

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Motivación Laboral.

Caso de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana.

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo Apablaza

PAMELA LEIVA CUADRA

VIÑA DEL MAR, 2013

DEDICATORIA

A cada integrante de mi familia: mi padre, madre y hermano. Por ustedes soy la persona de hoy, el orgullo que sienten por mí, me hizo llegar hasta el final.

Y a Dios por darme la vida y la fuerza para seguir adelante a pesar del destino.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por la oportunidad, por el apoyo, por el esfuerzo que realizaron para que pudiera comenzar y terminar este ciclo de formación, por darme la fuerza necesaria para salir adelante y finalmente, por darme la vida. También quisiera agradecer a mi hermano por su ayuda y el apoyo brindado.

Al profesor guía Reinaldo Calvo, por su tiempo y ayuda brindada para el desarrollo de esta tesis.

Y quisiera agradecer a la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, por la información otorgada para el desarrollo de este tema.

ÍNDICE

ÍNDICE	i
Índice Figuras	iii
Índice Gráficos.....	iv
Índice Cuadros	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	5
1.1. Introducción	5
1.2. Inicios de la Escuela del Comportamiento Humano.....	6
1.3. Definiciones de la Motivación.....	6
1.4. Ciclo de la Motivación	9
1.5. Motivación y Satisfacción.....	10
1.6. Motivación extrínseca e intrínseca.....	10
1.7. Estrategias de Motivación	11
1.8. Teorías de la Motivación Laboral	12
1.8.1. Teorías de Contenido	13
1.8.2. Teorías de Procesos	19
1.9. Conclusión del capítulo	26
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN EN LA IMVA	27
2.1. Introducción	27

2.2.	Investigación Cualitativa	28
2.2.1.	Obtención de la Información.....	28
2.2.2.	Acciones de motivación utilizadas por la IMVA	29
2.3.	Investigación Cuantitativa.	34
2.3.1.	Tipo de Investigación.....	34
2.3.2.	Diseño de la Investigación.....	34
2.3.3.	Selección de la Muestra	35
2.3.4.	Obtención de la Información.....	36
2.3.5.	Diseño del Cuestionario	36
2.3.6.	Análisis del instrumento de Medición	37
2.3.7.	Resultados y Análisis de la Muestra.....	38
2.4.	Conclusión del Capítulo	50
	CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN	52
3.1.	Introducción	52
3.2.	Modelo	53
3.2.1.	Modelo Propuesto: Factores Motivadores	55
3.2.2.	Modelo Propuesto: Factores Higiénicos	59
3.3.	Conclusión del capítulo	67
	CONCLUSIONES GENERALES	69
	BIBLIOGRAFÍA	73
	ANEXOS.....	75

Índice Figuras

Figura 1: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	9
Figura 2: Teoría de las expectativas	20
Figura 3: Modelo propuesto	53

Índice Gráficos

Gráfico 1: Género de los encuestados.....	38
Gráfico 2: Tipo de trabajador de los encuestados.....	38
Gráfico 3: Respuestas primera pregunta	39
Gráfico 4: Respuestas segunda pregunta.....	40
Gráfico 5: Respuestas tercera pregunta	41
Gráfico 6: Respuestas cuarta pregunta.....	43
Gráfico 7: Respuestas quinta pregunta.....	44
Gráfico 8: Respuestas sexta pregunta	45
Gráfico 9: Respuestas séptima pregunta	46
Gráfico 10: Respuestas octava pregunta	47
Gráfico 11: Respuestas novena pregunta.....	49
Gráfico 12: Respuestas décima pregunta	50

Índice Cuadros

Cuadro 1: Acciones de Reconocimiento	56
Cuadro 2: Gasto de acciones de Reconocimiento	58
Cuadro 3: Acciones de Condiciones Ambientales de trabajo.....	59
Cuadro 4: Gasto de acciones de condiciones ambientales.....	61
Cuadro 5: Acciones de relaciones interpersonales en IMVA	63
Cuadro 6: Gasto acciones de relaciones interpersonales en IMVA	66

RESUMEN

El presente proyecto de tesis tiene como objetivo principal proponer un modelo de Motivación que mejoren los niveles de motivación, para aquellos funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana (IMVA). Para cumplir esto, se recopilará información de algunos autores a lo concerniente a la motivación y a sus respectivas teorías, se aplicará una encuesta diseñada en base a la Teoría Bifactorial de Herzberg a los funcionarios de la IMVA, sobre la motivación y luego se elaborará la propuesta de dicho modelo donde se considerará para su realización la teoría Bifactorial.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to propose a model of motivational aimed to improve motivation levels among public employees belonging to “Ilustre Municipalidad de Villa Alemana (IMVA)” city hall. In order to achieve this, information from some authors, with respect to motivation and its respective theories, will be taken into account; then, the IMVA employees will be asked to complete a Herzberg Bifactorial Theory based survey about motivation and, finally, the proposal of such model will be developed the Bifactorial theory will be considered for its application.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, ya sean entidades privadas como públicas, necesitan de una serie de recursos para su funcionamiento, siendo uno de ellos el humano, es decir, las personas. De este factor depende el cumplimiento de los objetivos y metas, del éxito y de la continuidad de la organización.

Antiguamente, los empresarios consideraban a sus trabajadores como un insumo más, eran tratados como simples medios de producción, inclusive igualados a las herramientas de trabajo. A través de los años esa forma retrógrada de trato ha experimentado grandes cambios, debido a que los altos mandos jerárquicos de las compañías han comprendido que sus subordinados son personas con sentimientos, valores, actitudes, distintas personalidades y aspiraciones, y deben ser tratadas como tales.

Es por esta razón que las organizaciones comienzan a adoptar nuevos sistemas y programas enfocados en las personas, con el objetivo de mejorar la motivación en sus trabajadores, respetar la integridad de ellos, mejorar las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, entre otros aspectos.

Bajo este nuevo contexto, comienza abarcar mayor importancia el concepto de motivación en las personas. Es por ello, que muchos expertos han contribuido a

los conocimientos de esta palabra, donde han desarrollado diversas teorías que ayudan a potenciar la motivación laboral en las organizaciones.

Pero, motivar a los trabajadores en cualquier tipo de organización no es una tarea fácil de desarrollar, ya que cada persona posee distintas necesidades que lo motivan y no se puede complacer a todos los trabajadores, por ello se busca un punto intermedio, en el cual todos sean favorecidos.

Esta memoria busca servir de apoyo para la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana en la propuesta de un modelo de motivación para ser aplicado a sus funcionarios, que complemente el actual sistema utilizado. La información obtenida a través de esta investigación, se estructurará en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo es un Marco Teórico donde se presenta y analiza las definiciones de la motivación, como los tipos de motivación, además de la presentación de las teorías más estudiadas por la gestión de los recursos humanos.

En el segundo capítulo se desarrolla la investigación en la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, en donde se presenta: la metodología utilizada en el estudio, los resultados y análisis de las técnicas de recolección de datos utilizada en esta investigación.

En base a los resultados obtenidos del capítulo anterior surge el tercer capítulo donde se desarrolla la propuesta del modelo de motivación, que mejoren los niveles de éste en los funcionarios de la Institución en estudio.

Por último las Conclusiones Generales, en esta sección se explican el cumplimiento de los objetivos propuestos, las principales ideas y descubrimientos de la investigación.

Planteamiento del problema

Uno de los principales retos de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana es contar con funcionarios motivados, que se sientan comprometidos con la institución y con ello, cumplir con la finalidad principal que es el de satisfacer las necesidades de la comunidad local.

Para ello, es importante que este tipo de institución cuente con óptimos niveles de motivación entre sus funcionarios. Es por eso, que esta investigación se toma como caso práctico a estudiar la Ilustre municipalidad de Villa Alemana, averiguar a través de la Unidad de Recursos Humanos qué acciones de motivación actualmente se aplican a sus funcionarios y además se realiza una investigación entre los funcionarios de la institución.

De esta manera se han establecido los siguientes objetivos:

- **Objetivo General**

- Proponer un modelo de motivación que mejoren los niveles de motivación de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana.

- **Objetivos Específicos**

- Conocer las acciones de motivación que aplica actualmente la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana a sus funcionarios, a través de una entrevista.
- Describir dichas acciones de motivación aplicadas a los funcionarios, a través de una entrevista y análisis de documentos.
- Identificar el nivel de motivación que poseen los funcionarios de la institución en estudio, a través de una encuesta.
- Identificar cuál de los dos factores de la teoría Bifactorial de Herzberg, prefieren los funcionarios de la IMVA, a través de una encuesta.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

Existen dos factores que se complementan entre sí, que ayudan a lograr un óptimo desempeño de los trabajadores en las organizaciones, tales factores son la motivación y las habilidades. No sólo basta que un trabajador posea habilidades extraordinarias, además junto a la motivación se logra un mejor desempeño de esas habilidades y viceversa.

Es por ello, que cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación en sus trabajadores, ya que es una herramienta utilizada para incentivar a las personas hacer bien su trabajo y lograr mejores resultados. Por lo anterior, son cada vez más los autores que investigan este tema, ayudando a los gerentes o directivos a comprender que sus empleados son personas, y deben ser tratadas como tales.

Este capítulo comenzará por explicar brevemente los inicios de la escuela del comportamiento humano, luego se explicará que se entiende por motivación, además se explicará la motivación intrínseca y extrínseca, como otros aspectos relacionados a la motivación y finalmente se expondrá las teorías de la motivación laboral desarrolladas por diversos autores.

