



**UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR**  
**ESCUELA DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES**  
**PSICOLOGIA**

**Gestión y Calidad: Implicancias de la motivación laboral  
en los nuevos desafíos municipales**

**Memoria para optar al título profesional de Psicólogo**

**Autor: Felipe Antonio Pizarro Contreras**

**Supervisor Académico: Lorena Torres Meier**

**Viña del Mar, 2011**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

Resumen.....	3
CAPITULO I.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Relevancia del problema.....	10
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Estado del arte.....	14
CAPITULO II.....	20
MARCO DE ANTECEDENTES.....	20
Marco Teórico.....	20
Marco Empírico.....	85
Enfoque abordado desde la problemática.....	97
CAPITULO III.....	103
DISCUSIÓN.....	103
Limitaciones del estudio.....	113
Futura línea de investigación.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	119
Referencias de Fuentes Electrónicas en Línea.....	121

## **Resumen**

¿Qué motiva a los funcionarios y cómo se puede direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita?

Interrogantes de este tipo son abordadas en las siguientes páginas centrándose en el capital más valioso de la organización, el Recurso Humano. Se analizan distintas teorías de motivación como antecedentes empíricos conforme la realidad institucional. Se plantea además como objetivo central las implicancias de esta variable en los nuevos desafíos municipales centrados en el modelo de gestión de calidad.

Con respecto al enfoque teórico que sustenta este trabajo, corresponde al enfoque cognitivo-conductual basado en la teoría de Locke de acuerdo a la fijación de objetivos o metas.

Por último, se elabora una reflexión acerca de la importancia del funcionario y las implicancias motivacionales para el logro de los objetivos institucionales, respecto al rol del psicólogo en esta relación organización-individuo y una mirada crítica conforme los antecedentes bibliográficos recopilados.

Palabras Clave: Motivación Laboral, Cambio Organizacional, Funcionario Municipal, Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

---

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **Planteamiento del problema**

Paulatinamente el concepto de calidad en la gestión de los servicios y en la gestión global chilena se está instalando en los municipios; estos están inmersos en una realidad compleja, diversa y dinámica, propia de sus respectivos territorios comunales, pero que además es expresión de una sociedad crecientemente globalizada y competitiva. Las ciudades debiesen asegurar la calidad en la entrega de los servicios de aseo, iluminación, equipamiento, áreas verdes, seguridad ciudadana, subsidios, patentes, entre otros. Sin embargo, las comunas pequeñas siguen enfrentando los problemas de ruralidad, caracterizados principalmente por la dificultad en la disponibilidad de servicios básicos, distancias, aislamiento, declive de la economía campesina y vulnerabilidad, entre otros aspectos.

En Chile, el presupuesto total del sistema municipal es de aproximadamente MM\$1.370.000 (MMUS\$ 2.550) más MM\$1.000.000 (MMUS\$2.000) en recursos de transferencias para gestionar la salud primaria y la educación pública, estos recursos son administrados por medio de 345 municipalidades que administran un territorio altamente heterogéneo, lo que incide evidentemente en que existan estructuras presupuestarias divergentes. Del total de municipalidades, las más pequeñas son 42, las cuales tienen menos de 5.000 habitantes y en total administran un territorio de una superficie aproximada de 100 mil km<sup>2</sup>. Este tipo de municipalidades en términos de ingresos, administran en su conjunto M\$31.700, es decir el 2% de los ingresos del sistema municipal. Si se consideran todas las municipalidades con menos de 20.000 habitantes, se podrán encontrar que un total de 191 municipalidades administran menos de un 16%

de los recursos financieros a nivel local. Si se aíslan sólo las comunas de más de 100 mil habitantes, se encuentran 49 municipios (los más poblados) que concentran un 57% del total de los ingresos municipales del país, de las cuales la mitad de estas municipalidades se encuentran en la región metropolitana incluyendo la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar. Según datos obtenidos el 2002 por el Censo del instituto nacional de estadísticas (INE), la comuna posee una superficie de 122 km<sup>2</sup> y una población de 286.931 habitantes.

El 80% de las personas accede al estado a través del Municipio con diversas demandas, la población de escasos recursos para solicitar ayuda para sus problemas vitales y los de mayores ingresos para exigir solución a problemas de convivencia y otros. El 50% de los niños y niñas van a un establecimiento de educación municipal, y en 78 comunas el municipio es la única oferta educativa. En salud el 70% se atiende en los consultorios municipales y la extracción de la basura y la iluminación de las calles beneficia al 100% de los que viven y trabajan en cada comuna.

Frente a esto, el rol del municipio es clave. De ellos se requiere un comportamiento flexible, dinámico, innovador, colaborativo, consciente de su rol como instancia del estado garante de derechos ciudadanos. Debe concebirse como actor de un sistema nacional/local de competitividad y desarrollo, que requiere la actuación concertada y en red entre actores públicos y privados. Se trata de crear entornos territoriales que sean facilitadores del desarrollo local y que aseguren el acceso de usuarios, usuarias y organizaciones a los servicios municipales.

Este es el desafío. Contar con alcaldes y alcaldesas, concejales y directivos que desarrollen liderazgos sólidos y visionarios, con capacidad para definir y sostener al interior del municipio una estrategia para el desarrollo de sus respectivas comunas y el bienestar tanto del ciudadano como del funcionario. Asimismo, generar condiciones para capturar y producir información relevante para la toma de decisiones sobre las necesidades, intereses y problemas que afectan a sus usuarios y usuarias. Finalmente,

desarrollar una cultura organizacional capaz de comprometer a sus funcionarios y funcionarias en el logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo a lo planteado y en el marco del avance y consolidación de la modernización y nuevos desafíos municipales, en el año 2006 la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y ChileCalidad firman un convenio de colaboración con el fin de diseñar el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. Este proceso contó además con la participación y colaboración permanente de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM). Sus principales objetivos se basan en: 1) mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad, 2) fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades, 3) instalar una cultura de mejoramiento continuo en los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente y 4) reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia.

Para contribuir a los objetivos planteados se desprende el modelo de gestión de calidad de los servicios municipales que constituye una guía de apoyo a las instituciones para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país en materia de servicios de calidad. Su diseño se basa en el modelo chileno de excelencia, el cual fue adaptado a la singularidad de la gestión municipal para asegurar su adecuada implementación. Los principios esenciales del modelo (autonomía, equidad entre los municipios, eficiencia y eficacia, transparencia, probidad y participación, gestión orientada hacia la satisfacción de usuarios y usuarias, y apreciación de las personas como principal factor estratégico) están incorporados en siete categorías o criterios. Estos criterios agrupan a su vez un conjunto de prácticas que debiese aplicar una municipalidad (“liderazgo y planificación estratégica”, “compromiso y desarrollo de las personas”, “recursos financieros y materiales”, “relación con usuarios y usuarias”, “prestación de servicios municipales”,

“información y análisis de los resultados”, “resultados”) para emprender de manera eficaz nuevos desafíos.

*“Si bien estos esfuerzos han sido importantes, aún existen municipios que no han podido emprender con mayor eficiencia y eficacia la estrategia que requiere el desarrollo del territorio local, como tampoco garantizar equidad y calidad tanto a la ciudadanía como a los procesos internos de gestión”* (Carlos Haefner, 2009). Desde el 2007, SUBDERE mediante el programa de apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales, ha trabajado con 35 municipios, de los cuales la municipalidad de Viña del Mar no figura, transfiriendo capacidades, apoyo técnico y financiero para la implantación del modelo de gestión de calidad. Estos años de experiencia y los resultados obtenidos por los municipios participantes, no sólo han dejado entrever la relevancia asignada a la calidad de la gestión, sino también las vías más pertinentes para fomentarla, implementarla y apoyarla desde la política pública, sin embargo pese a los esfuerzos, no han habido cambios mayores. En un estudio realizado por la misma entidad (2009), el 75% de las municipalidades que se han autoevaluado conforme estos nuevos desafíos, tiene puntajes menores a 100 puntos (nivel más bajo de acreditación, siendo 400 puntos el más elevado). Las organizaciones con este nivel de desarrollo tienen como características que son más reactivas que proactivas, dedican pocos recursos a la planificación, sus prácticas de gestión están poco instaladas en la cultura organizacional y no le dedican tiempo ni importancia al RR.HH. Aún más, en promedio, los criterios con menor puntaje son “liderazgo y planificación estratégica”, “información y análisis”, “resultados de los servicios municipales y “compromiso y desarrollo de las personas”, siendo este último el más relevante, ya que considera al funcionario municipal y su motivación respectiva, entre otros elementos.

Conforme la realidad de estas entidades y la poca importancia dada al funcionario, surge la siguiente interrogante ¿la motivación y la escasa participación del empleado municipal tendrán que ver con la baja incidencia en estos nuevos desafíos? Sin más,

cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiarlas.

Según la magnitud del funcionario en la organización para el logro de los objetivos institucionales (Ramlall, 2004) y de acuerdo a la pregunta establecida, se decide por emprender una recopilación teórica-empírica de las implicancias motivaciones en el funcionario, sobre todo porque en la organización en la cual se realizó la práctica profesional no se aprecian estudios de estas características y además por la devaluada importancia atribuida a este recurso conforme los antecedentes previos. Si la municipalidad de Viña del Mar decide emprender nuevos desafíos centrados en el modelo de gestión de calidad, no debiese excluir de sus procesos al personal, no dejarlo como mero factor de costo, sino más bien como agente activo y proactivo en las decisiones a tomar.

Por lo mismo, se resuelve por realizar grupos focales a los funcionarios de la municipalidad de Viña del Mar para detectar sus niveles de motivación e identificar el grado de preocupación de la institución hacia el RR.HH; entrevistas semiestructuradas tanto al director de la unidad de capacitación, como a la secretaria y estadista y observaciones no participantes a las secciones y/o departamentos de la institución para determinar el lugar de trabajo y el clima laboral pertinente. Fue posible concluir que existe un alto índice de disconformidad producto del ambiente en el cual se desenvuelve el funcionario, baja motivación a realizar tareas, desconocimiento de objetivos por unidad, bajos sueldos, poco reconocimiento de logros, entre otros. Si se decidiese por utilizar el modelo de calidad de los servicios municipales en la actualidad y en lo que respecta al funcionario, el impacto sería negativo. Quizás los municipios que han emprendido estos nuevos desafíos debiesen haber considerado estudios de este tipo antes



de operan con el modelo en cuestión. Más si el funcionario conlleva el logro de los objetivos institucionales (Ramlall, 2004).

Por otra parte, estos elementos podrían relacionarse a lo que son las implicancias motivacionales según la categorización de proceso y contenido (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Kanfer, 1990; Navarro, 2001; Salanova, Hontangas & Peiró, 1996); teoría de la equidad, teoría de la fijación de logros o metas, teoría X-Y, teoría de la expectativa de Víctor Vroom, por mencionar algunos. A su vez, esta realidad manifestada por los propios funcionarios daría como resultado los bajos índices de calidad en los servicios a nivel institucional (Chiavenato, 1999). A saber, los ciudadanos reiteradamente expresan en las encuestas sobre calidad de los servicios municipales, que estos son lentos, ineficaces y poco transparentes. Al tiempo las organizaciones municipales se están encontrando con problemas importantes para servir a los intereses colectivos en una sociedad compleja y demandante. Lo anterior dibuja un escenario en el que por una parte se exige a la administración municipal el respeto a la igualdad y el bien común y, por otra, la respuesta individualizada a las demandas concretas tanto del usuario interno como del ciudadano. Este contexto se define muy especialmente por un cambio radical en los comportamientos de los usuarios de los servicios municipales cada vez más exigentes; por todo ello la calidad del servicio municipal se convierte en un imperativo para la gestión misma y para la legitimidad de la institución.

El departamento de personal de la municipalidad de Viña del Mar debiese generar estudios y soluciones a estos problemas antes de emprender nuevos desafíos municipales, identificar las falencias de la institución, qué es lo que motiva al funcionario y en definitiva lograr una descripción del estado actual. Dicha realidad motiva a la realización de la presente monografía la cual aporta a la exploración y recopilación de información teórica-empírica sobre las implicancias de la motivación laboral en los nuevos desafíos municipales centrados en el modelo ya descrito.

## **Relevancia del problema**

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, todos estos cambios sociales y culturales, han impactado con mucha fuerza en las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando considerablemente no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que se establece entre el individuo y la organización a la que pertenece.

Los nuevos desafíos debiesen ir orientados a la administración efectiva del cambio ya que permiten la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente siempre cambiante. Por lo mismo, un proceso de cambio ocurre de forma más eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser externas al proceso de cambio, como si fueran algo ajeno del mismo. El cambio ocurre a través de las personas (comprender sus valores, creencias, comportamientos). Como bien menciona Chiavenato (1992) “*sin personas no habría organización*”.

El escenario mencionado especifica que las sociedades actuales requieren de organizaciones dinámicas que se adapten rápidamente a dichos cambios de diversa índole y que desarrollen en sus empleados comportamientos flexibles y creativos, para que sean competentes y satisfagan sus necesidades. Este desafío u oportunidad de cambio no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, debido a que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional está constituido por la relación entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la

cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. *“Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio”* (Guzmán & Olave, 2004).

En su mayoría, las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los Recursos Humanos. Por lo tanto, este estudio da cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, influyendo así en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. *“Para lograr estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores”* (Chiavenato, 2000).

Es muy importante reflexionar acerca de las implicancias de la motivación laboral en los nuevos desafíos municipales puesto que es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal se considera relevante para alcanzar las metas de dichas organizaciones, así lo han señalado algunos autores como Maslow, Herzberg y Vroom (Ramlall, 2004).

La motivación en más ha sido importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la organización, ya que la falta de esta provoca que la gente no se esfuerce por hacer un mejor trabajo y a la menor oportunidad deja la organización (Davis y Newstrom, 2003). Debido a lo anterior, López (2005) señala que en el ámbito laboral es fundamental saber lo que estimula la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, los directivos podrán hacer que una organización funcione de forma adecuada y cuente con personas más satisfechas. Es por ello que se debe conocer cómo influye la motivación (intrínseca, extrínseca o la falta de motivación) en los desafíos municipales. Si bien estos desafíos (modelo de calidad de los servicios municipales) integran al RR.HH para la eficiencia del modelo (“compromiso y desarrollo del personal”), pareciera ser que la significación del mismo no es mayormente considerada.

Explicada la relevancia de la motivación y el funcionario para los desafíos municipales, es menester mencionar que en términos sociales este trabajo aporta a que las organizaciones se preocupen del capital humano y su importancia en la consecución de los objetivos institucionales en busca del mejoramiento continuo. Sin ir más lejos y de acuerdo a estos desafíos, como bien se ha mencionado, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y ChileCalidad firman un convenio de colaboración con el fin de diseñar el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales para mejorar la calidad tanto en las gestiones internas como externas. De acuerdo a lo anterior, los municipios en Chile debiesen ser capaces de administrar bien la salud, la educación, los servicios urbanos, el nuevo sistema de protección social,

generar proyectos de inversión, y una serie de crecientes servicios al ciudadano, todo en un contexto de mayor demanda por democracia local. Sin embargo, las actuales estructuras, recursos y conflictos de intereses no facilitan dicha modernización, generándose un “círculo vicioso” y persistente (Waissbluth et al., 2007; Horst, 2007).

Todo lo anterior debe ir sujeto a la generación de un Recurso Humano más motivado por la consecución de los objetivos organizacionales. Consecuentemente, esto generará organizaciones alineadas en cuanto a sus objetivos organizacionales como personales y, esto formará un mercado más atractivo para los futuros trabajadores.

En cuanto al aporte realizado por este estudio hacia la psicología organizacional, es importante mencionar que es una contribución teórica a los psicólogos que están vinculados a Recursos Humanos. Es, en su más amplio aspecto, un trabajo que estudia el comportamiento humano dentro de una organización en función de su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad, la satisfacción laboral entre otros factores, por lo que es imprescindible generar un conocimiento acabado sobre las variables que los psicólogos encargados de Recursos Humanos pueden gestionar, para así generar cambios de estrategias, y posteriormente aumentos en la producción, satisfacción y bienestar de los empleados en las organizaciones de acuerdo a los objetivos y/o metas que tiene cada organización, en este caso la Ilustre municipalidad de Viña del Mar.

En conformidad con los antecedentes previamente analizados y de lo ejecutado en la práctica profesional, se desprenden los siguientes objetivos para la realización de esta monografía, a saber;

## **Objetivo general**

1. Analizar las implicancias de la motivación laboral en los nuevos desafíos municipales

## **Objetivos específicos**

1. Profundizar en los elementos conceptuales que permitan mayor comprensión de la relación funcionario-organización
2. Investigar los aportes propuestos desde los distintos enfoques teóricos a la comprensión del problema
3. Identificar el grado de inclusión de los aportes teóricos y empíricos en motivación, de acuerdo al modelo de gestión de calidad de los servicios municipales

## **Estado del arte**

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y con distintos sentidos; por lo mismo, es un proceso multideterminado (Barberá y Molero, 1996; Fernández-Abascal, 1997; Garrido, 1996) que hunde sus raíces en la polémica filosófica entre “razón e instinto”, ejemplificadas a través de la clásica división entre animales racionales e irracionales. Una polémica similar se produce desde principios de siglo, a través del binomio instinto-aprendizaje, siendo McDougall (1908) el exponente más característico de las posiciones instintivistas. La teoría de McDougall resuelve el estatus del potencial motivador postulando que los instintos no sólo impulsan la actividad humana sino que también fijan las metas hacia la actividad.

A partir de la segunda década del siglo XX, las tesis instintivistas chocan con algunos obstáculos importantes dentro de los cuales destacan la enorme fuerza con la que entró el conductismo de Watson (1924). Aunque Watson compartía los postulados evolucionistas centrales, daba gran importancia al aprendizaje y se negaba a aceptar que

la conducta humana estuviese predeterminada por factores genéticos. Uno de los principios básicos de las tesis conductistas era que no sólo los motivos influyen en el aprendizaje, sino que los motivos también pueden aprenderse.

Pero será sin duda Hull y Freud quienes cambiarán el concepto de instinto por otro llamado pulsión que proporcionará un modelo explicativo de la conducta humana desempeñando un papel dominante en la historia de la psicología hasta finales de la década de los cincuenta. Dicho modelo explica el comportamiento a partir de dos conceptos motivacionales activadores: el impulso (drive) y el incentivo y uno de aprendizaje asociativo: el hábito que marcará la dirección de la conducta (Todt, 1982).

Conductismo y psicoanálisis representan, en muchos sentidos, enfoques contrapuestos en la interpretación del comportamiento y de los motivos que sobre él actúan, pero comparten el carácter determinista de la psique humana y la visión deficitaria y negativa de los procesos motivacionales. Para Watson la conducta se puede determinar desde fuera mediante la adecuación de estímulos específicos. Para Freud sin embargo, son las pulsiones internas, que nunca desaparecen, las que actúan como móviles determinantes de nuestras acciones. El psicoanálisis define al sujeto humano como la serie de identificaciones que realiza a lo largo de toda su vida.

La motivación ha sido considerada como aquello que mueve a la conducta dado su carácter de energizador sobre la misma (Arnau, 1974). Y es que los conductistas, por ejemplo Hull (1943), pronto observaron que a igualdad de condiciones de refuerzos, la conducta presentaba rendimientos más altos según las condiciones antecedentes de privación. De ahí que Hull considerase al impulso, junto con el hábito, como los dos principales componentes del rendimiento en tareas de aprendizaje.

El concepto de pulsión estuvo en boga y fue muy aceptado hasta que los humanistas comenzaron a analizar las situaciones enfocadas netamente en el ser humano. Así pues, surgen autores como Maslow (1954). La base comprensiva de la motivación humana radica en la idea de que las personas poseen necesidades básicas a nivel del organismo que actúan de forma discreta, pero segura. Sin embargo, estaba poco interesado en elaborar listas cuantitativas de necesidades básicas por lo que, propuso una estructura piramidal de necesidades jerarquizadas, estableciendo una distinción entre necesidades deficitarias o de carencia, por un lado, y necesidades de crecimiento y desarrollo, por otro.

Luego se da paso a la era cognitiva que subyace a la motivación e intenta dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. A través de esta era, surgen teorías respecto al contexto laboral dando como principales exponentes a Vroom con la teoría de las expectativas (1964), teoría de la equidad de Adams (1965), teoría de la fijación de objetivos y metas de Locke (1969), por mencionar algunos.

Posterior a estos estudios Robbins (1996) realiza un modelo integrador de teorías al igual que Quijaro y Navarro (1998) en el que proponen en relación las necesidades activadas de las personas y la percepción de la instrumentalización o conexión entre el trabajo bien hecho con la satisfacción de esas necesidades, para dar lugar a la motivación esperada.

Luego, el estudio de la motivación toma otro rumbo y se focaliza hacia una perspectiva social-cognitiva que se orienta a los estudios en el área de la educación como por ejemplo: teoría de la expectativa-valor (Wigfield y Eccles, 2000), teoría de la atribución de causal (Miller, Ferguson y Byrne, 2000) o la teoría de la motivación intrínseca-extrínseca (Ryan y Deci, 2000). A partir del año 1999 en adelante se ingresa



a un nuevo campo o enfoque de estudio de la motivación avocado al entendimiento del comportamiento dinámico, desde las teorías de la complejidad y del caos.

