la eficacia y la eficiencia del rol laboral. Puede coincidir o no con la calidad y/o con el éxito del desempeño laboral.

Para contextualizar semánticamente esta variable es conveniente tener presente las definiciones anteriormente señaladas de: rol laboral, eficacia, eficiencia, calidad, nivel y éxito del desempeño.

12 ANALISIS DE LOS DATOS DAC

12.1 REQUERIMIENTOS PSICOLOGICOS PARA EL CARGO

Los Requerimientos Psicológicos para el Cargo se deducen de la Descripción de Cargo. Ante determinadas funciones se esperan determinados comportamientos. Esta correspondencia es realizada por Juicio de Experto que, en este caso, corresponde a los Supervisores directos de los recepcionistas. El Psicólogo se limita a traducir técnicamente dichas conductas a comportamientos propiamente organizacionales. La Descripción de Cargo Prototípica para los tres hoteles se consigna en el Anexo C.

12.1.1 Factores Cognitivos.

1. **Potencial intelectual.** Promedio en el razonamiento lógico verbal y matemático.
2. **Atención, concentración, memoria y cálculo.** Capacidades indispensables para el desempeño de funciones administrativas como el registro de información sobre la identidad y los consumos de los pasajeros; cobro de valores; emisión de documentos; verificación y/o completación de información dudosa y ambigua; actualización de planillas con información procedente de otras secciones; control de transferencia de servicios comprados u obsequiados a los pasajeros; computar costos por consumos a cuenta de pasajeros; retención de información no consignada; reservas de habitaciones y modificaciones de última hora.
3. **Discriminación, análisis y síntesis.** Capacidades para planificar el trabajo administrativo, ordenar la información efectiva en categorías, precisar la información procedente de diferentes secciones; corregir información errada; especificar diferencias entre consumos de los pasajeros y costos computados en sus cuentas; detallar los consumos en las cuentas de los clientes; detectar

deficiencias en los servicios prestados a clientes y elaborar planillas manuales y electrónicas generales del hotel.

12.1.2 Factores Emocionales.

- 1. Estabilidad emocional.** Capacidad para expresar moderadamente los afectos. Tener una actitud amable y servicial en la interacción con el cliente.
- 2. Control de impulso.** Manejar con mesura sus conductas y actitudes en situaciones provocativas e imprevistas para el normal desenvolvimiento de las actividades del hotel.
- 3. Tolerancia a la frustración.** Afrontar adecuadamente situaciones conflictivas con supervisores y clientes y postergar sus gratificaciones cuando sea necesario o inevitable.

12.1.3 Factores Personales.

- 1. Adaptabilidad.** Capacidad para subsistir. Flexibilidad para ubicarse en un contexto, ajustándose a las condiciones propias del entorno y respondiendo positivamente a sus demandas.
- 2. Extroversión.** Facilidad para interactuar con los clientes, iniciar diálogos, consultar por las inquietudes de los clientes y expresar opiniones en forma adecuada.
- 3. Afiliación.** Capacidad para aproximarse a las personas y brindar aprecio.
- 4. Deferencia.** Expresar respeto, amabilidad y consideración a las personas. Preocupación e interés por sus necesidades y bienestar, complaciendo solicitudes racionales.
- 5. Dominio.** Capacidad para influir en las expectativas y decisiones del cliente respecto a los satisfactores de sus necesidades. Control de situaciones, capacidad disuasiva de conflictos y capacidad persuasiva para las ventas.
- 6. Autoseguridad.** Mostrar confianza y firmeza en sus capacidades, convicciones y posiciones favorables a la organización respecto a las presiones, objeciones, críticas y reclamos de los clientes.

12.1.4 Factores Sociales.

1. **Asertividad.** Comportarse en forma espontánea, expresando adecuadamente sus sentimientos y opiniones ya sean positivos como negativos acerca de las personas y cosas sin manifestar inquietud por eventuales críticas externas.
2. **Denegar peticiones.** Mostrar habilidades para negarse, sin ofender, a las demandas irracionales de las personas.
3. **Solicitar cambios de conductas.** Mostrar habilidades para pedir en forma adecuada modificaciones de comportamientos contradictorios con los principios de una buena convivencia.
4. **Defender derechos.** Mostrar habilidades para resguardar los intereses de la organización frente a los requerimientos eventualmente opresivos de los clientes.
5. **Interactuar con status diferente.** Mostrar habilidades para relacionarse de manera segura y cómoda con personas de jerarquía superior o inferior.
6. **Tomar decisiones:** Mostrar habilidades para organizar y ejecutar o no acciones eficaces considerando las ventajas o inconvenientes que podrían obtenerse o evitarse.
7. **Afrontar conflictos.** Mostrar habilidades para solucionar desacuerdos en forma controlada y comprensiva.
8. **Comunicación efectiva.** Mostrar habilidades para iniciar, mantener y terminar un diálogo significativo y productivo con el cliente estableciendo contacto visual, expresándose gestualmente y retroalimentando.
9. **Relación con la autoridad y pares.** Mostrar habilidades para mantener vínculos respetuosos, cordiales y productivos con las personas de su sección.

12.1.5 Factores Laborales.

1. **Motivación.** Mostrar interés por el trabajo y esforzarse por realizarlo con energía y entusiasmo.
2. **Liderazgo.** Mostrar habilidades para influir en sus compañeros, clientes y dirigir grupos de trabajo.
3. **Logro.** Tender a la eficiencia y eficacia en su trabajo; superando obstáculos y buscando la excelencia en el desempeño de tareas y obligaciones.

- 4. Responsabilidad.** Mostrar un claro sentido de justicia, regirse por valores estables. Cumplir cabalmente con sus tareas y obligaciones aceptando las consecuencia de sus actos.
- 5. Solución de problemas.** Capacidad para proponer estrategias alternativas que posibilitan lograr con éxito los objetivos. Buscar reestablecer procesos y equilibrios interrumpidos en el orden normal de las cosas.
- 6. Trabajo en equipo.** Capacidad para integrar grupos de trabajo, cooperar con agrado y reciprocidad, aportar experiencia y conocimientos en forma coordinada con propuestas de sus compañeros.
- 7. Pensamiento reflexivo.** Mostrar cuidado y serenidad para analizar hechos y situaciones preveyendo las consecuencias positivas o negativas de los actos.
- 8. Iniciativa.** Sin necesidad de supervisión estrecha, mostrarse práctico, activo, ágil y dinámico; manifestando anticipación y ocurrencia para llevar a cabo ideas y acciones que permitan enfrentar desafíos y exigencias del trabajo.
- 9. Orden.** Tender hacia la planificación de sus acciones y tareas futuras, organizando, distribuyendo y utilizando racionalmente los recursos disponibles.
Respeto a las instrucciones. Aceptar y cumplir funciones, órdenes y normas de trabajo que la jefatura ha señalado.
- 10. Cooperación.** Brindar apoyo a proyectos, planes, políticas y cambios en la organización.
- 11. Persistencia en objetivos.** Dedicarse con constancia al trabajo, manteniendo sus acciones hasta el logro de las metas.
- 12. Precisión en las tareas.** Mostrar cuidado, detalle y perfección en el desempeño de sus funciones y tareas.
- 13. Cuidado y economía.** Evitar pérdidas de insumos, daños o desperdicio de materiales, implementos y equipos.

13 ANALISIS PSICOLOGICO DE LOS DATOS

13.1 DIAGNOSTICO E INTERPRETACION DEL PERFIL DE PERSONALIDAD PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

Considerando que los puntajes típicos promedios obtenidos de los MMPI de la muestra de los recepcionistas hoteleros hombres y mujeres oscilan entre las notas T 40 y T 60, más precisamente alrededor de la media teórica T 50, se observa que las escalas ocupan el área de la normalidad estadística (Cf. Tabla N° 1). En consecuencia, el perfil obtenido corresponde a un sujeto normal; es decir, los elementos constitutivos de las escalas se consideran sólo como rasgos de personalidad más o menos estables que constituyen la organización psíquica del sujeto. (Roig-Fusté, 1989).

La aplicación del MMPI en contextos organizacionales ha revelado que los puntajes de las escalas comúnmente suelen ser bajos y no sobresalen más allá de una desviación típica a partir de T 50. La elevación promedio de las escalas constituye un buen índice general de adaptación útil. (Rivera,1991). Así se tiene entonces que los puntajes relativamente elevados indican características de personalidad más fuertes y definidas pero no conflictivas. Los puntajes relativamente intermedios indican aspectos menos importantes para el sujeto pero que objetivamente permiten explicar las escalas más altas y, consecuentemente, entender la organización psíquica del sujeto. Y los puntajes relativamente bajos indican un tipo de respuesta que intenta disminuir la manifestación de aspectos personales poco aceptables en el concepto de sí mismo. (Rivera, 1991).

Como el MMPI es un instrumento de autodescripción, los datos obtenidos se interpretan como afirmaciones sobre ciertos rasgos y problemas que una persona acepta como propios, puntuándolos como verdaderos respecto a sí misma, y otros que considera no le corresponden, puntuándolos como falsos respecto de sí misma. Por lo mismo, es esperado que la intención de un sujeto participante de un proceso de evaluación en el ámbito organizacional-laboral es la de hacer coincidir sus características personales con las que él supone se esperan de él mismo. Esto no debe ser interpretado, a primeras, como una acción premeditada de disimulación o simulación objetables, suele, más bien, indicar

la tendencia común de las personas hacia la deseabilidad social; esto es, adecuarse positivamente a las condiciones que se le imponen para lograr objetivos que se han propuestos; v. gr. ser seleccionado para un puesto, conservar la permanencia en el mismo, etc. Esto último, en cierto sentido, tiene un determinado valor positivo en algunos ámbitos de la psicología organizacional como es la Selección de Personal. (Rivera, 1991).

Específicamente para el caso, son las puntuaciones en las escalas **L**, **K** y **F** las que, relacionadas interpretativamente, suelen ofrecer del sujeto una imagen lo más adecuada y lo menos conflictiva posible y con capacidades para enfrentar y solucionar problemas eventuales. (Rivera, 1991).

Los promedios de los puntajes brutos de las escalas (Cf. Tabla N° 2) del MMPI correspondientes a la muestra intencional de recepcionistas hoteleros y hoteleras han sido transformados a puntajes típicos (Cf. Tabla N° 2) a partir de los baremos de la población chilena (Risetti, 1989).

13.2 TABLA N° 1
PUNTAJE PROMEDIO DE LAS ESCALAS DE VALIDEZ Y CLINICAS DEL MMPI
PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS
HOTELES CUATRO ESTRELLAS "SAN MARTIN", "O'HIGGINS" Y "ANKARA" DE LA
CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

PUNTAJES TIPICOS DE LAS ESCALAS DE VALIDEZ Y CLINICAS DE LA MUESTRA		
Promedio T teórico de escalas de validez y clínicas normales	Promedio T Escalas de validez	Promedio T escalas clínicas
Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres
50,00	47,46	57,91

13.3 TABLA N° 2
PUNTAJES BRUTOS Y TÍPICOS DEL MMPI PROMEDIO DE UNA MUESTRA
INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS "SAN
MARTIN", "O'HIGGINS" Y "ANKARA" DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

PUNTAJES PROMEDIOS MMPI				
Escalas	Brutos		Típicos	
	Hom.	Muj.	Hom.	Muj.
L	5	5	43.1	41.4
F	5	5	49.4	49.4
K	15	15	49.9	49.9
Hs	5	9	48.9	54.2
D	22	22	52.2	49.1
Hy	22	25	55.0	57.5
Pd	15	16	49.4	53.3
Mf	27	38	54.3	57.8
Pa	10	12	52.9	57.9
Pt	12	16	55.4	63.1
Sc	12	14	54.6	55.7
Ma	18	15	53.4	44.9
Si	25	27	46.5	47.6

13.4 TABLA N° 3
PONDERACION DE LOS INDICES DE ANSIEDAD, DE GOUGH E INTERNALIZACION
DE LA RESPUESTA EMOTIVA DEL MMPI PROMEDIO DE UNA MUESTRA
INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS "SAN
MARTIN", "O'HIGGINS" Y "ANKARA" DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

PONDERACIONES DE: I.A. I.R. I.G.			DIAGNOSTICO
Indice de Ansiedad: I. A. Normal teórico con T 50 49-50	Hombres	57,90	Ansiedad significativa
	Mujeres	57,03	Ansiedad significativa
Internalización Respuesta Emotiva: I. R. Normal teórico con T 50 01- 02	Hombres	00,99	Externalización de la Respuesta Emotiva
	Mujeres	01,07	Internalización de la Respuesta Emotiva
Indice de Gough: I. G. F-K < a +9 Normal teórico con T 50 10 – 12 natural	Hombres y Mujeres	-10	Normal

13.5 DIAGNOSTICO DE PERSONALIDAD PROMEDIO DE RECEPCIONISTAS HOMBRES

1. Antecedentes.

Sujeto: Recepcionista Hotelero.

Sexo: Masculino.

Edad: 39 años promedio.

Ocupación: Recepción Hotelera.

Nacionalidad: Chilena.

Estudios: Técnicos Profesionales.

Tiempo en el cargo: 10 años .

Código de Welsh: 014: 2695837/ KFL:

2. Ambito Emocional.

Se muestra ansiedad significativa debido a la situación de evaluación. Sin embargo, las personas son capaces de exteriorizar sus conflictos, permitiéndoles un desahogo y un control más conciente y efectivo de la tensión interna (Cf. Tabla N° 3). Considerando las relaciones entre las escalas, cuyas puntuaciones están próximas a T 50 (Cf. Tablas N° 1 y N° 2), se predice un nivel de estabilidad emocional aceptable. Se muestra adecuadamente sensible, afectuosa y espontánea con capacidad para controlar sus impulsos y agresividad en situaciones provocadoras, permitiéndoles ser tolerante y postergar la obtención de gratificaciones a necesidades o deseos inmediatos. Son abiertas, perceptivas y alertas lo que les permiten desarrollar sentido común y generar una visión de la vida y de las cosas realista y crítica pero a la vez optimista y efectiva.

Disponen de energía y de recursos psicológicos y emocionales suficientes para manejar adecuadamente la ansiedad y conservar la espontaneidad para enfrentar y resolver sus problemas y situaciones conflictivas de una manera activa y decidida. Esto las libera de frustraciones internas haciéndolas flexibles, sinceras y confiables por lo que no tienen mayores dificultades para expresar sus opiniones, admitir sus limitaciones y aceptar sus fallas como a su vez mantener un autoconcepto positivo que las hace sentir competente, confiadas en sus capacidades y conformes consigo mismas. Esto último les da una relativa y apropiada independencia del entorno.

3. Ambito Intelectual.

Las personas muestran un pensamiento claro, ágil y actúan con racionalidad y pertinencia ante la realidad. Presentan una combinación teórica y práctica de intereses que, siendo escasamente amplios, son estables. Sin ser imaginativas ni creativas se muestran

flexible en sus apreciaciones aunque más bien en contextos convencionales. Su capacidad de darse cuenta les facilitan realizar aprendizajes nuevos que complementado con el buen uso que hace de sus capacidades intelectuales les permiten resolver satisfactoriamente sus problemas. Gracias a su sentido de la realidad pueden captar los datos tal y como se presentan por lo que pueden manejarlos en forma clara y precisa en procesos en que el apego a los hechos y el cálculo son importantes.

4. Ambito Social.

Socialmente se muestran como personas que aceptan y se apegan a los valores impuestos culturalmente, manifestando actitudes conformes a las expectativas grupales y respondiendo más bien en forma estereotipada.

Muestran una adecuada capacidad para la socialización que las predisponen al contacto interpersonal, estableciendo con los demás relaciones bien integradas caracterizadas por ser alegres, consideradas, amistosas y satisfactorias pero sin exagerar la complacencia y la necesidad de aceptación social. En situaciones conflictivas, rudas o violentas tienden a comportarse en forma educada procediendo en el trato con cuidado y precaución pero demandando adecuadamente respeto y sujeción a las normas de convivencia.

5. Ambito Laboral.

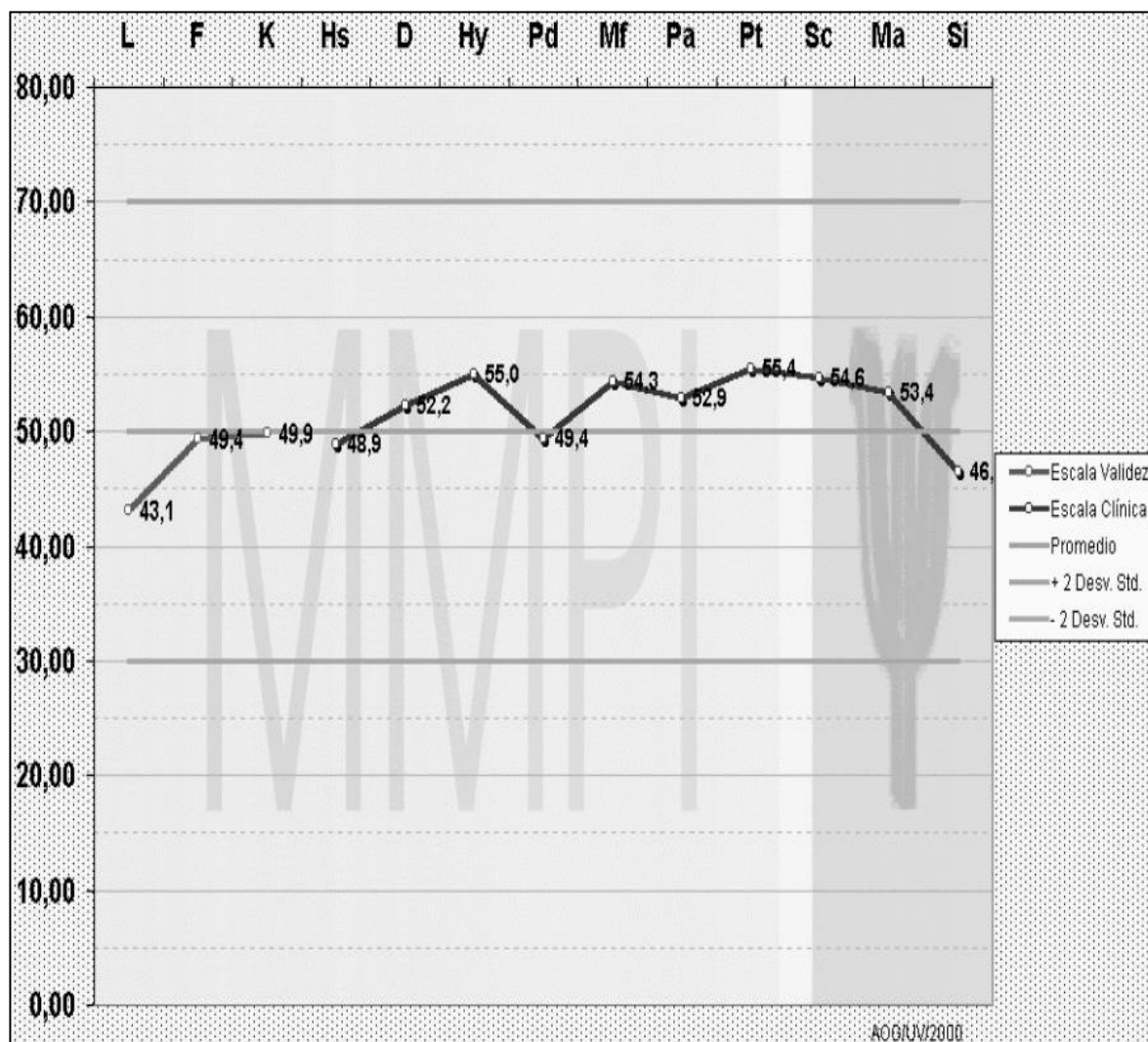
Las personas tienen capacidad de autocrítica, conocen sus capacidades y limitaciones, sintiéndose a la vez seguras y competentes, por lo que se conducen adecuadamente en el trabajo, con relativo orden y método. Sus capacidades de observación y de anticipación a los hechos les permiten evaluar la energía y moderar la inversión de sus recursos para organizar sus actividades, planificar sus proyectos, fijar sus metas, ambicionar algo, tratar de alcanzarlo y terminar lo que empiezan. No dudan de su trabajo ni tampoco se preocupan innecesariamente, al contrario valoran sus propias realizaciones de las que se sienten participativas, responsables y comprometidas. Tienden a ser objetivas en la explicación de los hechos y problemas buscando causalidades externas. Rectifican sus errores oportunamente revisando sus experiencias en forma reflexiva lo que asegura un aceptable rendimiento cualitativo.