1.2. Inicios de la Escuela del Comportamiento Humano

Antiguamente los administradores de las organizaciones enfocaban su preocupación en la tecnología y en el método de trabajo, despreocupándose de los trabajadores, los cuales eran explotados a favor de los intereses patronales, pero esa forma retrógrada de trato experimentó cambios a través de los años, para dar inicio a la “Escuela del comportamiento humano” o conocida también por el nombre de “Escuela de las relaciones humanas”.

Esta escuela surge en Estados Unidos, con la necesidad de humanizar la administración, la cual está orientada hacia las personas y a su grupo social, considerando sus aspectos psicológicos y sociológicos. A partir de esta teoría los trabajadores son considerados como hombre social con sentimientos, deseos y temores, donde su comportamiento en el lugar de trabajo es consecuencia de variados factores motivacionales. Por lo tanto, esta teoría señala que las personas son motivadas por recompensas sociales, simbólicas y no materiales, no por estímulos económicos y salariales.

1.3. Definiciones de la Motivación

Para desarrollar el tema, es importante señalar el significado de la palabra motivación, “Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia,

a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo”¹.

“La motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo”².

“Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”³.

En la primera definición señala el concepto de “motivo”, a través de estudios psicológicos se ha reconocido una clasificación de los diversos motivos humanos, como los motivos primarios que no son aprendidos, son los fisiológicos, necesidades fundamentales para supervivencia de los seres humanos. Luego están los motivos generales, que se trata de motivo no aprendido y no deben tener una base fisiológica, como el motivo de curiosidad. Y por último, se encuentran los motivos secundarios que son las tendencias aprendidas por el sólo hecho de estar

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 8ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2007. 47 p.

² LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional. 11ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2008. 158 p.

³ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México, D.F: Pearson, 2009. 175 p.

inserto en una sociedad, como la necesidad de poder. Para lograr satisfacer los motivos secundarios, se deben satisfacer los motivos primarios.

De la segunda definición se mencionan tres conceptos: necesidades, tendencias e incentivos, las necesidades se generan al momento de existir una deficiencia fisiológica y psicológica, las tendencias es la dirección y la orientación de los esfuerzos hacia el logro de un incentivo, y por último el incentivo es el momento en donde se cubre la necesidad y disminuye las tendencias.

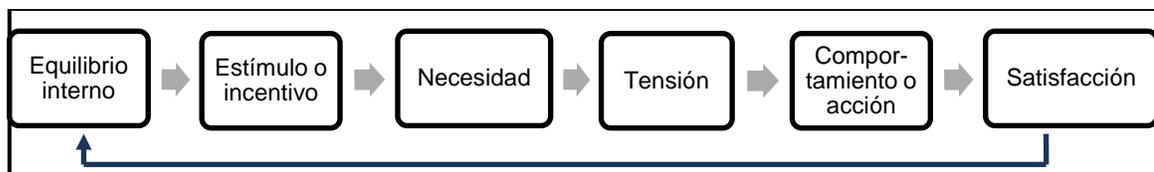
De la última definición se puede rescatar tres conceptos: “intensidad, dirección y persistencia”. El nivel de energía que un individuo internamente posee y utilizada para alcanzar los objetivos deseados por la organización y a nivel personal es conocido como la intensidad. Para que los esfuerzos realizados hacia el logro de los objetivos sean favorables deben tener una dirección. El tiempo que un individuo mantiene su esfuerzo, es la persistencia. Las organizaciones aplican diferentes sistemas motivacionales a sus trabajadores, para lograr que los individuos apliquen sus mayores esfuerzos para el logro de los objetivos.

Uniando los conceptos anteriormente señalados, se puede obtener una idea más clara al concepto de la Motivación. Al iniciar una necesidad psicológica o fisiológica, las personas utilizan sus fuerzas y energías que impulsan hacia un determinado comportamiento y actuar del individuo que se dirige al cumplimiento de una meta u objetivo.

1.4. Ciclo de la Motivación

“El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente”⁴. En la figura 1 se encuentra las etapas del ciclo motivacional.

Figura 1: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. 2007. 49 p.

En el momento en que la necesidad es satisfecha surge un nuevo estímulo o incentivo originando una nueva necesidad que necesita ser satisfecha, generando nuevamente un desequilibrio en el organismo. En el caso donde la necesidad no

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 8ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2007. 49 p

es satisfecha o cubierta, provoca una frustración debido a la acumulación de tensión en la persona, ocasionando un comportamiento ilógico y sin explicación, agresividad tanto física como verbal, apatía, indiferencia y/o desinterés.

1.5. Motivación y Satisfacción

Estos conceptos aunque estén relacionados entre sí, actúan en etapas, no en el mismo tiempo o en forma conjunta. Primero se inicia la motivación, la cual se refiere al esfuerzo e impulso para satisfacer un objetivo. Por el otro extremo, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se logra un deseo u objetivo. Es decir, la motivación es el esfuerzo para el logro de una meta o deseo, por lo que es anterior al resultado y la satisfacción es el resultado de lo experimentado, es posterior al resultado.

Los administradores mantienen en la organización a los trabajadores satisfechos, ya que ellos elevan su rendimiento personal como también el de la organización y ayudan en las actividades de los otros trabajadores.

1.6. Motivación extrínseca e intrínseca

Luthans (2008) plantea que existen dos fuentes de motivos: los extrínsecos o intrínsecos. El primero de ellos es la motivación extrínseca, que es tangible, proviene de fuentes ambientales externas, este tipo de motivación se genera al

entregar un conjunto de recompensas al trabajador por el desarrollo y el cumplimiento de metas. En un entorno laboral las recompensas incluyen el pago de una remuneración, las prestaciones y las promociones. A través, de los motivadores extrínsecos se logra atraer personal a la organización y mantenerlos en ella. De este tipo de motivación el empleador exige a sus trabajadores un mayor nivel de desempeño para el cumplimiento de niveles más altos de metas, para acceder a pagos adicionales por el esfuerzo.

La motivación intrínseca centra su análisis en la persona, se generan internamente, se activa en situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes. Este tipo de motivación se logra con el desarrollo de una tarea o actividad, las recompensas que se puede obtener son los sentimientos de logro, éxito, responsabilidad y de ser competitivo. Esta motivación plantea que el desarrollo de ciertas actividades o tareas complejas y novedosas provocan estímulos en las personas como la curiosidad y tendencia a la exploración, para adquirir mejores conocimientos.

1.7. Estrategias de Motivación

Toda organización necesita de un personal motivado para obtener resultados satisfactorios, es por ello que los altos niveles jerárquicos de las empresas o instituciones deben desarrollar una serie de habilidades para motivarlos, además de estimular un ambiente positivo de trabajo.

Los procesos motivacionales no siempre tienen una sola dirección, es decir, que no sólo los líderes de las organizaciones tienen la obligación de motivar a sus subordinados, ya que puede ocurrir lo contrario, en donde los trabajadores pueden estar altamente motivados que los guía a tener un mejor desempeño más allá de cumplir órdenes y es posible que en este caso sean los jefes quienes necesiten ser motivados. Los directores o jefes deben utilizar la motivación para lograr que todas las personas a su cargo, cooperen y colaboren entre ellos mismos.

Todos los trabajadores tienen diferentes necesidades, pero el rol de los líderes, es buscar las estrategias que equilibren las necesidades del grupo con las individuales, en donde todos sean favorecidos.

1.8. Teorías de la Motivación Laboral

Existen dos tipos de teorías, las teorías de contenido y teorías de procesos. Las teorías de contenido “tratan de determinar qué motiva a las personas en el trabajo”⁵. En cambio las teorías de procesos “tienen que ver más con los antecedentes cognitivos que participan en la motivación o el esfuerzo y, sobre todo, con la forma en que éstos se relacionan entre sí”⁶, es decir, señala el cómo se motiva a las personas.

⁵ LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional. 11ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2008. 168 p.

⁶ *Ibid.* 174 p.

1.8.1. Teorías de Contenido

1.8.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría fue establecida por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien nació en Brooklyn el 9 de abril de 1908, estudió psicología en la Universidad de Wisconsin, en Estados Unidos y fallece en California el 8 de junio de 1970.

Maslow, a través de esta teoría determina que las personas están motivadas para satisfacer cinco tipos de necesidades clasificadas por orden jerárquico, que van desde las más básicas a la más compleja. (Ver anexo N° 1 Jerarquía de las necesidades)

- **Necesidades fisiológicas:** son aquellas necesidades físicas básicas del ser humano, como la alimentación, respiración, vestuario, descanso, de abrigo, de tener dinero y entre otras.
- **Necesidades de Seguridad:** son aquellas necesidades de un ambiente seguro y no amenazante como la estabilidad en el empleo, seguridad, protección, seguridad de recursos, moral, familiar, de salud.
- **Necesidad de afiliación o aceptación:** necesidades de amistad, afecto, de intimidad sexual, trabajo en equipo, compañerismo.

- **Necesidades de estima:** necesidades de reconocimiento, de autoestima, autoconfianza, respeto, éxito, sentimiento de cumplimiento, prestigio, reconocimiento de los demás.
- **Necesidad de autorrealización:** son las necesidades que se ubican en la cima de la pirámide, son las más elevadas, como las necesidades de independencia, competencia, oportunidad, desarrollo de potencialidades, creatividad y talentos.

Para motivar a los trabajadores de una organización con este modelo, es importante entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra el individuo y enfocarse en satisfacer las necesidades del nivel en el que se encuentra la persona o las necesidades superiores.

1.8.1.2. Teoría X e Y de Douglas McGregor

Esta teoría propuesta por psicólogo estadounidense Douglas McGregor, quién señala que en las organizaciones existen distintos tipos de trabajadores: uno negativo denominado teoría X y otro positivo designado como teoría Y. Ambas teorías se basan en suposiciones sobre el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización.