Las teorías del caos y de la complejidad han traspasado los ámbitos disciplinarios que las vieron nacer y comienzan a realizar aportaciones de interés en las ciencias sociales. El caos y la complejidad están configurando un nuevo paradigma enfatizando los aspectos dinámicos de los sistemas objetos de estudio. En este sentido, es evidente que dichas teorías están en condiciones de hacer, al menos en lo teórico, aportaciones de interés a cualquier tipo de proceso psicológico o psicosocial. Se debe insistir en que una de las principales fuentes de complejidad de un proceso psicológico como el motivacional, acaso la fuente principal, radica en la complejidad de las relaciones entre algunas de sus variables constituyentes. Por lo mismo, la motivación es un constructo central tanto en la psicología general, como en la psicología del trabajo y de las organizaciones; Las razones de ello son evidentes. Con sus orígenes, especialmente en la psicología conductista (concepto de impulso o drive) la motivación siempre ha sido considerada como algo más que un mero aspecto o faceta de la conducta.

Enfocándose a lo que es la motivación laboral, las teorías de motivación han sido clasificadas en dos grupos, a saber, las teorías centradas en los contenidos de la motivación y las centradas en los procesos (c.f. Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Kanfer, 1990; Navarro, 2001; Salanova, Hontangas & Peiró, 1996). Las teorías de contenido se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno relativamente estático. Se interesan por determinar el por qué de la conducta motivada y basan sus planteamientos en una serie de necesidades cuya anticipación de satisfacción determinarán el nivel de motivación que experimenta la persona. Las teorías de procesos por su parte, ponen su énfasis en el proceso mediante el cual una conducta se convierte en conducta motivada. En este sentido se interesan por analizar los procesos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, intensidad y

persistencia de la conducta motivada y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral.

Dado que son las teorías de proceso las que en la actualidad gozan de un mayor reconocimiento en virtud del poder explicativo que han mostrado a lo largo de una gran cantidad de pruebas y contrastaciones empíricas y debido a la menor investigación llevada a cabo desde las teorías de contenido, la valoración que se hará del campo en este apartado versará principalmente en torno a éstas. Dicho lo anterior, según Steer, Mowday y Shapiro (2004) a partir de la década de los noventa se nota un sensible declive en la investigación llevada a cabo sobre motivación centrada en el funcionario.

A juicio de estos autores basta hacer revista de los artículos aparecidos en las principales publicaciones científicas relativas a temas del comportamiento organizacional para percatarse de la disminución de pruebas empíricas o de aplicaciones de las teorías existentes. Asimismo, una revisión de los más recientes libros de texto sobre este tema revela que la mayoría de las teorías discutidas datan de los años sesenta y setenta con fugaces intentos por desarrollar nuevos aportes.

En 1999 Ambrose y Kulik llevan a cabo una revisión del comportamiento de la investigación en motivación laboral en el período comprendido entre 1990 y 1997 a partir del análisis de más de 200 estudios aparecidos en diversas revistas especializadas. En términos generales, los autores concluyen que durante este período se realizaron muy pocos aportes teóricos sustanciales debido en buena parte a que la mayor parte de la investigación estuvo supeditada al dominio de lo que ellos denominan las “viejas” teorías de la motivación. Esta situación provocó que la mayor parte de la investigación realizada se hiciera con el fin de someter a contrastación los modelos teóricos existentes o mejor dicho, de investigar fragmentadamente componentes muy específicos de dichos modelos. Frente a este estado de cosas los autores se preguntan, no sin asombro, cómo es posible que los investigadores hayan escrito artículos empíricos usando las teorías de

la motivación sin usar el constructo central de motivación y optando por estudiar aspectos muy específicos relacionados con este. Latham y Pinder (2005) publicaron un artículo de revisión en el que analizaron la producción comprendida entre los años 1995 y 2003. Estos autores no refieren explícitamente a que durante dicho período la investigación realizada haya orbitado hegemónicamente en torno de las teorías clásicas, pero tampoco en sus conclusiones mencionan la aparición de aportes sustancialmente novedosos. Con respecto a este último aspecto, los autores señalan que la teoría dominante en la última década ha sido la teoría del establecimiento de metas, lo que pone en evidencia precisamente el anclaje en propuestas teóricas desarrolladas hace más de una década.

Por último se puede destacar a ciencia cierta, que en el campo de la investigación en motivación laboral se percibe una suerte de estancamiento en la producción de nuevos aportes sustanciales, lo que ha provocado que a nivel de la formulación de nuevos enfoques el conocimiento acumulado hasta el momento se haya mantenido más o menos en las mismas condiciones desde la década de los noventa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE ANTECEDENTES**

#### **Marco Teórico**

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental puesto que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la misma. Por ello es esencial que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Según Schultz (1995) se han hecho progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales logrará la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Anteriormente, explica Schultz (1995) *“la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo”*. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

Por lo mismo, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la organización

municipalizada se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario y que a su vez se encuentre motivada, satisfecha por el trabajo a realizar. Es evidente que la participación del personal, antes considerado como mero factor de costo que debía recortarse de los presupuestos, es un elemento medular de las reformas, junto con el desarrollo de los Recursos Humanos.

Por consiguiente, el propósito de trabajar con modelos de calidad que se encuentren actuando de acuerdo a las normas de excelencia y a la realidad municipal chilena incentiva a iniciar y mantener un proceso de mejoramiento continuo en sus lineamientos y en la forma de hacer las gestiones tanto de cada unidad como de la institución en su concepto más amplio, es decir de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar y sus funcionarios.

En lo que atañe a la motivación, Chiavenato (1999) menciona que *“las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo”*. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de instituciones, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad. Por lo mismo, hoy por hoy las instituciones empiezan a aceptar

que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no sólo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. Ya que como plantean Roure y Rodríguez (1999) son el factor humano de la calidad o Reynoso (2002) las personas hacen la diferencia. Chiavenato (2002) explica: “(...) *las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones*”.

Para dar inicio al estudio sobre las implicancias de la motivación laboral en los desafíos municipales, se propone exponer desde un principio los antecedentes conceptuales centrados en la relación funcionario-organización; Luego se dará paso a los modelos teóricos de motivación clasificados en dos grupos, las teorías centradas en los contenidos y las centradas en los procesos para finalmente identificar el modelo de gestión de calidad de los servicios municipales y el grado de inclusión con los aportes teóricos y empíricos de motivación.

## **2.1 Generalidad entorno al concepto individuo-organización**

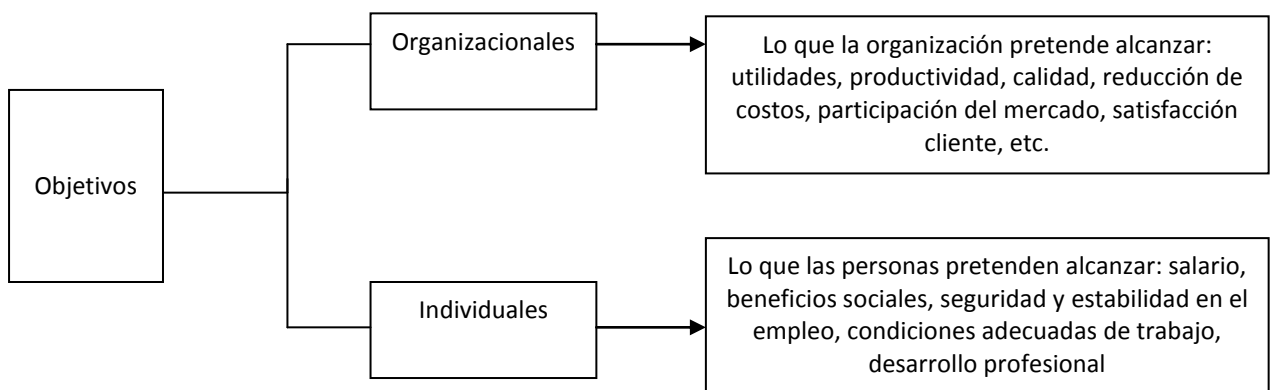
La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgen con los filósofos griegos antiguos. Weber formuló la hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas. Al poco tiempo el enfoque clásico, centrado en la tarea y el método de ejecutada, fue cediendo lugar al enfoque humanístico, centrado en el hombre y el grupo social. De la tecnología, el énfasis se desplazó a las relaciones humanas. Este intento de cambio radical ocurrió en la década de 1930. Desde entonces se percibió la existencia del conflicto industrial y social, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador

y la organización, y la necesidad de buscar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas.

Con el fin de superar sus limitaciones individuales las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes.

Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.). Incluso después de reclutarlos y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan, y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos.

Figura 1.1 Objetivos organizacionales y objetivos individuales



Fuente: Administración de Recursos Humanos, 5ta edición. Chiavenato, 2000

En esta situación, la relación entre las personas y la organización no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva, cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo. El conflicto entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos que individualmente quiere alcanzar cada empleado es bastante antiguo. Según algunos autores los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre concordan muy bien. Para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse (esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos, estandarizando su desempeño y relegándolos a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para mostrar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia). Así, los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados en el trabajo. *“Casi siempre los objetivos organizacionales están en oposición con los objetivos individuales de las personas”* (Chiavenato, 2000).

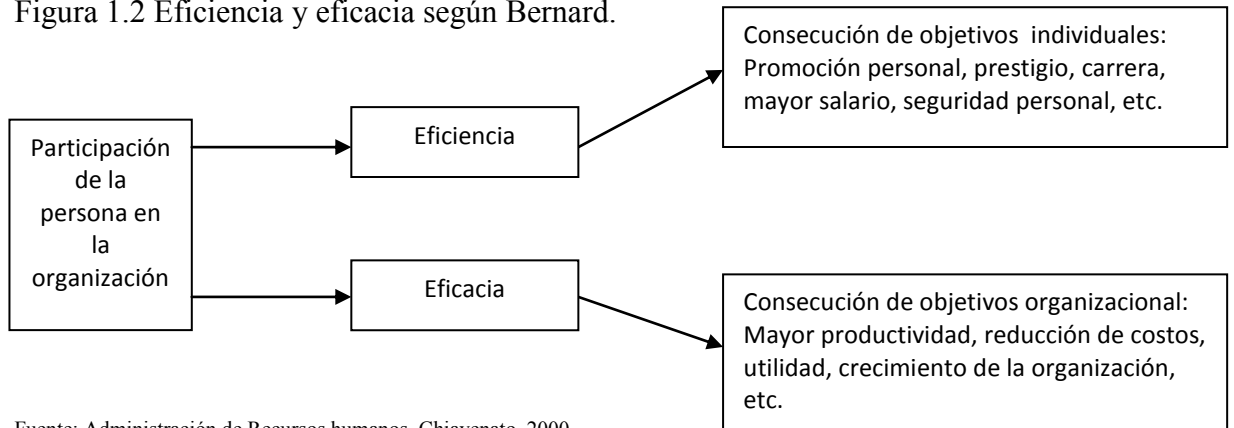
La reducción de costos atenta contra la expectativa de mejores salarios, el aumento de las utilidades entra en conflicto con el logro de mayores beneficios sociales, la productividad no se alcanza con el mínimo esfuerzo, el orden excluye la libertad, la coordinación no ocurre con autonomía, y lo que es bueno para una de las partes no siempre es bueno para la otra. Todo lo anterior da lugar al conflicto y al antagonismo de intereses. Si una de las partes saca ventaja, la otra generalmente trata de descontarla, si la solución que se adopta es del tipo ganar-perder.

La interacción entre personas y organizaciones es un tema dinámico y complejo que puede ser visto desde diversas perspectivas. Barnard (1971) hace una distinción interesante entre eficiencia y eficacia en cuanto a los resultados de la interacción de personas y organizaciones. Según este autor, aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su



participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta doble preocupación se ilustra en la figura 1.2.

Figura 1.2 Eficiencia y eficacia según Bernard.



Fuente: Administración de Recursos humanos. Chiavenato, 2000

Así pues, la interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica. Barnard hace una interesante diferenciación entre eficacia y eficiencia en cuanto a los resultados en la interacción de las personas con la organización. Según él, el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.

La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas. Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc.

### 2.1.2 Relación Individuo-Organización

Como menciona Harry Levinson (1964) la relación entre individuo y organización es un proceso de reciprocidad. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos sociólogos lo denominan “normas de reciprocidad” (Alvin Gouldner, 1960). En cambio la psicológica lo denomina “contrato psicológico”. Todo contrato presenta dos partes fundamentales; 1) el contrato formal y escrito (acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.), y 2) el contrato psicológico.

Según Davis y Newstrom (1991), el contrato psicológico es *“una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. (...) Define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema”*. Por consiguiente se desarrolla subyaciendo a la organización formal, basándose en los intereses de las partes que no necesariamente están conformadas por los empleadores, también se pueden establecer contratos psicológicos entre cada uno de los empleados, así es como para Schein (1992), el contrato psicológico *“implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”*. Hay que subrayar que la función del rol que tenga cada persona dentro de la organización, hace que al establecerse las relaciones intrapersonales al interior del grupo, entra

en juego la historia personal de cada individuo, generándose expectativas hacia la seguridad, gratificación y apoyo para la realización de metas individuales. (Davis y Newstrom, 1991; Davini, Gellon de Salluzzi, y Rossi; 1978). Según Schein (1992), *“Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales. En los grupos humanos siempre se espera algo del otro, es decir que existe una expectativa sobre lo que el otro va a hacer, cómo lo va a hacer y para qué lo va a hacer”*; en otras palabras, existe una expectativa conductual hacia los demás; pero en el marco de los contratos psicológicos, esta expectativa puede estar centrada en intereses personales que no tienen relación con el interés del grupo, cayéndose en situaciones conflictivas disfuncionales siendo un problema de las relaciones humanas en el trabajo.

Por lo tanto cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que ésta mantiene consigo misma (relaciones intrapersonales). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales, es importante para lograr una efectiva vivencia interpersonal. Es esencial, tanto para la organización como para el individuo, que las partes exploren los dos aspectos del contrato y no solamente lo formal.

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio

de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad ocurre una modificación en el sistema.

Las personas forman una organización o se vinculan a alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores.

### **Relaciones de intercambio**

En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad. Cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema.

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para lograr estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el modo de satisfacer los objetivos individuales determina su percepción de la relación, que

podrá ser satisfactoria para las personas que perciben que sus recompensas sobrepasarán las exigencias que les hacen. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda. En realidad, cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los retornos deseados. Por consiguiente, evalúa el costo-beneficio e inversión-retorno en este proceso de intercambio.

Fundamentalmente, es un problema de comunicación y negociación: cada parte debe comunicar con claridad a la otra qué pretende y qué puede invertir, y cuánto pretende obtener de retorno.

### **Incentivos y retribuciones**

Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. (Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales) De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones:

1. Incentivos. Son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores {salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.}.
2. Contribuciones. "Pagos" que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.).

A partir de los conceptos de incentivos y contribuciones, surge el equilibrio organizacional, donde se aprecia la organización como un sistema de comportamientos sociales, en donde cada persona recibe incentivos de acuerdo al trabajo realizado. El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivados a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia.

Teniendo presente que sin la preparación y formación de un eficiente empleado municipal, en lo profesional, así como tener en consideración el ambiente, es prácticamente imposible concretar avances en procesos de modernización y de gestión integral. Por una parte, se requiere un apoyo especial a los empleados municipales para formarlos y prepararlos adecuadamente, de tal manera que se integren motivados y con claros objetivos de lo que deben lograr. Por lo tanto debe existir una evaluación especial del personal municipal, de sus requerimientos y de sus obligaciones, evaluación del sistema y lo que es más importante, de la relación que tenga el individuo con la organización (como se menciona en párrafos anteriores).

Por otra, la organización está en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. Una organización flexible y sensible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos, de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos.

El ambiente, el sistema, las personas, la metodología, son fundamentales a la hora de entender el mejoramiento continuo. La adaptabilidad del funcionario es elemental en cuanto a su bienestar social, físico y mental. Sin ir más lejos, sin personas no habría organización (Chiavenato, 1992). Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes,

motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas.

### **Necesidad de adaptación y cambios permanentes**

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad, como bien se ha señalado, deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste, y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de constantes cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios en la organización:

1. Estructurales. Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para horizontalizar la comunicación) y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.
2. Tecnológicos. Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
3. De productos y servicios. Afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Culturales. Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades

Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. El problema radica en que las organizaciones trabajan en escenarios contruïdos subjetivamente "desde adentro" y no en escenarios pensados y comprendidos objetivamente, lo cual permite que tarde o temprano se tornen menos viables. Para que esto no ocurra es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e

incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la organización, de las circunstancias que la rodean y de la percepción de la urgencia y viabilidad del cambio.

Figura 1.3 Comparación de los principales modelos del cambio

Modelo	Propósito	Objetivo de intervención	Método	Criterio de rendimiento	Magnitud	Beneficios	Problemas
Desarrollo organización	Desarrollar cooperación	Personas, proceso interpersonal	Educación desarrollo de habilidades	Desarrollo de empleados	Incremental	Mejor toma de decisiones e implementación	Laxitud, desfocalización de objetivos del negocio
Reestructura (ción)	Sobrevivir-reposicionar	Unidades y niveles jerárquicos (proporción)	Proporción(es)	Eficiencia, costos	variable	Reducir costos	Trauma organizacional
Calidad Total	Mejorar productos/servicios	Productos/servicios	Trabajo en equipo, análisis estadístico	Clientes más satisfechos	incremental	Calidad total	Lentitud
Reingeniería	Competitividad táctica	Procesos de negocios y sistemas de trabajo (tecnología)	Diagrama de flujo	Procesos más simples, rápidos y eficientes	variable	Simplicidad, rapidez	Ansiedad
Radical	Ventajas estratégicas	Arquitectura organizacional (personas, procesos, cultura, estructura)	Rediseño completo	Eficiencia, satisfacción del cliente y desarrollo de empleados	Generalizado y rápido	Innovación	desorganización

Fuente: adaptado de Keidel, Comparación de los principales modelos de cambio, 1994

Para efectos de este trabajo, el modelo referencial en cuanto a un cambio efectivo según los nuevos desafíos municipales estaría determinado por el desarrollo organizacional puesto que constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: *"es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo"*. Es así como el



desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo); Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa. Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al DO deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportuna mente cuando se tenga indicios de su eclosión. Se apreciar entonces que el DO es fundamental en el éxito de cualquier organización dando como principal factor estratégico el recurso humano. De este modo, *"las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones"* (William Dill, 1973).

Sin embargo, la versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de estas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y, particularmente, la ARH (administración de Recursos Humanos), pero si las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil de alcanzar. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada individuo es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables. Sin ir más lejos Chiavenato (2000) destaca que *“sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas”*. Por ello, es esencial que la organización logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Muchas personas no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que les ofrezcan. Por ello las instituciones están obligadas a proporcionar trabajos más significativos, la cual es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado con el trabajo que desempeña. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de instituciones, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad; además, gran parte de factores externos (salario, relación con el ambiente, satisfacción con el puesto de trabajo) se relacionan con la misma.

### **3.1.2 Generalidad entorno al concepto de Motivación**

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.

Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, 1994).

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos *"procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta"* (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que *"la conducta no la provoca nunca un sólo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja"* (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo, mediado por una oportunidad de obtener la meta, que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos en busca de los objetivos deseados.

### **3.1.3 Definiciones entorno a la motivación**

Reeve (1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son: (a) anticipación, (b) activación y dirección, (c) Conducta activa y retroalimentación del resultado y (d) resultado

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta. Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo. Mediante la retroalimentación éxito-fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial. Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

Algunos autores conciben la motivación como una fuerza o un conjunto de fuerzas. De la Torre (2000), señala que la motivación es la *“fuerza que impulsa al sujeto a adaptar una conducta determinada”*. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), dentro de la misma perspectiva, la definen como *“fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”*. En esta última definición quedan incorporados explícitamente aspectos externos de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad. Hellriegel y Slocum (2004) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como *“fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”*. Otros autores prefieren ver la motivación como un proceso. Parece ser más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas.

Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad. Así, Reeve (2003) define de manera sencilla la motivación como *“un conjunto de procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”*. Robbins (2004), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de *“procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta”*. Esta definición posee como base a tres dimensiones y cada una de ellas tiene sus tópicos y aspectos relacionados. En un contexto laboral, cada dimensión es muy importante para la organización y el individuo. La dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía, por ejemplo, las organizaciones requieren de empleados que se orienten a sus responsabilidades laborales, asimismo muchos empleados quieren trabajos que inspiren la motivación y compromiso. La intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad, es decir, las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía, a los cuales con frecuencia, se llama individuos con *“autoiniciativa”* o *“automotivados”*,

implicándose que traen consigo un alto nivel de energía al trabajo y que no requieren que la organización les induzca a que trabajen más. Del mismo modo, muchos empleados esperan encontrar trabajos que sean muy atractivos como para estimular altos compromisos de energía. La tercera dimensión, la persistencia, la cual está relacionada con el mantenimiento de la energía durante cierto tiempo; esto significa que, se ocupa de cuánto se tardará en gastar la energía, siendo esta última dimensión de la que menos se sabe (Muchinsky, 2002).