Son estables en sus decisiones, reconocen y acatan la autoridad, obedecen instrucciones y sugerencias, buscan la aceptación social a través de actitudes amables, colaborativas y de interés por los demás que les permiten adaptarse a sus pares, integrarse al trabajo de otros y participar de situaciones grupales. No permiten que sus dificultades emocionales interfieran en sus decisiones y en su desempeño laboral. Procuran mantener una actitud de disciplina, cuidado y apego al deber. Soportan bien las frustraciones sin sentirse culpables y angustiadas, toleran bien la fatiga, persisten en el esfuerzo, se adaptan a rutinas estables de trabajo y tienen capacidad para tomar decisiones rápidas, rendir y trabajar bajo presión. Valoran la vida laboral.

6. Conclusión.

El perfil permite conjeturar la hipótesis diagnóstica correspondiente a personas normales con equilibrio entre la autoprotección y el autodescubrimiento logrando con ello un buen funcionamiento psicológico. Lo anterior muestra la tendencia a una adaptación psicológica satisfactoria pues emocionalmente se sienten bien consigo mismas, sus convicciones se ajustan aceptablemente a la realidad y sus reacciones son adecuadas a las circunstancias. A continuación se presenta un perfil gráfico de las escalas.

13.6 GRAFICO DEL PERFIL DE PERSONALIDAD



13.7 DIAGNOSTICO DE PERSONALIDAD PROMEDIO DE RECEPCIONISTAS MUJERES

1. Antecedentes.

Sujeto: Recepcionista Hotelera.

Sexo: Femenino.

Edad: 25 años promedio.

Ocupación: Recepción Hotelera.

Nacionalidad: Chilena.

Estudios: Técnicos Profesionales.

Tiempo en el cargo: 3 años.

Código de Welsh: 902: 418356/ 7- KFL:

2. Ambito Emocional.

Si bien es cierto que el Índice de Ansiedad se muestra significativo, ello puede atribuirse a la presión que representa ser sometida a un proceso de evaluación, pues el promedio de las escalas no permite conjeturarla como un síntoma disfuncional de la personalidad.

El perfil corresponde más bien a personas normales que dan respuestas razonables. Se ven con control de impulso que les permite tolerar situaciones relativamente frustrantes y postergar gratificaciones a sus exigencias más inmediatas. Se perciben como personas sanas, comunicativas y espontáneas. Son activas, con energía y tienen una visión optimista, entusiasta y un tanto superficial sobre la vida. Por lo mismo, su poca autocrítica e introspección no las llevan a oportunos cuestionamientos de sus errores; sin embargo son capaces de advertir sus problemas y darles soluciones, pues encuentran que poseen recursos para afrontarlos. Tienen una buena imagen de sí mismas y una adecuada autoaceptación.

Son sensibles, francas, emocionalmente abiertas, algo exhibicionistas e individualistas, gustan mostrarse seguras y destacar sus logros, por lo mismo, se aprecia una necesidad de aceptación; valoran el apoyo, la protección y el cuidado. Sin embargo, no caen en la sobredemanda de atención ni en la dependencia afectiva conservando cierta estabilidad.

3. Ambito Intelectual.

De inteligencia promedio, son personas de pensamiento más práctico que teórico, evitando la especulación. Son efectivas en su vida diaria, con sentido común y con una percepción más concreta y focalizada de las cosas que se ajusta a lo funcional. Por lo mismo son realistas permitiéndole ello apearse a los hechos, captarlos tal como se presentan y, sobre eso, organizase para manejar los datos y los problemas del trabajo en forma clara y precisa.

Tienen un rendimiento más cualitativo que cuantitativo. Se preocupan más por la forma, la imagen de las cosas que por el fondo o el contenido de las mismas. De pocos intereses y creatividad, se plantean básicamente por concepciones establecidas y cotidianas por lo que resisten un poco a los cambios. Tienden a realizar atribuciones de causalidad externa, explicándose generalmente las cosas por circunstancias algo independientes a ellas. Como no son muy reflexivas desperdician un poco los beneficios que procuran los aprendizajes y experiencias vividas.

4. Ambito Social.

Muestran una buena disposición para el contacto personal y aprecian la compañía, por lo mismo, se aburren solas y evitan el aislamiento. Convencionalmente son ajustadas a las situaciones sociales normadas. Son amigables, manifestando interés y respeto por los demás. Son personas extrovertidas y locuaces en su círculo social más cercano; sin embargo muestran cautela en los primeros intercambios sociales con personas desconocidas y mantienen una apropiada distancia de familiaridad con personas que ostenten algún tipo de jerarquía respecto a ellas.

5. Ambito Laboral.

Son confiables, manifiestan actitudes de servicio y consideración hacia las personas lo que, unido a su capacidad de socialización, les permiten integrarse a equipos de trabajo y colaborar con las ideas de otros. Su valoración de la aprobación favorece el

incremento de su eficiencia cuando son estimuladas por el reconocimiento de sus supervisores. Sin embargo, sus capacidades de trabajo se ven limitadas por los niveles de presión soportados. Tienen dificultades para tomar decisiones rápidas y precisas y para concentrarse en situaciones estresantes por lo que buscan organizar el trabajo para obtener más tiempo y acomodar el entorno más inmediato que les facilite operar con relativa tranquilidad.

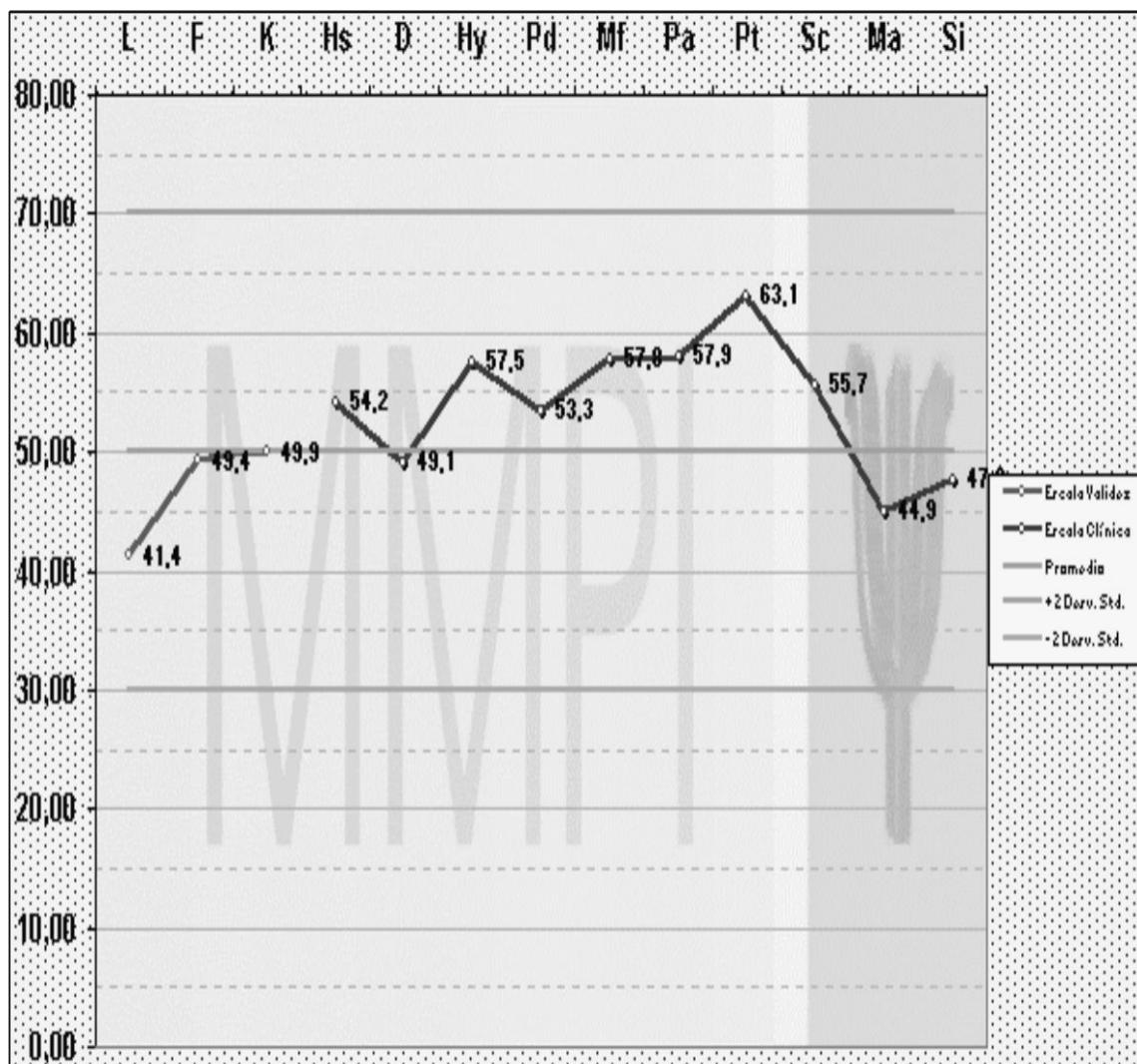
Esto es más buscado aún cuando se aprecia que se esfuerzan por cumplir sus responsabilidades. Son exigentes consigo mismas y con los demás. Trabajan con disciplina y cuidado por los detalles. Muestran ansiedad por los errores cometidos en el trabajo pues ven comprometido en ello su imagen. Por lo mismo se aseguran buscando patrones establecidos, probados y situaciones claras y precisas de acción.

A pesar de que disponen de buena energía y capacidad de logro para emprender proyectos, dado que no son tan reflexivas, no se ven tan planificadoras de metas mostrando, contrariamente, cierto conformismo en sus aspiraciones; de ahí sus necesidades de supervisión en sus gestiones mostrando, para ello, buena adaptación a las órdenes.

6. Conclusión.

El perfil corresponde a personas que mantienen cierto equilibrio entre las demandas sociales y la propia individualidad. Muestran una adecuada exteriorización de sí mismas y una autoprotección. Corresponde a personas sanas, bien integradas, que brindan respuestas esperadas y de sentido común. Laboralmente son eficientes en la realización de sus tareas pero requieren de supervisión que la orienten hacia objetivos más superiores. A continuación se presenta el perfil gráfico de las escalas.

13.8 GRAFICO DEL PERFIL DE PERSONALIDAD



13.9 DIAGNOSTICO E INTERPRETACION DEL POTENCIAL INTELECTUAL PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

Se utilizó el Test de Dominós que explora la capacidad intelectual del individuo. Es un instrumento muy poco contaminado con el aprendizaje escolar y demás factores culturales, por lo que constituye una buena medida del factor “g” o capacidad de la inteligencia general que, por lo demás es totalmente independiente de la forma en que se estime. Es muy utilizado tanto en selección de personal como en evaluación escolar y ofrece una amplia baremación. (Anstey, 1990).

El proceso resolutorio del problema ocurre de la siguiente manera. Se da al sujeto la tarea de encontrar la solución a problemas de cálculo y de relaciones numéricas de complejidad creciente. La estructura del problema es un conjunto de argumentos lógico-matemáticos de cuyo análisis se inferirá la conclusión incógnita pedida. El análisis consiste en buscar, detectar y aplicar principios, reglas o estrategias abstractas formales implícitas en los argumentos que permitan dar con la respuesta correcta. La solución, en un tiempo limitado, de la mayor cantidad de problemas de creciente dificultad presumirá un potencial intelectual más alto valorado de acuerdo a un baremo específico.(Anstey,1990).

El valor del potencial intelectual en el ámbito de la psicología laboral-organizacional recae en el hecho de que este factor afecta el éxito en la Inducción y Entrenamientos, en los Aprendizajes Nuevos y en el incremento del Conocimiento del Trabajo. Todos estos potencian, cuantitativa y cualitativamente, la competencia laboral de un sujeto hasta en un sesenta por ciento, más o menos. La inteligencia se constituye, de acuerdo a las investigaciones más recientes, en uno de los mejores predictores del Rendimiento Laboral. (Espinosa,1996).

Por eso interesa determinar la Eficiencia Laboral de un sujeto. En el presente instrumento psicométrico, la eficiencia se pondera como la razón entre las respuestas efectivamente correctas y el total de respuestas emitidas (que incluyen las incorrectas). Indica qué cantidad de recursos utiliza para resolver un determinado problema. En síntesis, la eficiencia es la manera rápida y segura de obtener una mayor cantidad de resultados correctos.(Anstey, 1990)

La estimación cuantitativa y cualitativa de la capacidad intelectual promedio de la muestra intencional de los recepcionistas hoteleros se realizó promediando los puntajes brutos de los sujetos de los cuales se obtuvo el porcentaje de eficiencia y el percentil típico (Cf. Tabla N° 4 y Anexo A).

13.10 TABLA N° 4
PUNTAJE BRUTO, PERCENTIL Y PORCENTAJE DE EFICIENCIA DEL D-48 PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

SUJETOS	RENDIMIENTO INTELECTUAL				
	CUANTITATIVO			CUALITATIVO	
	PUNTAJE BRUTO	PERCENTIL	PORCENTAJE DE EFICIENCIA	CAPACIDAD	EFICIENCIA
Hombres	29	50	68	Término Medio	Lévemente Superior al Término Medio
Mujeres	29	50	70	Término Medio	Superior al Término Medio

13.11 DIAGNOSTICO POTENCIAL INTELECTUAL PROMEDIO DE RECEPCIONISTAS HOMBRES Y MUJERES

Respecto a la Capacidad Intelectual General. Tanto los recepcionistas hombres como mujeres presentan un promedio en su potencial intelectual para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas. Es decir, sus capacidades de abstracción y comprensión de relaciones bordean el percentil 50 (Cf. Tabla N°4 y Anexo A). Comparativamente, esto significa que de cien personas están, en promedio, dentro de las cincuenta primeras que resuelven con un criterio de satisfacción mínima aproximadamente el cincuenta por ciento más fácil de un conjunto determinado de problemas de complejidad creciente.

Respecto al Porcentaje de Eficiencia. Existe una leve diferencia entre los recepcionistas hombres y mujeres. Efectivamente, las mujeres son superiores al término medio y los hombres, sólo levemente superior al término medio. (Cf. Tabla N° 5). Es decir, las mujeres son más eficientes que los hombres. Esto significa que las mujeres son más cuidadosas y menos rápidas para aproximarse a un problema, se aseguran de la exactitud de sus respuestas antes de emitirlas, utilizan mejor sus recursos disponibles para cumplir los objetivos impuestos. Comparativamente, respecto a los hombres buscan más reflexivamente el acierto en la toma de decisiones resolutivas, minimizando el error y el azar.

13.12 DIAGNOSTICO E INTERPRETACION DEL RENDIMIENTO LABORAL PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

El proceso de Evaluación de Rendimiento de los Recepcionistas Hoteleros fue realizado por los Supervisores directos mediante la aplicación diferida en el tiempo de un instrumento en tres versiones distintas: alineación, comparación y calificación (Cf. Anexo C). El factor general medido fue: “Capacidad general que ha demostrado para realizar el trabajo de Recepción Hotelera hasta la actual fecha”. A continuación, se calcularon los promedios de las notas de los recepcionistas hoteleros hombres y mujeres y se

interpretaron con un sistema calificativo (Cf. Anexo A). Los resultados obtenidos se presentan en la tabla N°5.

13.13 TABLA N°5
PROMEDIO DE LA EVALUACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DEL
RENDIMIENTO LABORAL DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE
LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE
LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

SUJETOS	EVALUACIONES	
	CUALITATIVA (conceptos)	CUANTITATIVAS (notas)
HOMBRES	Bueno	5,8
MUJERES	Bueno	5,1

13.14 DIAGNOSTICO RENDIMIENTO LABORAL PROMEDIO DE RECEPCIONISTAS
HOMBRES Y MUJERES

En términos generales, la evaluación promedio obtenida por los recepcionistas hombres y mujeres arroja una leve diferencia. Conceptualmente el desempeño laboral de ambos grupos se califica como bueno, esto es, satisface el Criterio de Desempeño Mínimo (Nota 5,0) exigido en los procesos de Evaluación llevados a cabo por los Supervisores. No obstante, los hombres aparecen como mejor evaluados. Posiblemente ello pueda imputarse, comparativamente hablando, a que los hombres tienen mayor experiencia en la gestión que las mujeres. En promedio, los hombres llevan diez años en el cargo y las mujeres sólo tres.