La teoría X considera a aquellos trabajadores que tienen comportamientos negativos hacia el trabajo, son personas que no les gusta trabajar, ni la

responsabilidad, tienen poca creatividad, prefieren ser dirigidos y obligados a trabajar. El sistema motivacional utilizado en este grupo de personas es el dinero y las amenazas, y la motivación ocurre en las necesidades primarias como las fisiológicas y de seguridad.

En la teoría Y se cree que los empleados tienen comportamientos positivos hacia el trabajo, son personas que consideran el esfuerzo en el trabajo como algo natural, poseen creatividad y los individuos buscan la responsabilidad. El sistema motivacional utilizado en estos individuos es más que el dinero, es la participación y los nuevos retos, y la motivación ocurre en los altos niveles de necesidades.

Esta teoría considera que son distintos los motivos que cada empleado tiene para trabajar en una organización, algunos los dominan las necesidades primarias y otros los dominan las necesidades de orden superior de la jerarquía de Maslow.

1.8.1.3. Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

Esta teoría fue establecida por el psicólogo Frederick Herzberg, nació en 1923, estudió en la Universidad de la Ciudad de New York y en la Universidad de Pittsburgh ubicada en Pensilvania, Estados Unidos y fallece en el año 2000.

También es conocida como “Teoría Bifactorial”. Herzberg enfoca su teoría en el ambiente externo del contexto laboral y el contenido laboral (orientado hacia el exterior), y sostiene que existen dos tipos de factores:

- **Factores Higiénicos:** Son condiciones extrínsecas en el contexto laboral, que no incrementan ni disminuye la satisfacción, sólo evitan la insatisfacción, pero sí son insuficientes inducen a la insatisfacción de los empleados. Estos factores son los que rodean al individuo en el trabajo, como: las políticas de la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, condiciones físicas y ambientales del trabajo, etc. El conjunto de estos factores hacen que el ambiente de trabajo sea más grato para el desarrollo de las tareas.
- **Factores Motivacionales:** Son factores intrínsecos relacionados con el contenido laboral, que incrementan la satisfacción de los trabajadores e impulsan al individuo para el logro de los objetivos, pero sí son escasos inducen a la falta de la satisfacción laboral. De los factores motivacionales se incluyen e reconocimiento, el sentido de logro, el de crecimiento personal, la responsabilidad, estatus, progreso, etc.

Además, esta teoría sustenta que lo contrario de satisfacción no es insatisfacción, sino, que ambos conceptos no están unidos. “Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de

“satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”⁷. (Ver anexo N° 2 Visión de Herzberg)

Existe una relación entre la teoría de las necesidades de Maslow y la de dos factores o bifactorial de Herzberg, ya que se pueden comparar las necesidades fisiológicas, de seguridad y social con los factores Higiénicos o Ambientales y los factores Motivacionales pueden coincidir con las necesidades de estima y autorrealización.

1.8.1.4. Teoría de las necesidades de McClelland⁸

Esta teoría fue establecida por el psicólogo David McClelland en 1962, nació en New York en mayo de 1917, fue profesor en la Universidad de Harvard durante 30 años y muere en marzo 1998.

La teoría de McClelland se centra en las necesidades aprendidas que impulsan la conducta humana, en donde se identificaron tres tipos de necesidades: de logro, de poder y de afiliación.

- **Necesidades de Logro:** La persona se esfuerza para alcanzar el éxito y el logro de las metas laborales. Los individuos a través de esta necesidad

⁷ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México, D.F: Pearson, 2009. 178 p.

⁸ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México, D.F: Pearson, 2009. 180 p.

tienden al desarrollo, al crecimiento, asumir responsabilidades y el impulso por sobresalir, el logro por sí mismo es muy importante y no por las recompensas que se puedan obtener.

- **Necesidades de Poder:** Es el impulso por influir en las personas para que adquieran una conducta que sin su indicación no la habrían adquirido. Los individuos adquieren la característica de ser líderes dentro de la organización. Dichas personas disfrutan con ser los jefes de tareas y proyectos.
- **Necesidades de Afiliación:** Los individuos tienen la necesidad o impulso de establecer relaciones interpersonales de amistad, vínculos de cooperación con las demás personas. Estos individuos se desempeñan mejor trabajando en cooperación, y en el momento que son felicitadas por el trabajo en equipo.

Esta teoría se centra en satisfacer necesidades relacionadas en el desarrollo del individuo en la organización, cubre las necesidades de los últimos tres niveles de la jerarquización de las necesidades de Maslow.

1.8.1.5. Modelo jerárquico de Alderfer⁹

Teoría propuesta por Clayton Alderfer, quien es un psicólogo estadounidense que nació en Pensilvania, el 1 de octubre de 1940 y vive en la actualidad.

⁹ LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional. 11^a. ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2008. 173 p.

Este modelo es conocido también como la Teoría ERC de Alderfer, quien basa su estudio en el modelo de Maslow. Propuso la existencia de tres niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC).

- **Existencia:** agrupa las necesidades básicas de Maslow para la supervivencia de los seres humanos, como las fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** es la necesidad social, relacionada con las necesidades de afiliación o aceptación de Maslow.
- **Crecimiento:** agrupa las necesidades de mayor nivel de la jerarquización realizada por Maslow, las de autorrealización y de estima.

En el modelo propuesto por Alderfer, considera una necesidad inferior, la “frustración”. La frustración se logra cuando un individuo no es capaz de satisfacer una necesidad de orden superior, lo que incita una regresión, a una necesidad inferior.

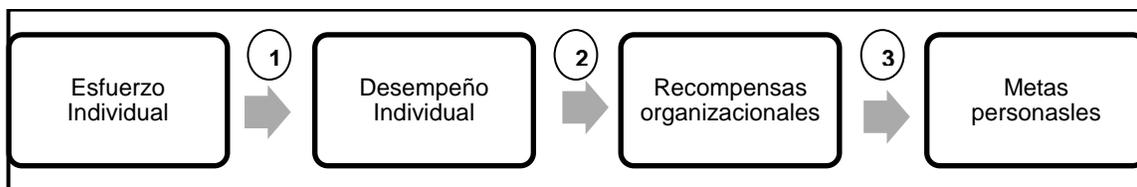
1.8.2. Teorías de Procesos

1.8.2.1. Teoría de las expectativas de la motivación de Vroom

Teoría propuesta por el canadiense Víctor Vroom, quien nació en Montreal el 9 de agosto de 1932, ha dedicado su vida a la docencia y ha sido consultor.

La teoría de las expectativas, “plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando creen que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados”¹⁰. Esta teoría se centra en el proceso mental que los individuos utilizan en diversas situaciones, en donde deben seleccionar alternativas de acción.

Figura 2: Teoría de las expectativas



Fuente: Comportamiento Organizacional. Robbins, Stephen y Judge, Timothy. 2009. 197 p.

En la figura 4, Robbins y Judge (2009) plantean tres tipos de relaciones: La relación esfuerzo- desempeño (1), la probabilidad percibida por la persona sobre la cantidad esfuerzo que lleva a un determinado desempeño. La relación desempeño- recompensa (2), el grado de desempeño que la persona espera realizar para obtener los resultados esperados. Y por último la relación recompensa- metas personales (3), el grado en que las recompensas satisfacen

¹⁰ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México, D.F: Pearson, 2009. 197 p.

las metas o necesidades personales y el interés que significan éstas para el trabajador.

La motivación en esta teoría es el resultado de 3 factores (Luthans, 2008):

- **Valencia:** es la fuerza de preferencia de una persona para lograr una meta, es el deseo de un individuo por las recompensas. “Para que la valencia sea positiva, la persona debe preferir lograr el resultado en vez de no lograrlo. Una valencia es cero, ocurre cuando el individuo es indiferente hacia el resultado; la valencia negativa cuando el individuo prefiere no lograr el resultado en vez de lograrlo”¹¹. La valencia está condicionada por las expectativas de cada individuo o persona, para lograr o no los resultados.
- **Expectativa:** la posibilidad de que los esfuerzos realizados por las personas serán los necesarios para producir como resultado un desempeño exitoso. Su valor varía entre 0 a 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el trabajador de que su esfuerzo logrará altos niveles de desempeño. La autoeficacia juega aquí un rol importante y se puede definir como la creencia del individuo con respecto de que se cuenta con las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo el desarrollo del trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar exitosamente las metas.
- **Instrumentalidad:** es la estimación que tiene el trabajador de que una vez que haya realizado el trabajo, recibirá una recompensa. El trabajador evalúa

¹¹ LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional. 11ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2008. 175 p.

la posibilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue las recompensas.

La unión de estos tres elementos (valencia, expectativa e instrumentalidad), tiene como resultado la motivación. La motivación será mayor cuando este combinada por una alta valencia positiva, elevada expectativa y alta instrumentalidad.

Esta teoría se basa en comprender las metas de las personas y las tres relaciones anteriormente señaladas.

1.8.2.2. Teoría de la Equidad de la motivación laboral de Adams¹²

Esta teoría fue presentada por el psicólogo social J. Stacy Adams. La cual propone que los individuos comparan sus circunstancias con las de otras personas, ya sea dentro o fuera de la organización de trabajo y que a partir de dicha comparación impulsan al individuo a ciertas conductas.

Los trabajadores comparan lo que aportan su trabajo como la experiencia, los esfuerzos y educación, y con lo que reciben de su trabajo como los reconocimientos y salarios, con referencia a los de otra persona. Cuando la persona percibe lo que obtiene de su trabajo de acuerdo con sus aportaciones y luego lo relaciona con los de otras personas, y si dicha relación es igual se

¹² ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México, D.F: Pearson, 2009. 192 p.

considera un estado de equidad, en el caso contrario en donde existe una desigualdad se considera un estado de inequidad.