Kinicki y Kreitner (2003) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como *“procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”*.

Turrubiates (2007), define la motivación en el trabajo como *“las aspiraciones y expectativas de los empleados con los diferentes elementos que integran la relación laboral y la satisfacción en el trabajo”*.

La motivación, según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables instituciones muy bien estructuradas, con excelentes profesionales, pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe

emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y buscadas por el ser humano hasta alcanzarlas. La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender



la complejidad y la singularidad de las personas en el contexto en el cual ellos interactúan conforme su motivación.

### **3.1.4 Motivación intrínseca, extrínseca y falta de motivación**

Dubrin (2003), menciona que la motivación intrínseca consiste en motivar a las personas mediante un trabajo interesante. También consiste en la creencia de una persona para determinar hasta qué punto una actividad podría satisfacer sus necesidades de competencia y autodeterminación. Es por ello que cuando una persona valora mucho su trabajo, está intrínsecamente motivada.

Así mismo, la motivación intrínseca consiste en las satisfacciones internas que la persona siente al realizar su trabajo. También se refiere al hecho de hacer un trabajo por sí mismo y al placer y satisfacción derivados de su participación en él (Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senécal y Vallieres, 1992).

Por otra parte, la motivación extrínseca incluye el reconocimiento y el apoyo de fuentes externas, como incentivos financieros, apreciación, admiración, promoción, entre otros. Esto quiere decir que la persona estará motivada por factores externos. Tal motivación hace que las personas trabajen para obtener recompensas tangibles (Vallerand, 1992).

Finalmente, la desmotivación o falta de motivación se da cuando las personas no perciben cambios entre los resultados de su trabajo y sus propias acciones. En este caso no están ni extrínseca ni intrínsecamente motivados. También se da el caso, que cuando las personas están desmotivadas, ellas experimentarán sentimientos de incompetencia y expectativas de no ser controlados (Vallerand, 1992).

### **3.1.5 Definiciones y generalidades en torno al concepto de motivación laboral**

González y Olivares (1999), mencionan que la motivación laboral comprende los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar de cierta forma y que se vinculan con su desempeño, satisfacción y el logro de los objetivos institucionales. Así mismo, comprende los procesos organizacionales que influyen tanto en los motivos de un trabajador como en los de una empresa, con el fin de que vayan encaminados hacia una misma dirección.

Además, muchos de sus indicadores se conceptualizan en términos de la satisfacción de distintos tipos de necesidades individuales, como la de existencia, poder, afiliación o logro en función de habilidades, aptitudes y el tipo de importancia y la variedad de la tarea realizada. El término también se asocia al inicio y al mantenimiento de una conducta dirigida hacia el logro de una meta (Reimel de Carrasquel, 1998).

Después de haber efectuado la revisión de literatura (Chiavenato, 2000; Davis y Newstrom, 2003; González y Olivares, 1999, entre otros), se decide que para este estudio se utilizará la definición de Dubrin (2003) y Ramlall (2004), sobre la motivación laboral, la cual indica que *“es el proceso mediante el cual el comportamiento se adapta e integra con el fin de alcanzar las metas de la organización”*. Cuando una persona está motivada dedica sus esfuerzos a alcanzar dichas metas. Así mismo, la motivación es una herramienta compleja que engloba una variedad de conductas, además de que es un factor clave que influye en las personas para que hagan un mejor trabajo.

Por otra parte, el estudio de la motivación ha generado diferentes tipos de teorías y modelos que permiten explicarla de manera más profunda. Dentro de las teorías que se han venido desarrollando a través del tiempo es posible categorizar estas en dos, a saber de “contenidos” y “procesos”. Dentro de las primeras se encuentra autores como Maslow con la teoría de necesidades (1954), la teoría bifactorial de Herzberg (1959), la teoría X-Y de McGregor (1960), entre otros. Con respecto a las teorías de contenido, se

encuentran autores como Vroom (1964), Adams (1965), la teoría de la fijación de metas de Locke (1986), por mencionar algunas.

El estudio de la motivación en las organizaciones se convierte en un factor importante, ya que es posible que se relacione directamente con la aceptación de los empleados hacia los nuevos desafíos que se realizan en las empresas. El liderazgo influye de manera importante en la motivación de los empleados, de ahí que se considere la idea de contar con líderes que manejen los pequeños grupos de forma adecuada y que motiven a los empleados para asumir cambios de mejor manera, viéndolos positivamente. Esto ayudaría a disminuir la resistencia al cambio que se genera en la mayoría de las organizaciones. Sin más, la motivación podría estar relacionada a lo que es la resistencia o a los nuevos desafíos municipales (desde el punto de vista monográfico). Según Rubiano (2009), existiría una relación directa de acuerdo a variables tales como supervisión, participación, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido del trabajo, liderazgo, condiciones motivacionales internas, cultura de cambio, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, medios preferidos, dedicación de la tarea, resistencia pasiva, expectación, entre otras. Navarro (2008) por su parte determina que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo, con respecto a la motivación y a los factores que generan la resistencia al cambio, para el óptimo desempeño de las funciones laborales y se amplía la perspectiva de la psicología organizacional ya que es el psicólogo un potencial generador de cambio.

Por lo tanto, a la hora de analizar las implicancias de la motivación laboral, se estaría considerando, según los nuevos desafíos municipales, la resistencia al cambio conforme variables motivacionales como las relaciones sociales, los objetivos o metas, los factores internos como externos del individuo, entre otros. Como bien se menciona en párrafos anterior, el cambio efectivo podría estar determinado de una modelo inclusivo y

dinámico, tal y como se presenta el desarrollo organizacional (D.O) ya que pone como agente activo al individuo, al Recurso Humano.

### **3.1.6 Teorías motivacionales en el contexto laboral**

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 1994), entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una teoría de la motivación en este mismo ámbito resulta de utilidad en la medida en que permiten explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aún cuando se le han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación de las organizaciones.

Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de los objetivos de esta monografía en cuanto a la implicancia de la motivación laboral en los nuevos desafíos Municipales.

Las teorías presentadas pueden analizarse categorizándose desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso (Arancibia, 2003).

Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas. Entre estas teorías se

destacan exponentes humanistas tales como Maslow (jerarquía de necesidades), la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland, el modelo E-R-C de Alderfer, entre otros.

Por otra parte, las teorías de proceso se basan (valga la redundancia) en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intenta dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de la equidad de Adams, por mencionar algunos.

### **3.1.7 Modelos explicativos de la motivación**

#### **1. Teorías de contenido**

##### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954)**

Según Maslow, cabe explicar la motivación humana con base en las necesidades que las personas experimentan en todo momento, en grados variables. Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que descarga energía en el sistema humano y, al mismo tiempo, le proporciona orientación. Esta energía útil guía al individuo hacia alguna meta que habrá de responder a la necesidad insatisfecha. El proceso con el que una necesidad insatisfecha aporta energía y dirección hacia alguna meta es la que ofrece Maslow de la motivación. Así pues, únicamente las necesidades insatisfechas aportan las fuentes de la motivación; una necesidad satisfecha no crea tensión alguna ni, por tanto, motivación de ninguna especie.

Maslow sostenía que se avanza de modo jerárquico a lo largo de este sistema de cinco niveles de necesidad y que se hace a razón de un nivel cada vez. La jerarquía representa un continuo que va de las necesidades básicas o psicológicas y pasa por las

necesidades de seguridad y resguardo, las de pertenencia, y las del ego y el status, hasta llegar a la necesidad de autorrealización.

Figura 1.4 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: El hombre autor realizado: Hacia una psicología del ser. Barcelona: Editorial Kairós, 1998

Esta teoría parte identificando las necesidades y luego explica cómo se relacionan entre ellas. Maslow propone cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización. A continuación se explican:

1. Necesidad fisiológica: son las más básicas, su satisfacción es necesaria para la supervivencia. Estas incluyen las necesidades de aire, agua y comida.
2. Necesidad de seguridad: implican la autoconservación física y psicológica, y son aquellas tales como la protección frente a las amenazas, el peligro y las privaciones.
3. Necesidades sociales: implican la capacidad del individuo para existir en armonía con los demás e incluyen el deseo de asociación, pertenencia y compañía.
4. Necesidad de autoestima: incluyen la autoconfianza, el reconocimiento, el aprecio y el respeto de los semejantes. La satisfacción de estas necesidades provoca una sensación de suficiencia; su bloqueo produce sentimientos de inferioridad e impotencia.

5. Necesidad de autorrealización: consiste en la ejecución de las propias potencialidades, en las palabras de Maslow, “para acercarse más y más a lo que es uno, para llegar a ser todo aquello que uno es capaz de ser”.

Maslow propuso lo siguiente sobre la jerarquía de necesidades:

- Las necesidades que no son satisfechas dominan y determinan la conducta.
- Un individuo satisfecerá sistemáticamente sus necesidades comenzando por la más básica y ascendiendo en la jerarquía.
- Las necesidades básicas tienen prioridad sobre aquellas de mayor importancia en la jerarquía.

Esta teoría se vincula con el tema de estudio puesto que conlleva hacia la comprensión del comportamiento de las personas. Mientras más se comprenda al individuo, mayor entendimiento habrá entre organización-persona, por ende más adaptado, alienado estará el individuo con los objetivos. Aún más, las organizaciones (en este caso la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar) debiesen ser la encargadas de motivar a sus funcionarios.

Sin embargo, según este constructo el mantenerlos motivados es muy complejo puesto que al saciar por completo una necesidad se recurre a otra y así por el resto de la vida de cada individuo, por ende será necesario generar estrategias que se adecuen a estos cambios. Aún más, esta teoría clásica no ha sido suficientemente refrendada por la investigación: no se han encontrado pruebas para prever que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, que las necesidades insatisfechas motiven ni que las necesidades satisfechas activen el movimiento hacia otro estrato de necesidades (Robbins, 2004).

### **Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)**

El psicólogo Frederick Herzberg sostiene que existen dos continuos respecto a la motivación, uno referente a la insatisfacción y otro relacionado con la satisfacción. Dependiendo del autor que exponga esta teoría, también se podría hablar de factores satisfactorios-insatisfactorios, motivadores-higiénicos, o factores extrínsecos-intrínsecos.

En forma específica, Herzberg arguye que sólo el ego y las necesidades de autorrealización proporcionan motivación o satisfacción en el trabajo. Si se atienden las necesidades de orden más bajo sólo se reduce la insatisfacción, pero no se obtiene satisfacción. Herzberg llama factores de higiene o de mantenimiento a los objetos-meta asociados con estas necesidades de nivel inferior (de pertenencia, de seguridad y básicas). Por ejemplo, proporcionar prestaciones impide la insatisfacción y por ende es algo saludable, pero esta aportación no asegura la satisfacción del trabajo. Únicamente los factores motivadores, como el reconocimiento, la oportunidad del logro y la autonomía respecto al trabajo aseguran satisfacción.

La investigación original para probar esta teoría tomó como base a un grupo de 200 contables e ingenieros. Herzberg utilizó las respuestas dadas en entrevistas a preguntas como “¿puede usted describir con detalle en qué momento se sintió excepcionalmente a gusto en su trabajo?” o “¿puede usted describir con detalle cuándo se sintió excepcionalmente a disgusto en su trabajo?”. Fueron muy raras las ocasiones en que los mismos tipos de experiencias se categorizaron como buenas o malas. Este procedimiento sistemático dio lugar al desarrollo de dos tipos diferentes de experiencias: satisfactorias e insatisfactorias (Gibson, 1996).

Del trabajo inicial de Herzberg se extrajeron dos conclusiones específicas. En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral. Estas incluyen: (a) el salario, (b) la seguridad en el trabajo, (c) el estatus, (d) los reglamentos



empresariales, (e) la calidad de la supervisión y (f) la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados.

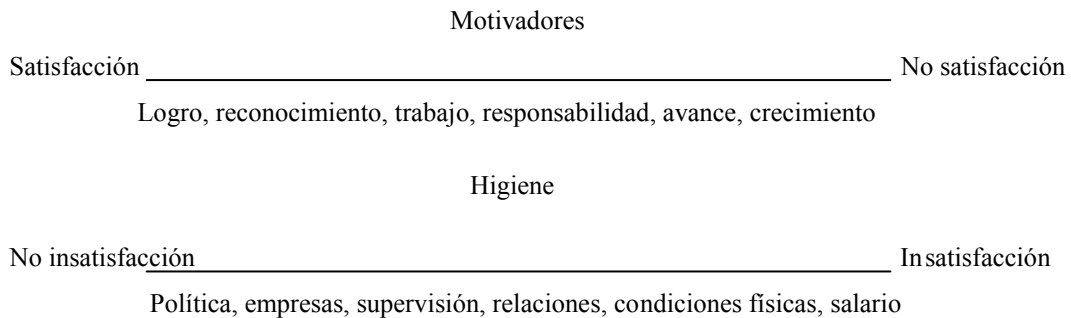
La satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores. Dado que son necesarias para mantener al menos un nivel de “ausencia de insatisfacción”, las condiciones extrínsecas reciben el nombre de factores insatisfactorios o higiénicos. En segundo lugar, también está presente un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo. Entre estas condiciones se incluyen: (a) logro, (b) reconocimiento, (c) responsabilidad, (d) ascenso, (e) el trabajo en sí y (f) la posibilidad de progreso.

La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactorios o motivadores (Gibson, 1996). El modelo de Herzberg supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión de que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo. Es así que la municipalidad de Viña del Mar tiene que seguir proporcionando, ascendiendo y aumentando los factores de mantenimiento (buenas condiciones de trabajo, salarios y prestaciones competitivos), pero no deberá actuar basándose en el falso supuesto de que estos factores conducirán a una mayor satisfacción en el trabajo. El enriquecimiento del trabajo, una importante intervención dentro del DO y elemento crítico de los proyectos de calidad de vida en el trabajo, constituye una aplicación directa de la teoría de Herzberg y, cuando menos, una aplicación directa de la de Maslow.

Se tiene entonces dos líneas separadas por parte de este autor; los factores motivadores (el trabajo, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal) y los factores de higiene (con efecto preventivo sobre la insatisfacción, van asociados al entorno del trabajo (las políticas de la compañía, el estilo de la supervisión, las

relaciones con el supervisor y los compañeros, las condiciones físicas del trabajo o el salario)).

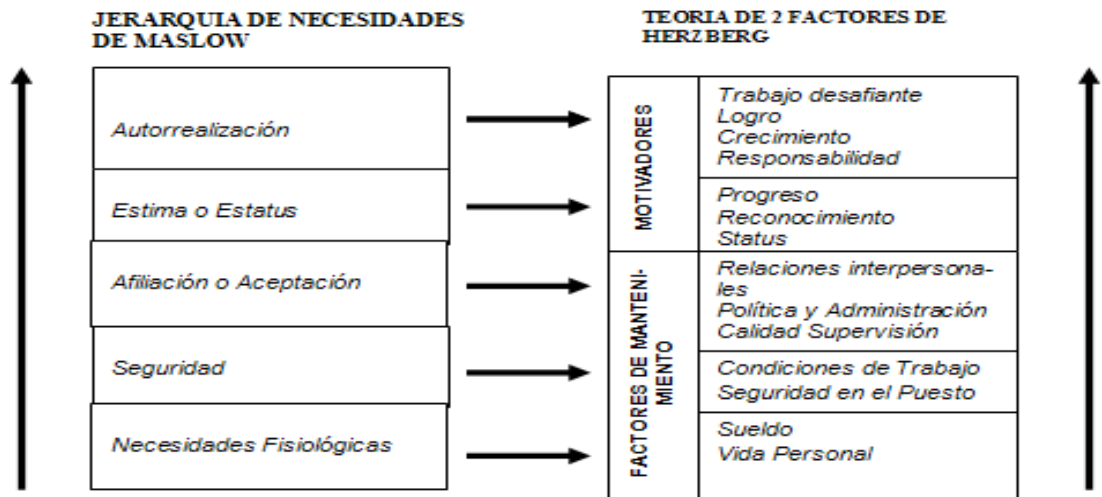
Figura 1.5 Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Herzberg, "one more time: How do you motivate employees?", 1987

La visión de la teoría bifactorial de Herzberg sobre la satisfacción intrínseca es un elemento importante, pero sola no tiene la fuerza suficiente para explicar los procesos de la conducta laboral, tiene que integrarse a otros factores de la motivación y del entorno laboral. Por lo tanto, su hipótesis de trabajo de que únicamente los factores intrínsecos del contenido del trabajo, pueden desencadenar de manera permanente la conducta de los individuos en las empresas requiere mayor estudios para validarse en la práctica empresarial actual, más aún en la organización analizada.

Figura 1.6 Diferencias entre teoría de Maslow y teoría de Herzberg



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, 2000

Además, ha sido ampliamente criticada (Locke, 1976; Mundéate, 1984) tanto por su metodología (supone que existe una relación entre satisfacción y productividad, pero en su metodología incluye la satisfacción y no la productividad), como porque más que una teoría de la motivación, sería una teoría de la satisfacción laboral. No obstante, ha dado lugar a una técnica del enriquecimiento del trabajo que sigue vigente.

La teoría de la motivación- higiene no existe, como se menciono anteriormente, sin sus detractores. Las críticas de la teoría incluyen lo siguiente:

1. El procedimiento que Herzberg usó está limitado por su metodología. Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, se culpa del fracaso al ambiente externo
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado. Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente

3. La teoría, en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación
4. Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó. En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, y a pesar de eso todavía pensar que el trabajo es aceptable
5. La teoría es inconsistente con la investigación previa. La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales
6. Herzberg asume que existe una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que usó buscó sólo la satisfacción, no la productividad. Para hacer tal investigación relevante, uno debe asumir una alta relación entre la satisfacción y la productividad

### **Teoría X-Y de McGregor (1960)**

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos esta en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones (Turrubiates, 2007).

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. El hombre es indolente y perezoso por naturaleza. Evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
2. Al hombre le falta ambición. No le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
3. El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.

4. Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
5. Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse. Necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos
2. La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa
3. Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recomenzadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la institución
4. Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicas (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensas (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea)

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.

2. La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow.

La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas, como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo, como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado. Por desgracia, no existe evidencia que confirme cualquier grupo de suposiciones como valido, o de que aceptar las premisas de la teoría Y alterar las acciones propias en concordancia con aquel llevaran a tener más trabajadores motivados.

La relación de esta teoría con el presente trabajo es que esta intenta dilucidar qué es lo que piensan los gerentes respecto al trabajo realizado por sus empleados. Se recuerda que el líder puede ser fundamental en aspectos tales como la resistencia al cambio, sin dejar de lado la motivación en el contexto laboral. Además, según antecedentes previos, las municipalidades que han emprendido nuevos desafíos se han encontrado con este tipo de dificultades, específicamente en lo relacionado a la fase uno del modelo descrito, a saber “liderazgo y planificación estratégica”.

### **Teoría E-R-C de Alderfer (1969)**

Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico (Alderfer, 1969, en Gibson, 1996). Sin embargo, la jerarquía de necesidades propuesta por Alderfer se compone únicamente de tres series de necesidades (Alderfer, 1972, en Gibson, 1996):

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

Las tres necesidades de Alderfer: existencia (E), relación (R) y crecimiento (C), o ERC, se corresponden con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow. Las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor, y las necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización (Gibson, 1996). Además de la diferencia en el número de categorías, la teoría ERC sobre la motivación de Alderfer difiere de la jerarquía de necesidades de Maslow en la forma en la que la gente avanza a través de las diversas necesidades. El segundo propuso que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel superior subconsecuente no se activa o se pone en marcha hasta que la necesidad predominante no ha sido satisfecha adecuadamente. Por el contrario, la teoría ERC de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior (Gibson, 1996).

David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (condiciones de trabajo, retribución, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivador, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior. La teoría ERC es más consistente con el conocimiento que se tiene de las diferencias individuales entre la gente. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado. La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas clasifica de manera diferente las categorías de necesidades.

Figura 1.7 Modelo E-R-C de Alderfer



FUENTE: Davis y Newstrom (2003) y elaboración propia.

Fuente: Davis y Newstrom, 2003



### **Teoría de necesidades de Mc Clelland (1962)**

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética. Mc Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Mc Clelland sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano:

1. El de realización o logro. La persona desea lograr sus metas aunque lo rechace el grupo

- Los factores geográficos o naturales son secundarios; lo importante es la motivación de logro
- El factor logro es el centro de desarrollo económico de un país, lo cual puede intensificarse por la influencia de los padres
- Logro y afiliación son opuestos. Para funcionarios públicos deben ir unidos

2. El de afiliación. Están más interesados en establecer contactos cálidos

- Relaciones estrechas con los demás

3. El del poder. Personas tratan de influir sobre los demás

En su investigación encontró que los individuos con grandes logros se diferencian de otros por su deseo de hacer las cosas mejor. También señala que las personas que tienen una fuerte necesidad de logro presentan las siguientes características: Prefieren tareas en las que pueden tener un alto grado de responsabilidad; (a) se fijan metas realistas, (b) se interesan por reconocer sus éxitos y fracasos, (c) valoran más la competencia que la amistad. Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación se preocupan más por; (a) la amistad, (b) trabajo en equipo. Las personas con una fuerte necesidad de poder buscan; (a) status y autoridad como vía para satisfacer sus necesidades

Mc Clelland además habla de una “sociedad realizadora” para referirse a que en ciertas épocas y lugares florece la motivación de logros fuertemente apoyada por la

sociedad, sus instituciones y sus mitos. Las culturas varían en su evaluación del dominio intelectual como vehículo de expresión de la competencia. También comenta que las personas que poseen una individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir mediante diversos argumentos; son enérgicos “boquiflojos”, tercos y exigentes y disfrutan al enseñar y hablar en público. Necesidad de afiliación. Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, de disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, están listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y de gozar la interacción amistosa con los demás. Necesidad de realización. Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso, quieren ser desafiadas, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo (tal vez no les agraden los juegos de azar, sino más bien analizarán y evaluarán los problemas); prefieren asumir una responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo; les gusta obtener una retroalimentación rápida y específica en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el trabajo si este ocurre, y gustan de dirigir sus propios “espectáculos” alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control.