Los investigadores del área han validado la influencia de las variables: Experiencia Laboral, Experticia Técnica y Conocimiento del Trabajo en el rendimiento laboral. (Robbins, 1990). Sin embargo, su peso en el desempeño no es muy significativo porque se ve sobrepasado por el factor intelectual que tiene el poder predictivo más alto en el rendimiento el que, además, potencia esta otra variable: Capacidad de Nuevos Aprendizajes, que compensa con mucha rapidez, en los procesos de Inducción, la variable Experiencia Laboral y sus asociadas. (Rodríguez, 1990).

13.15 DIAGNOSTICO E INTERPRETACION DEL PERFIL MOTIVACIONAL PROMEDIO DE UNA MUESTRA INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN MARTIN”, “O’HIGGINS” Y “ANKARA” DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

El Cuestionario Motivacional para el Trabajo “CMT” es un instrumento psicométrico que mide la motivación expresada en el comportamiento organizacional. Consta de quince factores motivacionales agrupados en tres dimensiones. Analizados en su conjunto permiten elaborar un Perfil Motivacional Laboral de la persona.

Se elaboró un perfil motivacional promedio de los recepcionistas hoteleros a partir de las valoraciones obtenidas de un grupo ocupacional de referencia de Empleados Administrativos de Colombia que por sus características se aproxima más al cargo de recepcionista.

El grupo de referencia presenta las siguientes características. La muestra es de ciento treinta y seis (136) personas de diferente edad, sexo, educación y procedencia que se desempeñan en ocupaciones certificadas, calificadas y semicalificadas relacionadas con actividades como: administración de personal, secretariado, administración de negocios y empleados de oficinas. En el análisis de este grupo no se examinaron diferencias en función de ninguna variable demográfica. Los datos que se presentan en la tabla de promedios y desviación típicas (Cf. Anexo A) son generales y buscan describir de modo global este conjunto de ocupaciones que tienen en común la actuación sobre personas y procesos relacionados con las funciones de planear, dirigir, ejecutar o controlar procesos administrativos y humanos. (Toro, 1982, p. 132)

Para estos efectos un cargo es definido como “un conjunto de actividades a las que se dedica una persona en una sociedad, mediante las cuales obtiene beneficios principalmente económicos” (Toro, 1982). Nosotros agregamos, considerando nuestra cultura, que puede ser asumido por cualquier persona que tenga estudios técnicos o semiprofesionales afines a sus características y también, eventualmente, por personas que han hecho aprendizaje y carrera dentro de la organización hotelera.

Los puntajes reales estandarizados (Cf. Tabla N° 6), correspondientes a los puntajes brutos promedios (Cf. Tabla N° 6) de la muestra intencional de los recepcionistas hoteleros hombres y mujeres, oscilan aproximadamente entre T 40 y T 60. Es decir, la

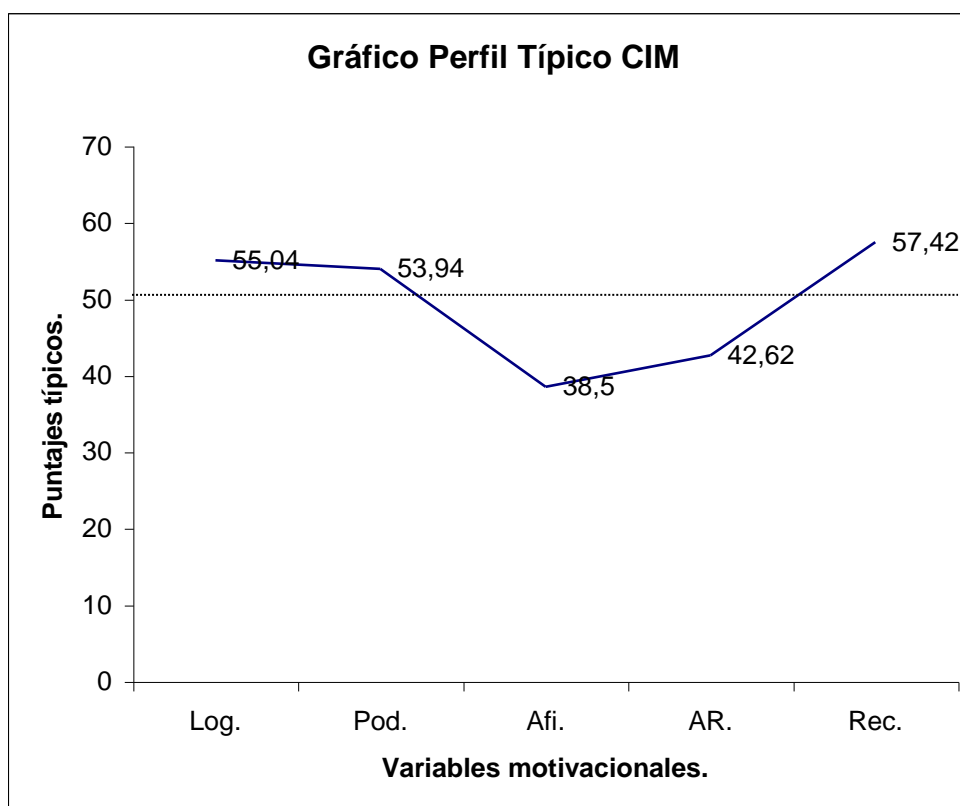
mayoría de los factores se ubican alrededor de T 50, correspondiente al puntaje promedio de la normalidad estadística.

El procedimiento para interpretar los factores es el siguiente. Los factores se ordenan de acuerdo al puntaje obtenido, lo que indica la jerarquía en las preferencias. Los contenidos descriptivos de los factores deben aplicarse siempre en forma relacionada y en el contexto organizacional de la ocupación. La redacción del perfil motivacional debe, entonces, ajustarse a las características de la ocupación específica. (Toro, 1982)

13.16 TABLA N° 6
PUNTAJES BRUTOS Y TÍPICOS DEL CMT PROMEDIO DE UNA MUESTRA
INTENCIONAL DE RECEPCIONISTAS DE LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS “SAN
MARTIN”, “O’HIGGINS” Y ANKARA DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR

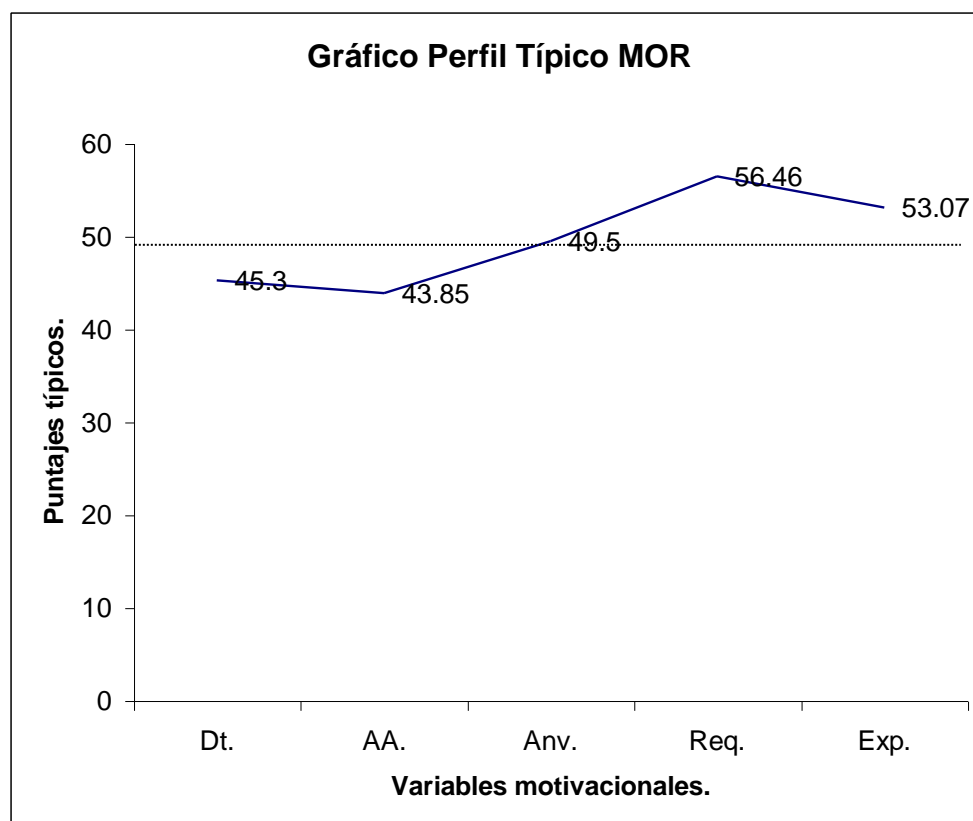
PUNTAJES PROMEDIOS CMT				
Variables	Brutos		Típicos	
	Hom.	Muj.	Hom.	Muj.
Log	16	18	55.04	60.97
Pod	15	13	53.94	49.13
Afi	10	12	38.50	44.03
AR	19	17	42.62	36.37
Rec	15	15	57.42	57.42
Dt	19	15	45.30	34.02
AA	14	15	43.85	47.12
Anv	16	16	49.50	49.50
Req	14	12	56.46	50.56
Exp	13	17	53.07	65.61
Sup	11	15	37.90	47.98
Gt	16	19	47.21	60.34
Ct	14	16	49.69	42.12
Sal	16	19	69.58	50.08
Pro	18	16	54.24	49.82

13.17 GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS (CIM) DE LOS RECEPCIONISTAS HOMBRES



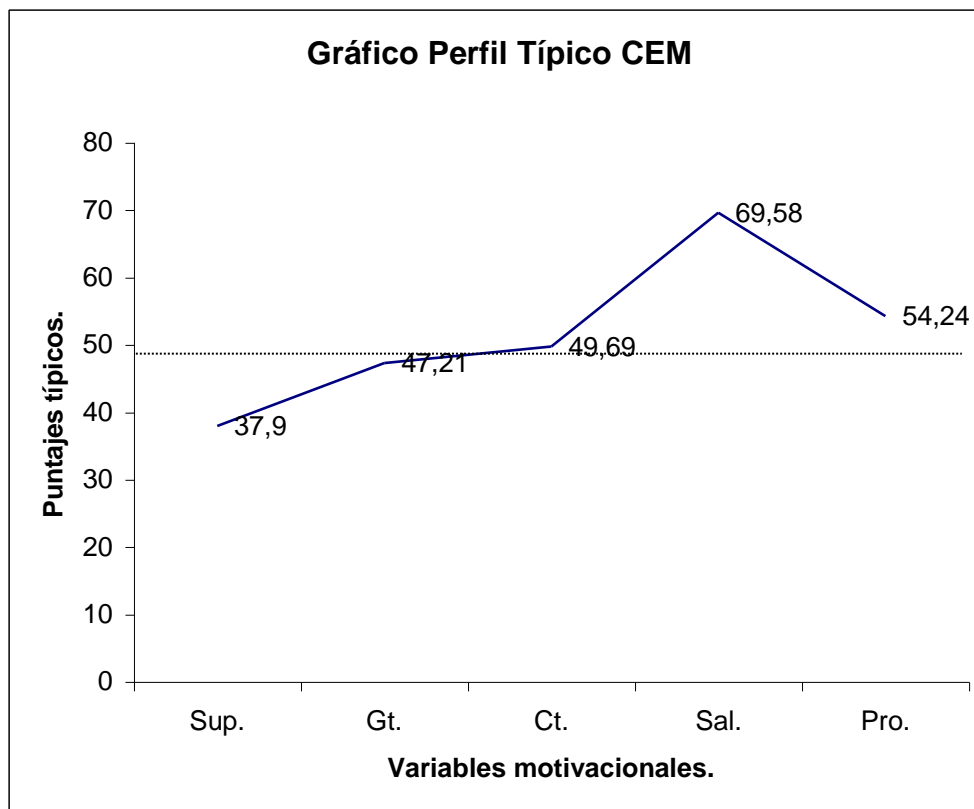
Interpretando el gráfico **CIM**, los recepcionistas manifiestan una notable preocupación por su reputación laboral, expresando a los supervisores una clara necesidad de reconocimiento al trabajo realizado. Buscan la valoración de sus decisiones tomadas, de su eficiencia y experiencia en el cargo (**Reconocimiento: Rec**). Por lo mismo, se interesan por trabajar competitivamente, optimizar su rendimiento, innovar en sistemas de trabajo y buscar soluciones efectivas a los problemas (**Logro: Log**) como, también, ejercer poder planteando sus puntos de vista con cierta persistencia, buscando conservar su posición jerárquica y manteniendo cierta independencia del grupo de trabajo y del supervisor (**Poder: Pod**). Todo esto lo perciben como una experiencia de probar sus propias habilidades, experticia y conocimientos que fortalecen las autovaloraciones, la seguridad emocional y el autoconcepto (**Autorrealización. AR**). En consonancia con lo anterior, no son muy proclives a la afiliación afectiva ni a solicitar ayuda, situaciones que interpretan como dependencia, protección y limitación de sus propias capacidades (**Afiliación: Afi**).

13.18 GRÁFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LOS MEDIOS DE OBTENCION DE RETRIBUCIONES LABORALES (MOR) DE LOS RECEPCIONISTAS HOMBRES



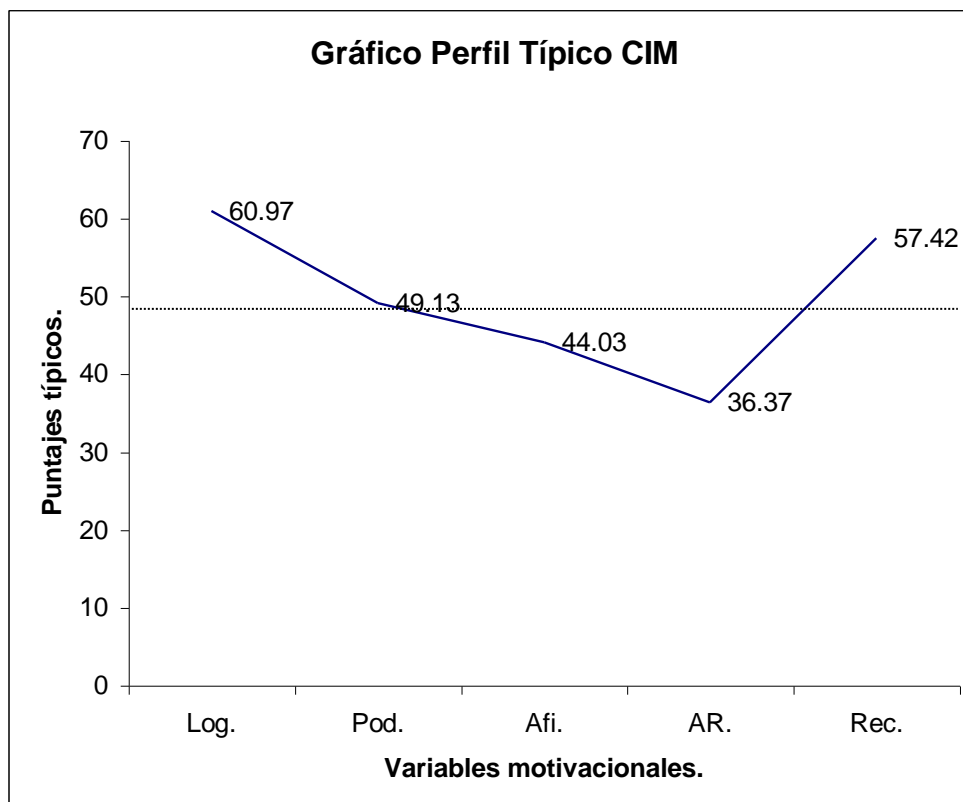
Interpretando el gráfico **MOR**, los recepcionistas buscan en los supervisores, ante todo, respeto por lo que realizan y beneficios por lo que consideran racionalmente justo de acuerdo a las responsabilidades asumidas (**Requisición: Req**). La demanda anterior la justifican por el hecho de que se perciben como coherentes con las demandas de la organización; se muestran dispuestos y receptivos a las instrucciones de los supervisores (**Expectación: Exp**), aceptan las normas y valores que rigen la gestión en el cargo las que perciben en forma más bien cognitiva, es decir, como una parte del sistema organizacional (**Aceptación de Normas y Valores: Anv**). No suelen valorar tanto su dedicación a las tareas, las resolución de problemas y el cumplimiento de los objetivos, las que realizan en forma bastante práctica aunque no tan detalladamente (**Dedicación a la Tarea: Dt**). Evitan la dependencia y son un tanto reticentes a subordinarse a figuras autoritarias fuertes, directivas y estrechas. No son vulnerables a las sobrexigencias del trabajo, pues se sienten capaces, por lo que no suelen buscar apoyo ni protección en el supervisor pues, subjetivamente, no ven tanto la autoridad como la persona del jefe en si sino, más bien, como un código (**Aceptación de la Autoridad: AA**).

13.19 GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS (CEM) DE LOS RECEPCIONISTAS HOMBRES



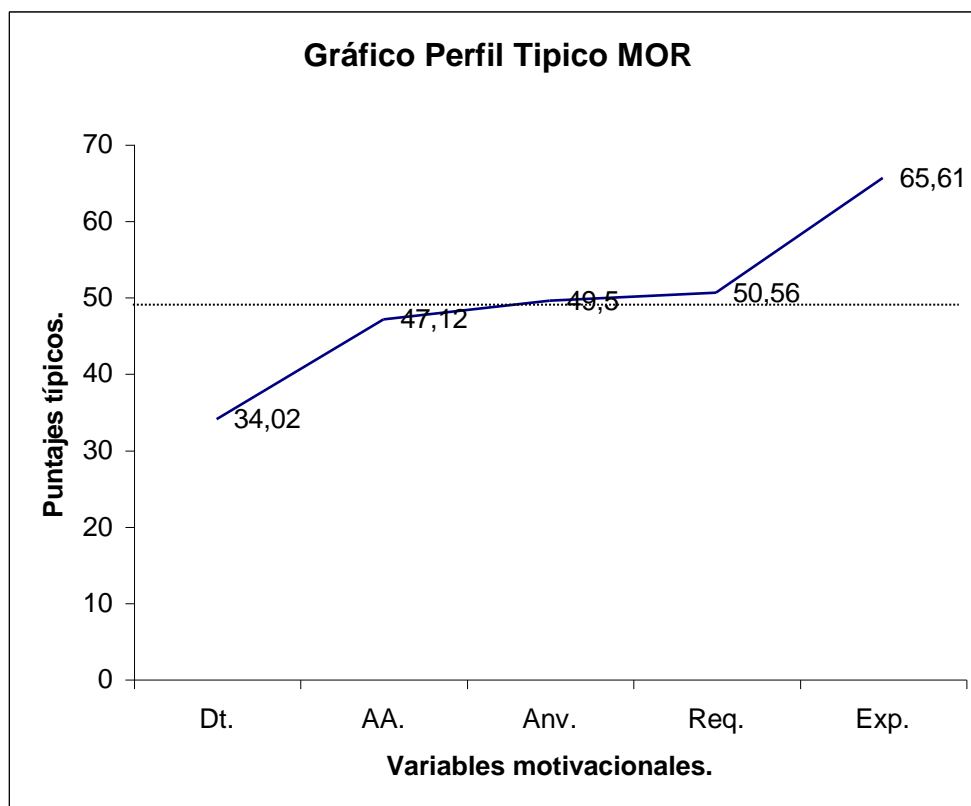
Interpretando el gráfico **CEM**, los recepcionistas sobrevaloran la retribución económica por el cumplimiento del trabajo, manifestando un fuerte interés por el incremento de las remuneraciones (**Salario: Sal**). Se interesan por la movilidad ascendente, aunque no la buscan necesariamente, destacando en ella la alta consideración de los superiores por su gestión y sus capacidades. Esto afecta positivamente su autoconcepto pues la relacionan al mérito y competencia personales (**Promoción: Pro**). A su vez, aprecian las circunstancias organizacionales del trabajo, las relaciones con otras secciones laborales y la libertad de acción en el mismo (**Contenido del Trabajo: Ct**). Son un tanto individualistas y competitivos; las relaciones interpersonales están valoradas más en función del buen desempeño laboral que del afecto; así, la sociabilidad es concebida como una condición profesional necesaria para el trabajo, siendo cooperativa y participativa, aspecto que, sin embargo, no destacan mucho (**Grupo de Trabajo: Gt**). Son ajustadamente autónomos, no requieren de tanta información ni buscan constante evaluación de su desempeño. Se sienten seguros y saben administrar sus recursos para trabajar por lo que prescinden de estrecha supervisión (**Supervisión: Sup**).