La comparación se puede llevar a cabo de cuatro formas: la primera es donde el trabajador compara su experiencia en otros puestos de trabajo dentro de la organización en donde trabaja, la segunda es comparar su experiencia en anteriores puestos de trabajo en otras organizaciones, la tercera es la comparación con los otros trabajadores al interior de la empresa y por último, compara con otros trabajadores fuera de la organización.

Si el individuo a través de la comparación percibe que la relación no es equivalente al de la otra persona, éste se esforzará para lograr la equidad. Esta fuerza está motivada por la desigualdad percibida.

1.8.2.3. Teoría de la eficacia personal de Bandura¹³

Teoría establecida por psicólogo canadiense Albert Bandura, quien nació el 4 de diciembre de 1925, en la actualidad se dedica a la docencia en la Universidad de Stanford ubicada en California, Estados Unidos.

Esta teoría también es conocida como la teoría cognitiva social, la cual se fundamenta en el convencimiento que tiene un trabajador de sus capacidades y

¹³ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México, D.F: Pearson, 2009. 188 p.

habilidades para el desarrollo de diversas tareas. Además señalan que mientras mayor sea la eficacia personal que posee un individuo mayor será su seguridad sobre sus capacidades para el desarrollo exitoso de las tareas encomendadas.

Existen 4 fuentes para aumentar la eficacia personal:

- **Dominio de aprobación:** Experiencia que el individuo debe tener en el desarrollo de actividades similares anteriormente realizadas con resultados exitosos y atribuir el éxito a las capacidades.
- **Modelado Indirecto:** El individuo obtiene conocimientos, observando a otras personas en el desempeño de una actividad exitosa, y trata de seguir los conocimientos adquiridos modelándolo a su propia conducta.
- **Persuasión verbal:** Influencia que tiene una persona en otra para convencer que es capaz de realizar la actividad exitosamente.
- **Sacudida:** Fuerzas potenciales que hacen que el individuo realice la tarea con éxito en una situación determinada.

Esta teoría se centra en las capacidades individuales para el desarrollo de las actividades en forma exitosa, creer en las capacidades y habilidades de cada persona, entregando la oportunidad para mostrarlas.

1.8.2.4. Teoría del establecimiento de metas de Locke¹⁴

Teoría propuesta por el psicólogo estadounidense Edwin A. Locke, quien nació en 5 de enero de 1938, estudió en la Universidad de Harvard y ha dedicado gran parte de su vida a la docencia.

En toda organización es necesario que se establezcan metas a sus trabajadores, ya que a partir de dichas metas, los empleados pueden saber qué hacer y cuánto esfuerzo se necesita para su logro.

En la teoría del establecimiento de metas, Robbins y Judge (2009) sostienen que en la medida que las metas sean específicas, difíciles y generen retroalimentación mayor será el grado de desempeño que las personas aplican para su cumplimiento o logro.

El establecer metas es un determinante potencial sobre la motivación, ya que si las personas están motivadas, se producen niveles altos de esfuerzo, para el logro de ellas.

¹⁴ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México, D.F: Pearson, 2009. 185 p.

1.8.2.5. Teoría del Reforzamiento de Skinner

La teoría propuesta por el psicólogo estadounidense Frederick Skinner. La teoría del reforzamiento se sustenta en señalar que el comportamiento de un individuo es conducido por sus consecuencias (Robbins y Judge, 2009).

Si para un determinado comportamiento las respuestas son positivas como la obtención de recompensas, el trabajador tiende a repetir dicho comportamiento, si ocurre lo contrario no se repite el comportamiento para evitar posibles castigos. Los empresarios motivan a sus empleados a tener un comportamiento adecuado, el cual genera beneficios tanto para la empresa como el aumento en la productividad, y para los trabajadores como recompensas salariales. De esta teoría es importante destacar que se refuerza el comportamiento adecuado.

1.9. Conclusión del capítulo

De este primer capítulo se puede concluir que en este marco teórico se han expuesto conceptos relacionados a la motivación y las teorías más relevantes de la motivación laboral, que ayudan a un mejor desempeño de los trabajadores.

En el siguiente capítulo se realizará el estudio de una Institución Municipal de la comuna de Villa Alemana, con respecto a la motivación de sus funcionarios y a las acciones que utiliza dicha institución.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN EN LA IMVA

2.1. Introducción

La Ilustre Municipalidad de Villa Alemana (IMVA), fue creada el 7 de junio de 1933, el municipio se inicia luego de que la comuna de Villa Alemana fue separada de la comuna de Quilpué. Debido a este acontecimiento, la comuna necesitaba la constitución de un municipio, para velar por el bienestar de la comunidad.

El principal objetivo de esta tesis es proponer un modelo de motivación que mejoren los niveles de éste en los funcionarios de la Institución en estudio, para ello, es importante informarse sobre la situación actual de la institución y entre sus funcionarios, para así poder identificar cuáles son las falencias existentes en cuanto a la motivación en la institución.

Este capítulo se centra en una investigación realizada a la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, siendo las personas en estudio los funcionarios de la Institución. Además se explica la metodología utilizada en esta investigación. El estudio se realiza a través de una entrevista a la Directora de la Unidad de Recursos Humanos de la institución, revisión de documentos y de la aplicación de un cuestionario a una muestra de funcionarios de dicha institución. Las preguntas del cuestionario centran su atención sólo en la Teoría Bifactorial de Herzberg, ya que es una teoría en donde se analizan los factores motivadores y los de higiene.

A través de la entrevista y la revisión de documentos se puede recopilar la información para algunos de los objetivos planteados y por medio, de la encuesta se puede levantar información suficiente para identificar la motivación de los funcionarios y además identificar cuál de los dos factores de la teoría Bifactorial de Herzberg prefieren los funcionarios de la Institución, cuyos resultados finalmente serán utilizados en el diseño del modelo a proponer.

Para el desarrollo de esta investigación es necesario obtener información tanto cualitativa como cuantitativa.

2.2. Investigación Cualitativa

A través de esta investigación, se puede obtener información sobre algunos de los objetivos específicos planteados.

2.2.1. Obtención de la Información

Para el desarrollo de una investigación es fundamental obtener información confiable, para ello se deben especificar las fuentes y técnicas de recolección de la información.

La fuente utilizada en la recolección de la información es a través de fuentes primarias y fuentes secundarias. De las fuentes primarias la información se

obtiene directamente de la Directora de la Unidad de RRHH y para complementar dicha información se accede a las fuentes secundarias de información la que se obtiene de material escrito relacionado al tema.

En cuanto a las técnicas que se utilizan en esta investigación para la recolección de la información, es la de análisis de documentos y aplicar la entrevista personal con la Directora del departamento de RRHH de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana. (Ver anexo N° 3 modelo de entrevista realizada)

2.2.2. Acciones de motivación utilizadas por la IMVA

Unos de los objetivos de este estudio son de conocer y describir las acciones de motivación aplicadas actualmente a los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, para ello se incorporaron las respuestas de la entrevistada.

Pero, antes se debe destacar que “las municipalidades son corporaciones autónomas”¹⁵, es decir, las personas que dirigen este tipo de instituciones pueden tomar sus propias decisiones en la administración de ésta. Por lo anteriormente señalado, la institución en estudio como cualquier otra municipalidad pueden tomar sus propias decisiones de forma independiente, en cuanto al diseño de las acciones de motivación que pueden aplicar en sus funcionarios.

¹⁵ Adriana Torres, conversación año 2011

En el caso de la Institución en estudio “son pocas las acciones que se aplican a sus funcionarios”¹⁶, las cuales se detallarán a continuación:

Una de ellas son las “oportunidades de ascenso”¹⁷, el sistema para acceder a un ascenso es muy rígido ya que sólo es un derecho de los funcionarios titulares¹⁸, no para funcionarios que tienen otros cargos de planta¹⁹ y no para los funcionarios de contrata²⁰. Además, existe un medio que evalúa la oportunidad de ascenso, cuyo medio es la evaluación del desempeño. Esta evaluación se realiza anualmente, en donde los funcionarios son calificados en diferentes aspectos relacionados con el rendimiento, las condiciones personales y el comportamiento del funcionario. Sólo pueden ascender los funcionarios calificados en lista de Distinción o Buenas²¹, se afirma que el funcionario cuenta con los méritos para acceder al ascenso. Los ascensos en los municipios se realizan a través de grados que van desde el 20 al 1, los funcionarios acceden a un mejor grado cuando éste es decreciente, sujetándose al escalafón²². Además de la evaluación, el ascenso se realiza dependiendo si el funcionario reúne los requisitos del cargo vacante, las anotaciones en su hoja de vida, la antigüedad en la institución y por último de la

¹⁶ Adriana Torres, conversación año 2011

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ Son aquellos que se nombran para ocupar en propiedad un cargo vacante.

¹⁹ Son aquellos cargos que conforman la organización estable de la municipalidad y sólo podrán corresponder a funciones municipales.

²⁰ Son aquellos cargos transitorios que se consideran para la dotación de un municipio.

²¹ Ver lista de calificaciones en anexo N° 4.

²² Ver lista de escalafones y grados en anexo N° 5.

vacante de un cargo disponible. De esta forma se procede la oportunidad de ascenso y a una compensación por este concepto. A través del ascenso se lleva a cabo la carrera funcionaria.

Los funcionarios deben esperar mucho tiempo para poder obtener una posible oportunidad de ascenso.

Datos secundarios de fuentes internas otorgados por la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana en el año 2010 se llevó a cabo la carrera funcionaria dentro del municipio, entregando oportunidades de ascenso a 24 funcionarios, y en el año 2011 han ascendido a 35 funcionarios. Ambas oportunidades, fueron por motivo de jubilación, renuncias y despidos de los funcionarios que estaban en el cargo.