En resumen esta teoría se basa en:

1. Necesidades de Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso
2. Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados

3. Necesidades de Filiación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones

El autor propone su hipótesis de que el crecimiento económico de una sociedad se basa en el nivel de necesidad de logro de sus componentes, y que el desarrollo económico de naciones enteras puede experimentar mejoras notables estimulando la necesidad de logro de su población. Si Mc Clelland está en lo cierto, su enfoque causaría un impacto significativo en la motivación en general y sobre todo en países en vías de desarrollo como por ejemplo Chile, también sostiene que la motivación puede ser objeto de enseñanza y de aprendizaje tanto en la organización como fuera de ella. Por último, un elemento importante de señalar de ésta teoría es que permite a los supervisores tratar estratégicamente a cada empleado dependiendo de la tendencia y eso podría mejorar las comunicaciones en la organización o tal vez en la relación jefe-subordinado.

Este apartado es interesante puesto que analiza la motivación desde otro punto de vista dando como principal énfasis al aprendizaje cultural, no olvidando al funcionario público y su estrecha relación con el logro y la afiliación. Se explica diciendo que varias necesidades tienen su origen en ella, por lo tanto, es importante no olvidar que análogamente a esto, la motivación de las personas dependerá también de las diferentes culturas empresariales (factor externo) y de cómo las empresas hayan aprendido a gestionar sus sistemas de motivación.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfecerá esa necesidad.

## **2. Teorías de procesos**

### **Teoría de las expectativas de Vroom (1964)**

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg. La Teoría de las expectativas de Víctor Vroom se ocupa de la motivación y de la gestión. Esta teoría asume que el comportamiento es un resultado de opciones conscientes entre alternativas, su propósito es maximizar placer y disminuir dolor, Vroom sugirió que la relación entre el comportamiento de la gente, el trabajo y sus metas es tan simple como habían imaginado inicialmente los científicos, sin embargo él se dio cuenta que el desempeño de un empleado está basado en factores individuales tales como la personalidad, habilidades, conocimiento, experiencia y capacidades. Esta teoría dice que los individuos tienen diversos grupos de metas y pueden ser motivados si tienen ciertas expectativas (Gibson, 1996).

Las expectativas de esta teoría se relacionan con: (a) hay una correlación positiva entre los esfuerzos y el desempeño, (b) el desempeño favorable dará lugar a una recompensa deseable, (c) la recompensa satisficará una necesidad importante y (d) el deseo de satisfacer la necesidad es bastante fuerte como para hacer el esfuerzo de mérito. De ahí la fórmula de la Teoría de la expectativa, la cual se puede utilizar para indicar y para predecir cosas como: satisfacción profesional, opción ocupacional, la probabilidad de permanecer en un trabajo y el esfuerzo que uno puede invertir en el trabajo:

Expectativas de la motivación = Valencia x Instrumentalidad

Figura 1.8 Teoría de las expectativas de Vroom



Fuente: Gibson, Las Organizaciones, 8º ed. Madrid, 1996

La relación de esta teoría con el estudio monográfico es muy significativa, pero es complejo abordar la temática desde ella, debido al tema de la subjetividad de las expectativas y del cómo medirla. Además esto podría provocar rechazo por empresas clásicas, tradicionales o del sistema público (Ferrada 2010), incluyendo a la municipalidad

Este modelo a su vez es altamente contingente y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

### **Teoría de la equidad de Adams (1965)**

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 1994). El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, 1994):

1. Yo interior. Las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual
2. Yo exterior. Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual
3. Otro interior. Otro u otros individuos dentro de la organización actual
4. Otro exterior. Otro u otros individuos fuera de la organización actual

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona. Robbins (2004) sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel de organización y escolaridad. Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, de paso a seis posibles opciones (Robbins, 2004): (a) cambiar sus aportes al trabajo, (b) cambiar sus resultados), (c) distorsionar las percepciones del yo, (d) distorsionar las percepciones del otro, (e) escoger otro referente y (f) abandonar el terreno.

Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus inputs (esfuerzo) y sus resultados (recompensas) son equivalentes a las obtenidas por los demás empleados. Existe falta de equidad cuando estas relaciones no son equivalentes; es decir, el ratio de inputs y resultados de un individuo es superior o inferior al de otro (Husemann, Hatfield, Miles, 1987, en Gibson, 1996).

### **Teoría de la fijación de objetivos o metas de Locke (1969)**

La intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones: (a) centrar la atención y la acción estando más atentos a la tarea, (b) movilizar la energía y el esfuerzo, (c) aumentar la persistencia y (d) ayuda a la elaboración de estrategias.

De acuerdo con Locke y Latham (1990), las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo. Las metas son conductas intencionadas; a su vez influyen en el desempeño de la tarea. Sin embargo, deben cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño. Primera, el individuo debe ser consciente de la meta y debe saber qué hay que lograr. Segunda, el individuo debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar. Las metas pueden ser rechazadas porque son consideradas demasiado fáciles, o porque la persona no sabe qué conductas son necesarias para conseguirlas. La aceptación de la meta implica que el individuo pretende adoptar la conducta necesaria para la consecución de la misma.

La teoría de Locke y Latham del establecimiento de metas afirma que las metas más difíciles conducen a niveles más altos de desempeño en el trabajo. Los autores creen que el compromiso con una meta es proporcional a su dificultad. Así, las metas más difíciles generan un mayor compromiso con su consecución. Las metas pueden variar también en

su carácter específico. Algunas metas son generales y otras más específicas. Cuanto más específica sea la meta, más concentrado será su esfuerzo para su consecución y más dirigida será la conducta. También es importante que la persona reciba feedback sobre su desempeño. Esto sirve como guía para saber si se debe trabajar con más intensidad o continuar con el mismo ritmo.

Por tanto, de acuerdo con la teoría del establecimiento de metas, los siguientes factores y condiciones inducen a una alta motivación y desempeño de la tarea. Las metas son intenciones de conducta que canalizan nuestras energías en ciertas direcciones. Cuanto más difícil y específica sea la meta, mayor será nuestra motivación para conseguirla. El feedback sobre nuestro desempeño en la persecución de la meta nos dirá si nuestros esfuerzos están bien dirigidos. La fuente de motivación, de acuerdo con el establecimiento de metas, es el deseo y la intención de conseguir la meta. Esto debe unirse a la aceptación de la meta por parte del individuo. En lugar de tratar la motivación como un producto de necesidades innatas, de sentimientos de inequidad o de esquemas de refuerzo, el establecimiento de metas asume que las personas fijan objetivos alcanzables y luego canalizan sus esfuerzos en su persecución. En concreto, la teoría del establecimiento de metas pone énfasis en la dirección de la conducta.

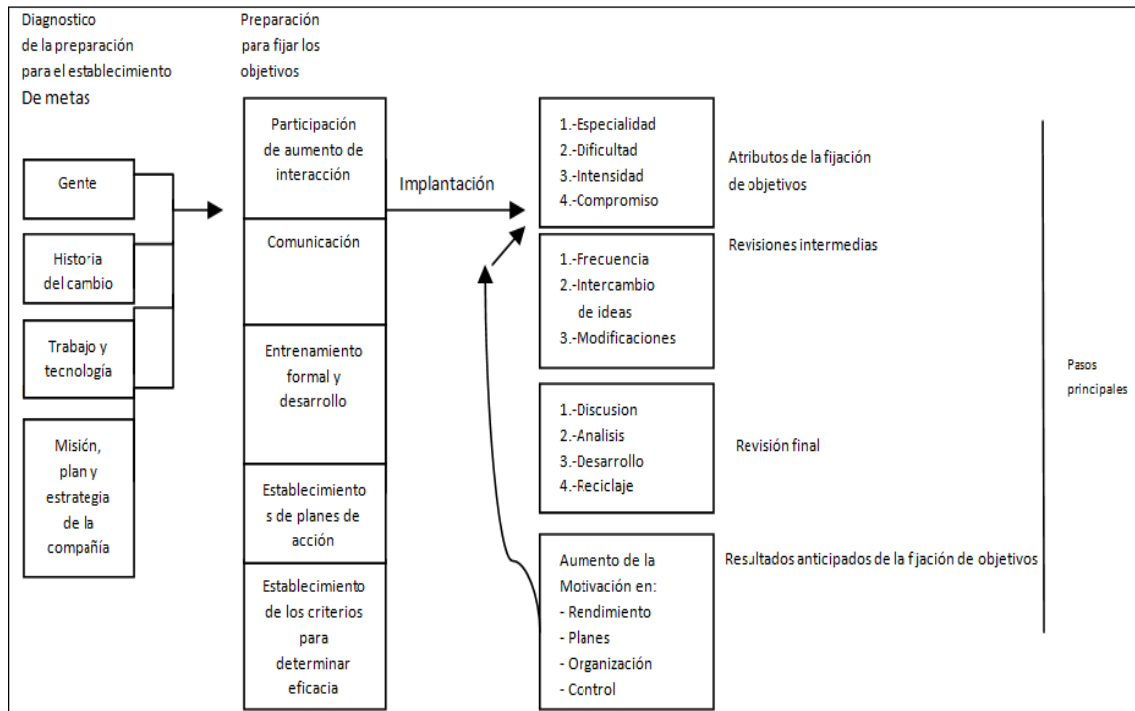
Esta teoría pareciera ser que puede generalizarse como una teoría de la motivación. Se asume que las personas se guían por sus intenciones. La teoría tiene una base cognitiva: los empleados deben pensar en las metas que quieren alcanzar, deben decidir si son aceptables, deben entender qué conductas tienen que mostrar para conseguirlas y deben saber cómo evaluar el feedback sobre su progreso. Los estudios sobre el feedback han mostrado que es fundamental para un rendimiento óptimo, pero también que las personas difieren en su capacidad para utilizar la información proporcionada. También hay evidencias de que el establecimiento de metas es eficiente para los grupos. Así, un grupo de trabajo puede establecer una meta para disminuir la tasa de desperdicio, por ejemplo, o para aumentar la producción. Sin embargo, las metas de grupo pueden ser



más difíciles de conseguir, porque en muchos casos el éxito de todo el grupo depende de algo más que el éxito de cada uno de sus miembros.

Cuatro factores determinan si una meta será aceptada o rechazada (Erez y Kanfer, 1983, en Reeve 1997): (a) dificultad percibida, (b) participación en el proceso de establecer la meta, (c) credibilidad de la persona que asigna la meta, (d) incentivos extrínsecos.

Figura 1.9 Fijación de objetivos o metas de Locke



Fuente: Gibson, Las Organizaciones, 8º ed. Madrid, 1996

Esta teoría se relaciona que el estudio puesto que analiza por qué algunas personas rinden mejor que otras en las tareas de trabajo. Si tienen las mismas aptitudes y condiciones ambientales, entonces la causa tiene que ser motivacional (Ferrada, 2010). Además, de acuerdo con los nuevos desafíos orientados al modelo de calidad de los

servicios municipales, se necesita de un personal que comporta y asimile los nuevos objetivos que rigen la excelencia institucional con el determinado feedback. Asimismo, mientras más difícil sea el objetivo, se va a conseguir un mayor compromiso por alcanzarlo.

### **Teoría de las expectativas de Lawler (1971)**

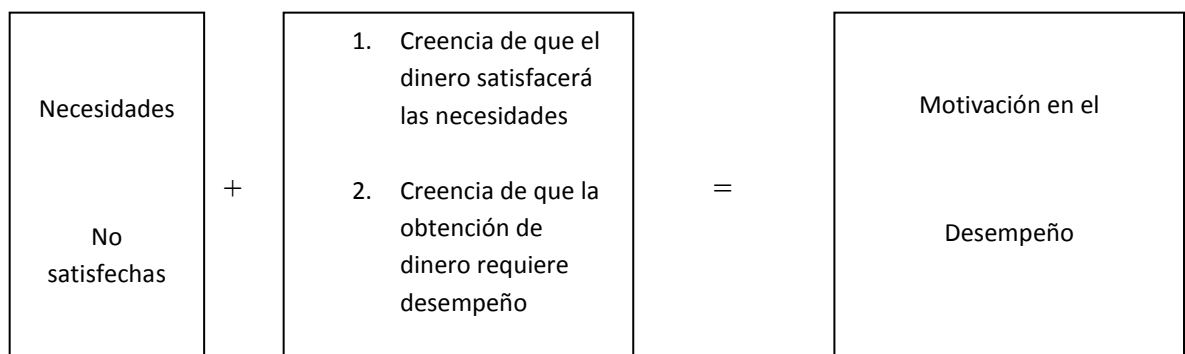
En sus trabajos, Edward Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamiento, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones;

1. El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el refuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace disonante.
3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

Lawler concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque, brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción.

Figura 2.1 Teoría de la expectativa de Lawler



Fuente: Administración de Recursos humanos, Chiavenato 2000

Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras tanto al resultado financiero deseado como a la consecución de objetivos institucionales, de ahí que esta teoría es interesante en cuanto al trabajo monográfico.

### **Teoría del hombre complejo, Schein (1978)**

Este planteamiento más integral considera que ninguna de las teorías anteriores explica por sí solas los motivos del comportamiento complejo y simple del ser humano; más bien hay que considerar las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización.

La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto aquí implicará el rediseño de la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de sus integrantes (Turrubiates, 2007).

Por lo anterior, la teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: 1) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; 2) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; 3) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, 4) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. Esto implica un cambio de paradigma en administración y la aceptación del capital humano como el recurso estratégico por excelencia para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios e incertidumbres.

### **Satisfacción por el empleo: Hackman y Oldham (1980)**

El modelo de diseño de trabajo de Hackman y Oldham se basa tanto en la teoría de la necesidad (Mc Clelland) como en la teoría de la expectativa (Lawler-Vroom). Su modelo es más restrictivo por cuanto está enfocado hacia la relación entre diseño del empleo o del trabajo y la satisfacción del trabajador. Aunque a menudo su modelo lleva a lo que se ha dado en llamar enriquecimiento del trabajo, al igual que ocurre con la aplicación de la teoría motivador-higiene de Herzberg, el modelo de Hackman y Oldham (1975) sostiene que hay tres estados psicológicos primordiales que afectan de manera significativa la satisfacción del empleado: (a) grado de significancia experimentada del trabajo, (b) responsabilidad experimentada por el trabajo y sus resultados, y (c) conocimiento de los resultados o retroalimentación de la actuación.

Esta teoría es relevante para el estudio en cuestión puesto que, cuanto más se conciba el trabajo para realzar estos estados, tanto más satisfactorio será.

Es evidente la necesidad de mejorar la satisfacción como condición previa a cualquier otra medida de la empresa para mejorar su gestión, pues sabido es que la insatisfacción lleva a fuertes actitudes negativas hacia la empresa, hacia sus decisiones y hacia lo que ella signifique. Mientras exista insatisfacción en los trabajadores, verán negativamente todas las medidas tomadas por la empresa, y difícilmente las apoyarán, lo que, a su vez, hará muy improbable el éxito y eficacia de tales medidas.

De acuerdo a los principales exponentes de la categorización “proceso”, las personas comprenden el mundo que los rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena recupera y finalmente utiliza (Neisser, 1967; Anderson, 1980, en Reeves, 1994). Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna,

cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en conciencia (Reeves, 1994).

Las teorías presentadas coinciden en ver al empleado como el ser que busca reconocimiento al interior de la organización y la satisfacción de sus necesidades; al satisfacer estos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficiencia.

Lewin, citado por Dessler (1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

1. La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente,
2. El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta,
3. Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

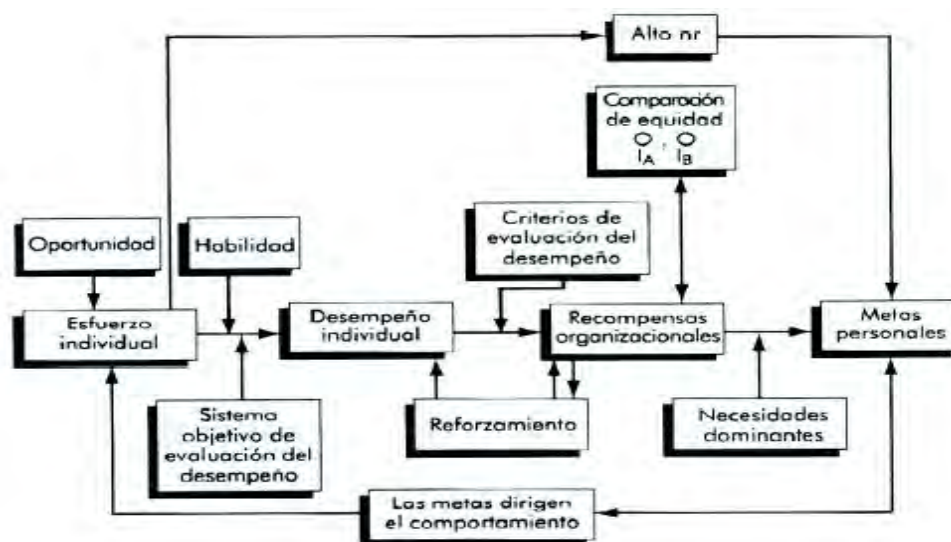
Cada una de las teorías se centra en algún aspecto de la motivación del funcionario en el contexto laboral, pero deja de lado otros aspectos sin pronunciarse sobre ellos. Son teorías que no se contraponen claramente: la validez de una no supone la invalidez de las demás; más bien algunas se pueden considerar complementarias. En esta línea de pensamiento han trabajado varios autores y han propuesto modelos integradores de diferentes teorías.

## Modelos Integradores

Robbins (1994) ha propuesto un modelo teórico que integra algunas de las principales teorías contemporáneas de motivación y cuyo eje fundamental descansa en la teoría VIE en sus formulaciones de Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968). Junto a los constructos propios de esta teoría, Robbins incorpora otros como la oportunidad y habilidad, el sistema de evaluación del desempeño y sus criterios, los refuerzos, las necesidades de la persona, la equidad y la alta necesidad de realización o logro. Aunque es un modelo teórico, también podría destacarse del mismo su combinación de constructos más o menos cercanos a la acción o conducta.

Un último aspecto que merece subrayarse del modelo de Robbins es su carácter auto-realimentado ya que las metas personales acaban nuevamente influyendo en el esfuerzo individual (las metas dirigen el comportamiento) con lo que se reinicia el proceso. Con la inclusión de esta relación, Robbins otorga un carácter dinámico a su modelo. La motivación se concibe entonces claramente como un proceso.

Figura 2.2 Modelo integrador de Robbins



Fuente: Administración: teoría y práctica. Robbins, 2004

Por su parte Quijano y Navarro (1998) han propuesto también un modelo integrado de la motivación en el que proponen en relación las necesidades activadas de las personas y la percepción de la instrumentalización o conexión entre el trabajo bien hecho con la satisfacción de esas necesidades, para dar lugar a la motivación esperada. Esta motivación esperada se verá modulada por otros procesos cognitivos como la percepción de auto-eficacia, (Bandura, 1977), los estados psicológicos críticos (Hackman y Oldham, 1976) y la percepción de equidad. De esta interacción surge la motivación como decisión de realizar un esfuerzo. Esta motivación unida a las habilidades y conocimientos personales darán lugar al desempeño y a los primeros resultados (el trabajo realizado), que relacionará con los segundos resultados (las recompensas que le produce). La percepción de todos los resultados que obtiene, unida a la comparación que hace de sus resultados con los de otras personas da lugar a un proceso dinámico motivacional.

Pues bien, es imprescindible generar un conocimiento acabado sobre las variables que los psicólogos encargados de Recursos Humanos puedan gestionar, para así generar cambios de estrategias, y posteriormente aumentos en la producción, satisfacción y bienestar de los empleados en las organizaciones de acuerdo a los objetivos y/o metas que tiene cada organización, en este caso la Ilustre municipalidad de Viña del Mar.

Aún cuando esta teoría no se encuentre dentro de las categorías presentadas (de procesos y de contenido), la teoría del reforzamiento es uno de los más antiguos enfoques de la motivación. También denominada como condicionamiento operante y/o conductismo, la teoría del reforzamiento tiene su origen en el trabajo de B.F Skinner (1961) sobre el condicionamiento de los animales. Sin embargo, no fue hasta la década de los años setenta cuando los psicólogos comenzaron a ver alguna aplicación potencial de la teoría del reforzamiento a los problemas motivacionales de los empleados.