13.20 GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS (CIM) DE LAS RECEPCIONISTAS MUJERES



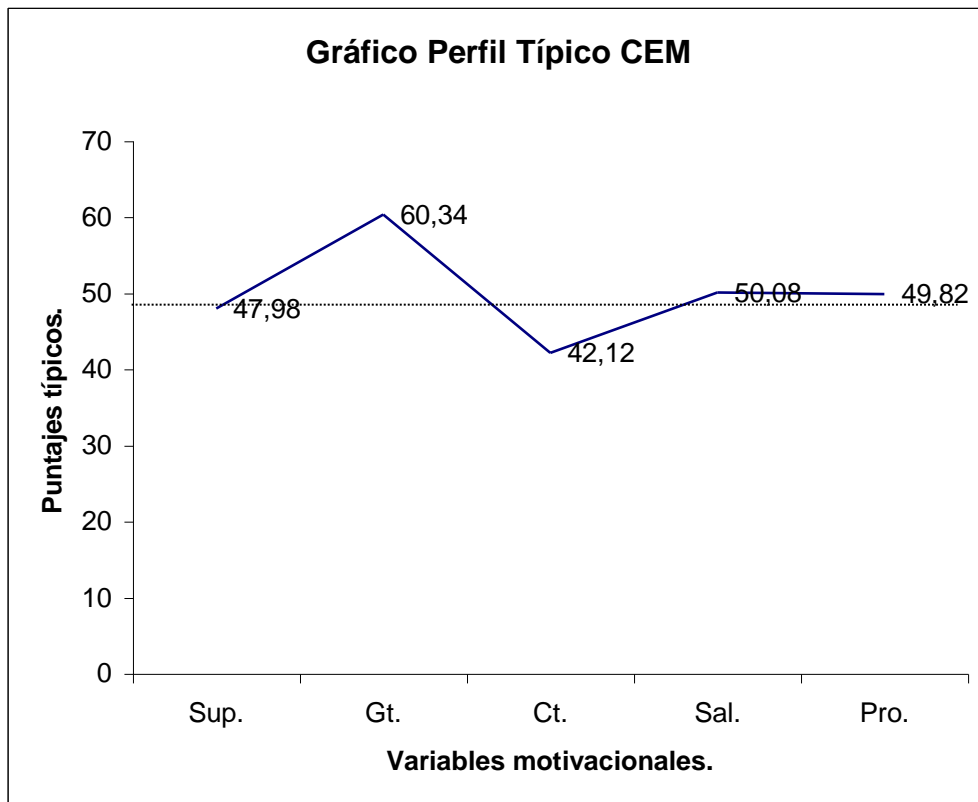
Interpretando el gráfico **CIM**, las recepcionistas se muestran como personas realistas, emprendedoras, responsables, con metas claras y orientadas fuertemente hacia la realización de un buen trabajo. Buscan la excelencia en la ejecución de sus tareas y funciones cuidando los detalles y la precisión de las mismas (**Logro: Log**). Sin embargo, demandan de sus superiores atención y reconocimiento por los logros alcanzados en su desempeño del cargo, demostrando, con ello, preocupación por su reputación laboral (**Reconocimiento: Rec**). Por lo mismo es probable la tendencia a ejercer influencia y persuasión sobre aquellas personas de las cuales dependa la evaluación de su trabajo, obteniendo el consentimiento de sus superiores a sus expectativas o logrando de los clientes, en este caso, la adquisición de los servicios ofrecidos por la empresa (**Poder: Pod**). Para lo anterior fomentan relaciones interpersonales amables y expresivas (**Afiliación: Afi**). Sin embargo, no parecen tener la percepción de esto como una experiencia de autorrealización o de desarrollo personal (**Autorrealización: AR**).

13.21 GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LOS MEDIOS DE OBTENCION DE RETRIBUCIONES LABORALES (MOR) DE LAS RECEPCIONISTAS MUJERES



Interpretando el gráfico **MOR**, las recepcionistas muestran un comportamiento receptivo a las instrucciones de sus superiores, manifestando confianza en las decisiones, disposiciones y actuaciones de sus mandos (**Expectación: Exp**). Asociado a lo anterior, se aprecia un adecuado apego a las normas y valores propios de la organización que rigen tanto para la convivencia social como para el desempeño laboral (**Aceptación de Normas y Valores: Anv**) y un reconocimiento y supeditación hacia sus superiores (**Aceptación de la Autoridad: AA**). Por lo mismo, así como se exigen responsabilidades a sí mismas buscan también beneficios en la organización que consideran justos como retribución por sus prestaciones (**Requisición: Req**). Al parecer no parecen experimentar mayor motivación por realizar un trabajo con iniciativa, interés, esfuerzo y compromiso aunque de hecho muestran responsabilidad al respecto (**Dedicación a la Tarea: Dt**).

13.22 GRAFICO Y DIAGNOSTICO PROMEDIO DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS (CEM) DE LAS RECEPCIONISTAS MUJERES



Interpretando el gráfico **CEM**, las recepcionistas tienden a constituir equipos de trabajo en los que manifiestan conductas cooperativas y de intercambio de experiencias y conocimientos (**Grupo de Trabajo: Gt**); buscando, por lo mismo, para optimizar sus participaciones y aportes, información y orientación en sus supervisores (**Supervisión: Sup**). Manifiestan un interés promedio por el salario recibido por sus prestaciones (**Salario: Sal**) y por las oportunidades de ser promovidas laboralmente (**Promoción: Pro**). Paradójicamente, no parecen valorar ni buscar considerablemente las condiciones intrínsecas del trabajo que les podrían dar autonomía, variedad, información sobre sus contribuciones a la organización (**Contenido del Trabajo: Ct**).

14 ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

14.1 PUNTAJES BRUTOS

26 VARIABLES CONTINUAS ACTIVAS O INDEPENDIENTES

1	Hs	(continua)	14	Ar	(continua)
2	D	(continua)	15	Rec	(continua)
3	Hy	(continua)	16	Dt	(continua)
4	Pd	(continua)	17	AA	(continua)
5	Mi	(continua)	18	Anv	(continua)
6	Pa	(continua)	19	Req	(continua)
7	Pt	(continua)	20	Exp	(continua)
8	Sc	(continua)	21	Sup	(continua)
9	Ma	(continua)	22	Gt	(continua)
10	Si	(continua)	23	Ct	(continua)
11	Log	(continua)	24	Sal	(continua)
12	Pod	(continua)	25	Pro	(continua)
13	Afi	(continua)			

1 VARIABLE NOMINAL ACTIVA O INDEPENDIENTE

26 **Pb**

1 VARIABLE CONTINUA DE RESPUESTA O DEPENDIENTE

27 **NOTA** (continua)

VARIABLES ILUSTRATIVAS

Las correlaciones (y coordenadas) entre las variables continuas ilustrativas y los ejes factoriales, se muestran a continuación:

VARIABLES	COORDENADAS			CORRELACIONES			
	1	2	3	VARIABLE FACTOR	1	2	3
IDEN NIVELES							
NOTA - NOTAS	0.19	0.21	-0.31	0.47	0.49	0.48	

Las correlaciones indican la asociación de la Variable Respuesta (Nota) con las Variables de Personalidad, Motivación e Inteligencia que participan significativamente en la construcción de los Ejes Factoriales.

HISTOGRAMA DEL PORCENTAJE DE VARIACION EXPLICADA POR CADA COMPONENTE.

NUMERO CP	VALOR PROPIO	PORCENT. %	PORCENT. ACUMULADO	
1	6.1135	24.45	24.45	
2	4.5505	18.20	42.66	
3	3.9190	15.68	58.33	
4	2.5999	10.40	68.73	
5	2.1029	8.41	77.14	
6	1.7397	6.96	84.10	
7	1.2804	5.12	89.22	
8	0.9272	3.71	92.93	
9	0.6098	2.44	95.37	
10	0.5599	2.24	97.61	
11	0.3566	1.43	99.04	
12	0.2406	0.96	100.00	
13	0.0000	0.00	100.00	*

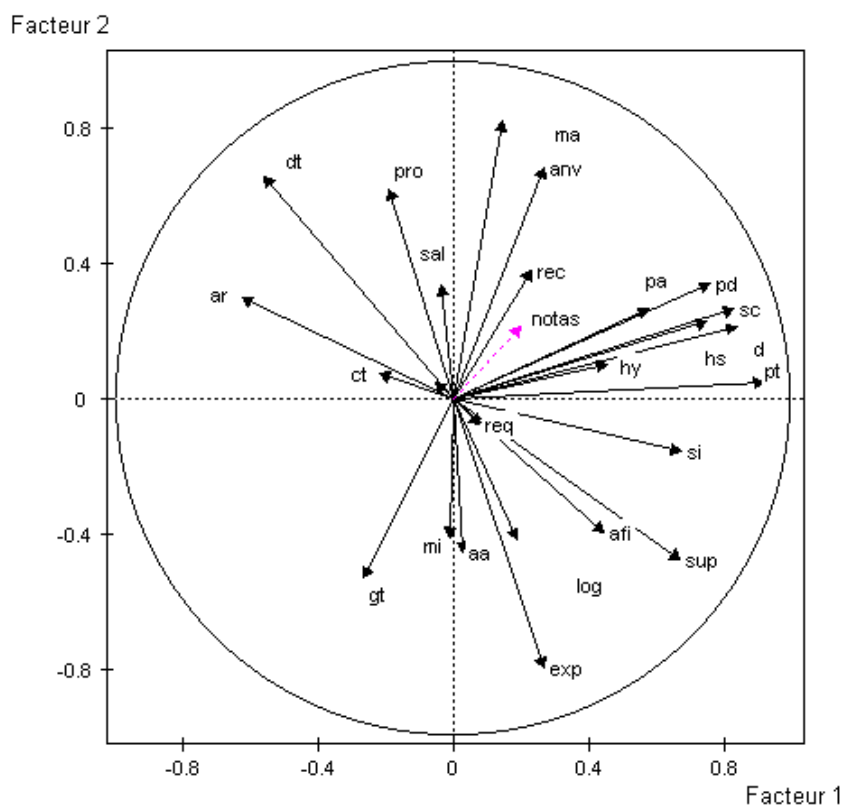
De acuerdo con los criterios Valor Propio Medio y Regla del Codo, los Componentes Principales que deben ser interpretados son los tres primeros que, en conjunto, permiten describir el 58.33% de la Variabilidad total existente en la información analizada. Lo cual es bastante considerable tomando en cuenta el tamaño muestral.

A continuación se muestran las Coordenadas en cada uno de los tres Ejes Factoriales de todas las variables involucradas en el estudio. Las Coordenadas indican la posición de cada variable dentro de los Planos Factoriales, lo que se podrá apreciar gráficamente en los Planos Factoriales. El Plano Factorial es el espacio comprendido entre los ejes "X" e "Y"

POSICION DE LAS VARIABLES EN EL PLANO FACTORIAL

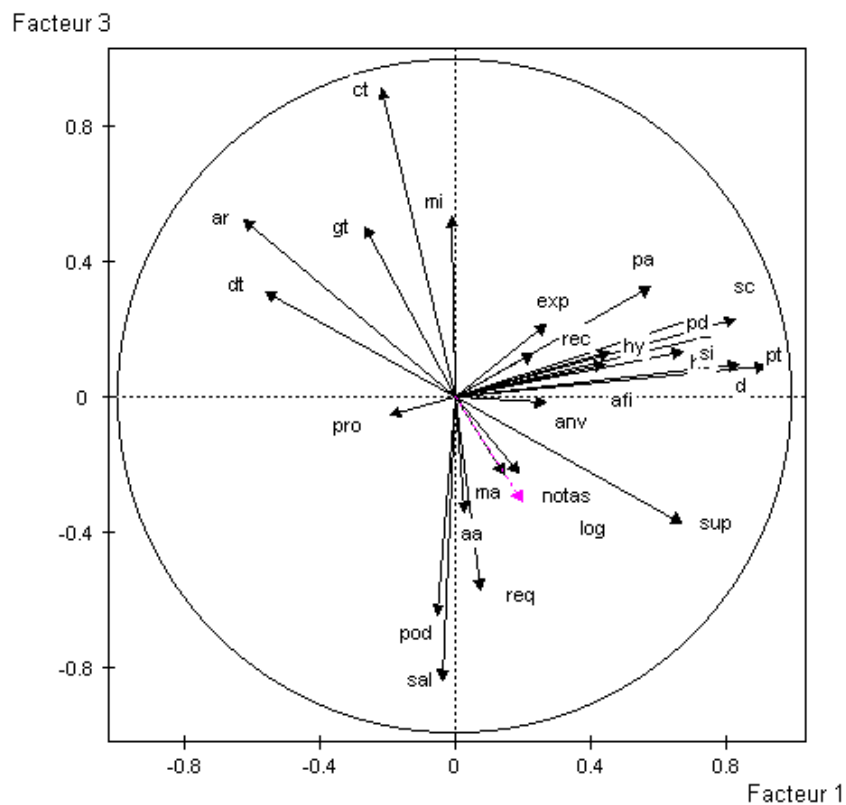
VARIABLES		COORDENADAS		
IDEN - NIVELES DE CORTE		1	2	3
Hs	- Hs	0.75	0.23	0.25
D	- D	0.84	0.21	0.09
Hy	- Hy	0.45	0.10	0.13
Pd	- Pd	0.76	0.34	0.18
Mf	- Mf	-0.01	-0.41	0.53
Pa	- Pa	0.58	0.26	0.33
Pt	- Pt	0.92	0.05	0.09
Sc	- Sc	0.83	0.27	0.23
Ma	- Ma	0.15	0.82	-0.23
Si	- Si	0.67	-0.15	0.14
Log	- Log	0.19	-0.42	-0.22
Pod	- Pod	-0.05	0.05	-0.64
Afi	- Afi	0.44	-0.40	0.10
Ar	- Ar	-0.62	0.30	0.52
Rec	- Rec	0.23	0.38	0.13
Dt	- Dt	-0.56	0.66	0.31
AA	- AA	0.03	-0.45	-0.34
Anv	- Anv	0.27	0.68	-0.02
Req	- Req	0.08	-0.07	-0.57
Exp	- Exp	0.27	-0.79	0.21
Sup	- Sup	0.66	-0.48	-0.37
Gt	- Gt	-0.26	-0.53	0.50
Ct	- Ct	-0.22	0.08	0.91
Sal	- Sal	-0.04	0.34	-0.84
Pro	- Pro	-0.19	0.62	-0.05

14.2 VARIABLES CONTINUAS BRUTAS EN EL PRIMER PLANO FACTORIAL



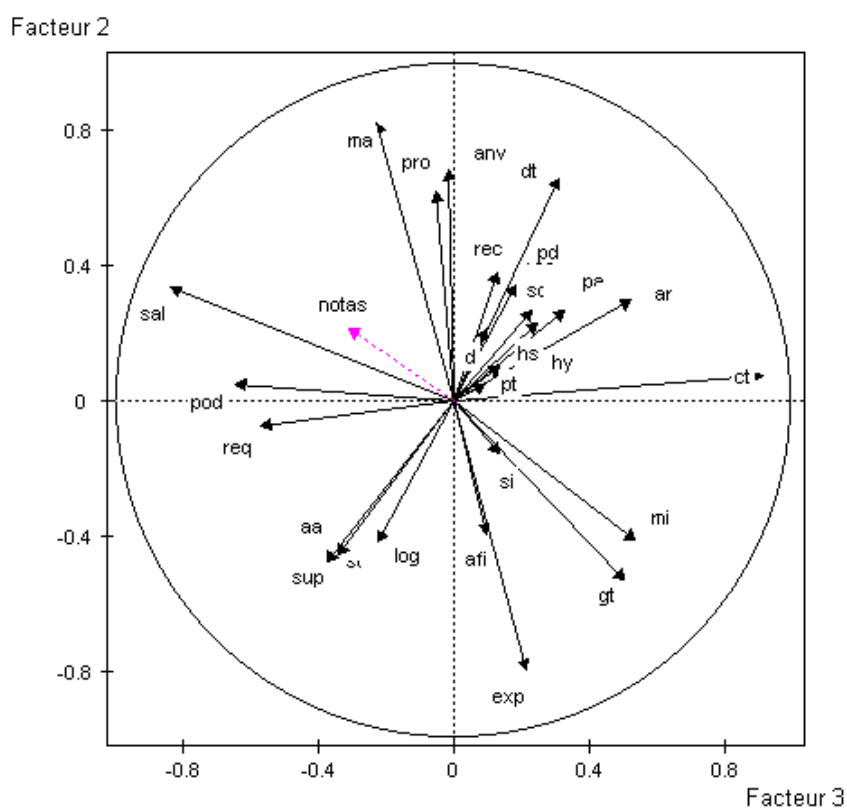
Se observa en el Primer Plano Factorial que la Variable **Rendimiento Laboral (nota)** está directamente relacionada con las Variables de Personalidad: **Hipomanía (Ma)**; **Paranoia (Pa)**; **Desviación Psicopática (Pd)**; **Esquizofrenia (Sc)**; **Histeria (Hy)**; **Hiponcondría (Hs)**; **Depresión (D)** y **Psicastenia (Pt)** y con las Variables de Motivación: **Aceptación de Normas y Valores (Anv)** y **Reconocimiento (Rec)**. Esto significa, estadísticamente, que a mayores valores de estas variables, se obtendrá un mejor Rendimiento laboral (nota).