Las falencias encontradas en esta acción utilizada por la institución son:

1.- Sólo pueden acceder a las oportunidades de ascenso los funcionarios titulares, para llevar a cabo la carrera funcionaria no los de contrata o los otros tipos de funcionarios de planta.

2.- Los funcionarios llegan a un punto de estancamiento en el puesto de trabajo, ya que aquel sólo podrá ascender hasta el grado y escalafón máximo en donde cumpla con los requisitos que el cargo requiere. Es decir, el funcionario al llegar a un puesto mayor no podrá seguir ascendiendo.

“Los otros sistemas motivacionales, son aplicados a sus funcionarios, siendo estos de contrata y planta.”²³

Otra de las acciones utilizadas por la institución es el “reconocimiento”²⁴. El reconocimiento se realiza a través de la evaluación que recibe el trabajador por su trabajo que realiza anualmente su superior, es una forma de elogio por el trabajo desarrollado. Otra forma de reconocimiento es el del cumplimiento de las metas por departamento cada tres meses se evalúan todos los departamentos por concepto de cumplimiento de metas, si el departamento cumple con las metas establecidas se les reconoce el desempeño de los funcionarios del departamento, a través de una Asignación por Mejoramiento de la Gestión Municipal. Otro tipo de reconocimiento que utiliza es el del reconocimiento por años de servicios. “La institución constantemente no utiliza muchos tipos de reconocimiento para con sus funcionarios en el trabajo que se realiza de forma eficiente, pero sí al momento en que los funcionarios tienen un mal desempeño y/o al efectuarse un reclamo de la comunidad por un mala atención”²⁵. Como se puede observar son pocas las formas de reconocimientos que utiliza la institución, es importante elogiar el trabajo de los funcionarios por un buen desempeño en el momento oportuno, no sólo llamar la atención por un mal desempeño.

²³ Adriana Torres, conversación año 2011.

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

Otras acciones utilizadas por la institución son para “Las relaciones entre funcionarios a través de celebración de festividades como: el día del funcionarios municipal, fiestas navideñas, fiestas de fin de año, celebración día del papá y de la mamá, entre otras.”²⁶ Lo anterior ayuda a fortalecer las relaciones entre los funcionarios de la institución, en tiempos fuera de la jornada laboral. “La Institución no se preocupa mucho por este factor”²⁷, ya que los funcionarios sólo se relacionan en las jornadas laborales y en celebración de festividades comunes dentro del recinto institucional. Además, los funcionarios se pueden relacionar a través del trabajo en equipo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas por equipo de trabajo y obtener la Asignación por Mejoramiento de la Gestión Municipal, cuyas metas son establecidas para cada una de las unidades de trabajo de la institución por el Comité Técnico Municipal.

Otra acción utilizada es la “formación y desarrollo profesional”²⁸, éstas son escasas ya que últimamente sólo se ha desarrollado la capacitación para el ascenso, ya que muchos funcionarios titulares ascendieron. El municipio financia las capacitaciones de perfeccionamiento y voluntarias, pero hasta la fecha el municipio no posee un sistema de capacitación constante y de forma periódica para sus funcionarios.

²⁶ Adriana Torres, conversación año 2011.

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*

2.3. Investigación Cuantitativa.

A través de esta investigación, se puede obtener información suficiente para identificar el nivel de motivación de los funcionarios y además identificar cuál de los dos factores de la teoría Bifactorial de Herzberg prefieren los funcionarios de la Institución.

2.3.1. Tipo de Investigación

Para cumplir con algunos de los objetivos del estudio, la investigación tiene un carácter descriptivo, porque se desea dar características del objeto en estudio, ya que se obtienen datos de una muestra de funcionarios que trabajan en la IMVA.

2.3.2. Diseño de la Investigación

Una vez definido el tipo de investigación, se debe establecer el diseño de ésta. La cual es una investigación de diseño Transversal, ya que la investigación se desarrolla en un momento y un período de tiempo definido. El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo durante el segundo cuatrimestre del año 2011, específicamente en los meses de Julio y Agosto, por ello ésta es una investigación Transversal.

2.3.3. Selección de la Muestra

Para la aplicación del cuestionario, el universo a investigar es un grupo determinado de personas, es decir, los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana. En la institución son considerados funcionarios a aquellos trabajadores de planta y a contrata, excluyendo a los de honorarios. La totalidad de funcionarios en Julio del 2011 es de 208²⁹ personas distribuidas en las diferentes unidades y departamentos de la Institución, de sexo femenino y masculino.

El método de selección de la muestra es por conveniencia, es un método no probabilístico o no aleatorio, es decir no todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, para formar parte de la muestra.

A solicitud de la Institución y las condiciones para realizar esta investigación requerían utilizar este método de muestreo, además de existir un grupo determinado como Universo. Los criterios en la selección de la muestra es la voluntad de los funcionarios en participar en la encuesta, con el sólo interés de colaborar en el estudio.

Con un nivel de confianza del 95% se procedió a encuestar a 66 funcionarios del total del universo.

²⁹ Dato otorgado por la Unidad de Recursos Humanos de la IMVA.

2.3.4. Obtención de la Información

Para el desarrollo de una investigación es fundamental obtener información confiable, para ello se deben especificar las fuentes y técnicas de recolección de la información.

La fuente utilizada en la recolección de la información es a través de fuentes primarias ya que la información se obtiene directamente de los funcionarios y en cuanto a la técnica que se utiliza, es la de aplicar una encuesta personal a los funcionarios.

2.3.5. Diseño del Cuestionario

Para generar los datos precisos para alcanzar los objetivos de un estudio es necesario diseñar un cuestionario, el cual es un conjunto de preguntas. El cuestionario de esta investigación tiene por objetivo principal identificar el nivel de motivación que poseen los funcionarios de la IMVA, identificar cuál de los dos factores de la teoría Bifactorial de Herzberg prefieren los funcionarios de la Institución, además evaluar y determinar la presencia de algunos de los factores motivadores e higiene por los funcionarios de la Institución (ver anexo N° 6 modelo de encuesta realizada).

2.3.6. Análisis del instrumento de Medición

El tipo de preguntas utilizadas en el diseño del cuestionario son de tipo Cerradas, los encuestados seleccionaron la respuesta de una lista de alternativas. A través de este tipo de preguntas las respuestas obtenidas son más precisas ya que las opciones de respuestas son limitadas, además facilita el proceso de recopilación de la información. En las preguntas cerradas se utilizaron dos clases de preguntas: las de respuestas afirmativas y negativas, y las de opción múltiple.

Las primeras 3 preguntas están orientadas a identificar el nivel de motivación que presentan los funcionarios y al rol de la institución en la motivación de sus funcionarios. De la pregunta 4 a la 10 se pretende analizar la motivación desde la perspectiva de la Teoría Bifactorial de Herzberg.

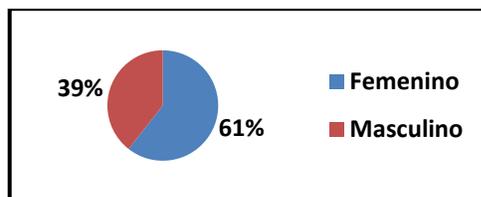
Para concluir, el análisis de los datos se realizará de forma cuantitativa y además se complementará en el análisis de algunas de las preguntas, los resultados del estudio de las acciones anteriormente realizado, para lograr mejores resultados que sustenten las conclusiones de la investigación y cuyos datos ayuden con el objetivo general de esta investigación.

2.3.7. Resultados y Análisis de la Muestra

2.3.7.1. Análisis de la Muestra

I. Por género:

Gráfico 1: Género de los encuestados

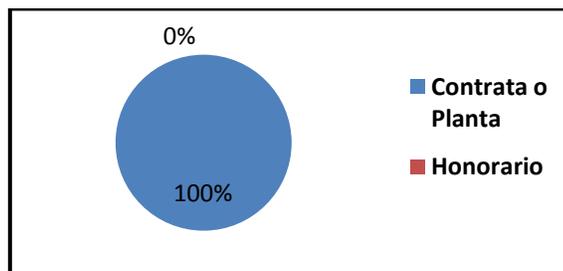


Fuente: Elaboración propia, año 2011

La encuesta se aplicó a 66 funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana (IMVA), que accedieron a responder voluntariamente la encuesta. En el gráfico 1 se observa que el 61% del total de la muestra corresponden a 40 mujeres encuestadas y 26 hombres encuestados equivale al 39% de la muestra obtenida.

II. Tipo de trabajador:

Gráfico 2: Tipo de trabajador de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, año 2011

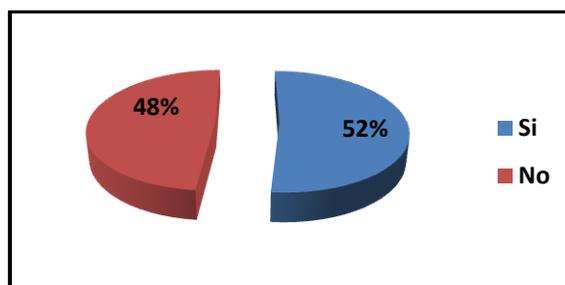
El objetivo principal, al llevar a cabo esta encuesta, era obtener una muestra de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana y como se señaló anteriormente, son considerados funcionarios las personas que trabajan en la Institución ya sean de planta o de contrata. Por ello, la encuesta fue aplicada sólo para este grupo de personas, donde, a través del gráfico 2 se observa que el 100% de los encuestados son funcionarios de la institución que equivale a los 66 de la muestra.