### **Teoría del reforzamiento de Skinner (1961)**

La teoría tiene tres variables claves: estímulo, respuesta y recompensa. Un estímulo es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual. En un contexto industrial, una respuesta es una medición del desempeño en el puesto, como la productividad, el ausentismo o los accidentes. Una recompensa es algo de valor que se proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conductual observada.

Se entiende que, con esta recompensa, refuerza la existencia de la respuesta deseada. Se ha puesto una gran atención a la conexión respuesta-recompensa. Basándose en los estudios con animales, se han encontrado cuatro tipos de conexiones o contingencias para influir en la frecuencia de la respuesta.

1. Intervalo fijo. El sujeto es recompensado a intervalos temporales fijos, como cada hora. A aquellos que se les paga por horas se podría considerar que se les recompensa sobre la base de un intervalo fijo.
2. Razón fija. Se recompensa al sujeto por un número fijo de respuestas
3. Intervalo variable. Donde varía la cantidad de tiempo que deberá pasar antes de que una respuesta sea reforzada
4. Razón variable. El número de respuestas requerido para el reforzamiento varía de un reforzamiento a otro de una manera irregular, pero siempre manteniendo una característica repetitiva, seguidas de un número que indica el valor promedio de las razones

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles: (a) refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta), (b) refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la posibilidad de que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil), (c) castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo, y (d) extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta)

Ya analizados los principales exponentes de la motivación, Katzell y Thompson (1999) analizan el amplio cuerpo de investigación y teorías sobre la motivación e identifican siete prácticas que pueden elevar el nivel de motivación de las personas en organizaciones laborales;

1. Asegurarse que los motivos y valores de los trabajadores son apropiados para puestos en donde son colocados
2. Hacer atractivos los puestos de trabajo y hacerlos compatibles con los motivos y valores de los trabajadores
3. Definir los objetivos del trabajo para que sean claros, estimulantes, atractivos y alcanzables
4. Proveer a los trabajadores con los recursos humanos y materiales que faciliten su efectividad
5. Crear ambientes sociales que sirvan de apoyo
6. Reforzar el desempeño
7. Armonizar todos estos elementos en un sistema sociotécnico consistente

Como puede apreciarse, de las teorías de motivación laboral presentadas en este capítulo, ninguna teoría se presta a estas siete prácticas. Sin embargo, cada teoría puede dirigirse de manera conveniente a alguna de ellas, dejándonos con la conclusión de que cada teoría de la motivación en el trabajo ofrece algo de valor para la comprensión de este complejo constructo.

Así pues, ya investigado en los aportes propuestos desde los distintos enfoques teóricos a la comprensión del problema, es menester identificar si estas implicancias motivacionales se condicen de alguna manera con los nuevos desafíos municipales.

## 4.1 Calidad de los servicios

Como la aplicación de la gestión de la calidad es en este caso una organización que presta “servicios” y que en ella, por lo tanto no se produce directamente un bien físico, es necesario entender la naturaleza que esto implica para responder a las necesidades del cliente ya que el servicio debe “satisfacer o exceder las expectativas”, además que esta organización no tiene un sentido lucrativo, pero que sin embargo debe autofinanciarse para responder a los requerimientos de los ciudadanos.

La producción de servicios difiere de la manufactura en varios aspectos, y estas diferencias representan implicaciones importantes para la administración de la Calidad. A continuación se describen las más significativas:

1. A menudo, es difícil identificar y medir las necesidades de los clientes y los estándares de desempeño, sobre todo porque los clientes definen cuáles son éstos, y cada cliente es diferente
2. El resultado de muchos sistemas de servicios es intangible, mientras que en los de manufactura se producen productos tangibles y visibles. La calidad de la manufactura se puede evaluar comparándola con las especificaciones de diseño de la empresa, pero la calidad del servicio sólo se puede medir comparándola con las expectativas subjetivas y nebulosas y las experiencias pasadas de los clientes. Asimismo, el cliente puede “poseer o conservar” un producto fabricado, pero sólo recuerda el servicio.
3. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, mientras que los bienes fabricados se producen antes de su consumo. Además muchos servicios se deben llevar a cabo según la conveniencia del cliente, por lo tanto, no es posible almacenarlos, manejarlos en un inventario ni inspeccionarlos antes de su entrega, como es el caso de los manufacturados
4. A menudo, los clientes participan en el proceso de servicio y están presentes mientras se lleva a cabo, en tanto que la manufactura se realiza lejos del cliente.

5. Por lo general, en los servicios la mano de obra es intensiva, mientras que en la manufactura es de capital intensivo. La calidad de la interacción entre los seres humanos es un factor vital para los servicios que requieren del contacto entre las personas, por lo tanto, el comportamiento y la moral de los empleados de servicios son cruciales para ofrecer una experiencia de calidad.

Las municipalidades entienden la calidad (y no ajena a las definiciones anteriores) como satisfacción de los ciudadanos. Un municipio que desarrolla una gestión de calidad es aquél que entrega sus servicios bajo principios éticos y de bien común, logra satisfacer las expectativas de los ciudadanos, usuarios y usuarias, lo cual también implica que los ciudadanos puedan participar en las decisiones acerca de qué y cómo deben ser entregados los servicios, entendiendo al ciudadano como receptor y actor de las acciones públicas en la comuna.

En tal sentido, la calidad de servicio municipal debe ser entendida como el resultado de un proceso integral de gestión, que involucra procesos administrativos, personas, recursos y objetivos. Su mejora es un imperativo político, económico y social, y tiene por finalidad identificar y satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios y usuarias, mantener la eficiencia, mejorar continuamente el desempeño global de la municipalidad, promover el desarrollo del territorio y garantizar la equidad en la entrega de sus servicios. Por lo mismo, con el fin de aportar a las gestiones internas y en busca de un mejoramiento continuo surge el modelo de calidad de los servicios municipales.

### **5.1 Modelo de calidad de los servicios municipales**

Para el desarrollo del modelo de gestión de la calidad de los servicios municipales se tuvo en cuenta una serie de factores y antecedentes que a continuación se describen;

## **Singularidades de la gestión municipal**

La gestión de una municipalidad en Chile tiene asociada una serie de características que la hacen distintiva respecto a otros tipos de organizaciones. Dentro de las principales características se encuentran:

- El líder de la organización, el Alcalde o Alcaldesa, así como su Concejo, son elegidos democráticamente por los ciudadanos de la comuna cada cuatro años.
- El actuar de la municipalidad está geográficamente determinado por los límites comunales.
- Cada comuna está inserta en una realidad única y singular.

## **Principios de calidad del modelo de calidad de los servicios municipalidades**

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales se basa en los siguientes principios:

- Autonomía: Tiende hacia mayores grados de autonomía, para que los municipios cuenten con más competencias, atribuciones y recursos.
- Equidad entre los municipios: Reconoce la diversidad y contribuye a la reducción de brechas de inequidad existentes entre los municipios.
- Eficiencia y eficacia: Vincula la eficiencia y eficacia con la calidad en la prestación de servicios.
- Liderazgo y compromiso: vinculado al mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de servicios municipales y en la obtención de resultados.
- Transparencia, probidad y participación: Instalación de prácticas que faciliten el control institucional interno y externo generando información de gestión oportuna y transparente
- Gestión orientada hacia la satisfacción de usuarios y usuarias: Reconocimiento de los usuarios y usuarias como personas portadores de derechos, por medio de prácticas

sensibles a sus necesidades y demandas, así como mecanismos de información, participación y consulta para una óptima entrega de servicios.

- **Apreciación de las personas como principal factor estratégico:** Valoración de los funcionarios/as municipales, sus habilidades, creatividad y motivación para el éxito de la gestión municipal, y velar por su desarrollo y bienestar.

### **Contenido del modelo de gestión de calidad de los servicios municipales**

El modelo de gestión de calidad de los servicios municipales es un conjunto de prácticas que fueron definidas como claves para la gestión de una municipal de excelencia. Su diseño se basa en el modelo Chileno de gestión de excelencia, el cual fue adaptado a la singularidad de la gestión municipal para asegurar su adecuada implementación. Los principios esenciales del modelo (autonomía, equidad entre los municipios, eficiencia y eficacia, transparencia, probidad y participación, gestión orientada hacia la satisfacción de usuarios y usuarias y apreciación de las personas como principal factor estratégico) están incorporados en siete categorías o criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar una municipalidad para mejorar el desempeño de sus servicios municipales. Este además considera los procesos de gestión de la municipalidad como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. Los elementos del modelo se relacionan en forma sistémica e integrada, volcados a la generación de los resultados de la organización, en forma tal que éstos pueden ser mejorados en la medida que se aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

#### **1. Liderazgo y planificación estratégica**

Para tener gestión de excelencia es necesario que el alcalde o alcaldesa establezca un sistema de liderazgo que motive y genere un qué hacer y un para qué hacerlo dentro de la municipalidad, que sea compartido por todos. Éste no evalúa el estilo de liderazgo ni las características personales del líder, sino las prácticas que los respaldan. Los líderes deben ser garantes del futuro de la gestión de la calidad, fomentando con su ejemplo la cultura de excelencia en la organización e impulsando los cambios necesarios para

mantener y mejorar la coherencia de la municipalidad con su entorno. El éxito organizacional depende del alineamiento y compromiso a todos los funcionarios y funcionarias con los objetivos (...) principal causa de fracaso en las organizaciones no es una mala o inadecuada estrategia, sino los errores de ejecución o el abandono de la estrategia diseñada (...)

## **2. Compromiso y desarrollo de las personas**

Las personas que trabajan en la municipalidad tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén estimulados y comprometidos con éstos, así como con el futuro de la municipalidad y su propio desarrollo. Está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen una mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a tener usuarios y usuarias satisfechos(as) que aquellas que no lo están. Para ello, la municipalidad debe procurar un ambiente de trabajo propicio para consolidar una cultura de excelencia, en un clima de respeto e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas, incentivos y reconocimiento al buen desempeño, dando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento de forma tal que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente.

## **3. Recursos financieros y materiales**

Para la entrega de servicios municipales adecuados es fundamental la gestión de los recursos físicos, materiales y financieros. Por ellos es necesaria la identificación de necesidades, planificación de recursos, uso racional, seguimiento de su disposición y su utilización

## **4. Relación con usuarios y usuarias**

El éxito de la gestión municipal está directamente relacionado con la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y usuarias, lo que requiere un conocimiento profundo de quiénes son, qué es lo que quieren y necesitan, cuán

satisfechos están con los servicios que le están entregando. La identificación de necesidades y expectativas permite un mejor diseño e implementación de los servicios municipales, creando el valor necesario para entregarlos con transparencia, oportunidad y equidad

### **5. Prestación de servicios municipales**

Para la prestación de los servicios municipales se coordina una serie de actividades que conforman los procesos de la municipal. Los funcionarios y funcionarias se desempeñan de acuerdo a estos procesos. El rol de los directivos es de facilitadores, es decir, guiar a las personas involucradas, procurar su entrenamiento y resolver las dificultades que se presentan. Los procesos necesarios para la prestación de servicios municipales se deben organizar en una cadena de clientes y proveedores internos, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, su secuencia y ciertos estándares concordados.

### **6. Información y análisis**

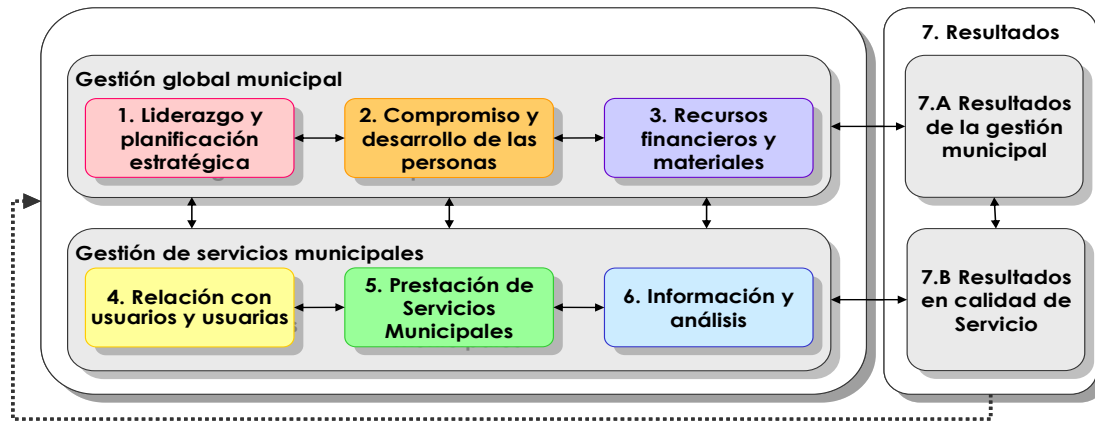
La existencia de información adecuada para la toma de decisiones no es obvia al interior de la municipalidad. La labor de convertir datos en información fiable para la toma de decisiones y de cómo ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales, pasa a ser un factor clave de éxito para la municipalidad.

### **7. Resultados de la gestión municipal y calidad de los servicios**

Finalmente los líderes de la municipalidad tienen como principal responsabilidad la obtención de resultados que aseguren la creación de valor de la organización en todos los actores relevantes. Esto depende no sólo de los resultados financieros y operacionales, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción del personal, de usuarios y usuarias, en la gestión de los proveedores y organismos asociados.



Figura 2.3 Modelo de gestión de calidad de los servicios municipales



Fuente: Sistema de acreditación servicios municipales; guía 2, 2006

De acuerdo a lo anterior, los siguientes principios son objeto de análisis; “compromiso y desarrollo de las personas” y “resultados en la gestión y calidad de los servicios”. En su aspecto más amplio, el compromiso consideraría los elementos motivacionales conforme los nuevos desafíos municipales orientados a: mejorar la calidad de los servicios municipales que se entrega a la comunidad, fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de mejoramiento continuo en los procesos de gestión de las municipalidades basada en la autoevaluación y la aplicación de planes de mejora como práctica permanente y finalmente reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia. La organización en su totalidad tendría claro que, sin la participación de sus funcionarios, sería imposible llegar a los objetivos propuestos. Por otro lado, los resultados se relacionan con las gestiones de forma global preocupándose tanto de las variables externas como internas, en este caso la satisfacción del funcionario y la importancia del mismo.

Aún así, conforme el “compromiso y desarrollo de las personas” no se aprecia ningún apartado según las necesidades sentidas del funcionario municipal. A lo largo de este trabajo se ha destacado la importancia del RR.HH en la organización, y esto claramente se puede notar en la categoría en cuestión, sin embargo se deja de lado una serie de

variables que tendrían que estar presentes a la hora de preocuparse por el capital humano; esto último, de acuerdo a las teorías expuestas en la presente monografía, como de los antecedentes conceptuales y empíricos de la misma.

Existiría un consenso no informado de lo que motiva o no a un funcionario. Por ejemplo, el tema “incentivos” (factor de higiene) expresado en el “compromiso y desarrollo”. Por medio de los antecedentes empíricos se podrá apreciar que, si bien es cierto es una variable a considerar para tener motivado a un empleado, no es la única preocupación de un funcionario. No olvidar además que el comportamiento se presenta por la influencia de estímulos internos o externos, que en su origen y en su intensidad varían según la persona. Por lo que habría que considerar estos elementos a la hora de trabajar en la motivación del personal según los nuevos desafíos municipales centrados en el modelo de gestión de calidad.

Otro punto no menor es el “(...) empoderamiento de forma tal que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente”. Esto, llevado a los modelos expuestos, se relacionaría con la “teoría de la fijación de objetivos y metas” de Locke (1969). ¿Cómo el funcionario podría ejecutar de forma adecuada las gestiones? Por medio de claridad de los objetivos de la institución para con los funcionarios. Según Locke y Latham (1990), las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo. Las metas son conductas intencionadas; a su vez influyen en el desempeño de la tarea. Sin embargo, deben cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño. Primera, el individuo debe ser consciente de la meta y debe saber qué hay que lograr. Segunda, el individuo debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar. Las metas pueden ser rechazadas porque son consideradas demasiado fáciles, o porque la persona no sabe qué conductas son necesarias para conseguirlas. La aceptación de la

meta implica que el individuo pretende adoptar la conducta necesaria para la consecución de la misma.

Así también el “(...) ambiente de trabajo propicio para consolidar una cultura de excelencia, en un clima de respeto e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas”, podría atribuirse especialmente a la teoría de Maslow, “jerarquía de necesidades” (1954), teoría “E-R-C” de Alderfer (1969) y en gran parte con la teoría de McGregor, “teoría X-Y” (1960). Por un lado, se tiene una serie de necesidades, desde la más básica (fisiológica) hasta la más complejas (autorrealización). La “necesidad de aceptación social” se relacionaría con un clima de respeto e innovación. Dicha necesidad se define como la capacidad del individuo para existir en armonía con los demás e incluyen el deseo de asociación, pertenencia y compañía. Alderfer, a diferencia de Maslow distribuye las necesidades en tres; existencia, relación y crecimiento siendo “la relación” la necesidad que se satisface mediante relaciones sociales e interpersonales significativas. Por otro lado, en la teoría X-Y, especialmente en la teoría Y, se considera al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Por lo tanto, esta teoría podría estar enmarcada dentro de la gestión global municipal del “compromiso y desarrollo de las personas”.

Con respecto a la categoría “resultados en la gestión y calidad de los servicios”, se puede afirmar que, para lograr un adecuado resultado en las gestiones, se debe tener a un funcionario satisfecho, cito “(...) esto depende no sólo de los resultados financieros y operacionales, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción del personal, de usuarios y usuarias, en la gestión de los proveedores y organismos asociados”. Por lo tanto, este elemento se podría relacionar con la teoría de Frederick Herzberg, “teoría de los dos factores” (1959), de acuerdo a la satisfacción por el puesto de trabajo. El enriquecimiento de puestos se orienta a crear trabajos que sean desafiantes y significativos, mediante el estímulo de factores intrínsecos de motivación como el reto,

el reconocimiento de logro y la responsabilidad. Por lo mismo, no basta con mencionar “la satisfacción” como un único factor, sino que más bien habría que tener en cuenta elementos propios de la teoría de Herzberg, a saber, los factores motivadores y los factores higiénicos. Con respecto al primer factor, se deben considerar elementos tales como la responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento, promoción y logro; con respecto al segundo factor habría que considerar elementos tales como la seguridad, la relación con el jefe, la supervisión, condiciones de trabajo (que también son tomados en cuenta en la dimensión expuesta anteriormente), sueldo, relación con los compañeros, vida personal, política y administración y finalmente estatus. Es importante señalar que la satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado, por lo que al trabajar sola no tiene la fuerza suficiente para explicar los procesos de conducta laboral y por lo tanto los de motivación.

## **Marco Empírico**

Con el fin de indagar en el presente estudio monográfico las implicancias de la motivación laboral en los nuevos desafíos municipales, es que se deben analizar los antecedentes empíricos relacionados con los conceptos expuestos.

Así pues, el primer artículo analizado consiste en “modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura”. Realizado por Felipe Bernstein y José Inostroza (Chile 2007). En este artículo se menciona que el mayor desafío no es impulsar una idea de modernización, sino que contar con los enfoques y métodos técnicamente adecuados y que, a la vez, sean políticamente factibles para ese objetivo.

Su propósito es presentar una reflexión y algunas propuestas que sirvan para el diseño de una “arquitectura organizacional” para la modernización municipal. Si se está hablando de nuevos desafíos, es imposible no hablar de modernización. De este artículo se pueden desprender varias conclusiones relevantes, no sólo para el trabajo en sí, sino más bien para las municipalidades en general, ya que una reforma del estado que no considere un nuevo y alentador proceso descentralizador puede llevar a un estancamiento y empobrecimiento de las políticas públicas chilenas. A continuación se mencionan las principales conclusiones: 1) La tendencia mundial es promover una descentralización hacia las municipalidades y gobiernos locales como parte importante de las reformas de los Estados, 2) Chile es aún un país muy centralizado, lo que afecta la eficiencia municipal y una justa distribución de recursos, ya que según los estudios del Banco Mundial los países desarrollados le asignan a los gobiernos locales una cifra superior al 20 por ciento de los recursos a ingresos autónomos municipales, e incluso el promedio de América Latina supera el 15 por ciento. Chile en el año 2006 sólo alcanzó un 6,7 por ciento, muy inferior a países equivalentes, 3) Sin afectar seriamente el presupuesto nacional y en un proceso de 10 años, Chile podría alcanzar el 15 por ciento

de los ingresos autónomos municipales, mejorando sustancialmente la situación financiera de los municipios, la gestión integral de los mismos y, lo más importante, contribuir a terminar con la pobreza en el país. Para ello es necesario subir el presupuesto actual autónomo de los municipios de 1,5 billones de pesos a 3,0 billones de pesos en 10 años, 4) Afortunadamente ya existen sistemas de gestión integral para municipalidades, los cuales perfectamente se pueden adaptar para Chile y así establecer criterios comunes de gestión, con indicadores objetivos y efectivos para dimensionar los resultados logrados por cada municipio. El ideal es no obligar a los municipios a estas nuevas herramientas de gestión, pero sí entregarles todas las facilidades y argumentos de las ventajas ciertas que tienen para apoyar en cada caso su gestión, 5) Es urgente, junto con lo anterior, establecer en el país una nueva estructura organizacional para las municipalidades, para que puedan adaptarse y sean flexibles en sus procesos de modernización. Esto obviamente incluye cambios en las normas laborales y financieras de los municipios y finalmente 6) Es esencial para apoyar todos estos procesos de modernización que exista una adecuada plataforma tecnológica y de gestión de información en los municipios, ya que de lo contrario no será posible alimentar en forma actualizada los indicadores de gestión que se requieren.