14.3 VARIABLES CONTINUAS BRUTAS EN EL SEGUNDO PLANO FACTORIAL



Se observa en el Segundo Plano Factorial, que la Variable **Rendimiento Laboral (nota)** está directamente relacionada con las Variables de Personalidad: **Hipomanía (Ma)** y con las Variables de Motivación: **Aceptación de la Autoridad (AA)**; **Supervisión (Sup)**; **Requisición (Req)**; **Logro (Log)** y **Aceptación de Normas y Valores (Anv)**.

14.4 VARIABLES CONTINUAS BRUTAS EN EL TERCER PLANO FACTORIAL



Se observa en el Tercer Plano Factorial que la Variable **Rendimiento Laboral (nota)** obtenida está directamente relacionada con la Variable de Personalidad: **Hipomanía (Ma)** y con las Variables de Motivación: **Salario (Sal)**; **Promoción (Pro)**; **Poder (Pod)** y **Aceptación de Normas y Valores (Anv)**.

14.5 PUNTAJES TÍPICOS

25 VARIABLES CONTINUAS ACTIVAS O INDEPENDIENTES

1	Hs	(continua)	14	Ar	(continua)
2	D	(continua)	15	Rec	(continua)
3	Hy	(continua)	16	Dt	(continua)
4	Pd	(continua)	17	AA	(continua)
5	Mf	(continua)	18	Anv	(continua)
6	Pa	(continua)	19	Req	(continua)
7	Pt	(continua)	20	Exp	(continua)
8	Sc	(continua)	21	Sup	(continua)
9	Ma	(continua)	22	Gt	(continua)
10	Si	(continua)	23	Ct	(continua)
11	Log	(continua)	24	Sal	(continua)
12	Pod	(continua)	25	Pro	(continua)
13	Afi	(continua)			

2 VARIABLES NOMINALES ACTIVAS O INDEPENDIENTES

26	Po
27	%E

1 VARIABLE CONTINUA DE RESPUESTA O DEPENDIENTE

28	NOTA	(continua)
----	-------------	------------

VARIABLES ILUSTRATIVAS

Las correlaciones (y coordenadas) entre las variables continuas ilustrativas y los ejes factoriales se muestran a continuación:

VARIABLES	COORDENADAS			CORRELACIONES		
	1	2	3	1	2	3
IDEN NIVELES NOTA - NOTAS	0.28	0.15	0.25	0.47	0.48	0.46

Las correlaciones indican la asociación de la Variable Respuesta (Nota) con las Variables de Personalidad, Motivación e Inteligencia que participan significativamente en la construcción de los Ejes Factoriales.

HISTOGRAMA DEL PORCENTAJE DE VARIACION EXPLICADA POR CADA COMPONENTE.

NUMERO CP	VALOR PROPIO	PORCENT. 	PORCENT. ACUMULADO	
1	6.4561	25.82	25.82	

2	4.6172	18.47	44.29	

3	3.4873	13.95	58.24	

4	2.4626	9.85	68.09	*****
5	2.0596	8.24	76.33	*****
6	1.6275	6.51	82.84	*****
7	1.3523	5.41	88.25	*****
8	1.0530	4.21	92.46	*****
9	0.7011	2.80	95.27	*****
10	0.5494	2.20	97.46	*****
11	0.3782	1.51	98.98	*****
12	0.2556	1.02	100.00	****
13	0.0000	0.00	100.00	*

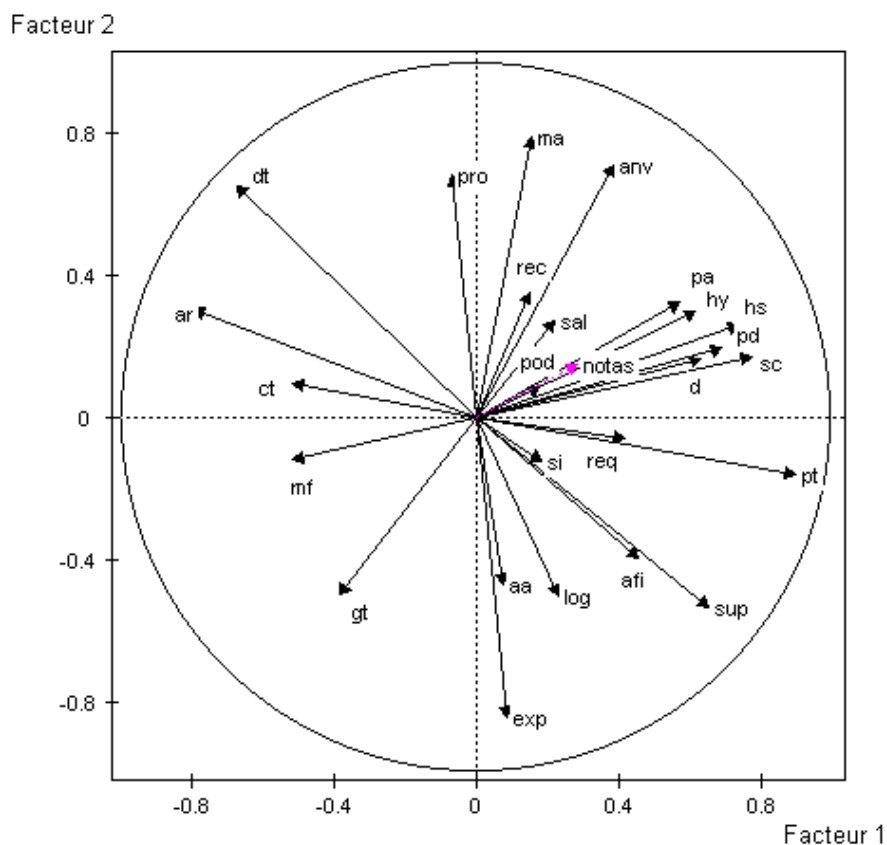
Coincidiendo con el análisis de los Puntajes Brutos, en este caso considerando los criterios Valor Propio Medio y Regla del Codo, los Componentes Principales que deben ser interpretados son los tres primeros que en conjunto permiten describir el 58.24% de la Variabilidad total existente en la información analizada, lo que es muy significativo dado el tamaño muestral.

A continuación se muestran las Coordenadas en cada uno de los tres Ejes Factoriales, de todas las variables involucradas en el estudio. En las Coordenadas, se pueden apreciar la posición en la cual se encuentra cada una de las variables dentro de cada Plano Factorial, lo que es visible gráficamente en la descripción de los Planos Factoriales. El Plano Factorial es el espacio comprendido entre los ejes "X" e "Y"

POSICION DE LAS VARIABLES EN EL PLANO FACTORIAL

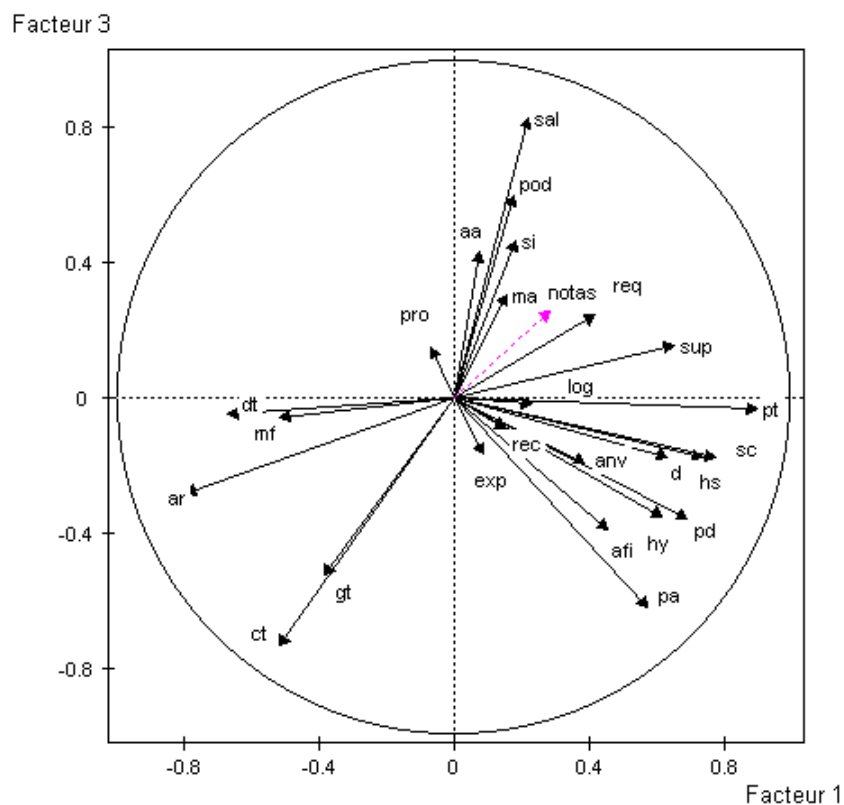
VARIABLES		COORDENADAS		
IDEN	NIVELES DE CORTE	1	2	3
Hs	- Hs	0.74	0.26	-0.18
D	- D	0.63	0.17	-0.18
Hy	- Hy	0.61	0.30	-0.35
Pd	- Pd	0.69	0.20	-0.36
Mf	- Mf	-0.52	-0.12	-0.06
Pa	- Pa	0.57	0.32	-0.62
Pt	- Pt	0.89	-0.16	-0.03
Sc	- Sc	0.77	0.17	-0.18
Ma	- Ma	0.15	0.79	0.31
Si	- Si	0.18	-0.12	0.46
Log	- Log	0.23	-0.50	-0.02
Pod	- Pod	0.17	0.09	0.60
Afi	- Afi	0.45	-0.40	-0.39
Ar	- Ar	-0.79	0.30	-0.28
Rec	- Rec	0.15	0.35	-0.09
Dt	- Dt	-0.67	0.65	-0.05
AA	- AA	0.07	-0.47	0.43
Anv	- Anv	0.38	0.71	-0.19
Req	- Req	0.41	-0.06	0.24
Exp	- Exp	0.08	-0.84	-0.16
Sup	- Sup	0.65	-0.53	0.16
Gt	- Gt	-0.39	-0.50	-0.52
Ct	- Ct	-0.52	0.09	-0.73
Sal	- Sal	0.22	0.27	0.83
Pro	- Pro	-0.07	0.68	0.15

14.6 VARIABLES CONTINUAS TÍPICAS EN EL PRIMER PLANO FACTORIAL



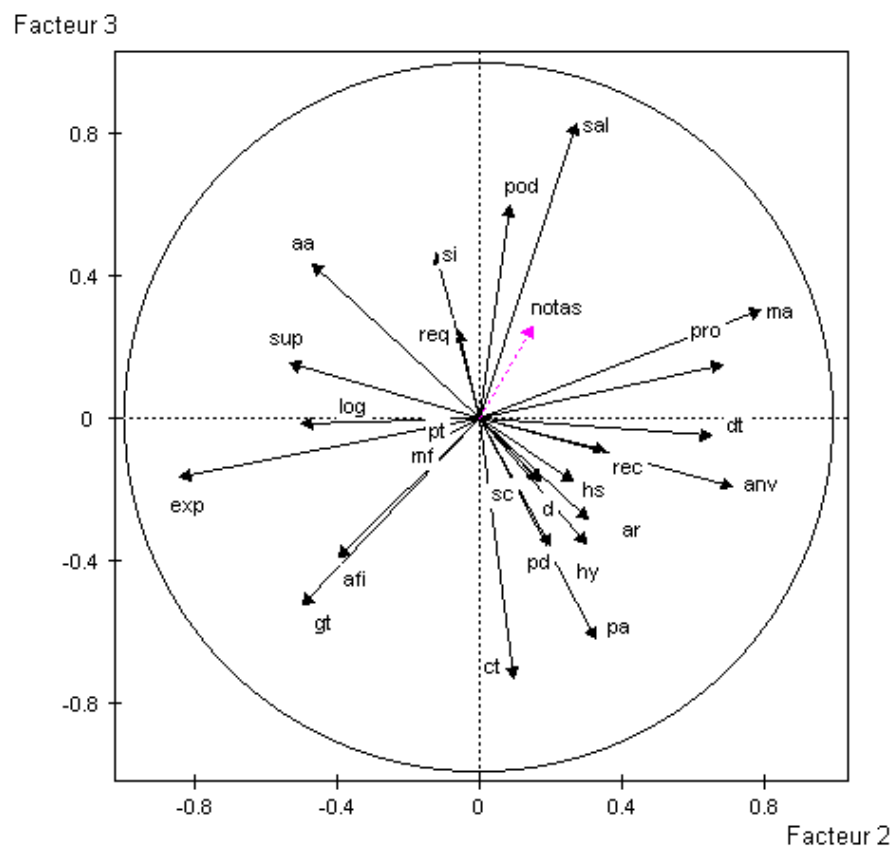
Se observa en el Primer Plano Factorial que la Variable **Rendimiento Laboral (nota)** se encuentra directamente relacionada con las Variables de Personalidad: **Paranoia (Pa)**; **Histeria (Hy)**; **Hipocondría (Hs)**; **Desviación Psicopática (Pd)**; **Depresión (D)**; **Esquizofrenia (Sc)** y **Hipomanía (Ma)** y con las Variables de Motivación: **Poder (Pod)**; **Salario (Sal)**; **Aceptación de Normas y Valores (Anv)** y **Reconocimiento (Rec)**.

14.7 VARIABLES CONTINUAS TÍPICAS EN EL SEGUNDO PLANO FACTORIAL



Se observa en el Segundo Plano Factorial que la Variable **Rendimiento Laboral (nota)** se encuentra directamente relacionada con las Variables de Personalidad: **Hipomanía (Ma)** e **Introversión Social (Si)** y con las Variables de Motivación: **Poder (Pod)**; **Salario (Sal)**; **Requisición (Req)**; **Supervisión (Sup)**; **Aceptación de la Autoridad (AA)** y **Logro (Log)**

14.8 VARIABLES CONTINUAS TÍPICAS EN EL TERCER PLANO FACTORIAL



Se observa en el Tercer Plano Factorial que la Variable **Rendimiento Laboral (nota)** se encuentra directamente relacionada con la Variable de Personalidad: **Hipomanía (Ma)** y con las Variables de Motivación: **Promoción (Pro)**; **Salario (Sal)** y **Poder (Pod)**.

14.9 FRECUENCIA Y DESCRIPCION DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DE PERSONALIDAD, MOTIVACION E INTELIGENCIA ASOCIADAS POSITIVAMENTE A LA VARIABLE DEPENDIENTE DE RENDIMIENTO LABORAL EN LOS PLANOS FACTORIALES

Estadísticamente, en la proporción directa, si se incrementan los valores para las variables independientes, se incrementa el valor de la variable dependiente. Sin embargo, estas ecuaciones matemáticas no ocurren literalmente así en las relaciones entre variables de fenómenos psicológicos porque el comportamiento de éstos varía en función del contexto en el que se dan y comprenden; así como dependen, también, de variables no controladas y de criterios utilizados para valorarlos en cada situación particular. En otras palabras, lo que puede ser deseable bajo determinadas circunstancias, puede no serlo en otras. En todo caso, considerando que el estudio de las relaciones entre variables personales, motivacionales e intelectuales respecto al rendimiento laboral es sólo exploratorio, no pueden exigirse resultados definitivos. No obstante, los resultados son los que siguen para un buen desempeño laboral de los recepcionistas hoteleros.

FRECUENCIA DE VARIABLES DE PERSONALIDAD ASOCIADAS POSITIVAMENTE A LA VARIABLE RENDIMIENTO LABORAL					
PUNTAJES BRUTOS			PUNTAJES TIPICOS		
P F N° 1	P F N° 2	P F N° 3	P F N° 1	P F N° 2	P F N° 3
Ma	Ma	Ma	Ma	Ma	Ma
Pa	----	----	Pa	----	----
Pd	----	----	Pd	----	----
Sc	----	----	Sc	----	----
Hy	----	----	Hy	----	----
Hs	----	----	Hs	----	----
D	----	----	D	----	----
Pt	----	----	----	----	----
----	----	----	----	Si	----
FRECUENCIA DE VARIABLES DE MOTIVACION ASOCIADAS POSITIVAMENTE A LA VARIABLE RENDIMIENTO LABORAL					
PUNTAJES BRUTOS			PUNTAJES TIPICOS		
P F N° 1	P F N° 2	P F N° 3	P F N° 1	P F N° 2	P F N° 3
Anv	Anv	Anv	Anv	----	----
----	----	Pod	Pod	Pod	Pod
----	----	Sal	Sal	Sal	Sal
----	Req	----	----	Req	----
Rec	----	----	Rec	----	----
----	AA	----	----	AA	----
----	Sup	----	----	Sup	----
----	----	Pro	----	----	Pro
----	Log	----	----	Log	----

La variable intelectual está expresada nominalmente y no aparece en el plano factorial pues éste sólo representa variables continuas. Sin embargo, lo más importante a destacar es que tiene una directa relación en la construcción de los ejes factoriales. Así, la Nota (Rendimiento) se relaciona con el eje del primer factor en forma positiva (-1 y 1). O sea, a mayor valor del primer eje factorial mayor es la Nota. Por lo tanto, a mayor valor de la variable Inteligencia (nominal) mayor es la Nota. En este sentido se cumple la teoría respecto al valor predictivo de la inteligencia en el rendimiento laboral.