2.3.7.2. Resultados

1. Pregunta N°1: ¿Usted se siente motivado en su trabajo?

Esta primera pregunta tiene como objetivo identificar el nivel de motivación de los funcionarios en la Institución, para ello se introduce brevemente el significado de la motivación para que aquellas personas que no entienden el concepto pudieran contestar la pregunta sin ningún inconveniente.

Gráfico 3: Respuestas primera pregunta

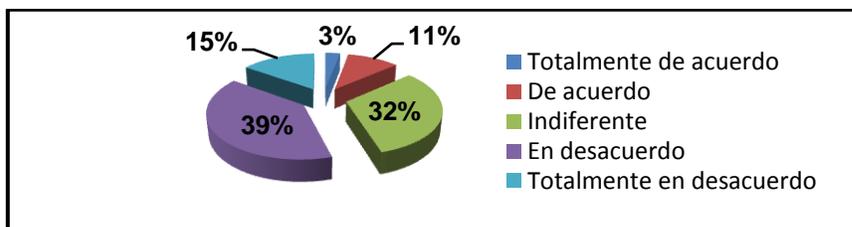


Fuente: Elaboración propia, año 2011

En el gráfico 3 se observa que un poco más de un medio (52%) de los funcionarios encuestados que corresponde a 34 personas de la muestra, afirmaron sentirse motivados en su lugar de trabajo y 32 encuestados igual al 48% del total de la muestra no se siente motivado en la Institución. La brecha entre ambas opciones es muy estrecha, es de tan sólo de dos personas, por lo que se puede concluir que un poco menos de la mitad de los funcionarios encuestados se sintieron desmotivados en la Institución.

2. Pregunta N°2: ¿Cree usted que la institución se preocupa por su motivación laboral?

Gráfico 4: Respuestas segunda pregunta



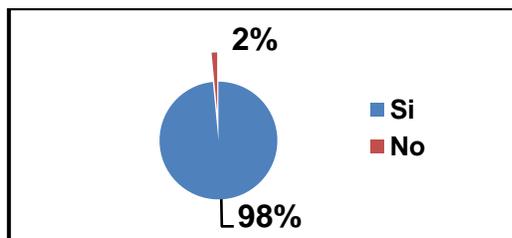
Fuente: Elaboración propia, año 2011

En el gráfico 4 se observa que 26 encuestados que equivale al 39% estuvieron en desacuerdo con respecto a que la Institución se preocupa por su motivación laboral, 21 funcionarios encuestados igual al 32% se consideró indiferente, el 15% igual a 10 funcionarios encuestados se consideró totalmente en desacuerdo, sólo 11% igual a 7 encuestados estuvieron de acuerdo con esta pregunta y sólo el 3% equivalente a 2 encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con respecto a que

la institución se preocupa por su motivación laboral. Que más de la mitad (54%) de igual a 36 funcionarios de la muestra consideraron que la institución no se preocupa por su motivación laboral seleccionando las alternativas “En desacuerdo” o “Totalmente en desacuerdo”, es un dato negativo e importante destacar, ya que puede ser la respuesta a la pregunta anterior donde existió un poco menos de la mitad de los funcionarios encuestados desmotivados.

3. **Pregunta N°3:** ¿Usted cree que la motivación en los funcionarios es un factor importante para un buen desempeño laboral?

Gráfico 5: Respuestas tercera pregunta



Fuente: Elaboración propia, año 2011

En el gráfico 5 se puede observar que sólo el 2% igual a 1 funcionario encuestado consideró que la motivación no es un factor importante para un buen desempeño laboral, pero la gran mayoría de los encuestados que equivale a 65 de ellos igual al 98% del total de la muestra consideraron lo contrario, tienen una visión positiva sobre la motivación al señalar que sí es un factor importante para un buen desempeño laboral.

4. **Pregunta N°4:** ¿Cuál de los siguientes factores lo motiva más?

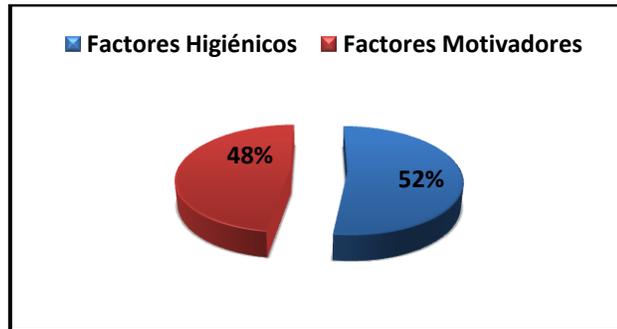
A través de esta cuarta pregunta tiene como objetivo determinar cuál factor de la Teoría Bifactorial prefieren más los funcionarios de la Institución. Los resultados obtenidos son concluyentes, indicando que un poco más de la mitad de los funcionarios encuestados prefirieron los factores de higiene por sobre los factores motivacionales.

Los encuestados escogieron una opción entre doce factores, seis motivadores y seis higiénicos, sin señalar a qué grupo correspondían, los cuales eran:

Factores de Motivación: Las oportunidades de progreso, el reconocimiento de los demás, el que le delegan responsabilidad, el trabajo que desarrolla (características del trabajo), el logro de sus metas laborales como personales, crecimiento profesional y personal.

Factores de Higiene: Remuneración y Beneficios, una relación laboral favorable con sus compañeros de trabajo, las políticas y la administración de la institución, las condiciones laborales, la relación que tiene con sus superiores y la seguridad laboral.

Gráfico 6: Respuestas cuarta pregunta



Fuente: Elaboración propia, año 2011

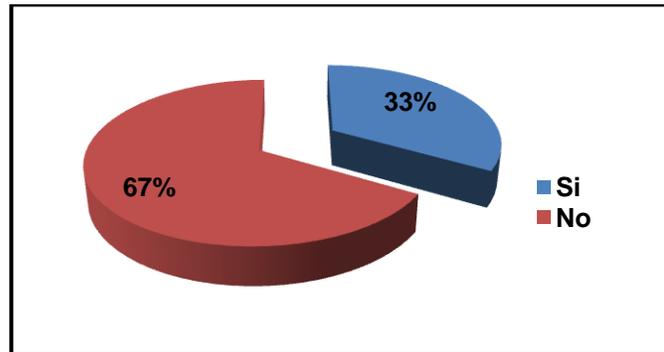
En el gráfico 6 se puede observar que el 52% de los funcionarios encuestados prefirieron los factores higiénicos por sobre los factores motivadores, que corresponde al restante 48% de los encuestados.

Los factores más escogidos fueron el “Crecimiento profesional y personal” y “Remuneración y beneficios”. El factor menos relevante fue “El que le delegan responsabilidad”.

5. Pregunta N°5: ¿Cree usted que dentro de la Institución tiene oportunidades de ascenso?

En esta pregunta como en las siguientes tiene como objetivo determinar la existencia de algunos de los factores de la Teoría de los dos factores de Herzberg en la institución y evaluar algunos de ellos.

Gráfico 7: Respuestas quinta pregunta

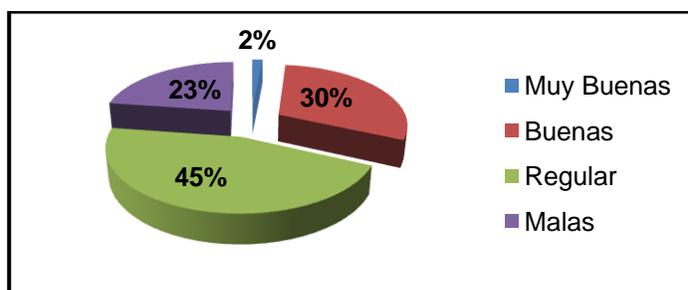


Fuente: Elaboración propia, año 2011

A través de las oportunidades de ascender o progreso que es un factor motivador de la teoría de Herzberg, en el gráfico 7 se puede observar que el 67% del total de la muestra que equivale a 44 funcionarios encuestados consideraron que no está presente en la Institución o dicho en otras palabras que la institución no entrega oportunidades de ascenso a sus funcionarios y sólo 22 funcionarios de la muestra igual al 33% de los encuestados afirmaron que la institución entrega oportunidades de ascenso. El 67% es un dato negativo y se puede afirmar que los encuestados no están satisfechos con las oportunidades de ascenso entregadas por la institución, ya que sólo pueden ascender los funcionarios titulares, además el sistema para lograr un ascenso depende de la calificación que ellos logran obtener anualmente en sus evaluaciones del desempeño y el cupo disponible para poder acceder al ascenso, dichas oportunidades no son las suficientes para motivar a todos los funcionarios encuestados.

6. **Pregunta N°6:** ¿Cómo son las condiciones ambientales (instalaciones, herramientas) en su puesto de trabajo?