El segundo análisis empírico consiste en “la administración pública y calidad en el ámbito público, la evaluación de la calidad de los servicios públicos. Normas ISO y modelo de autoevaluación EFQM”, realizado por Fernando González Barroso (España 2006). El presente estudio es relevante puesto que los problemas que tienen las municipalidades chilenas radican en la prestación de servicios que entrega a la comunidad.; de acuerdo a esto último González menciona que los ciudadanos reiteradamente expresan en las encuestas sobre calidad de los servicios públicos, que las burocracias públicas son lentas, ineficaces y poco transparentes al igual que la realidad nacional. Al tiempo las organizaciones públicas se están encontrando con problemas importantes para servir a los intereses colectivos en una sociedad compleja y fragmentada como la actual. A ello se suma que en la sociedad actual, las tendencias

económicas centran el éxito en el marketing y la competencia en calidad de los productos, reforzándose los valores de individualización y segmentación en la recepción de productos y de selección amplia entre opciones diversas, creando con ello, tensiones sobre el sector público novedosas.

Lo anterior dibuja un escenario en el que por una parte se exige a la administración pública el respeto a la igualdad y el bien común y, por otra, la respuesta individualizada a las demandas concretas y específicas del ciudadano. Este contexto se define muy especialmente por un cambio radical en los comportamientos de los usuarios de los servicios públicos cada vez más exigentes, por todo ello la calidad del servicio público se convierte en un imperativo para la gestión pública y para la legitimidad de lo público. De lo anterior surge la idea del modelo de calidad ISO y el de excelencia siendo éste último relevante para el estudio. El modelo municipal chileno utiliza el modelo EFQM para la autoevaluación de sus gestiones basados en la calidad global de la institución según las normas chilenas.

González hace un distinguo entre estos dos mencionado que el modelo EFQM difiere del ISO pudiéndose afirmar que lo contiene y perfecciona. Hasta el punto de que es posible establecer una relación de jerarquía entre control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. La Gestión de la Calidad Total contiene el aseguramiento de la calidad y consiste en todas las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la suficiente confianza de que un producto o servicio cumple las exigencias de calidad. El aseguramiento hace referencia a los procesos o reglas mediante las que la organización efectúa sus actividades y a la comprobación de que las mismas se llevan a cabo de acuerdo con lo más generalmente aceptado y señalado en la norma como buena práctica. El aseguramiento de calidad se convierte un poco más que una forma ampliada y refinada de la inspección de calidad con las especificaciones ampliadas a normas de organización. De ahí que el modelo municipal adapta a su realidad el modelo EFQM de acuerdo a las normas de calidad total. Por

último, el concepto planteado se orienta a la mejora continua siendo un proceso que nunca se completa, es posible asegurar la calidad comprobando que se cumplen las normas, pero no es posible llegar a la excelencia que se concibe como un límite al que la organización puede acercarse pero que siempre es difícil de alcanzar. Por lo anterior, ¿será posible llegar a una modelo de excelencia municipal efectivo?

“Gestión pública y calidad: hacia una mejora continua y el rediseño de las instituciones en el sector público” es el tercer estudio a considerar realizado por Francisco Moyado Estrada (Portugal, 2002). Estrada presenta en este artículo un análisis crítico del concepto de calidad, describiendo el proceso que ha seguido su incorporación a la gestión pública, a fin de presentar un enfoque adecuado a los retos de la modernización administrativa del estado, considerándola, al mismo tiempo, como una oportunidad para la transparencia y la mejora continua de las instituciones del sector. Se toma en consideración este estudio ya que explora cómo las instituciones de otros países adecuan sus objetivos a estos desafíos de la modernidad. Sin lugar a dudas el concepto ya no sólo se encuentra en las organizaciones privadas, sino también en la realidad pública, y más específicamente en las municipales. Su incorporación definitiva se acompaña de la consolidación del paradigma de la nueva gestión pública, que facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos, ventana de oportunidad que se da en este modelo de gestión de calidad de los servicios municipales. El tema está en cómo aplicarlo de forma efectiva al modelo. Este autor menciona que lograr una gestión pública de calidad implica enfocarla como una política transversal que se adopte como premisa fundamental del marco programático institucional, y se contemple en cada una de las etapas de la gestión de servicios y atención de los usuarios, y que en esa medida se traduzca en nuevas pautas de interacción entre la gestión pública y los ciudadanos.



La calidad como principio de gestión en el sector público, es todavía muy reciente, por ello vale la pena insistir en su estudio como nueva rama de la administración pública; por medio del análisis de sus implicaciones teóricas y la sistematización de las experiencias que hoy existen en diferentes países y al interior de éstos, entre las diversas esferas de gobierno. Se entiende que el estado es fundamental para los cambios orientados a la calidad tanto de las gestiones como de los servicios, además de considerar que la calidad en el sector público es relativamente nueva. De acuerdo a lo anterior y relacionándolo con la presente monografía, un gran número de municipalidades no han podido emprender con mayor eficacia las estrategias de un modelo de calidad. Se podría considerar entonces este factor.

“Modernización de la gestión pública. El caso chileno (1994-2000)”, realizado por Álvaro Vicente Ramírez Alujas (Chile, 2001). Este estudio es relevante puesto que analiza de manera crítica y reflexiva la experiencia chilena en materia de modernización de la gestión pública, e identifica y discute las líneas de acción implementadas. Se complementa este estudio con los anteriores.

Si bien las líneas de acción en aquellos años tuvieron frutos relevantes, faltó mayor apoyo político y un involucramiento más estrechos de los servicios públicos con los ciudadanos-usuarios. Ramírez intenta consolidar una nueva institucionalidad en torno a las políticas de gestión pública, el mejoramiento continuo de las prácticas de gestión y la formación rigurosa de personal, con el propósito de fomentar el aprendizaje organizacional e incorporar progresivamente a la ciudadanía en las acciones que emprende el sector público en sus distintas esferas de competencia. Pues bien, estos avances se traducen en el sistema de acreditación y específicamente en el modelo de calidad de los servicios municipales.

“Formación para la administración municipal basada en la participación popular protagónica”, realizado por Crisey Porras y Humberto González (Venezuela, 2008). Ya

investigado en el sector público, es importante investigar la municipalidad y si estas instituciones se preocupan de su capital humano; por lo mismo, el estudio de González y Porras resulta interesante ya que aborda la tarea de establecer referentes para la formulación de propuestas de formación para los funcionarios municipales en Venezuela, en función de la transformación de la administración de ese gobierno. Es decir, intentan demostrar que cualquier cambio en las gestiones debiese ir sujeto a la influencia del personal para que los cambios sean efectivos y así entonces dotar a la ciudadanía de una participación protagónica. Situación no muy alejada de la realidad municipal actual.

Por lo mismo, la construcción de una democracia participativa de ambos (tanto funcionario como ciudadano) requiere una transformación del estado en todos los niveles, pues se trata de participación en la construcción del modelo político, económico, social y cultural. Se considera de este modo que cualquier cambio, debe ser construido desde el funcionario para con la ciudadanía. Dentro de las conclusiones, se tienen los siguientes elementos: 1) La discusión sobre los alcances de la participación involucra un debate sobre el poder, sus formas de ejercicio y sus manifestaciones en la cotidianidad. El cambio de poder y la construcción de la nueva sociedad implican compromiso y requieren de la revisión profunda de los supuestos acerca del cambio, 2) Es indispensable que la formación para la participación involucre tanto a las comunidades como a los funcionarios, ya que la acción de éstos últimos sin el desarrollo de las competencias requeridas puede incluso resultar contraproducente para la participación popular, 3) La formación debe fundamentarse en un diagnóstico cuidadoso de las necesidades apreciando las experiencias existentes, sean éstas exitosas o no.

Destacados los artículos relacionados con la realidad municipal y sus desafíos, se pasará a los estudios relacionados con la motivación y su implicancia para con los nuevos desafíos municipales.

Así pues, uno de los primeros artículos de esta línea se relaciona con “la motivación laboral, factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero”, realizado por Abreu, Badii y Ramírez (México, 2008). El estudio plantea como objetivo general, determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la empresa manufacturera. Además se determinan los factores que motivan al Recurso Humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona. Por lo mismo, un 55% de los encuestados de esta organización estaban completamente de acuerdo en que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y un 45 % estaban de acuerdo. De acuerdo a la investigación, el 75% de los encuestados manifestó no estar de acuerdo en que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación de los empleados. Un 25% dice estar completamente en acuerdo a que efectivamente es la principal fuente de motivación de los empleados. En este apartado la mayoría de las personas consideran que existen otras fuentes de motivación, entre las cuales mencionaron la estabilidad del empleo, el reconocimiento por la labor desempeñada y las posibilidades de promoción. Un 60% de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo en que la motivación laboral incrementa la productividad. Un 70% de los encuestados están completamente de acuerdo en que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo. Un 50% de los encuestados está en desacuerdo que la motivación laboral que reciben por parte de la organización es la adecuada y un 10% está en completo desacuerdo.

Dentro de la detección de necesidades realizada en la municipalidad de Viña del Mar, gran parte de los funcionarios dice estar disconforme con el sueldo, lo que generaría baja motivación por parte de estos a realizar las tareas cotidianas (entre otros). A través de este estudio, el sueldo no sería fundamental, es más el 75% de los encuestados manifestó no estar de acuerdo en que fuese la principal fuente de motivación laboral, es decir sólo un 25% estaría de acuerdo en que sí es la principal fuente de motivación.

En pocas palabras, el sueldo es un factor de higiene importante, pero no necesariamente aumentará la motivación del funcionario, más bien disminuirá su insatisfacción (según teoría de Herzberg). Por lo tanto, si se espera llegar a nuevos desafíos, se tendrían que considerar otros factores.

El segundo artículo a considerar fue elaborado por Lázaro, López, Suarez, y de Mercado (España, 2005) titulado “análisis motivacional de los médicos del principado de Asturias”. El estudio plantea como objetivo describir los componentes de la estructura motivacional de los médicos que trabajan en el principado de Asturias, la estructura compensatoria de la organización que es percibida por los mismos, el tipo de compromiso y su dedicación. Para lo anterior el universo del estudio estuvo constituido por todos los médicos colegiados en el principado de Asturias, lo que según el último censo disponible supuso un total de 5.262 personas, no realizándose muestreo. Para medir la motivación, el cuestionario utilizado estuvo basado en el modelo antropológico de la motivación, el cual se compone de diez ítems que en una escala de Likert miden la estructura motivacional (económica, intrínseca y altruista), compensatoria (remuneración, participación, valores), el compromiso del individuo con la organización (contractual, técnico-profesional y moral) y la dedicación. Además el cuestionario constaba de otras variables de tipo socio-profesional (edad, sexo, sector de trabajo, nivel de atención, especialidad y área sanitaria).

Dentro de los resultados de este artículo se desprende que; La motivación de los médicos del Principado de Asturias es alta en los planos intrínseco y trascendente y baja en el plano extrínseco. La compensación que perciben es media en el plano intrínseco; y baja en los planos extrínseco y trascendente. El compromiso es medio en los tres planos. Dado que la motivación es alta las medidas que se tomen para aumentar la compensación percibida redundarían en un aumento del compromiso de los médicos con la institución para la que trabajan y finalmente los médicos tienen una dedicación alta a su profesión.

La investigación es relevante puesto que, al igual que los médicos de esta investigación, los funcionarios de la municipalidad dicen estar disconformes con un gran número de factores externos, dentro de estos (y como se ha mencionado) se encuentra el sueldo, además de pocos alicientes en cuanto a la motivación extrínseca, sin embargo de acuerdo a este trabajo, poco importaría si se tienen claros los objetivos y las metas que se pretenden conseguir al interior de la institución. Lo anterior dibujaría un alto índice de motivación intrínseca. Por lo mismo, si se espera contar con un personal motivado, que cumpla con los nuevos desafíos orientados a la gestión de calidad de los servicios municipales, se debiese alienar estos nuevos objetivos con el desempeño del recurso humano, con el desempeño de la tarea misma a lograr.

“Diagnóstico motivacional en una empresa cubana. Un estudio preliminar”, realizado por Ivo Luis Cepero López (Cuba, 2007). El objetivo del presente artículo es conocer la presencia y características de la motivación en los profesionales de una empresa de seguridad cubana mediante una serie de baterías y pruebas psicológicas. La selección de la muestra se efectuó en base al estudio realizado en la empresa para establecer perfiles de caracterización psicológica en sus profesionales como exigencia de la dirección del ministerio al que pertenecen. Los perfiles fueron realizados por expertos contratados para tales fines. El criterio de inclusión para el estudio fue tener nivel escolar universitario.

De acuerdo a las conclusiones, las más relevantes y que se relacionan con la monografía, tienen que ver con: 1) El 47.6 % de la muestra estudiada mostró un predominio de la motivación extrínseca mientras la motivación intrínseca estuvo presente en el 25.6 % de los profesionales y de manera similar se comportó la mezcla de ambos tipos de motivaciones (26.7 %). Es decir, y según la conceptualización de los elementos, predominan los motivadores de carácter externo al contenido y naturaleza del trabajo. Así como los motivadores de carácter interno en la persona; específicamente estos elementos tienen que ver con; motivación por el establecimiento de relaciones

humanas efectivas, motivaciones económicas, motivaciones por las condiciones de trabajo, motivación por el prestigio de la empresa, motivación por la cercanía al lugar de residencia y motivación por el estilo de dirección. No así los relacionados con el placer que se experimenta al realizar la actividad por su contenido y naturaleza, vale decir; motivación por el contenido de la actividad que se realiza, motivación por mantener la estabilidad, motivación por el grado de autonomía concebido, motivación por el compromiso personal y finalmente motivación por el crecimiento personal; 2) Dentro de las motivaciones extrínseca, la motivación por las condiciones de trabajo fue la que alcanzó valores más altos (53.3% de la muestra); 3) En el caso de las motivaciones intrínsecas, el contenido y naturaleza de la actividad que se realiza, se destacó con la mayor frecuencia, estando presente en el 67.6% de los sujetos estudiados. Este porcentaje se condice con el estudio anterior, por lo que su resultado no es al azar; 4) Los resultados de los tipos de motivación se relacionaron con las variables sociodemográficas mostraron los siguientes resultados estadísticos: no existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y el cargo que se ocupa, entre los tipos de motivación y el género, entre los tipos de motivación y las relaciones de pareja, no existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y la tenencia de hijos, entre los tipos de motivación y el lugar donde se labora excepto para la motivación cercana al lugar de residencia que predomina en las sucursales del país, finalmente no existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y la edad.

“Factores que inciden en el nivel de motivación de los empleados de la universidad abierta para adultos UAPA sede Santiago, 2008”, realizado por Belkis Ramona Sosa Peña y Yini Mercedes Marte Martínez (República Dominicana, 2008). En este artículo para obtener la muestra se utiliza la fórmula de poblaciones finitas de Fisher y Navarro, lo que dio como resultado una muestra de 63 empleados. Con respecto al instrumento, se utiliza la encuesta, en la cual se tiene un mayor contacto con las personas y permite una mejor interacción para obtener mejores resultados.

Dentro de los antecedentes más relevantes destacan los siguientes; el 100% de los empleados encuestados asegura que si la labor que se realiza dentro de la institución fuera reconocida y premiada, su productividad sería mayor a la actual, o en otras palabras, mejoraría. Dentro de la detección de necesidades realizada en la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, los funcionarios mencionan que su trabajo no es reconocido del todo, sobre todos los empleados que son “contrata” u “honorario”. El 57% de los empleados encuestados asegura que la institución en pos de mantener la integración de sus empleados realiza actividades tanto deportivas, como festivas y familiares, un 38% asegura que sólo realiza actividades festivas en ocasiones especiales, el restante 5% dice que la institución realiza actividades familiares. En la detección previa, los funcionarios dicen estar satisfechos en este aspecto, sin embargo se ha perdido conforme pasa el tiempo, por lo que no sería menor considerar este factor para aumentar los niveles de motivación en el funcionario municipal.

De acuerdo con la percepción del empleado, el 57% asegura que los han asignado al puesto que está ocupando por la experiencia que ha demostrado en el área, el otro 43% asegura que es por la necesidad que tiene la institución de cubrir el puesto. Una pequeña parte de los funcionarios municipales menciona que sus jefes de planta están por rango y no por experiencia.

Conforme a las cualidades que poseen los compañeros de trabajo o el equipo de trabajo inmediato, el 33% aseguran que son buenos, otro 33% dice que son cooperativos, el 14% apuntan que son pocos amistosos, el 10% dice que actúan de una forma indiferente y otro 10% dice que son muy amistosos. Conforme las capacitaciones realizadas en la institución, un porcentaje no menor de empleados menciona que sus compañeros no comparten información, pero esto no implica que sean buenos compañeros de trabajos.

El quinto escrito analizado fue “Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso”, por Luis Felipe González, María Cristina Amado, Tatiana Moreno, Javier Giraldo (Colombia, 2007). La investigación tiene por objetivo establecer el perfil de motivación de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas de acuerdo a una metodología basada fundamentalmente en el análisis descriptivo correlacional. Para el desarrollo de esta investigación se trabajó con una muestra de 21 participantes (100%): 13 (62%) del área administrativa y 8 (38%) del área de producción. El instrumento utilizado fue el CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) donde los resultados son analizados en categorías (condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas) dando como resultados los siguientes; se determinó que el salario es el factor con más alto valor de significancia para los administrativos a diferencia de los de producción. Por lo mismo, depende del empleado y su personalidad que tan importante es éste factor. De acuerdo a los funcionarios de la Municipalidad es un factor que trasciende, pero también necesitan de otros elementos que les permita, como seres humanos satisfacer o suplir algunas de sus necesidades básicas.

El factor motivacional que obtuvo el nivel de menor significancia es el de contenido del trabajo, en el que la percepción que se tiene de las funciones del puesto evidencia inconformidad por las pocas posibilidades que éste puede ofrecer para realizar otro tipo de actividades que den cuenta de sus capacidades y habilidades dentro de la misma organización. En los grupos focales realizados en la institución, existe disconformidad por el lugar de trabajo (muy pequeño), pero no por el contenido.

Por otra parte, los empleados de la empresa aromática no tienen interés en implementar de manera óptima las capacidades y los recursos propios con que cuentan; esto se representa en el factor contenido del trabajo, en el que se obtuvo un menor valor. Este dato difiere de lo mencionado por los funcionarios de la municipalidad de Viña del



Mar. Cada uno tiene definida su tarea y tratan de dar lo mejor para alcanzar los objetivos de la misma. Existe sin embargo un desconocimiento por las tareas de los demás.

Los resultados de este artículo además evidencian una diferencia significativa en la variable sociodemográfica de cargo (administrativos y operarios) con los 15 factores del CMT, en los que para el grupo de administrativos el factor que tiene mayor relevancia sigue siendo el salario, mientras que para el grupo de operarios el factor con más importancia es el reconocimiento.

Así pues, con este estudio se puede comprender la motivación laboral como un proceso del individuo, que influye e interactúa con algunos aspectos que se construyen en el contexto organizacional, como el clima, que permite evaluar la percepción y las características con las que cuenta el funcionario para establecer relaciones con sus compañeros y con la organización; la cultura, como herramienta para construir identidad y sentido de pertenencia, a partir de los valores, creencias y políticas, además de su estructura organizacional. Gran parte de estos elementos son considerados por los nuevos desafíos municipales, de esta manera, los empleados de la municipalidad podrían establecer identidad con la cultura de la organización, debido a que para ello resulta significativo el factor motivacional de aceptación a normas y valores. Esto se manifiesta en comportamientos de apoyo, donde como integrantes de la organización reconocen y aceptan las normas, decisiones y acciones que determinan sus directivos, los cuales son importantes para la actividad y para la permanencia en la institución.

### **Enfoque abordado desde la problemática**

Uno de los fundamentos sobre los cuales se sustenta la presente monografía corresponde al enfoque cognitivo-conductual. Esto último se logra a partir de los nuevos desafíos municipales y la importancia de la motivación para el cumplimiento de objetivos, antecedentes empíricos (factores externos e internos) y del contexto de la práctica profesional realizada en la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar. En una primera

instancia se introducirá brevemente el enfoque conductual y cognitivo para luego proceder al enfoque que sustenta el trabajo en sí.

De acuerdo al enfoque conductista, el aprendizaje es un cambio en la conducta, en la forma cómo actúa una persona ante una situación particular. Ayuda a predecir, comprender el comportamiento de los seres humanos y trata de explicar cómo se llega al conocimiento, plantea al ser humano como un sujeto mecánico. Es decir, un sujeto que actúa con una reciprocidad automática ante las demandas medio ambientales y su determinación estructural biológica. Funciona como un mecanismo que responde a los factores ambientales de manera probabilística en términos de acción y reacción. Esto es, ante la presencia de ciertos estímulos y/o consecuencias, aumenta o disminuye la probabilidad de ejecución de una conducta determinada. De aquí que sea posible afirmar que es respondiente y operante. Si bien este enfoque podría utilizarse para los nuevos desafíos municipales, no explica que es lo que le sucede al individuo cognitivamente frente a los cambios. Por lo anterior, el sujeto mecánico es externo y observable, no contiene un sí mismo (Neimeyer, R. y Mahoney, M., 1998), está vacío, despojado de conciencia, sólo contiene los músculos y glándulas que necesita para responder al medio y a sus necesidades biológicas.