PROPUESTA DE AJUSTE EMPLEADO-CARGO	
DESCRIPCION DE VARIABLES DE PERSONALIDAD FUNCIONALES AL RENDIMIENTO LABORAL	
AMBITO PSICOLOGICO	AMBITO ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Motivación, energía, entusiasmo y dinamismo para realizar actividades. -Capacidad de control y manejo de sus recursos psicológicos. -Persistencia del esfuerzo, resistencia a la fatiga. -Estabilidad emocional, control de impulsos, tolerancia a la frustración, postergación de gratificaciones inmediatas, alegría, apertura, equilibrio y madurez. -Relaciones interpersonales adecuadas e integradas pero poco profundas. -Sociabilidad, facilidad y tino para el contacto. Agradado, empatía, disposición, accesibilidad, amabilidad frente a los demás. -Confiables, sinceros, expresividad adecuada de los propios sentimientos. -Alertas, observadores y atentos. - Realismo, sentido común, percepciones ajustadas a lo existente, flexibilidad en apreciaciones y juicios. -Capacidad de adaptación a las circunstancias ambientales. -Capacidad de afrontamiento de las dificultades, conflictos y presiones. -Capacidad de autocrítica, reconocimiento de las propias habilidades y limitaciones, comprensión de problemas psicológicos. -Valoración de los logros, aprendizaje de la experiencia, rectificación de errores, utilización de los conocimientos adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para planificar metas, ideas y proyectos con claridad . - Capacidad de logro o realización de las metas propuestas. - Tener ambiciones, aspiraciones y amplitud de intereses. - Capacidad para comportarse racional y organizadamente, orientando sus acciones a los fines deseados. - Capacidad ejecutiva: emprendimiento, iniciativa, practicidad, operatividad, eficiencia, laboriosidad, efectividad . - Capacidad resolutive, toma de decisiones en situaciones de presión. - Capacidad para realizar tareas simultáneas. - Capacidad de reflexión, previsión, anticipación y precaución sobre las ideas y actividades a emprender. - Responsabilidad, compromiso, involucramiento con el trabajo. - Convencionalismo en los principios y en la forma de conducirse. - Orden, cuidado, disciplina, puntualidad, exactitud, precisión en la realización de tareas y cálculos con apego a lo realidad y a las normas. - Participación, cooperación e intercambio de conocimientos y experiencias. - Capacidad de análisis y de síntesis conceptual promedio. - Consultar juicios a superiores.

PROPUESTA DE MODELO AJUSTE EMPLEADO-CARGO
DESCRIPCION DE VARIABLES DE MOTIVACION E INTELIGENCIA FUNCIONALES AL RENDIMIENTO LABORAL
AMBITO ORGANIZACIONAL – LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> - Comportarse de acuerdo a las reglas, creencias y valores relevantes para el funcionamiento y pervivencia de la organización. - Determinación perseverante de las acciones por el sentido del respeto, del deber de la responsabilidad y de la confianza. - Capacidad de adaptación, flexibilidad y conformismo ante molestias y cambios bruscos del entorno. - Capacidad de afrontamiento relativamente exitoso ante las dificultades, problemas y conflictos imprevistos. - Capacidad para solicitar ayuda y apoyo necesarios y confesar equívocos esperados en el desempeño. - Capacidad para integrar eficientemente equipos de trabajo, con adecuado involucramiento afectivo con las personas y con el trabajo. - Tolerancia y autocontrol ante críticas, evaluaciones y reproches irracionales. - Capacidad apropiada para influir, persuadir, sugerir y controlar a personas, grupos, situaciones o medios. - Capacidad para establecer relaciones interpersonales adecuadamente instrumentales y utilitarias a los fines organizacionales. - Valoración de la retribución económica asociada al desempeño laboral y a la promoción laboral. - Valoración de las propias prestaciones psicológicas, académicas y laborales a la organización. - Capacidad racional de crítica, cautela, sobriedad y precisión en los juicios, actividades y contactos sociales. - Motivación por el logro, excelencia laboral y expectativas de ascenso. - Capacidades prácticas para la realización y ejecución. - Capacidad de iniciativa , innovación e interés por perfeccionarse. - Valoración del aprecio, atención y reconocimiento por lo que se es, se sabe y se hace. - Convencionalidad, corrección, sensibilidad al prestigio, a la reputación social, a la etiqueta y las buenas costumbres. - Preocupación por mostrar y mantener una buena imagen de sí mismo ante los demás - Reconocimiento, aceptación, y acato a las personas que detentan la autoridad formal. - Respeto moral, social y formal por personas de todo tipo y condición. - Empatía y sensibilidad a las necesidades de otros. - Capacidad para solicitar adecuadamente derechos y beneficios percibidos como justos por las prestaciones dadas a la organización. - Capacidad para realizar análisis y síntesis conceptuales promedio. - Capacidad de retención némica promedio.

15 CONCLUSIONES

15.1 RESULTADOS ESTADISTICOS

Los resultados obtenidos en la investigación permiten concluir lo siguiente:

1.- Los análisis estadísticos de los datos psicométricos arrojaron 3 Componentes Principales que representan el 58% de la Variabilidad total de los Puntajes Brutos y Típicos.

2.- Los 3 Componentes Principales correspondientes tanto a los puntajes brutos como típicos, representados en 6 Planos Factoriales, mostraron en su totalidad Frecuencias de un 100%, 67% y 33% en determinadas Variables Activas asociadas a la Variable Respuesta.

3.- El Análisis Multivariado de Componentes Principales estimó un Coeficiente de Correlación Múltiple Promedio de $r = 0.48$ entre ese grupo determinado de Variables Psicológicas Activas y la Variable Respuesta Rendimiento Laboral.

4.- Por lo tanto, considerando la Variabilidad, la Frecuencia y la Correlación habidas, se puede determinar la presencia de un grupo de variables consistentes en su forma y persistentes en los distintos momentos de análisis que permiten conjeturar la existencia de un Patrón Estadístico Multifactorial de Variables Psicológicas que al incrementarse elevan también la Variable Rendimiento. De este modo se tienen un:

5.- Patrón de Motivación conformado por los factores: Aceptación de Normas y Valores (Anv); Poder (Pod); Salario (Sal) y Requisición (Req).

6.- Patrón de Personalidad conformado por los factores: Hipomanía (Ma); Paranoia (Pa); Desviación Psicopática (Pd); Esquizofrenia (Sc); Histeria (Hy); Hipocondría (Hs) y Depresión (D).

7.- Patrón de Inteligencia conformado por los factores: Potencial Intelectual (Po) y Porcentaje de Eficiencia (%E)

15.2 INTERPRETACION DE LOS PATRONES

15.2.1 Variables Intelectuales.

1.- Respecto al **Potencial Intelectual (Po)**, tanto los hombres como las mujeres han alcanzado un rendimiento cuantitativo del orden del percentil 50 lo que cualitativamente corresponde a una capacidad Término Medio. Esta medida corresponde al promedio de la población adulta.

2.- Respecto al **Porcentaje de Eficiencia (E%)**, existe una leve diferencia entre los hombres y las mujeres. Considerando que cuantitativamente bordea el setenta por ciento (70%), ambos están cualitativamente sobre el Término Medio (50%). Las mujeres, con un setenta por ciento (70%), son más cuidadosas en la inversión de recursos para solucionar sus problemas y buscan minimizar los riesgos y las pérdidas en su gestión. Los hombres, con un sesenta y ocho por ciento (68%), experimentan un margen de pérdida levemente mayor de recursos para obtener resultados similares al de las mujeres.

15.2.2 Variable Desempeño.

1.- Respecto al **Rendimiento en el Desempeño Laboral (ER)**, estimado sobre un sólo factor, existe una leve diferencia entre los hombres y las mujeres. Considerando que el promedio cuantitativo es la nota cinco coma cuatro (5,4), ambos tienen un rendimiento cualitativamente bueno. La competitividad de los hombres (nota 5,8) sobre las mujeres (nota 5,1), no se atribuye a la capacidad intelectual, que es similar en ambos, ni a variables étareas ni genéricas, sino más bien a algunas Variables Intervinientes del Desempeño como: el Conocimiento del Cargo, la Experiencia Laboral, las Habilidades y la Experticia Técnica.

15.2.3 Variables de Personalidad.

Análisis Psicológico. Respecto al **MMPI**, las escalas clínicas promedian un puntaje típico de 50. Esto indica que el perfil es válido. Diagnóticamente corresponde tanto a la normalidad estadística como psicológica. Respecto a esto último se dice que los sujetos de ambos grupos en promedio son normales, responden razonablemente y manifiestan un equilibrio entre la autoprotección y el autodescubrimiento. Hay una adecuada adaptación del sujeto a su entorno. Esto, sintomáticamente, puede ser funcional a un buen desempeño de un cargo, pues hay equilibrio entre fuerzas tanto internas del sujeto como externas provenientes de la organización.

1.- Hipomanía (Ma): Fijarse metas, objetivos, planificar y proyectar en el trabajo orienta al individuo, ordena su gestión e incrementa la eficiencia, minimizando los errores y el desperdicio de recursos.

2.- Paranoia (Pa): El cuidado, la cautela, el alerta y la capacidad de observación sobre lo que se hace en el trabajo y sobre lo que sucede en el entorno laboral al parecer favorecen un buen desempeño, pues indica una capacidad de control sobre las cosas de las cuales se es responsable.

3.- Desviación Psicopática (Pd): La capacidad de logro para activarse; la energía necesaria para esforzarse, para superar obstáculos, trabajar bajo presión y tolerar la frustración permiten conseguir las metas.

4.- Esquizofrenia (Sc): El sentido de la realidad, el sentido común, la capacidad de interpretar los hechos tal cual se presentan o son, indican una capacidad para manejar datos, hechos y problemas en forma práctica, clara y precisa. Indican buena adaptación al entorno sociolaboral, con contención emocional que no interfiera en procesos de cálculos y de análisis cognitivos y una clara distinción entre la propia individualidad y lo exterior. Indica capacidad de juicio, autonomía, independencia e interacción.

5.- Histeria (Hy): La valoración y búsqueda de la aprobación y aceptación sociales en los contactos interpersonales se ven funcionales al cargo que demanda actitudes de amabilidad, consideración, colaboración e interés en los demás. Favorece la integración a equipos de trabajo donde la actitud de servicio y el apego a las conductas convencionales

son necesarias. La sensibilidad a estas características incrementa la eficiencia pues hacen permeables a las personas al reconocimiento y aprobación brindados por otros.

6.- Hipocondría (Hs): Percibirse como una persona autovalorada, poseedora de recursos psicológicos y ser capaz, con ellos, de enfrentar problemas favorecen un buen rendimiento en la medida en que ayuda a reducir fenómenos colaterales al desempeño como el ausentismo laboral, la deserción laboral, la rotación excesiva, la evitación de compromisos o la irresponsabilidad que suelen ser sintomáticos en sujetos que no son capaces de involucrarse en su trabajo y de superar sus propios problemas.

7.- Depresión (D): Una adecuada capacidad de autocrítica permite, a la persona, revisar y valorar por sí misma sus experiencias, rectificando oportunamente sus errores y beneficiándose del aprendizaje de éstos. Una reflexión adecuada acerca de las soluciones que se ofrecen a los problemas ayuda al desempeño pues revela una capacidad para prever las consecuencias de los propios actos. La capacidad de anticipación cognitiva de los hechos permite replantear estrategias y planificaciones antes de pasar al acto. Indica un buen control de impulso y una posibilidad de reducir los errores.

15.2.4 Variables de Motivación.

Análisis Psicológico. Respecto al **CMT**, las variables promedian típicamente cincuenta puntos (50) lo que corresponde a la normalidad estadística. En general, para los hombres y las mujeres estos resultados cuantitativos revelan, cualitativamente, a sujetos que perciben su trabajo como tareas esencialmente administrativas, apreciándose dependencia a las normas y a los sistemas de trabajo establecidos y un conformismo con lo que son y hacen laboralmente. Son altamente sensibles a las retribuciones externas tangibles como intangibles. No perciben mayormente su trabajo como una experiencia de desarrollo personal manifestando una motivación promedio.

Primariamente se tienen:

1.- Aceptación de Normas y Valores (Anv): La sujeción conductual a las normas, valores y creencias propias de la organización es percibida como altamente aceptable, valorada y

adaptativa tanto por los empleados como por los supervisores pues, en el amplio sentido de la palabra, facilita el trabajo afectando ello positivamente la eficiencia y la eficacia.

2.- Poder (Pod): Plantear puntos de vista propios y funcionales al trabajo, persuadir, influir, sugerir y ejercer algún tipo de control sobre otros sujetos o situaciones permiten lograr objetivos en organizaciones cuya división de trabajo puede generar conflicto de intereses.

3.- Salario (Sal): Las retribuciones económicas, como estímulos externos positivos, incrementan la tasa de respuesta deseada. Se sabe que la Motivación, el Rendimiento y también la Satisfacción Laborales se ven afectadas positivamente por sistemas de control conductual como éstas.

4.- Requisición (Req): Obtener de otros apoyo, atención, aceptación o admiración genera sinergia, cooperación y optimización de resultados laborales que demandan mancomunación de esfuerzos. El trabajo aislado o sin interacción no produce más que uno en equipo.

Secundariamente se tienen:

5.- Aceptación de la Autoridad (AA): El reconocimiento de la autoridad formal brinda seguridad al supervisor y hacen confiable al empleado, mostrando ello una estabilidad en el comportamiento organizacional y una tendencia a aceptar las orientaciones superiores.

6.- Supervisión (Sup): Es importante valorar la supervisión y buscarla, pues es la fuente que retroalimenta y certifica la excelencia del trabajo. Brinda apoyo, información, corrección, solución y autorización a los procesos llevados a cabo por los empleados. Constituye el respeto tácito a la autoridad y jerarquía que detenta el poder formal. Es disfuncional al rendimiento la disrupción del empleado.

7.- Promoción (Pro): Las experiencias de movilidad ascendente, si están contempladas organizacionalmente, refuerzan la valía personal, el prestigio laboral, motivan y obligan a un mayor esfuerzo al incrementarse las responsabilidades. Todo ello, en consecuencia, favorece una mejora en el rendimiento.

8.- Logro (Log): Buscar la excelencia y la perfección, tanto cuantitativa como cualitativamente, en los resultados potencia los niveles del desempeño laboral. La competitividad, la persistencia, la superación de obstáculos y el logro de metas son indicadores claros de un desempeño laboral deseado.

En consecuencia, los análisis estadísticos confirman la Hipótesis de la influencia de Variables Psicológicas sobre el Rendimiento Laboral, permitiendo cumplir los Objetivos Generales de describir un Perfil Prescriptivo del Cargo de Recepción Hotelera y unos Patrones de Personalidad, Motivación e Inteligencia predictores del Rendimiento Laboral.

15.3 IMPLICANCIAS ORGANIZACIONALES

Para los recepcionistas hoteleros los resultados obtenidos implican, al menos teóricamente, varios aspectos.

1.- De acuerdo a los conceptos de Descripción de Cargo, el Cargo de Recepción Hotelera tendría descriptivamente un Nivel de Complejidad Medio.

2.- Sus capacidades intelectuales les permitirían conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a los problemas de análisis, síntesis y de cálculos que podría ofrecer el trabajo. En el mismo sentido, es probable el éxito en procesos de Inducción, Entrenamiento y Conocimiento del Trabajo pues, teóricamente, estarían fuertemente determinados por el potencial intelectual.

3.- Sus Porcentajes de Eficiencia les permitirían utilizar satisfactoriamente sus recursos para lograr los objetivos propuestos.

4.- Considerando los resultados psicométricos desde la teoría de Ajuste Personalidad-Cargo de Holland, los rasgos constitutivos del Patrón de Personalidad serían congruentes con las características del cargo de Recepción Hotelera.

5.- Al menos, teóricamente, la Congruencia Personalidad-Cargo en el recepcionista (MMPI), su predicción de rendimiento satisfactorio (Po) y la consecución de las recompensas demandadas (CMT) predecirían un nivel de Motivación y de Satisfacción Laboral mínimos que reducirían posibles tasas de ausentismo, rotación o deserción laborales.

6.- En síntesis, según los resultados, los individuos que efectivamente desempeñan las funciones de recepción presentarían un nivel de Competitividad satisfactorio si han alcanzado el Éxito en el Desempeño.

10 LIMITACIONES Y PROYECCIONES

Limitaciones

1. La presente tesis es exploratoria, es decir sus resultados no pueden ser tomados como conclusiones definitivas sino tan sólo como conjeturables. Sin embargo, esto es contrarrestado, en alguna medida, por la metodología estadística utilizada, altamente sensible a muestras pequeñas y con un buen poder predictivo.
2. La muestra es reducida y específica, por lo tanto los resultados obtenidos no pueden generalizarse con alta confiabilidad a otras organizaciones similares. A los más son aplicables sólo a los sujetos de las empresas estudiadas.
3. Se requiere de una mayor confiabilidad del Descriptor Analítico del Cargo y de la Evaluación del Desempeño, pues sus resultados afectan otros datos.

Proyecciones

1. Desde el punto de vista del Conocimiento Académico, los resultados obtenidos son, por los antecedentes obtenidos, básicos Constituyen una fuente de referencia para posteriores investigaciones sobre un área poco estudiada pero propicia para la Psicología Laboral Aplicada. De ahí la medida con la que deben ser tomados.
2. En todo caso, desde el punto de vista de la Administración de Personal, pueden ser utilizados como conceptos orientadores de procesos de Selección de Personal, de Capacitación Laboral (fortalezas y debilidades del personal), Evaluación de Desempeño, Promoción, Desvinculación, Contratación, Reingeniería, Desarrollo Organizacional y Diseño de Cargos entre otras cosas.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, G.: "La Percepción de la Organización: Clave para la Comprensión del Comportamiento del Individuo en la Organización", Rev. Interamericana de Psicología, Vol.11, N°1 y 2, 1992.
- ANSTEY, E.: "Test de Dominós", México, Paidós, 1990.
- ARIAS, G. F.: "Administración de Recursos Humanos", México, Trillas, 1986.
- ARIAS, F. et al.: "El Compromiso Personal hacia la Organización y el Clima Organizacional, la Búsqueda de Empleo, la Intención de Permanencia y el Esfuerzo", Rev. Interamericana, Vol.19, N°1, 2000.
- ARTHUR, D.: "Selección Efectiva de Personal: Reclutamiento, Entrevista, Contratación y Orientación de Nuevos Empleados". Colombia, Norma, 1987.
- BYARS, L. L. et al.: "Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones", México, Interamericana, 1983.
- CATTELL, R. B. y KLINE, P.: "El Análisis Científico de la Personalidad y la Motivación", Madrid, Pirámide S. A., 1982.
- CATTELL, R. B., EBER, H.W. y TATSUOKA, M.M. "Cuestionario Dieciseis Factores de la Personalidad", México, Manual Moderno, 1980.
- CUADRA, A.: "Un Modelo Matemático de Selección de Personal basado en Validez Concurrente". Rev. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 6, N° 17, 1990.
- CUELI, J. y REIDL, L.: "Teorías de la Personalidad", México, Trillas, 1982.
- CHIAVENATO, I.: "Administración de Recursos Humanos", México, Mc Graw-Hill, 1983.
- CHRUDEN, H. : "Administración de Personal", México, CECSA, 1987.
- DAVIDOFF, I.: "Introducción a la Psicología", México, Mc Graw Hill, 1980.
- D'ALFONSO, P. G.: "¿Cómo formar una inteligencia creativa?", M. Todos S.A., Buenos Aires, 1992.
- DESLER, G.: "Organización y Administración. Enfoque Situacional", Colombia, Prentice Hall, 1989.
- DICAPRIO, N.S.: "Teoría de la Personalidad", España, Nueva Editorial Paidós, 1983.
- DICARPIO, N. S. "Teorías de la Personalidad", México, Mc Graw-Hill, 1989.
- DUBÍN, R.: "Las Relaciones Humanas en la Administración", México, Continental, S.A, 1987.
- DUNETTE, M. D.: "Psicología Industrial", México, Trillas, 1984.
- DUNETTE, M. D.: "Selección y Administración de Personal", México, CECSA, 1989.
- ELORDUY, J. I.: "Estrategia de Empresa y Recursos Humanos", Santiago, Mc Graw-Hill, 1993.
- ENGLER, B.: "Introducción a las Teorías de la Personalidad", México, Mc Graw-Hill, 1996.
- ESPINOSA, J.: "La Práctica de la Psicología Diferencial: en Industrias y Organizaciones", Madrid, Pirámide, 1996.
- EYSENCK, H. J.: "Fundamentos Biológicos de la Personalidad", Barcelona, Fontanella, 1972.
- FERNANDEZ-RIOS, M.: "Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación", Madrid, Díaz de Santos, 1997.
- FERNANDEZ-RIOS, M.: "Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección", Madrid, Díaz Santos, 1999.