Gráfico 8: Respuestas sexta pregunta



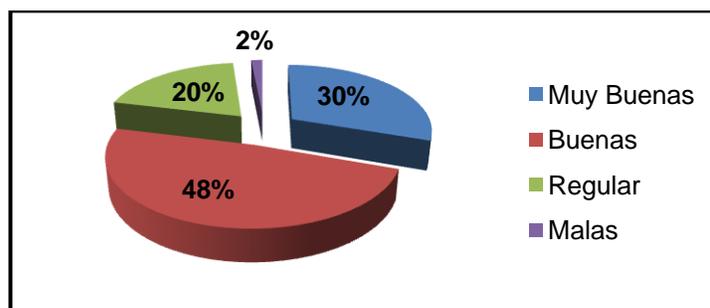
Fuente: Elaboración propia, año 2011

Las condiciones ambientales actúan como un factor higiénico según la Teoría Bifactorial. Los funcionarios encuestados evaluaron las condiciones existentes dentro de la institución y en sus puestos de trabajo. En el gráfico 8 se puede observar que el 45% del total de la muestra igual a 30 funcionarios de encuestados consideraron que las condiciones ambientales presentes en sus puestos de trabajo son regulares, 20 encuestados que equivalen al 30% consideró una buena evaluación para este factor, el 23% del total de la muestra igual a 15 funcionarios encuestados consideraron que las condiciones existentes en sus puestos de trabajo son malas y sólo el 2% de los encuestados que equivale a 1 funcionario de la muestra consideró que las condiciones existentes en su puesto de trabajo son muy buena. Este factor está presente en la institución aunque el mayor número de encuestados evaluarán regularmente este factor, eso quiere decir, que la institución debe invertir más en mejorar las condiciones ambientales

de los puestos de trabajo de sus funcionarios para que ellos trabajen a gusto y cómodamente, para ayudar a un mejor desempeño laboral y una mejor actitud frente a sus funciones y para evitar la insatisfacción a través de este factor en los funcionarios.

7. Pregunta N°7: ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Gráfico 9: Respuestas séptima pregunta



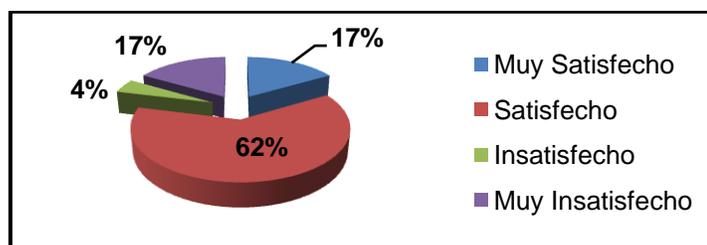
Fuente: Elaboración propia, año 2011

En el gráfico 9 se puede observar que este factor higiénico tuvo una buena evaluación por parte de los encuestados, obteniendo los dos más altos porcentajes de funcionarios encuestados que consideraron que las relaciones con sus compañeros de trabajo son buenas con un 48% igual a 32 funcionarios encuestados y muy buenas con un 30% que equivalen a 20 personas de la muestra, en cambio 13 funcionarios encuestados igual al 20% del total de la muestra seleccionaron la alternativa en que las relaciones con sus compañeros de trabajo son regulares y tan sólo el 2% igual a 1 funcionarios de la muestra

seleccionó la alternativa donde señala en forma negativa las relaciones con sus pares. A través de los resultados se puede concluir que este factor evita la insatisfacción de los funcionarios encuestados, ya que más del 75% de ellos consideraron de forma positiva las relaciones con los compañeros de trabajo. Los funcionarios no sólo se relacionan en las jornadas laborales, también en las celebraciones de festividades en donde los funcionarios pueden fortalecer las relaciones.

8. Pregunta N°8: ¿Cómo se siente usted con respecto al reconocimiento que recibe de sus compañeros y jefe por su trabajo?

Gráfico 10: Respuestas octava pregunta



Fuente: Elaboración propia, año 2011

En el gráfico 10 se puede observar que este factor motivador que es el del reconocimiento que recibe el funcionario por su trabajo, el 62% que equivalen a 41 encuestados señalaron que están satisfechos con el tipo de reconocimiento que reciben por su trabajo, el 17% que equivalen a 11 funcionarios encuestados señalaron que están muy satisfechos, el otro 17% igual a 11 funcionarios

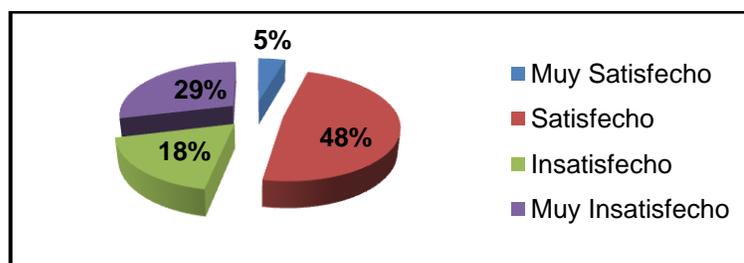
encuestados señalaron estar muy Insatisfecho y sólo el 4% igual a 3 funcionarios encuestados señalaron estar insatisfecho con el reconocimiento que reciben por su trabajo. Más de la mitad de los funcionarios (62%) señalaron estar satisfechos el reconocimiento que reciben por su trabajo se debe a los esfuerzos que realizan para el desarrollo de sus funciones o tareas, son reconocidas en el momento en que se desarrolla la evaluación del desempeño anual realizada por su supervisor. Otro tipo de reconocimiento que se utiliza es el del cumplimiento de metas por departamento, a cada departamento se le establecen metas anuales, las cuales al ser cumplidas se les reconoce el esfuerzo del departamento a través de una asignación por mejoramiento de la gestión entregada en cada trimestre y además del reconocimiento por años de servicio.

Como señaló la directora de la Unidad de RRHH anteriormente, la institución no utiliza el reconocimiento de forma constante con sus funcionarios por un buen trabajo, pero sí se reconoce de forma inmediata un mal desempeño.

Se puede observar que son pocas las acciones de reconocimiento que utiliza la institución, a pesar de lo anterior gran parte de los funcionarios encuestados señalaron la alternativa “satisfecho” con el reconocimiento que reciben.

9. Pregunta N°9: ¿Cómo se siente usted con respecto a la remuneración y beneficios que recibe por su trabajo?

Gráfico 11: Respuestas novena pregunta

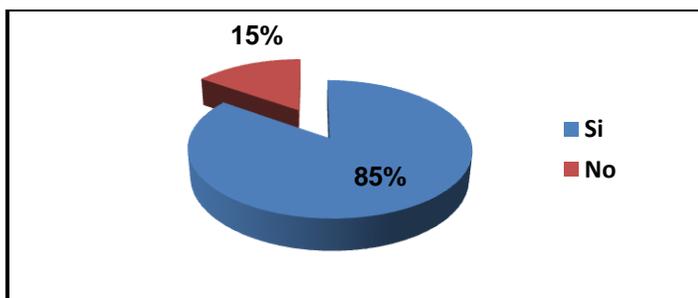


Fuente: Elaboración propia, año 2011

En el gráfico 11 se puede observar que este factor higiénico, que es el de la remuneración y beneficios que perciben los funcionarios por su trabajo, el 48% que equivalen a 32 funcionarios encuestados consideraron estar satisfechos con la remuneración y beneficios que reciben, un grupo del 29% igual a 19 funcionarios de la muestra señalaron estar muy insatisfechos con la remuneración y beneficios que reciben por su trabajo, 12 funcionarios encuestados igual al 18% consideraron estar insatisfechos con lo que reciben, el restante 5% igual a 3 funcionarios encuestados señalaron estar muy satisfechos con respecto a la remuneración y beneficios que reciben por su trabajo.

10. Pregunta N°10: ¿Usted está satisfecho con el tipo de trabajo que realiza?

Gráfico 12: Respuestas décima pregunta



Fuente: Elaboración propia, año 2011

En el gráfico 12 se puede observar a través de este factor motivador de la teoría Bifactorial, que es el tipo y/o a las características del trabajo que realizan, el 85% igual a 56 funcionarios señalaron que sí están satisfechos con el tipo de trabajo que realizan y 10 encuestados equivalente al 15% señalaron que no están satisfechos con este factor. Que el 85% de los encuestados consideraron que sí están satisfechos con el tipo de trabajo que realiza, es un dato importante y positivo, por lo cual es muy importante motivarlos para lograr un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

2.4. Conclusión del Capítulo

De este capítulo se puede concluir que la institución utiliza pocas acciones de motivación en sus funcionarios, una de ellas es el ascenso o progreso, pero el sistema para acceder a dicho ascenso es muy rígido. Por lo anterior, es que más

del 60% de los funcionarios encuestados consideraron que dentro de la institución no tienen oportunidades de ascenso.

Una de las falencias encontrada durante la investigación es, que no todas las personas que trabajan en el municipio son consideradas como funcionarios y por lo tanto las acciones que aplica la institución sólo son para este grupo de trabajadores y no para los que no son considerados funcionarios, que es en el caso de las personas que trabajan a honorarios, a ellos no se les incluyen en los sistemas de motivación de la institución. Pero en el caso de las oportunidades de ascenso sólo pueden acceder los funcionarios titulares. Lo anterior no debe ocurrir porque todos los trabajadores son personas y deben ser motivadas.

No existe preocupación de la institución por la motivación de sus funcionarios, su mayor preocupación está en la satisfacción de los usuarios y en entregar un buen servicio, pero para lograrlo se deben preocupar por mejorar la motivación entre ellos, para que estos se sientan motivados en su lugar de trabajo. Es por esa razón que más de la mitad de los encuestados consideraron una despreocupación por parte de la institución en cuanto a su motivación laboral.