Por su parte, el enfoque cognitivo comparte una realidad externa al sujeto, que es la fuente del conocimiento y a la cual el individuo accede por medio de la dotación sensorial validándose mediante la verificación tanto empírica como lógica. El cambio que se puede observar desde una matriz conceptual conductual a una cognitiva es a nivel de paradigma, es decir que la diferencia está en el objeto de estudio: se incluyen fenómenos mediacionales que son deducidos por una racionalidad lógica, pero también en cuanto al método pertinente para acceder a ese nuevo objeto.

El conocimiento es el resultado de fenómenos mediacionales, que son constructos hipotéticos que dan cuenta de procesos mentales que determinan la conducta final,

intermediando entre el estímulo y la respuesta, y que por sí sólo son capaces de explicar el comportamiento. El método de estudio de estos fenómenos mediacionales es la racionalidad y la experimentación, postulando a la lógica, la deducción y la inferencia racional como una forma válida de conocimiento científico en la psicología. Los representantes más conocidos de este modelo teórico son Aaron Beck, Albert Ellis, Donald Meichenbaum, entre otros. La historia de vida del sujeto es considerada como "referencial" a los acontecimientos actuales, haciendo una opción por un enfoque sincrónico (se desarrolla simultáneamente) antes que por uno diacrónico (que se desarrolla a lo largo del tiempo) o ideográfico (de los símbolos o signos); los vínculos significativos tempranos, la importancia de las relaciones interpersonales en la constitución de la subjetividad, los primeros años de vida y su significación en la elaboración del sí mismo, no son abordados o válidos en este momento cognitivo.

La matriz conceptual cognitiva nuevamente se hace insuficiente para explicar la complejidad creciente de los fenómenos tales como: procesos afectivos y su participación en el desarrollo de la personalidad (considerada relevante a la hora de identificar las implicancias de la motivación), las relaciones interpersonales (dentro de los modelos y antecedentes tanto empíricos como conceptuales se aprecia una relación directa) y su significancia en la construcción de la subjetividad (cada ser humano tiene distintos valores, visiones de mundo diferentes, entre otros).

A diferencia de los otros dos enfoques, el cognitivo-conductual enfatiza el rol de la meditación en el aprendizaje y especialmente los procesos cognitivos que influyen en la conducta. Estos procesos incluyen la percepción e interpretación de eventos ambientales, sistemas de creencias, sistemas de codificación tanto verbales como imaginaria, pensamientos, planificación y resolución de problemas (elementos que no se aprecian en el modelo anterior).

Se trata de un proceso en el que el sujeto adapta la nueva información a unos esquemas cognitivos previos los cuales se encuentran gravados en la memoria del sujeto como fruto de un aprendizaje anterior. De esta manera la percepción es un proceso constructivo; de ahí que algunos autores hayan llamado al cognitivismo constructivismo.

Además, éste posee tres elementos: en primer lugar, la noción de que la valoración subjetiva de un evento puede alterar la respuesta conductual a dicho evento; en segundo lugar, se asume que es posible acceder a las cogniciones y alterarlas; finalmente, estas modificaciones cognitivas podrían producir los cambios conductuales buscados (Rossi, 2005). De ser así, la institución podría alterar las cogniciones de los individuos y porque no, monitorearlas (suerte de feedback), mediante la motivación, para producir los cambios conductuales deseados, es decir conseguir, alcanzar los nuevos desafíos municipales centrados en el modelo de gestión de calidad.

Según Reeves (1994) el enfoque *“se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en el contexto laboral. Ya no solo basta con modificar una conducta (enfoque conductual), sino más bien que el individuo interprete esa realidad según sus esquemas cognitivos y sus reglas”*.

La teoría que pudiese sustentar lo anterior reside en lo propuesto por Locke de acuerdo a la fijación de objetivos o metas. Primero, porque su base es cognitiva y se emplearía un feedback (empleados deben pensar en las metas que quieren alcanzar, deben decidir si son aceptables, deben entender qué conductas tienen que mostrar para conseguirlas y deben saber cómo evaluar el feedback sobre su progreso); segundo, porque se espera con estos nuevos desafíos municipales un cambio de paradigma institucional, un cambio estructural tanto en las gestiones como en sus procesos, por lo que es necesario el principal recurso dentro de la empresa para el logro de los mismos.

Por lo tanto, la organización, en este caso la municipalidad de Viña del Mar debiese meditar sobre las implicancias motivacionales del funcionario para el logro de sus desafíos; tercero, si se reflexiona sobre las implicancias de la motivación laboral, la institución podría alterar las conductas de los sujetos en pro de sus beneficios. Así, se produciría una relación estratégica “gana-gana” potenciando la eficiencia y eficacia de ambas partes (Barnard, 1971).

Se ha destacado que la relación entre organización e institución debiese ser equitativa, esperando que ambas partes asimilen los mismos objetivos para la consecución de sus propias satisfacciones o metas esperables. Aunque, como bien plantea Chiavenato (2000), *“la relación entre las personas y la organización no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva, cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo”*. Así pues, considerando que la teoría de Locke parte de la premisa que una meta es fuente básica de motivación, es deber de la institución hacer notar cuáles son esas metas a seguir, no dejar al funcionario como mero factor de costo, de ahí que el aprendizaje es fundamental. Además, mientras más difícil sea la meta, mayor motivación habrá. La aceptación de la meta implica que el individuo pretende adoptar la conducta necesaria para la consecución de la misma (Locke, 1969).

Quinto, dentro de la teoría de metas, el feedback es fundamental para un rendimiento óptimo, pero también que las personas difieren en su capacidad para utilizar la información proporcionada. Elementos que pueden apreciarse en el modelo cognitivo-conductual.

Sexto, la teoría considera elementos tanto externos como internos, es decir mediante la comprensión de lo que sucede con el funcionario tanto interna como externamente se puede moldear conductas hacia la meta deseada.

Según la teoría de Locke, los pasos clave en la fijación de objetivos son: 1) diagnóstico sobre si las personas, la organización y la tecnología son las adecuadas para alcanzar los objetivos; 2) preparar a los empleados, aumentando la interacción personal, la comunicación, el entrenamiento y los planes de acción para la fijación de objetivos; 3) resaltar los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el jefe y por sus subordinados; 4) llevar a cabo controles intermedios para poder realizar los ajustes necesarios en los objetivos, y 5) realizar una revisión final para comprobar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados. Cada paso requiere una planificación y una implantación cuidadosa si se quiere que la fijación de objetivos o metas sea una técnica de motivación eficaz (Gibson, 1996).

De acuerdo al modelo cognitivo-conductual, el sujeto adapta la nueva información a unos esquemas cognitivos previos los cuales se encuentran gravados como fruto de un aprendizaje anterior. Así pues, no es menor que esta teoría considere la preparación de los empleados y el entrenamiento y planes de acción para la fijación de objetivos.

## **CAPITULO III**

### **DISCUSIÓN**

A partir del análisis bibliográfico de las implicancias motivacionales en el contexto laboral de acuerdo a los nuevos desafíos, es posible manifestar ciertas conclusiones:

En primer lugar, y a partir del análisis del constructo conceptual-empírico recopilado en la búsqueda bibliográfica, existe plena consciencia que la calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el rendimiento total de la organización manifestando de por medio los objetivos del modelo de gestión de calidad de los servicios municipales centrados principalmente en el capital humano, motivando a éste para su mejor desempeño y el logro de objetivos, sean estos personales como institucionales. No olvidar que la municipalidad es una entidad que presta servicios a la comunidad, por lo tanto el funcionario es la cara visible de la organización. Así pues, se considera que cualquier mejoramiento dentro de una empresa, organización, institución con o sin fines de lucro se da desde el interior hacia el exterior, es decir, no puede esperarse que una organización presente altos niveles en gestión, si no se preocupa por sus trabajadores y como éstos realizan su trabajo de tal manera que los servicios o productos que son brindados sean considerados de calidad.

Debiese existir una buena relación entre funcionario y organización. Una relación donde ambos obtengan beneficios orientados a la eficiencia y eficacia (Bernard, 2000), que se trabaje a la par, que no exista desconocimiento de objetivos tanto de la organización hacia el funcionario como del funcionario hacia la organización. Aún más,

los municipios, no ajenos a esta realidad, se ven fuertemente tensionados por definir nuevas formas de gestión estratégica, poner en práctica nuevos instrumentos de planificación en el andamiaje organizacional, ampliación de oportunidades de participación social, innovación y modernización financiera, y desarrollo de políticas de recursos humanos pertinentes que, a pesar de sus restricciones y limitaciones, les permitan asumir la conducción de nuevos desafíos y no actuar como caja de resonancia de dichas tendencias y, por tanto, ir más allá de administradores de efectos colaterales de procesos de cambio y, ciertamente, convertirse en gobiernos locales con capacidad de conducción, liderazgo y capacidad prospectiva del desarrollo de sus territorios.

Asimismo, en razón de que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona y del entorno que acompaña al sujeto para mejorar el desempeño humano en busca de un servicio de calidad ofrecida a la ciudadanía.

Según los planteamientos de Thomas Gilbert (padre fundador de la gestión del rendimiento de una empresa y autor de “Human Competence”), el repertorio de comportamiento de una persona está compuesto por motivos (gustos, preferencias, necesidades, valores); capacidades (aptitudes físicas y mentales) y conocimiento (educación y habilidades). El respaldo del entorno, proporcionado por la organización, está compuesto por información sobre estrategias, objetivos y rendimiento actual; instrumentos (herramientas, técnicas, tecnología, método de trabajo); e incentivos (monetarios y no monetarios). Estos elementos se condicen con la recopilación empírica y conceptual de las implicancias motivacionales en el contexto laboral y su relación con la satisfacción laboral y/o rendimiento, logro de metas, entre otros.



Por otro lado, diversos trabajos teóricos recientes proponen una integración de las teorías de motivación (Robbins, 1994 y Quijano y Navarro, 1998) teniendo como base su real complementariedad y con el objeto de la construcción del conocimiento de un tema de tanta importancia para la sociedad y las organizaciones, en este caso la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar y todas las municipales en cuestión que decidan optar por el sistema de Acreditación de las Municipalidades.

Con respecto a los conceptos expuestos, se reconoce el aporte de las teorías de contenido sobre los factores que originan los comportamientos individuales del sujeto, sin embargo son limitaciones su pretensión de universalidad de los factores encontrados en sus trabajos empíricos, su carácter simplificador de dichos factores y su explicación bastante parcial de los procesos motivacionales.

Aún cuando se ha inclinado por un enfoque de estas características, no es ajeno mencionar que las teorías clasificadas bajo la denominación de procesos también encuentran limitaciones, por ejemplo la teoría de las expectativas o VIE (George & Jones, 2000; Vroom, 1964) reconoce explícitamente que su énfasis está en el aquí y el ahora con lo cual se define a sí misma como una teoría esencialmente ahistórica en tanto los antecedentes y los consecuentes del comportamiento no juegan realmente un papel significativo. Al considerar el comportamiento de sus componentes (valencia, expectativa e instrumentalidad) no toma en cuenta el pasado (aprendizajes previos) ni el futuro (cambios venideros en las condiciones organizativas) ni cómo cambian éstos a lo largo de la vida de una persona dando a entender que son aspectos que se comportan principalmente de manera estable. La teoría del establecimiento de metas enfatiza principalmente la importancia de la dimensión futuro cuando analiza la influencia del establecimiento de metas sobre la motivación de las personas como acicate para mantener y reforzar la dirección, persistencia e intensidad de los esfuerzos realizados para lograr alcanzar la meta fijada. La meta se constituye en un atractivo regulador de las decisiones y acciones a llevar a cabo con el fin de alcanzarla, con lo cual la dinámica a

estudiar queda atrapada en la trayectoria de acción que va desde la formulación de la meta hasta su consecución con independencia de los cambios que puedan acontecer en dicho trayecto y que podrían eventualmente cambiar la naturaleza original de la meta. En este caso la dinámica consiste de un relato episódico que describe el futuro más inmediato del comportamiento motivado, quedando pendiente qué ocurre cuando la meta es o no alcanzada (Fried & Slowick, 2004; Locke & Latham, 1990, 2002).

La teoría clásica de la equidad (Adams, 1963, 1965), en la que la motivación se entiende como un proceso de comparación social, tampoco encara la cuestión de si las recompensas (y en este caso, también las aportaciones) varían o no a lo largo del tiempo y en el caso de que lo hicieran cómo serían estos cambios. Tal y como lo plantean Navarro, Arrieta y Ballen (2007), gran parte de las teorías clásicas de procesos siguen compartiendo aspectos básicos de los modelos de reducción de tensión en tanto contemplan el comportamiento motivado como una forma de reducir alguna tensión (conseguir el resultado que se desea, conseguir la meta atractiva, re-equilibrar percepciones de inequidad, etc.), con lo cual se limita la posibilidad de que sea justamente lo contrario (el aumento de estimulación, la búsqueda de nuevos desequilibrios) lo que movilice el comportamiento.

Más allá de controversias, se trata de la elaboración de modelos teóricos integradores tal como se viene haciendo en los últimos años, uniendo en forma coherente distintas teorías de motivación, sin embargo llama la atención que los autores mencionados en la presente monografía se abstengan de analizar críticamente los principios epistemológicos y metodológicos nucleares que sirven de plataforma para las investigaciones analizadas. En general, las diferentes teorías formuladas para dar cuenta de la motivación en el trabajo se alimentan del paradigma positivista de la ciencia y del monismo metodológico que le caracteriza. En este sentido, en la mayor parte de las propuestas se puede observar que los principios fundamentales de que parten son la simplificación, el control, la causalidad y la predicción. Asimismo, prácticamente prima en ellos una perspectiva lineal a la hora de analizar el comportamiento de los fenómenos

que estudian. Y probablemente ello explique en parte el estancamiento del campo, sobretudo en este momento en que las organizaciones, sus procesos y las personas que trabajan en ellas, están cambiando drásticamente su comportamiento a tenor con los cambios que están aconteciendo en el mundo. El control, la predicción y la estabilidad están cediendo terreno frente a la incertidumbre y dinamismo propios del espíritu de los tiempos. Y probablemente esto mismo explica la preocupación de incorporar en los modelos construidos el factor tiempo.

Por lo mismo, a la hora de considerar las implicancias motivaciones en el contexto laboral para los desafíos municipales, no basta con trabajar en una variable, sino más bien en elementos que a su vez sean dinámicos y se relacionen con la realidad municipal considerando el ambiente (factor externo) y las necesidades de la organización (factor interno). Sin intención de redundar, la creación del sistema de Acreditación de las Municipales surge justamente de un cambio en el entorno, de una necesidad, existe ciertamente una fuente de demanda para el cambio manifestado por los ciudadanos mismos. Si las necesidades son distintas, con sociedades más demandantes de servicios de calidad, con cambios tecnológicos, los funcionarios debiesen adaptarse a esa nueva realidad, conformando nuevas demandas, por ejemplo en la satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo, en el logro de metas personales como institucionales, por mencionar algunos. Sin embargo pareciera ser que el centro de la cuestión no es solamente la satisfacción o insatisfacción laboral (Schultz, 1995) ni tampoco concebir sólo al individuo (y su personalidad) en la organización; se trata ahora de analizar las tareas, los niveles de autonomía, las perspectivas de desarrollo personal y humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, las relaciones de poder. Estos factores debiese considerar la Municipalidad en los nuevos desafíos. No es suficiente la búsqueda del enriquecimiento del trabajo; ahora, distintas orientaciones innovadoras plantean la calidad de vida laboral, aún cuando el enriquecimiento del puesto siga siendo una estrategia que tiene como objeto proporcionar al trabajador más autonomía y responsabilidad, temas aún no resueltos por las entidades municipales así como el

descontento por bajos sueldos y baja identificación para con la institución. Según Rynes, Gerhart y Parks (2005), las recompensas obtenidas a cambio de la aportación y esfuerzo personal son muy valoradas en general por los buenos profesionales. Los estudios de meta-análisis muestran que el aumento de la conexión entre el salario y el rendimiento puede ser muy efectivo para mejorar este último y por consiguiente lograr un trabajador mayormente motivado, de igual forma los estudios analizados muestran por una parte que efectivamente existe una relación directa, como también se debe analizar otros elementos. Que los trabajadores se sientan identificados con su grupo de trabajo y su organización resulta de vital importancia para conseguir su satisfacción y un buen rendimiento laboral, como ponen de manifiesto recientes investigaciones (Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel y Wieseke, 2008) así como los propios funcionarios Municipales.

Aún más, se hace importante destacar que la motivación no sólo afectará el comportamiento de una persona al interior de una organización, sino que también afectará significativamente a otros indicadores, por ejemplo la satisfacción laboral (aunque como bien se señala en líneas anterior, esto no necesariamente es primordial), la productividad para con la tarea a realizar, paridad con los objetivos personales e institucionales y lo que es más importante aún, la calidad en el servicio para con los desafíos municipales.

Por último, señalar que la motivación es uno de los factores organizacionales que puede ser monitoreado y abordado utilizando distintas estrategias en cada uno de los subsistemas de la administración del RR.HH, por ejemplo la admisión; considerar el factor desde la selección del personal, la inducción, perfil de cargo, evaluación de desempeño, higiene y seguridad, recompensas, entre otros. Como bien menciona Katzell y Thompson (1999);

1. Asegurarse que los motivos y valores de los trabajadores son apropiados para puestos en donde son colocados

2. Hacer atractivos los puestos de trabajo y hacerlos compatibles con los motivos y valores de los trabajadores
3. Definir los objetivos del trabajo para que sean claros, estimulantes, atractivos y alcanzables
4. Proveer a los trabajadores con los recursos humanos y materiales que faciliten su efectividad
5. Crear ambientes sociales que sirvan de apoyo
6. Reforzar el desempeño
7. Armonizar todos estos elementos en un sistema sociotécnico consistente

### **Implicancias científicas, profesionales y éticas**

En primer lugar el aporte científico que sustenta esta monografía radica en la contribución teórica-empírica respecto al estado del arte conforme las implicancias motivacionales en el ámbito laboral así como la importancia del capital humano motivado en la organización, sean en el ámbito público o privado. No es menos cierto, que la motivación laboral se ha convertido en una problemática en estos tiempos, los directivos en muchas ocasiones necesitan a los psicólogos para que trabajen en sus empresas con vistas a identificar vías del cómo motivar a los empleados; pues si estos no se encuentran motivados, no se podría obtener resultados satisfactorios, por lo tanto, no se cumplirían los objetivos de la organización. Lamentablemente, la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, en el área de RR.HH, no cuenta con un psicólogo que cumpla dichas funciones. Sin más, la motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, ya que ocupa la mayor parte del tiempo y permite vivir con más armonía, experimentando un bienestar psicológico considerable (Rossi, 2005).

Por otro lado, las implicancias profesionales se basan en lo que ya se ha esbozado en líneas anteriores, vale decir el rol de psicólogo al interior de la organización. En más, en las instituciones, y como bien se ha descrito a lo largo de este apartado, el empleado o

funcionario deposita grandes expectativas en su trabajo, se encuentra con un número no menor de frustraciones, de gratificaciones, de fuentes de conflicto entre él, la familia y el tiempo libre (De Quiroga, AP.; Racedo, J., 1988), por lo tanto las expectativas psicológicas son muchas; los resultados de su trabajo le devolverían a la persona espacios de satisfacción o frustración, de necesidades humanas centradas en la comunicación, participación, reconocimiento, pertenencia, creación y trascendencia, por mencionar algunos.

El psicólogo como profesional interesado en el bienestar y la realización plena del ser humano encuentra aquí un espacio importante de actuación que reclama su “saber y hacer” que le demanda un servicio. Ya sea como actor externo o interno de la organización, el psicólogo en la empresa ofrece un servicio que debe estar orientado a las necesidades de la organización, conociendo que esas necesidades prioritarias de una empresa estarán siempre relacionadas con el alcance de sus objetivos (Chiavenato, 2000).

Además, se ponen en práctica habilidades centradas en el diseño, en la planificación y en la recopilación de información respecto a una problemática institucional como es la Municipal, orientando dicho análisis a propiciar el bienestar psicológico, el desarrollo de las capacidades y el ejercicio de la autodeterminación de las personas, todo ello en función de sus proyectos de vida y sus necesidades de participación en la convivencia laboral.

Es preciso señalar que este estudio se sustenta, aparte de implicancias profesionales y científicas, de implicancias éticas centradas en el código profesional del psicólogo como de la relación entre jefe- subordinado.