- FERNANDEZ, R.: "Evaluación Conductual Hoy: Un Enfoque para el Cambio en Psicología Clínica y de la Salud", Madrid, Pirámide, 1994.
- FLIPPO, E.: "Principios de Administración de Personal", México, Mc Graw-Hill, 1988.
- FRANK, E.: "Análisis de Puestos: Base para el Desarrollo del Entrenamiento en el Cargo", Rev. Interamericana, Vol.3, N°3, 1984.
- GIBSON, J. L. et al.: "Las Organizaciones: Comportamientos, Estructuras y Procesos", Santiago, Mc Graw-Hill, 1996.
- GOMEZ, E.L.: "Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota – 2 MMPI-2", México, El Manual Moderno S.A. de C.V., 1994.
- HAMPSON, S. E.: "La Construcción de la Personalidad", España, Paidós, 1986.
- HERNANDEZ, R. et al.: "Metodología de la Investigación", México, Mc Graw-Hill, 1993.
- HODGELTS, R.: "Comportamiento en las Organizaciones", México, Interamericana, 1981.
- HODGELTS, M. y ALTMAN, S.: "Comportamiento en las Organizaciones", México, Mc Graw-Hill, 1989.
- JANE, M.: "Un Marco Conceptual para la Evaluación del Desempeño", Rev. Interamericana de Psicología, Vol.3, N°3, 1984.
- KEITH, D.: "Comportamiento Humano en el Trabajo", México, Mc Graw-Hill, 1991.
- KETELE, J. M.: "Metodología para la Recogida de Información", Madrid, Muralla S.A., 1995.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H.: "Administración", México, Mc Graw-Hill, 1990.
- KREITNER, K.: "Comportamiento de las Organizaciones", Mc Graw-Hill, 1997.
- LABRADOR F.J.: "Modelos Factoriales Biológicos en el Estudio de la Personalidad", España, Desclée de Brouwer, 1984.
- LANHAM, E.: "Valoración de Puestos: Bases Objetivas para Fijar Escalas de Salarios", México, Continental, 1982.
- LEVY, C.: "Evaluación de Personal: Los Métodos a Elegir", Madrid, Díaz de Santos, S.A., 1992.
- LINDZEY, G.; HALL, C.S. y MANOSEVITZ, M.: "Teorías de la Personalidad", México, Limusa, 1986.
- LOBOS, J.: "Calidad a través de las Personas", Santiago, Dolmen, 1993.
- MASLOW, A.: "El hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser", México, Kairós, 1988.
- MEGGINSON, L.; MOSLEY, D. y PIETRI, P.: "Administración, Conceptos y Aplicaciones", México, CECSA, 1992.
- MILKOVICH, G. T.: "Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia", México, Iberoamericana, 1994.
- MISCHEL, W.: "Teorías de la Personalidad", México, Mc Graw-Hill, 1988.
- MOLLER, C.: "Calidad Personal: la Base de todas las demás Calidades", Madrid, TMT A/S, 1991.
- NUÑEZ, R.: "Aplicación del Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI) a la Psicopatología", México, El Manual Moderno, 1994.
- NUÑEZ, R.: "Manual Práctico del MMPI: Pruebas Psicométricas de la Personalidad", México, Trillas, 1991.
- NUNNALLY, J.: "Teoría Psicométrica", México, Trillas, 1987.
- PIGORS, P.: "Administración de Personal: Un Punto de Vista y un Método", México, CECSA, 1989.
- PEREZ, I.: "Satisfacción Laboral y Comportamientos Organizacionales", Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol.14, N°1, 1995.
- PEREZ, I.: "Satisfacción en el Trabajo. Un Enfoque para su Estudio", Rev. Interamericana de Psicología, Vol.15, N°2, 1996.

- PERSICO, P.: "Las Técnicas de la Administración del Personal", Santiago, Manpower, 1987.
- PERVIN, L.: "La Ciencia de la Personalidad", Barcelona, Mc Graw-Hill, 1998.
- PTEFER, J.: "Organizaciones y Teorías de las Organizaciones", México, Fondo de Cultura Económica, 1992.
- PUEYO, A.: "Manual de Psicología Diferencial", Madrid, Mc Graw-Hill, 1997.
- QUINTANILLA, I.: "Recursos Humanos y Marketing", Madrid, Pirámide S.A., 1991.
- REINZIN, J.: "Administración de Personal", Santiago, Universitaria, 1983.
- REYES, A.: "El Análisis de Puesto", México, Limusa, 1980.
- RIVERA, J.O.: "Interpretación Clínica y Psicodinámica del MMPI", México, Diana, 1987.
- RIVERA, J. O.: "Interpretación del MMPI en Psicología Clínica, Laboral y Educativa", México, El Manual Moderno, 1991.
- RISSETTI, F. J.: "Estandarización del Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota (MMPI) en Población Adulta Chilena", Rev. Chilena de Psicología, Vol. 10, N° 1, 1989.
- ROBBINS, S.: "Comportamiento Organizacional", Bogotá, Prentice Hall, 1999.
- RODRIGUEZ, A.: "Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Madrid, 1999.
- RODRIGUEZ, M.: "Motivación al trabajo", México, Manual Moderno, 1986.
- ROIG-FUSTE, J.: "MMPI y MMPI-2 en la Exploración de la Personalidad", Barcelona, Espaxs, 1993.
- ROIG-FUSTE, J.: "El MMPI en la Exploración Objetiva de la Personalidad", Barcelona, Espaxs, 1989.
- SWAN, S.: "Cómo Escoger el Personal Adecuado", Bogotá, Norma, 1992.
- SCHERMERHORN, J. R.: "Comportamiento en las Organizaciones", México, Interamericana, 1987.
- SCHULTZ D. P.: "Psicología Industrial", México, Mc Graw-Hill, 1985.
- STERNBERG, R. : "Inteligencia Humana, I", Paidós, Barcelona, 1987.
- STRAUSS, G.: "Personal: Los Problemas Humanos y la Dirección", México, Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., 1989.
- TYSON, Sh.: "La Esencia del Comportamiento Organizacional", México, Hispanoamericana, 1997.
- TORO, A.F. y CABRERA, G.H. "Motivación para el Trabajo: Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneas", Colombia, Gráficas Ltda., 1990.
- TORO, F.: "Motivación para el Trabajo", Colombia, Gráficas Ltda, 1990.
- TORO, F.: "Distinciones Conceptuales y Prácticas para la Elaboración de un Programa de Evaluación del Desempeño o de Resultados", Rev. Interamericana de Psicología, Vol.7, N°1, 1988.
- TORO, F.: "Teoría de la Atribución una Aporte a la Comprensión del Desempeño Ocupacional", Rev. Interamericana, Vol. 5, N°2 y3, 1986.
- VELASQUEZ, T.: "Evaluación del Ajuste Ocupacional del Grupo de Secretarias de una Empresa", Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 5, N° 2 y 3, 1986.
- VROOM, V.H.: "Motivación y Alta Dirección", México, Trillas, 1988.
- WERTHER, W: B et al.: "Dirección de Personal y Recursos Humanos", España, Mc Graw-Hill, 1982.
- WELSH, G.S. y DAHLSTROM, W.G.: "Basic Reading on the MMPI in Psychology and Medicine", University of Minnesota Press, Minneapolis, 1956.
- ZAPALA, A.: "El Nivel en que el Empleado se Involucra con el Trabajo y su Relación con la Cohesión de Grupo, el Apoyo del supervisor, la Autonomía, el Control y el Ambiente Físico", Rev. Interamericana de Psicología, Vol.14, N°2, 1995.
- ZIMBARDO, Philip G.: "Psicología y Vida", México, Trillas, 1990.

ANEXO A: TABLAS COMPLEMENTARIAS DEL MMPI, CMT, D-48 Y ER

SUJ.	HOTEL	AÑOS/ CARGO	SEX	EDAD	MMPI, PUNTAJES BRUTOS DE VARIABLES													Ma	Si
					L	F	K	Hs	D	Hy	Pd	Mi	Pa	Pt	Sc				
1	HA	0.5	2	29	8	3	20	6	21	26	11	32	12	15	8	11	23		
2	HA	0.5	2	24	2	3	16	9	15	28	12	45	9	10	10	16	17		
3	HA	0.8	2	25	3	10	9	10	30	24	27	38	15	25	28	15	41		
4	HA	0.25	2	21	5	4	14	9	23	21	13	38	12	15	11	18	26		
SUMA		2.05		99	18	20	59	34	89	99	63	153	48	65	57	60	107		
PROM.		0.5125		25	5	5	15	9	22	25	16	38	12	16	14	15	27		
1	HO	5	1	34	6	12	10	15	33	29	25	22	15	22	24	23	28		
2	HO	10	1	44	7	3	17	2	22	23	11	28	8	5	2	14	24		
3	HO	15	1	47	6	5	10	6	20	18	14	26	4	18	14	17	33		
4	HO	18	1	40	7	4	12	4	22	20	16	28	9	15	16	24	29		
SUMA		48		165	26	24	49	27	97	90	66	104	36	60	56	78	114		
PROM.		12		41	7	6	12	7	24	23	17	26	9	15	14	20	29		
1	HSM	0.41	1	27	7	2	22	1	21	24	13	33	10	9	6	16	23		
2	HSM	15	1	43	4	3	12	5	21	15	9	29	6	10	10	13	25		
3	HSM	6	1	36	1	3	14	4	17	19	21	31	10	11	13	22	25		
4	HSM	18	1	44	4	6	14	5	23	24	15	23	14	12	15	15	26		
5	HSM	5	1	33	5	3	21	2	17	22	14	23	12	6	5	18	11		
SUMA		44		183	21	17	83	17	99	104	72	139	52	48	49	84	110		
PROM.		11		37	4	3	17	3	20	21	14	28	10	10	10	17	22		
TOTALES DE HOMBRES																			
SUMA		152		348	47	41	132	44	196	194	138	243	88	108	105	162	224		
PROM.		10		39	5	5	15	5	22	22	15	27	10	12	12	18	25		
CMT:PUNTAJES BRUTOS DE VARIABLES																			
Log	Pod	Afi	Ar	Rec	Dt	AA	Anv	Req	Exp	Sup	Gt	Ct	Sal	Pro	PB	D-48	E. R.		
22	17	14	9	13	6	17	15	18	19	22	19	7	14	12	32		6		
23	12	7	20	13	19	14	15	8	17	8	15	19	7	25	26		5		
17	12	14	16	16	13	13	16	10	23	17	22	20	5	11	30		5.5		
9	12	12	24	17	23	14	17	11	10	12	20	18	11	15	29		4		
71	53	47	69	59	61	58	63	47	69	59	76	64	37	63	117		20.5		
18	13	12	17	15	15	15	16	12	17	15	19	16	9	16	29		5.1		
17	14	12	15	17	16	12	19	15	10	16	8	9	20	22	14		6.2		
15	12	10	24	14	16	13	14	17	15	13	19	16	13	14	25		4		
20	12	7	16	20	15	18	14	11	17	13	13	14	20	15	23		6		
14	22	6	16	17	20	14	18	13	10	12	14	11	17	21	36		6.5		
66	60	35	71	68	67	57	65	56	52	54	54	50	70	72	98		22.7		
17	15	9	18	17	17	14	16	14	13	14	14	13	18	18	25		5.4		
12	18	14	17	14	17	15	16	13	15	11	17	12	15	19	27		4		
16	17	11	20	11	20	12	13	10	20	11	18	13	16	17	32		6.5		
21	15	10	22	7	22	14	14	16	9	13	19	11	16	16	32		6		
15	11	9	21	19	20	15	15	15	11	5	19	20	13	20	30		7		
13	14	10	20	18	21	12	20	13	9	9	19	17	14	16	40		6		
77	75	54	100	69	100	68	78	67	64	49	92	73	74	88	161		29.5		
15	15	11	20	14	20	14	16	13	13	9.8	18	15	15	17.6	32.2		5.9		

311	161	422	135	255	241	392	371	308	358	252	494	389	445	608	52.2
35	18	47	15	28	27	44	41	34	40	28	55	43	49	68	5.8

NORMAS PERCENTILARES DEL TEST DE DOMINOS PARA LA POBLACION GENERAL					
Puntajes Brutos	Percentiles	Edad			
		12-13	14-15	17-16	18-30
01	04	05	06	08	05
12	05	09	11	12	16
17	10	14	15	16	20
22	20	21	22	23	24
23	25	22	23	24	25
25	30	23	24	25	26
27	40	25	26	27	29
29	50	27	28	29	31
31	60	29	30	31	33
33	70	31	32	33	35
34	75	32	33	34	36
35	80	33	34	35	37
37	90	35	37	39	40
40	95	38	39	41	41
44	99	42	43	44	45

TABLA DE DIAGNOSTICO CAPACIDAD DEL POTENCIAL INTELCTUAL DEL TEST DOMINOS		
RANGO	PERCENTIL DE INTELIGENCIA	PORCENTAJE DE EFICIENCIA
SUPERIOR	95	100
SUPERIOR AL TERMINO MEDIO	75-90	75
TERMINO MEDIO	50	50
INFERIOR AL TERMINO MEDIO	25 - 10	25
DEFICIENTE	10	10

CALIFICACION DE LA EVALUACION DE RENDIMIENTO: ER

CALIFICACION DEL RENDIMIENTO LABORAL	
CUANTITATIVA	CUALITATIVA
RANGO DE NOTAS	CONCEPTO
6,0 a 7,0	Muy Bueno
5,0 a 5,9	Bueno
4,0 a 4,9	Regular
1,0 a 3,9	Malo

MEDIAS Y DESVIACIONES TIPICAS OBTENIDAS EN EL CMT POR UN GRUPO DE CIENTO TREINTA Y SEIS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS COLOMBIANOS.

Factores Motivacionales	Media	Desviación Típica
Logro	9,30	3,37
Poder	8,36	4,16
Afiliación	9,16	3,62
Autorrealización	16,36	3,20
Reconocimiento	7,11	3,89
Dedicación a la tarea	14,25	2,66
Aceptación de la autoridad	10,88	3,06
Aceptación de normas y valores	11,14	2,85
Requisición	6,81	3,39
Expectación	7,02	3,19
Supervisión	10,80	3,97
Grupo de trabajo	10,06	3,81
Contenido de trabajo	14,12	3,96
Salario	3,97	3,59
Promoción	11,08	4,52

ANEXO B: DEFINICIONES DE TERMINOS TECNICOS

LEXICO

En los ámbitos de las Psicologías Laboral y Organizacional, de la Selección de Personal y del Análisis y Descripción de Cargos existe una gran diversidad de términos y de significados. Al respecto, varios autores se han preocupado de consensuar categorías comunes que faciliten el estudio de los fenómenos organizacionales. Milkovich y Boudreau,1994; Flippo,1988; Robbins,1989 y Gibson 1996, proponen las siguientes definiciones y afinidades.

- Apropiado, pertinente, congruente, ajustado, adaptado, adecuado.
- Bueno, deseable, satisfactorio, aceptable.
- Características, atributos, rasgos, cualidades.
- Cargo, trabajo, empleo, puesto.
- Capital, patrimonio.
- Clasificaciones, categorías, niveles, grados.
- Circunstancia, contexto, situación, entorno, ambiente, condición, medio.
- Competente, calificado, apto.
- Comportamiento, conducta, acción.
- Contenido, hechos, fenómenos, elementos, componentes, aspectos.
- Correcto, perfecto.
- Datos, información.
- Descriptor analítico del cargo: DAC, cuestionario analítico del puesto: CAP.
- Desempeño, desenvolvimiento.
- Determinar, limitar, especificar, distinguir, diferenciar.
- Discrepante, insuficiente, deficiente, marginal.
- Educación, conocimientos, instrucción, capacitación, entrenamiento, adiestramiento, perfeccionamiento.
- Encomendada, confiada, delegada.
- Exitoso, óptimo, incrementado.
- Exigencias, requisitos, requisiciones, requerimientos, demandas, condiciones, especificaciones, méritos.
- Experticia, pericia, experiencia.
- Factores, indicadores, dimensiones.
- Habilidad, destreza.
- Medir, valorar, ponderar, estimar, evaluar, apreciar, calificar.
- Naturaleza, esencia.
- Objetivo, metas, fines, propósitos.
- Ocupación, oficio.
- Papel, rol.
- Posición, status.
- Potencial, capacidad, aptitud.
- Procedimiento, método, práctica, operatoria, técnica, uso.
- Realización, ejecución.
- Rendimiento, productividad.

- Responsabilidades, deberes, obligaciones.
- Resultado, producto.
- Significante, importante, relevante.
- Tareas, funciones, labores, actividades, operaciones.
- Trabajador, empleado, titular, funcionario.
- Utilidades, ingresos, rentabilidad

Atribución: Acciones exclusivas de un empleado que detentan poder.

Cargo: Grupo de puestos similares en sus dimensiones, clase y nivel, con las mismas tareas básicas y que muchas personas desempeñan.

Conocimiento del trabajo: Es el cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos relevantes del cargo y que han sido adquiridos por inducción, capacitación, práctica o experiencia laborales con el cargo.

