

## EL ESTIMULO DEL PERSONAL COMO INSTRUMENTO DE EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

35.089.7

Con este título, HARVEY SHERMAN ha presentado un informe al XI Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, recientemente celebrado en Wiesbaden. Resumimos en esta nota la traducción italiana que publica la revista *Producttività* (núm. 11, noviembre de 1959, páginas 975 a 1.000).

### I.—CONSIDERACIONES GENERALES

La mayor parte de los estudios sobre la motivación de los empleados se ha desarrollado en los Estados Unidos en la empresa privada. Durante mucho tiempo se estimó que la experiencia de la empresa privada no era aplicable a la Administración pública, principalmente respecto a los incentivos de orden económico. Pero esta idea ha sido superada al observar que en la empresa privada comienzan a influir, con fuerza creciente, incentivos de carácter no económico, mientras que la Administración pública ha ensayado con éxito la aplicación de esta clase de incentivos.

La aplicación del sistema de incentivos económicos en la Administración se juzgaba peligrosa porque podía dar lugar a la corrupción burocrática y al favoritismo.

La posibilidad de introducir estudios sobre la motivación, ha de estar apoyada sobre la base de que los empleados hayan sido elegidos en atención a sus méritos—habilidad, experiencia, títulos universitarios o especiales, etc.

El sistema de selección por méritos se refiere solamente al procedimiento de selección inicial. Son raros los casos de promoción al empleo en atención a los méritos.

En los Estados Unidos, el factor más importante para valorar la actuación de los empleados es el rendimiento. La antigüedad en el servicio, los títulos que se posean y la situación familiar, no son sino motivos secundarios en tal valoración.

Entre los factores que influyen decisivamente como incentivo para el rendimiento, analizaremos los siguientes: Selección; Capacidad directiva; Relaciones humanas; Estructura orgánica; Incentivos económicos; Incentivos no económicos; Adiestramiento; Disciplina; Espíritu de unión al centro de trabajo.

a) *Selección*.—Las condiciones externas ejercen una influencia grandísima en el tipo de personas que desean ingresar en la Administración pública. Tales condiciones son principalmente:

— El prestigio de la Administración, en un momento concreto.

- Los valores sociales generales.
- Las condiciones económicas del país.

Dentro de los límites fijados por las condiciones externas, la Administración pública puede seleccionar a los aspirantes más idóneos, mediante un sistema de selección por méritos, cuya técnica se concreta utilizando diversos tipos de *tests* psicológicos para el ingreso de jóvenes graduados y diplomados y para la elección adecuada de jefes intermedios.

b) *Capacidad directiva*.—Se admite generalmente que uno de los medios más importantes para estimular a los empleados a un mayor rendimiento es la eficiencia de la actividad directiva. Apreciación que puede extenderse a todos los niveles jerárquicos. El jefe intermedio, directamente responsable del trabajo de un grupo, es el factor principal en el rendimiento de la unidad a su cargo.

No pueden enumerarse con carácter exclusivo las condiciones que debe reunir un jefe, dada la infinita variedad de combinaciones óptimas que pueden barajarse. Al menos debe exigírseles energía superior a la normal, ambición de éxitos, capacidad de concentrarse en sus funciones, y flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios que requiera la consecución del fin perseguido.

c) *Relaciones humanas*.—La dirección ha de conseguir los objetivos de la organización a través de personas, lo cual comporta una compensación completa y fundamental de las exigencias psicológicas de las mismas, ya como individuos, ya como componentes de un grupo.

W. Bakke ha descrito cinco características fundamentales, necesarias para la cohesión del grupo, a los fines de su mejor funcionamiento:

- Que los empleados comprendan las funciones a ellos encomendadas, y su integración con las del grupo a que pertenecen y con las del total complejo orgánico.
- Que los empleados se encuentren con un sistema jerárquico formal que no difiera, o difiera insensiblemente, de la jerarquía que de hecho se practica.
- Que tengan un eficiente sistema de comunicación.
- Que se les aplique un régimen equitativo de premios y de sanciones.
- Que piensen en la necesidad y en la utilidad de la organización.

d) *Estructura orgánica*.—La estructura orgánica ejerce una gran influencia como estímulo de los empleados; v. gr.:

La desconcentración supone delegación de autoridad a niveles inferiores. De la experiencia se deduce que la utilización oportuna de la delegación es un fuerte estímulo para la mayor parte de los empleados.

La organización funcional a efectos de estímulo para el trabajo ofrece ventajas semejantes a las de las pequeñas organizaciones, conservando, al mismo tiempo, las propias de los grandes complejos orgánicos.

El número de empleados que depende de cada jefe—amplitud de control—debe ser limitado; sin embargo, para ciertos trabajos, es deseable una gran amplitud del control, porque además de conceder a los empleados mayor libertad de actuación, implica un número menor de niveles intermedios entre la base y el vértice, lo que facilita la comunicación y hace que el jefe superior sea para los empleados una figura humana y no un mito lejano e inaccesible.

e) *Incentivos económicos*.—En esta

materia no es posible aplicar todos los adelantos de la industria privada. La retribución de los empleados—que tiene en la esfera pública un escaso valor motivacional—se ha utilizado como incentivo, por tres procedimientos:

- Sistema de sugerencias, para recompensar a los empleados por sus ideas constructivas y por sus iniciativas.
- Premios por rendimiento excepcional, concedidos a los empleados por los resultados excepcionales conseguidos en la ejecución de las tareas a ellos encomendadas.
- Aumentos basados en el mérito; este sistema se ha introducido para retribuir, periódica y automáticamente, los méritos contraídos en el ejercicio del cargo. Su papel como estímulo es verdaderamente decisivo.

f) *Incentivos no económicos*.—Las diversas recompensas no económicas, generalmente llamadas honoríficas, pueden ser asignadas por la propia Administración o entidad en la que se presta el servicio, o por organismos o asociaciones de carácter diverso.

g) *Adiestramiento*.—Para procurar que cada empleado alcance la máxima perfección en el propio trabajo y estimularle para el ascenso, obteniendo de ellos mayores esfuerzos, que repercuten positivamente en el rendimiento. Pero la fuerza motivadora más importante del adiestramiento, a

largo plazo, es la de ayudar a comprender al empleado la forma en que su función personal se integra en los objetivos generales de la organización.

En este punto, el problema de la formación de los dirigentes alcanza interesantes proporciones.

h) *Disciplina*.—Un sistema disciplinario justo es esencial para mantener la disciplina de una organización. Los empleados no reaccionan negativamente ante una disciplina severa en sí misma, sino ante la aplicación ilógica e injusta de la misma, prescindiendo de la severidad de las sanciones.

i) *Espíritu de unión con la entidad*. El orgullo que el empleado sienta por pertenecer a una entidad concreta es un factor impalpable pero de enorme importancia como estímulo para el trabajo; este espíritu es el resultado natural de la aplicación eficaz de todas las técnicas directivas consideradas anteriormente.

Los factores que más contribuyen a crear este espíritu son:

- Identificación personal con la actividad del centro de trabajo.
- Identificación profesional.
- Selección del personal.
- Resultados concretos.
- Opinión pública de la entidad.
- Acción directiva.
- Continuidad de dirección.
- Tradición.

L. E. V.