Con respecto al primer concepto, no está de más plantear que su objetivo general es regular el quehacer profesional con acento en la propuesta de criterios de acción y

conducta. Por ser la psicología una disciplina cuya práctica pone directamente en relación con las personas, es condición ineludible que todo acto profesional deba realizarse de forma tal que no lesione la dignidad, la libertad ni la vida de los demás ni la propia, en tanto derechos inalienables e inviolables del ser humano. Esto supone que su práctica habrá de sustentarse en conocimientos válidos para el nivel de desarrollo actual de la psicología y en principios éticos que resguarden tales derechos. Estos dos aspectos constituyen una totalidad claramente integrada al momento de asumir que el ejercicio de la práctica profesional es un quehacer destinado a favorecer el desarrollo humano individual y colectivo. En ninguna circunstancia se puede descuidar u omitir actuar en tal sentido. Aunque es de propia responsabilidad del psicólogo/a la actualización de conocimientos y el acrecentar su capacidad para evaluar moralmente sus acciones y las condiciones en que se desempeña, constituye un valioso aporte para sí mismo y la comunidad profesional el vincularse y asociarse con sus pares a fin de optimizar su desempeño en dichos aspectos; también lo es procurar trascender con tales intereses en todos los ámbitos en que se desempeña.

Por lo tanto esto último, llevado a lo que fue la práctica profesional realizada en la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, se relaciona con la confidencialidad de los datos (Artículo 11°, inciso 6), la honestidad y sinceridad (Artículo 11°, inciso 4), con el artículo 10, inciso 3 respecto al uso de información obtenida en la relación profesional y el inciso 4 referente a prestación de servicios a requerimientos de terceros que dice relación con “El psicólogo/a deberá respetar el derecho del usuario a ser informado plenamente en todo lo relativo a la prestación: características de la misma, apreciación inicial, alcances y limitaciones, resultados o consecuencias posibles. El psicólogo/a deberá tener presente para sí mismo y ante el usuario el alcance de sus capacidades, recursos y limitaciones profesionales en relación con la prestación solicitada. También informará a su cliente -cuando sea el caso- las implicaciones de una atención institucional en términos del manejo o exposición de la información, como asimismo el

uso de la misma para fines de investigación o estudio. Requerirá la aprobación del cliente cuando corresponda”

Respecto a la relación entre jefe-subordinado, en el estudio realizado el 2007 por Wayne Hockwarter, de la Universidad de Florida, se ha demostrado que dos de cada cinco empleados creen que sus superiores nunca cumplen sus promesas. El estudio consistió en más de 700 entrevistas, que también pusieron de manifiesto que el 37% de los trabajadores no creen a sus superiores cuando hacen una promesa. Estos resultados coinciden con la mala imagen que los jefes suelen tener entre los trabajadores. “Muchos jefes tienen la percepción de que si no imponen forzosamente su voluntad no están comportándose como un jefe efectivo”, puntualiza Hochwarter (2007).

Los líderes tendrían que cortejar y motivar la buena voluntad de los empleados para que éstos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización. Esto no puede lograrse ejerciendo arbitrariamente el poder conferido por el puesto, o simplemente repartiendo premios y castigos. Los empleados deben hacer suyas la misión y los valores de la compañía, y por eso deben ser tratados con respeto. La afirmación anterior se pone especialmente de manifiesto cuando se adentra en las organizaciones post-industriales, en donde el liderazgo es una relación bidireccional entre el patrón y el empleado. Como observaba el sociólogo Daniel Bell, una sociedad post-industrial es una sociedad en la que la mayoría de las personas están empleadas en trabajos que tienen relación con “hacer cosas” o “cultivar cosas”: “en el trabajo diario, los hombres ya no cotejan la naturaleza, ni como extranjera o benéfica, y pocos ahora manipulan artefactos”. Muchas más personas trabajan hoy en día en ambientes cooperativos sirviéndose de sus mentes más que de sus manos. El valor de las inteligencias de los empleados, su competencia y su creatividad, o lo que ahora se viene en llamar “capital humano”, han cambiado. Se requiere de un capital motivado, con distintos alicientes y nuevas formas de mantener esa motivación.



Finalmente, la ética en el liderazgo, y más específicamente en la relación jefe-subordinado se justifica en que, por una parte, en las sociedades postmodernas las personas ya no respetan a los demás simplemente por su cargo en el trabajo, y por otra, porque la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder. Por el contrario, se acepta el poder ejercido con respeto y responsabilidad. Un líder que es moralmente digno de respeto posee lo que Joanna Ciulla llama “poder referente”. La gente sigue voluntariamente a los líderes que respetan. De este modo, el poder y la autoridad en el liderazgo organizacional proceden fundamentalmente del respeto y la confianza. Los líderes tienen que ganarse la confianza y el respeto a través de sus acciones en la institución y de su trato con los stakeholders. Puesto que la habilidad de construir y mantener la confianza es central en el liderazgo.

### **Limitaciones del estudio**

En primer lugar, el limitado número de la muestra (en comparación a la dotación de la Municipalidad) hace que haya que tomar los resultados obtenidos con mucha cautela, pero se piensa que como aproximación al considerar las implicancias motivaciones según los nuevos desafíos resulta altamente significativo, más aún si no existen estudios de motivación laboral en la institución propiamente tal. Lógicamente, el objetivo prioritario para futuras líneas investigativas será comprobar si con una muestra considerablemente mayor, los resultados cambian o se mantienen.

Por otro lado, al haberse recogido todos los datos a través de entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observaciones no participantes como participantes, el estudio podría de alguna forma ir en desmedro en cuanto a la validez de datos. Sobre todo al no contar con cuestionarios, y en general con instrumentos cuantitativos. Sin embargo, en contrapartida, de haber recogido toda la información con cuestionarios cumplimentados por los propios sujetos, el estudio podría haber adolecido del llamado sesgo del método común (Salking, 1998). Por lo mismo, para evitar depender de la validez de una sola fuente de información, es muy recomendable utilizar una

combinación de diferentes tipos de métodos de reunión de datos cualitativos y cuantitativos, tal como el análisis de estadísticas, encuestas en pequeña escala, entrevistas y observación (también denominada triangulación de datos). La observación es una metodología de incalculable valor para reunir los datos que las encuestas y entrevistas no pueden obtener con precisión. Por ejemplo, la observación es necesaria para evaluar la interacción cliente/proveedor o alumno/maestro sobre temas delicados como las prácticas sexuales y reproductivas. Confiar solamente en encuestas y entrevistas en esta situación tal vez no produzca información precisa, ya que las personas que responden tienden a informar de comportamientos ideales y no los efectivos. Sea de una u otra forma, la falta de recursos hacía que fuera prácticamente imposible efectuarlo de otra manera, al igual que el tiempo asignado.

Otra de las limitaciones se relaciona con la no incorporación de variables de motivación que, independiente que se hayan nombrado, se podrían haber profundizado de forma aislada. Por ejemplo, la variable estructura de personalidad, los factores psicosociales, la edad y/o sexo que, según estudios empíricos varía. Estas variables independientes podrían de alguna manera identificar los distintos niveles de motivación del sujeto, sobre todo considerando que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables. Así pues, como futura investigación monográfica se considera atingente trabajar a partir de indicadores de motivación (claro está), de personalidad y percepción de factores psicosociales y su relación con el rendimiento laboral y objetivos de la organización logrando así mayor profundización en el estudio bibliográfico.

Otro elemento que limita el estudio se basa en las investigaciones de motivación de acuerdo a la realidad municipal Viñamarina. Si bien existe un sinnúmero de referencias bibliográficas, empíricas, conceptuales respecto al tema analizado en empresas privadas, públicas, escuelas, hospital, no existe un análisis crítico, ni preocupación mayor en torno a la motivación del funcionario municipal en esta comuna. Esto es alarmante, ya que el

modelo de gestión municipal considera la motivación como uno de los principales ejes (segundo ejes) estratégicos en el logro de los desafíos en cuestión; por lo mismo, de no existir estudios que denoten preocupación por esta variable, entonces ¿cómo la institución podrá emprender de forma efectiva o eficiente los desafíos del territorio local considerando los objetivos del modelo? El no existir estudios de motivación en el contexto de la práctica profesional, hace partir de cero dejando lamentablemente de lado otros factores igual de importantes, como por ejemplo la personalidad.

Una de las últimas limitaciones confluye en las mismas teorías de motivación en el contexto laboral. Algunas datan de los años 50' siendo las más nuevas del 90' donde se produce un estancamiento rotundo. Desde ese entonces se han utilizado las mismas teorías dejando de lado variables tan importantes como el intervalo entre una conducta u otra, diferencias metodológicas entre empresas públicas y privadas. Claro, las personas son las mismas, sin embargo la realidad entre una organización y otra dista de ser equitativa.

En referencia a la monografía analizada de acuerdo a la discusión y revisión teórica-empírica, se genera un diseño de investigación futuro a partir de la información recopilada.

### **Futura línea de investigación**

#### **Pregunta de investigación**

¿Cómo aplicar la variable motivación de forma efectiva en el modelo de gestión municipal?

Dentro del modelo se aprecia un apartado que considera efectivamente la importancia del funcionario para el logro de los nuevos desafíos municipales, sin embargo uno de los puntajes más bajos confluye en el “compromiso y desarrollo de las personas”. Aún

cuando existe una fase que destaque la importancia del RR.HH, la institución no la considera, incluyendo consigo la variable estudiada. Por ende, por medio de una futura línea investigativa y de acuerdo a las gestiones municipales, se considera atingente trabajar con motivación. Si se han señalado las implicancias de la misma y el factor humano, es imperativo trabajar con estos elementos, pero de forma efectiva, incluyendo al funcionario (relación dinámica entre ambos) en las decisiones a tomar.

Los objetivos tendrían relación con:

### **Objetivo general**

1. Determinar la necesidad de incorporar aspectos motivaciones en el modelo de gestión municipal de acuerdo a las propias necesidades del funcionario

### **Objetivos específicos**

1. Identificar el perfil motivacional del empleado
2. Resolver el grado de importancia de los aspectos motivacionales en el modelo de gestión municipal para el funcionario
3. Aplicar un estudio piloto de los aspectos motivacionales según las necesidades del empleado
4. Evaluar la incorporación de la variable motivación en el modelo de gestión de calidad municipal a través de un pre y post test determinando el grado de eficiencia de dicho concepto

### **Hipótesis**

- H<sub>1</sub>: La implementación de la variable motivación en el modelo de gestión de calidad municipal favorecerá o potenciará la eficiencia del modelo

### **Tipo de estudio**

La investigación constaría de un estudio exploratorio descriptivo con diseño mixto, tanto cualitativo como cuantitativo. En una primera instancia de carácter cualitativo que permita profundizar sobre temáticas que requieran ser exploradas con una muestra más pequeña a través de grupos focales, entrevistas, observaciones participantes, entre otros, para luego pasar a la segunda fase del estudio, a través de metodología cuantitativa con el propósito de precisar la información recopilada y aplicar los distintos instrumentos a una muestra mayor.

### **Muestra**

Se utilizaría una muestra no probabilística de conveniencia debido a que no se utilizarían procedimientos de selección por casualidad, sino que más bien dependerían del juicio personal del investigador (Malhotra, 1997); se llama de conveniencia debido a que se trata de obtener una muestra de elementos convenientes, en este caso, debido a que no se tiene la certeza de que los funcionarios participen.

### **Procedimiento**

Identificar la dotación; personas que trabajan como planta, contrata u honorarios, edad promedio de los funcionarios, clasificar según sexo, años de servicios, niveles de estudios y número de familiares económicamente dependientes del trabajador. Posteriormente elegir el tipo de muestra y aplicación de instrumentos.

Luego, para efectuar el análisis de los datos cuantitativos se utilizaría el paquete estadístico SPSS, versión 19.0. Por otro lado, para el análisis de los instrumentos cualitativos se utilizaría una matriz de doble entrada con los datos más relevantes y posterior categorización de las respuestas.

En referencia a los resultados y el análisis de éstos, se podría dar comienzo a diversas intervenciones, por ejemplo, de confirmarse la hipótesis sería necesario informar

respecto a los resultados y constatar que la motivación constituye un elemento central para la eficiencia del modelo. En caso contrario, es deber informar los resultados y analizar otros factores que puedan estar influyendo en la calidad de los servicios municipales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chiavenato, I; *Administración de Recursos Humanos*; Editorial Mc Graw-Hill; Año 2000
- Chiavenato, I; *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*; Editorial Mc Graw-Hill; Año 2002
- Dessler, G; *Administración del Personal*; Editorial Prentice –Hall, Hispanoamericana, S.A.; Año 1996
- Duran, M; *Gestión de Calidad*; Editorial Díaz de Santos S.A.; Año 1991.
- Ferrada, S; *Modelos de compensación como sistema motivacional para los empleados en el contexto laboral*; Año 2011
- Gibson, J; *Las organizaciones, comportamiento, estructura, proceso*; Editorial Irwin.; Año 1996
- Guillén, C; *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*; Editorial Mc Graw-Hill.; Año 2000
- Katz, D; *Psicología social de las organizaciones*; Editorial Trillas.; Año 1989.
- Maslow, A; *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser.*; Editorial Troquel.; Año 1993.
- Muchinsky, P; *Psicología aplicada al trabajo*; Editorial Thompson.; Año 2001.
- Reeves, J; *Motivación y emoción*; Editorial Mc Graw-Hill.; Año 1994.
- Robbins, S; *Administración: Teoría y Práctica*; Editorial Prentice Hall Hispano Americana.; Año 1996.

Robbins, S; *Comportamiento Organizacional*; Editorial Person Educación de México, S.A de C.V.; Año 2004.

Rodríguez, D; *Diagnóstico Organizacional*; Editorial Pontificia Universidad Católica de Chile.; Año 2009.

Schein, E; *Psicología de la organización*; Editorial Prentice-Hall.; Año 1982.



## Referencias de Fuentes Electrónicas en Línea

Abreu, J, .Badii, M, .Ramírez, R. (2008). *La motivación Laboral, Factor Fundamental para el Logro de Objetivos Organizacionales Caso Empresa Manufacturera de Tubería de Acero*. Extraído el 20 de octubre 2011 desde [http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero1/3\(1\)%20143-185\\_2008.pdf](http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero1/3(1)%20143-185_2008.pdf)

Albuquerque, M. (2007). *Modelo Chileno de excelencia: un aporte a la gestión en el sector público*. Extraído el 24 de Junio 2011 desde [http://cursos.puc.cl/pps1-1/almacen/1281972357\\_glarraill\\_sec1\\_pos0.pdf](http://cursos.puc.cl/pps1-1/almacen/1281972357_glarraill_sec1_pos0.pdf)

Anónimo. *La Organización como sistema complejo*. Extraído el 5 de Mayo 2011 desde <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/2658/ParteII.pdf?sequence=4>

Arrieta, Carlos, .Navarro, Cid. (2008). *Motivaciones en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes*. Extraído el 20 de Mayo 2011 desde [http://www.actualidades.iip.ucr.ac.cr/documentos/22\\_109\\_2008/Motivacion%20en%20el%20trabajo%20viejas%20teorias%20nuevos%20horizontes%20-%20Carlos%20Arrieta%20y%20Jose%20Navarro%20Cid.pdf](http://www.actualidades.iip.ucr.ac.cr/documentos/22_109_2008/Motivacion%20en%20el%20trabajo%20viejas%20teorias%20nuevos%20horizontes%20-%20Carlos%20Arrieta%20y%20Jose%20Navarro%20Cid.pdf)

Bedodo, V. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria para optar al título de psicólogo, carrera de psicología, Universidad de Chile, Santiago, Chile. [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2006/bedodo\\_v/sources/bedodo\\_v.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf)

Bernstein, F, .Inostroza, J. (2008). *Modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura*. Extraído el 11 de Julio 2011 desde <http://www.reformadelestado.cl/media/archivos/20100114135955.pdf>

Calderón, Osvaldo. (2006). *Modelo chileno de gestión de excelencia*. Extraído el 23 de Junio 2011 desde [http://www.chilecalidad.cl/images/stories/criterios\\_de\\_excelencia\\_png\\_version\\_xv.pdf](http://www.chilecalidad.cl/images/stories/criterios_de_excelencia_png_version_xv.pdf)

Chile, Ministerio del interior, Subsecretaría del desarrollo regional y administrativo, SUBDERE. (2006). *Sistema de acreditación de los sistemas municipales. Guía 1*. Santiago: Autores. Extraído el 21 de Abril 2011 desde [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/noticiasold/articles-73226\\_recurso\\_1.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/noticiasold/articles-73226_recurso_1.pdf)

Chile, Ministerio del interior, Subsecretaría del desarrollo regional y administrativo, SUBDERE. (2006). *Sistema de acreditación de los sistemas municipales. Guía 2*. Santiago: Autores. Extraído el 21 de Abril 2011 desde [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/noticiasold/articles-73226\\_recurso\\_2.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/noticiasold/articles-73226_recurso_2.pdf)

Chile, Ministerio del interior, Subsecretaría del desarrollo regional y administrativo, SUBDERE. (2006). *Sistema de acreditación de los sistemas municipales. Guía 3*. Santiago: Autores. Extraído el 21 de Abril 2011 desde [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/noticiasold/articles-73226\\_recurso\\_3.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/noticiasold/articles-73226_recurso_3.pdf)

Chile, Contraloría general de la república, región de Valparaíso. *Informe final Municipalidad de Viña del Mar*. (2010). Valparaíso: Autores. Extraído el 8 de Abril 2011 desde [http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/portalCGR/Documentos/Informes\\_de\\_Auditoria/VALPARAISO/2010/AUD10\\_VAL12\\_012\\_INFORME\\_FINAL\\_5710\\_MUNICIPALIDAD\\_DE\\_VI%C3%91A\\_DEL\\_MAR\\_AUDITOR%C3%8DA\\_A\\_LAS\\_TRANSFERENCIAS\\_POR\\_SUBVENCIONES-DICIEMBRE\\_2010](http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/portalCGR/Documentos/Informes_de_Auditoria/VALPARAISO/2010/AUD10_VAL12_012_INFORME_FINAL_5710_MUNICIPALIDAD_DE_VI%C3%91A_DEL_MAR_AUDITOR%C3%8DA_A_LAS_TRANSFERENCIAS_POR_SUBVENCIONES-DICIEMBRE_2010)

Cruz, T. (2006). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. Extraído el 20 de Octubre 2011 desde [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1\\_280203.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf)

Estrada, F. (2002). *Gestión pública y calidad. Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. Extraído el 13 de Agosto desde <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043302.pdf>

García, J, .López, M. Suárez A. (2005). *Análisis Motivacional de los Médicos del Principado de Asturias*. Extraído el 22 de octubre 2011 desde <http://www.taiss.com/publi/absful/aes-motiv-oviedo.pdf>

González, F. (2008). *La Administración pública y calidad en el ámbito público. La evaluación de la calidad de los servicios públicos. Normas ISO y modelos de autoevaluación EFQM*. Extraído el 13 de Agosto 2011 desde [http://empleopublico.jccm.es/empleopublico/c/document\\_library/get\\_file?uuid=48222740-98d8-45db-9edd-0e20ed042b71&groupId=10129](http://empleopublico.jccm.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=48222740-98d8-45db-9edd-0e20ed042b71&groupId=10129)

Haefner, C. (2009). *Hacia una gestión Municipal de calidad en Chile*. Extraído el 14 de Mayo 2011 desde <http://www.subdere.cl/1510/multipropertyvalues-24675-29151.html>

Haefner, C. (2009). *Gestión de excelencia y desarrollo municipal en Chile*. Extraído el 15 de Mayo 2011 desde [http://seminario3.providencia.cl/pre\\_haefner.pdf](http://seminario3.providencia.cl/pre_haefner.pdf)

Herzberg, F. (2003). *Una vez más ¿Cómo Motiva a sus Empleados?* Extraído el 14 de septiembre 2011 desde <http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>

Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Memoria para optar al título de doctor, Universidad Complutense, Madrid, España.  
<http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>

Porras, A, .González, H. (2008). *Formación para la administración municipal basada en la participación popular protagónica*. Extraído el 20 de Octubre 2011  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/290/29004406.pdf>

Reyes, H, .Herrera, M. (2005). *Competencias transversales en la administración pública Chilena. Avances y proyecciones*. Extraído el 1 de Mayo 2011 desde  
<http://es.scribd.com/doc/70260987/Competencias-Transversales>

Ramírez, A (2001). *Modernización de la gestión pública. El caso chileno (1994 – 2000)*.Extraído el 29 de Mayo 2011 desde  
<http://www.mgpp.cl/wp-content/uploads/2011/04/CASO58.pdf>

Rubiano, M, .Gómez, Gadith, .Londoño Olga. (2009). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en persona que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)*. Extraído el 20 de Mayo 2011 desde  
[http://www.usta.edu.co/otras\\_pag/revistas/diversitas/doc\\_pdf/diversitas\\_9/vol.5no.1/articulo\\_11.pdf](http://www.usta.edu.co/otras_pag/revistas/diversitas/doc_pdf/diversitas_9/vol.5no.1/articulo_11.pdf)

Sosa, B, .Marte, Y. (2008). *Factores que inciden en el nivel de motivación de los empleados de la universidad abierta para adultos UAPA sede Santiago*. Extraído el 22 de Octubre 2011 desde  
<http://www.uapa.edu.do/siu/docs/inv/resultados/3/FACTORES%20QUE%20INCIDEN%20EN%20EL%20NIVEL%20DE%20MOTIVACION%20DE%20LOS%20EMPLEA.pdf>