Exito del aprendizaje: Es el logro de un nivel de dominio mínimo exigido para las conductas adquiridas.

Frecuencia de tareas: Es la repetición de la tarea en el tiempo. Su realización puede ser continua, periódica o esporádica y los intervalos de tiempo pueden ser fijos o variables.

Jerarquía de tareas: Clasificación de las tareas en primarias, secundarias, delegables e indelegables en función de criterios como frecuencia y relevancia.

Liderazgo: Es la administración técnica del poder para controlar y dirigir las acciones humanas y los comportamientos organizacionales.

Ocupación: Colectividad de cargos, trabajos o empleos distribuidos en toda la organización y que comparten características, componentes, contenidos, requisitos y dimensiones similares.

Proceso organizacional: Secuencia articulada de acciones interdependientes orientada a la consecución de fines prácticos.

Puesto: Un conjunto determinado de tareas que pueden estar relacionadas o no entre sí y que son asignadas a un sólo trabajador.

Responsabilidades: Tareas indelegables confiadas exclusivamente a un empleado en particular y que obligatoriamente debe cumplir. Su falta tiene un costo negativo, una sanción o pérdidas de derechos o beneficios.

Tareas: Es la unidad mínima de análisis. Es un enunciado específico de la acción, actividad u operación más concreta, discreta y definida que se hace en función de objetivos predeterminados.

Trabajador: Es la persona que asume y representa un rol laboral formal en un área, departamento o sección específica de la organización.

ANEXO C: INSTRUMENTOS DE MEDICION Y DESCRIPCION DE CARGO

C.

.....

DESCRIPTOR ANALITICO DEL CARGO: DAC	
I IDENTIFICACION:	
Nombre de la Empresa:	
Nombre del Empleado:	Edad:
Estudios:	
Cargo que ocupa:	
Tiempo en el cargo:	
Número de empleados que ocupan el cargo:	
Fecha de aplicación del DAC:	

II UBICACIÓN:	
Departamento:	Sección:
Supervisión directa:	

V GENERALIDADES:		
¿Cuáles son sus Obligaciones Indelegables (Atribuciones, deberes)?		
¿A quienes supervisa?		
¿Toma decisiones?	SI	NO
¿Qué tipo de decisiones toma o ha tomado?		
¿En qué circunstancias?		
¿Qué tipo de bienes están a su cargo?		
Equipos de tecnología (computadores, fax, teléfonos, etc.)	SI	NO
Materiales de trabajo (papel, útiles de escritorio, etc)	SI	NO
Materiales de oficina (Documentos, carpetas, libros, boletas, etc.	SI	NO

VI EDUCACION:	
Media:	Técnica:
Universitaria:	
Título técnico o profesional:	
Capacitación o perfeccionamiento en:	
VII EXPERIENCIA LABORAL:	
¿En qué cargo ha trabajado antes?:	
¿Considera necesaria tener experiencia previa para el cargo actual?	
SI	¿Por qué?
NO	¿Por qué?
VIII CARACTERISTICAS PERSONALES:	
¿Qué características personales requiere la persona que desempeña este cargo?	
Frase	Especificación
IX CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO:	
Descripción:	
X OBSERVACIONES:	

DESCRIPCION DE CARGO

La presente descripción representa las tareas, objetivos y procesos más característicos de los cargos de recepción de los tres hoteles cuatro estrellas estudiados.

1. IDENTIFICACION

1.1 Organización: **Hotel Cuatro Estrellas**

2. ANTECEDENTES GENERALES DEL CARGO

2.1 Cargo:	Ubicación:	Sección:	Supervisor:
Recepción hotelera.	Departamento de Recepción.	Recepción.	Gerencia General. Jefe de Recepción Departamento de Contabilidad

2.2 Número de recepcionistas:	Turnos:	Jornada:
Cuatro.	Mañana, tarde y noche.	Ocho horas por turno.

3. DESCRIPCION GENERICA DEL CARGO

3.1 Concepto

La recepción hotelera es el primer referente que tiene el pasajero al llegar a un hotel. Por lo mismo, es la primera área de acceso, de contacto e intercambio concibiéndosela, entonces, como un centro de atención brindado al pasajero en un contexto de cálida hospitalidad.

3.2 Objetivo fundamental

El propósito principal es satisfacer las necesidades que trae el pasajero a través de una buena y amplia prestación de diversos servicios en el contexto de una cordial bienvenida, atendiendo sus demandas, cuidando el orden y claridad de sus cuentas y despidiéndolo con amabilidad.

3.3 Tarea fundamental

La función principal es vender al pasajero bienes de calidad que se ajusten a sus demandas de pernoctación, alimentación y recreación. Consecuentemente a ello, realizar correctamente el trabajo administrativo inherente a las transacciones comerciales con el pasajero y a las órdenes de los superiores.

4. DESCRIPCION ESPECIFICA DEL CARGO

4.1 Frecuencia.

Diaria y continua, cada vez que ocurre el hecho, en los tres turnos.

4.2 Métodos y Herramientas.

Los procedimientos y herramientas utilizadas en los tres turnos son los siguientes: la inscripción de la información se realiza tanto en forma manual en Hojas de Registro e Identificación, en las Planillas, en las Comandas, en el Libro de Novedades, en los Libros de Contabilidad, en las Boletas y en las Facturas así como a través de sistemas de fotocopados, impresión electrónicas, correos electrónicos, digitación en planillas electrónicas a través de los programas word "SOLGEST" "CHZZ", etc. Los soportes tecnológicos utilizados son telefonía, fax, impresoras, computadores, lectores de tarjetas electrónicas, etc.

4.3 Referentes:

Atención a Público.

Jerarquías:

Tareas Principales.

Turnos:

Mañana y Tarde.

- Vender habitaciones y programas.
- Reservar habitaciones.
- Ofrecer servicios adicionales como promociones y turs.
- Informar las tarifas de las habitaciones y de los servicios a los huéspedes frecuentes, ocasionales y pasantes.
- Defender las tarifas rack en pizarra obteniendo el plus económico.

- Controlar demandas excesivas de clientes respecto a servicios, consumos y derechos por estadía.
- Cuidar el bienestar y seguridad del pasajero durante su estadía en el hotel.
- Atender en forma expedita a las consultas, a las necesidades, a las expectativas, a los problemas y a las dudas de los clientes y de los pasajeros concernientes a su estada en el hotel o a cualquier otro aspecto relacionado con ellos.
- Realizar el Ciclo de Tareas: Check-In del pasajero en la Tarjeta de Registro. Este proceso de ingreso consta de las etapas:
 - Recopilar los datos del pasajero: nombre, cédula, pasaporte, dirección, personas que lo acompañan, etc.
 - Confirmar y/o verificar los antecedentes con el pasajero.
 - Fotocopiar los documentos pertinentes (si es necesario).
 - Hacer la hoja de registro del pasajero.
 - Abrir la cuenta al pasajero.
 - Solicitar garantías económicas, número de tarjeta de crédito, etc.
 - Informar a la Camarera de turno la venta de la habitación para que verifique sus óptimas condiciones antes de ser ocupada.
 - Entregar en mano las llaves de la habitación vendida (o crear la llave de seguridad tarjeta electrónica codificada- si es el caso).
 - Informar al pasajero de la existencia en la habitación de servicios a su disposición (Frigobar, Caja de Seguridad, etc)
 - Informar al pasajero de los horarios del Chek-Out, de los servicios de alimentación, de los planes comprados, de los alcances y límites de los servicios adquiridos o de otros eventos que le hayan sido vendidos u obsequiados.
 - Llamar al Botones quien portará la llave, el equipaje y conducirá al pasajero a la habitación, señalándole sus características de infraestructura, las vías de escape y de seguridad, etc.
 - Aplicar los convenios a los pasajeros especiales y/o frecuentes (si corresponde).
- Realizar el Ciclo de Tareas: Check-Out en forma rápida. Este proceso consta de las etapas:
 - Verificar que estén ingresadas a la Cuenta del Cliente todos los consumos hechos al momento del retiro.
 - Cerciorarse de que los valores correspondan a los consumos efectuados.
 - Realizar los cómputos de las sumatorias y de los descuentos que correspondan.

- Cerrar la cuenta del cliente.
- Imprimir la cuenta finiquitada.
- Presentar al pasajero el estado de su cuenta.
- Cobrar valores correspondientes.
- Emitir las Boletas y/o las Facturas correspondientes.

- Registrar automáticamente a los pasajeros frecuentes y especiales con sólo su identificación explícita.
- Aplicar los descuentos o las tarifas únicas a los pasajeros frecuentes y/o especiales.
- Informar al pasajero de las características generales del hotel y de sus servicios.
- Informar al pasajero de las modificaciones en la asignación de las habitaciones, en los servicios y en los horarios concernientes a su permanencia en el hotel.
- Transferir las llamadas telefónicas para o del pasajero y/o entregarle recados de visitas externas o del hotel.

4.4 Referente:**Jerarquía:****Turno:**

Tareas Administrativas

Tareas Principales.

Mañana y Tarde.

-
- Actualizar información administrativa interna permanentemente que podría ser requerida por la sección de recepción, contabilidad o gerencia.
 - Ingresar a la planilla electrónica los antecedentes del pasajero inmediatamente después del check-in manual.
 - Leer obligatoriamente el Libro de Novedades.
 - Contestar inmediatamente el teléfono (tiempo de espera máximo tres bocinas).
 - Recibir las Comandas o Vales de Consumo del pasajero provenientes de las secciones del bar, del restaurante, de la lavandería, de los servicios a la habitación, etc.
 - Verificar que los vales de consumo estén respectivamente firmados por los pasajeros o clientes; que la información, los valores u otras características estén claras y correctas antes de ingresarlos a la planilla o de facturarlas.
 - Cargar a la Cuenta del Cliente, en la planilla electrónica, los valores de los consumos revisados.

- Archivar toda la documentación escrita concerniente al cliente (los antecedentes personales, las comandas, las ventas de servicios, las regalías, los descuentos, los comprobantes de abono, etc.) en la Carpeta del Pasajero o de la Habitación.
- Confirmar las solicitudes de reservas vía telefónica, fax o e-mails.
- Informarse con la Comandanta o Camarera sobre las habitaciones disponibles, en aseo y/o bloqueadas por reparaciones.
- Informar a los superiores (de otras secciones, de contabilidad, de relaciones públicas, de secretaría de administración) de cualquier cambio que afecte las expectativas, status quo o intereses del hotel.
- Administrar la Caja Central revisando la caja recibida del turno anterior y la caja entregada al turno siguiente.
- Arquear las ventas efectuadas en el turno ejercido.
- Administrar los sistemas de pago: efectivo en moneda nacional o extranjera, tarjetas de crédito, cheques, voucher, traveler's check o cheques de viajeros, etc.
- Depositar en la Caja Fuerte-Buzón en sobres sellados los valores de las ventas efectuadas durante el turno ejercido.
- Revisar los despertores y los desayunos de rutina o especiales a los pasajeros.
- Revisar las Boletas y las Facturas nacional y de exportación que estén foliadas en forma correlativas.
- Revisar las Reservas del día (para asegurar la disponibilidad y para evitar ventas simultáneas).
- Instruir a la Camarera, al momento del check out, la inspección de la habitación, del frigobar, u otra dependencia para asegurarse de la existencia o abandono de bienes propios o ajenos del hotel.
- Solicitar al pasajero, al momento del check-out, las llaves de la Caja de Seguridad.
- Identificar qué pasajeros se encuentran, efectivamente, en el hotel y, temporalmente, cuáles no.
- Sacar el listado completo de la ocupación, de las llegadas, de las salidas y de la disponibilidad.
- Aplicar, con aviso al pasajero, el "lest check out" o el tiempo adicional con cargo cuando corresponda.
- Consignar en el Libro de Novedades cualquier cambio o hecho planificado o fortuito importante que afecte las condiciones de permanencia del pasajero o el normal desarrollo de las actividades del hotel.

- Entregar formalmente el turno al recepcionista que asume, informándole oralmente y en registro sobre la disponibilidad, la ocupación, las ventas efectuadas, los pagos realizados, los saldos pendientes por cobrar , etc.

4.5 Referente:**Jerarquía:****Turno:**

Atención a Público y Tareas Administrativas Tareas Secundarias Mañana y Tarde.

- Enseñar Código Interno de Convivencia a los pasajeros, si es necesario.
- Calificar clientes determinando si es habitual o casual para delimitar los alcances de los servicios usualmente ofrecidos por el hotel.
- Informar a los pasajeros sobre turismo en general, eventos recreativos, centros de consumo y comerciales, áreas públicas y privadas de esparcimiento.
- Presentar al cliente el Libro de Sugerencias.
- Recibir y entregar la documentación interna procedente de las secciones de contabilidad, de relaciones públicas o de secretaría de administración general.
- Realizar los informes; concernientes a los antecedentes del pasajeros, a los consumos o hechos circunstanciales; para las secciones de contabilidad, de relaciones públicas o de administración general.
- Despachar correspondencia a clientes particulares y empresas.
- Requerir de los servicios de movilización para el pasajero cuando sea necesario.
- Realizar las reservas en los restaurantes, en los cines, en las salas de espectáculos, en los eventos artísticos y culturales que hallan sido solicitadas por los pasajeros.
- Entregar las tarjetas de registro de asistencia al personal revisando la inscripción de la hora de ingreso y de egreso.
- Informarse de los movimientos de la Camarera, del Botones y del Aseador.
- Entregar al personal de servicio que corresponda las propinas que asignó el pasajero.
- Mantener el orden y la higiene en el área de recepción.

4.6 Referente:**Jerarquía:****Turno:**

Atención a Público y Tareas Administrativas. Tareas Principales. Noche.

Observaciones

En el turno de la noche el recepcionista asume el cargo de Auditor Nocturno. Si es necesario, puede asumir todas las funciones de los turnos anteriores pero su función

principal es la de fiscalizar el desarrollo de toda la gestión diurna complementándola con la propia. Para tal efecto, analiza y sintetiza en forma organizada toda la información general sobre la ocupación y la disponibilidad del hotel, sobre los ingresos económicos y los registros efectuados en la documentación.

- Ejercer la auditoría comprobando, completando, corrigiendo toda la información consignada en la planilla electrónica y en los diferentes documentos escritos y archivados de los turnos anteriores.
- Revisar los listados de las ocupaciones y de la disponibilidad de las habitaciones.
- Chequear todos los movimientos del día: los consumos efectuados por los clientes pasajeros y pasantes.
- Verificar que estén cargadas a las cuentas vigentes de los pasajeros todos los consumos y los bienes comprados.
- Verificar que estén documentados y archivados todos los consumos de los clientes pasantes.
- Revisar toda la documentación: el Libro de Novedades, las Boletas, las Facturas y los Vales Internos.
- Revisar la correcta correlación de los folios.
- Cuadrar el efectivo con las ventas documentadas ocurridas en los turnos de la mañana y la tarde.
- Registrar e informar toda anomalía detectada en la gestión administrativa diurna; consignándola en el Libro de Novedades o comunicándola directamente al Supervisor.
- Determinar las responsabilidades técnicas e informarlas al implicado.
- Capacitar e instruir al personal diurno para optimizar su gestión.
- Ordenar la documentación y ubicarla en sus respectivos sistemas de archivos.
- Arquear la Caja del Restaurante.
- Supervisar al Botones, a la Camarera y al Aseador en las funciones de servicios, de cuidador, de seguridad, de testificación de hechos, etc.
- Atender el teléfono.

5. OBLIGACIONES INDELEGABLES

Observaciones

Son deberes de los tres turnos y se refieren tanto a la atención a público como a las tareas administrativas.

- Vender habitaciones y confirmar las reservas solicitadas.
- Informar al pasajero las tarifas rack y los valores de los servicios que brinda el hotel.
- Efectuar los check-in y los check-out.
- Atender las necesidades de los pasajeros.
- Administrar la caja central y arquear las ventas.
- Efectuar los cobros por las ventas realizadas.
- Depositar en la Caja Fuerte-Buzón los valores contabilizados.
- Verificar las informaciones concernientes al pasajero y sus consumos.
- Ingresar al sistema informático toda la información pertinente al pasajero.
- Verificar la llaves de las Cajas de Seguridad y del Frigobar de las habitaciones.
- Cargar a la Cuenta del Cliente sus consumos efectuados.
- Archivar en la Carpeta de la Habitación o del Pasajero toda la información recibida de las otras secciones concernientes a su estada y consumos.
- Confeccionar los Listados de la ocupación, de las llegadas, de las salidas y de la disponibilidad del hotel.
- Emitir las Boletas y las Facturas debidas.
- Cuidar los bienes, los valores, los equipos y los materiales de trabajo.
- Cuidar de la seguridad del pasajero en el hotel.
- Realizar la Auditoría.
- Mandar al personal de apoyo (Botones, Camarera, Aseador, Barman).
- Leer y anotar en el Libro de Novedades todos los eventos planificados o fortuitos que impliquen cambios importantes para los intereses del hotel o de los clientes.

- Entregar el turno al recepcionista siguiente informándole de las condiciones vigentes, de los cambios ocurridos, de las cancelaciones de valores y de los saldos pendientes.

6. SUPERVISION

Observaciones

El recepcionista como el Auditor supervisan al Botones, al Aseador, a la Camarera y al Barman solicitándoles apoyo complementario a la gestión.

- Botones: Portar equipaje, conducir al pasajero a la habitación, informar de las características del hotel y de los sistemas de seguridad.
- Aseador: mantener limpias las áreas de recepción y de servicios higiénicos.
- Camarera: chequar las habitaciones e informar de la disponibilidad de las mismas.
- Barman: servir refrigerios de bienvenida.

7. TOMA DE DECISIONES

Observaciones.

En los turnos de la mañana y de la tarde se toman decisiones similares. En el turno de la noche el Auditor asume las mismas pero puede, además, realizar otras de mayor alcance si ello es necesario.

Estas comprenden tanto la atención a público como las tareas administrativas.

- Aplicar descuentos o tarifa única dentro de un margen permitido en ventas de habitaciones a pasajeros ocasionales y/o frecuentes considerado sólo en temporada baja.
- Conceder un plus temporal sin cargo post check out (“lest free time”) dentro de un margen permitido considerado sólo en la baja ocupación.
- Ceder una habitación de primer nivel con un valor menor al habitual cuando la situación lo amerite, v. gr. cliente especial o frecuente, considerado sólo en la baja demanda u ocupación.
- Comprar suntuarios para el pasajero con recursos del hotel pero con cargo al cliente.
- Solicitar médicos, ambulancia o servicios hospitalarios.

- Instruir los cambios de habitación por fuerza mayor.

FIN