Se puede concluir que en la institución falta mucho por hacer en temas motivacionales, como poseer un completo sistema de motivación para ser aplicadas en sus funcionarios y deben dedicar la importancia que merece, no es un tema que se debe descuidar.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN, QUE MEJOREN LOS NIVELES DE ÉSTE

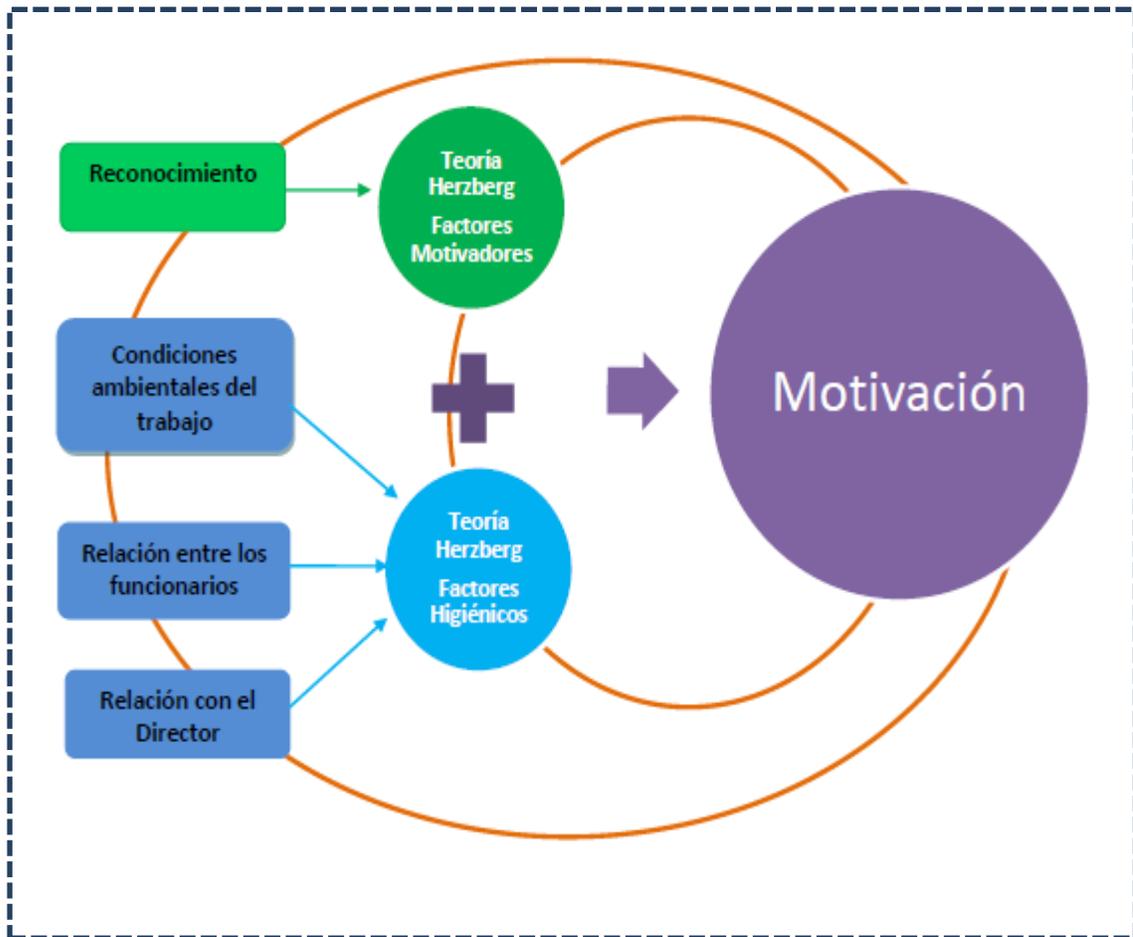
3.1. Introducción

A través de la investigación realizada en el capítulo anterior, se puede destacar que en la Institución en estudio no cuenta con un completo sistema de motivación para sus funcionarios, ya que más de la mitad de los encuestados señalaron que la Institución no se preocupa por su motivación laboral. Por lo anterior, este capítulo se centra en el desarrollo de una propuesta, dicha propuesta es el de un modelo de motivación para la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, para complementar el actual sistema utilizado por la Institución, además se complementa con una propuesta de acciones de motivación, con el objetivo de mejorar los niveles de motivación de sus funcionarios, ya que a través de los resultados de la encuesta realizada en el capítulo anterior, un poco menos de la mitad de los funcionarios encuestados no se sintieron motivados en su trabajo.

Para la elaboración de la propuesta se consideraron los resultados obtenidos en el estudio del capítulo anterior, ya que se analizó internamente a la Institución en cuanto a la motivación, a través de la entrevista y la encuesta. Este modelo se desarrolla basándose en la Teoría Bifactorial de Herzberg en donde se consideran ambos factores.

3.2. Modelo

Figura 3: Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría Bifactorial de Herzberg, año 2011

En la figura 3 se puede observar el modelo de motivación propuesto para la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, para lograr mejorar los niveles de motivación de sus funcionarios.

Para el desarrollo de este modelo se basó en una teoría de la motivación, la cual corresponde al grupo de las teorías de contenido, donde señalan que motivan a los trabajadores, que es la Bifactorial o de los dos factores de la motivación de Herzberg.

➤ **Teoría Bifactorial:** Se seleccionó esta teoría por dos razones. La primera de ellas es la de considerar los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada en el capítulo II a los funcionarios de la Institución, ya que dicha encuesta fue elaborada a partir de esta teoría con el objetivo de identificar cual factor motivan a los funcionarios, además de evaluar y determinar la presencia de los factores motivadores y de higiene en la Institución. La segunda razón es que a través de los factores motivadores inducen a la satisfacción y los factores higiénicos evitan la insatisfacción de los funcionarios de la Institución.

Para la elaboración de la propuesta del modelo de motivación que complemente el actual sistema utilizado por la Institución en estudio, se consideraron ambos factores, ya que los datos obtenidos de la encuesta realizada a los funcionarios la diferencia de preferencia entre un factor u otro es mínima, donde el 48% de los encuestados prefirieron los factores motivadores y el restante 52% los factores higiénicos.

A continuación se explican cada uno de los factores propuestos en el modelo, además se complementa con una propuesta de acciones para cada uno de los

factores, para complementar el actual sistema motivacional utilizado por la Institución y con el objetivo de mejorar los niveles de motivación de los funcionarios de la IMVA.

Los factores que forman parte de este modelo propuesto, fueron escogidos dependiendo de los resultados obtenidos del estudio realizado en el capítulo anterior tanto de la encuesta como la entrevista realizada, los cuales son:

3.2.1. Modelo Propuesto: Factores Motivadores

a) Reconocimiento:

Este factor se refiere a la confirmación del superior a su trabajador y viceversa, de que se está realizando bien su trabajo. Se debe reconocer el esfuerzo, empeño y disposición de los funcionarios por hacer bien el trabajo asignado, el cual no sólo se logra con bonos de dinero, también con palabras. Además, se debe llevar a cabo tanto en forma individual como también por departamentos.

A través de los resultados obtenidos en el estudio del capítulo II, actualmente son pocas las acciones utilizadas por la Institución en cuanto a reconocimientos, aunque la mayoría de los funcionarios encuestados (62%) señalaron estar satisfechos, pero se deben mejorar. Para lo anterior, se propone el “Reconocimiento al mérito”, a través de la siguiente propuesta de acciones.

❖ **Acciones propuestas**

Cuadro 1: Acciones de Reconocimiento

Tiempo	Tipo de reconocimiento	Actividad	Responsable
Mensual	Por un trabajo sobresaliente	A los funcionarios que considere que se destacan en su trabajo, envíe un e-mail u otorgue tarjetas de felicitaciones dando a conocer lo bien que realiza su trabajo, incluyendo expresiones como: “Ha hecho un buen trabajo”, “gracias”, “felicidades por mejoras en su desempeño”, entre otros.	Directores de área
Semestral	Al mejor Director	Los funcionarios de cada unidad evalúan a su director en base a su liderazgo y relación con los mismos y luego entre todos los directores del municipio se escoge a uno, al mejor evaluado, para ser premiado con un almuerzo o cena para él y 2 personas más en un restaurante a elección del ganador.	Comité Técnico Municipal
Anual	Por su resultado en la evaluación del desempeño	Por unidad, se escoge al mejor funcionario con base a los resultados en su evaluación de desempeño, y luego se elige a uno que logrará el Reconocimiento (a través de galvano ó trofeo) a nivel institucional, para ser otorgado el día del aniversario de la institución.	Directores de área y Comité Técnico Municipal

Anual	A la mejor Unidad	En base a los resultados de la evaluación desempeño, la unidad con mejores evaluaciones o la mejor evaluada a nivel institucional, es reconocida a través de un almuerzo para todos los funcionarios de la unidad en un restaurante a seleccionar.	Comité Técnico Municipal
Durante todo el año	Mural de reconocimiento	Exponer en el mural las personas (directores y funcionarios) destacadas en los distintos tipos de reconocimientos, a través de una fotografía con su nombre, señalando la unidad en la que se desempeña y el reconocimiento otorgado.	Unidad de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, año 2012

❖ **Gastos aproximados de acciones de Reconocimiento**

Cuadro 2: Gasto de acciones de Reconocimiento

Concepto	Detalle	Monto aproximado
Al mejor Director	Cena para 3, valor cena por persona \$25.000 y es semestral (2 veces en el año).	\$150.000.-
Por su resultado en la evaluación del desempeño	Galvano para el funcionario reconocido.	\$12.000.-
A la mejor unidad	Cada unidad está conformada aproximadamente de 10 funcionarios y el valor almuerzo por persona en un restaurant de Villa Alemana \$5.500.	\$55.000.-
Imprevistos	Para los otros tipos de reconocimiento e imprevistos	\$100.000.-
	Monto Aproximado	\$317.000.-

Fuente: Elaboración propia, año 2012

3.2.2. Modelo Propuesto: Factores Higiénicos

a) Condiciones ambientales del trabajo:

Este factor hace referencia a las condiciones físicas que rodean al funcionario en el puesto que desempeña dentro de la Institución, como la iluminación, materiales de trabajo, espacio físico y comodidades.

A través de los resultados obtenidos en el estudio del capítulo anterior, en lo que concierne a las condiciones ambientales un poco menos de la mitad de funcionarios encuestados (45%) señalaron que son regulares, por lo tanto se deben realizar mejoras. Para ello, se propone “Mejoras en las condiciones ambientales del trabajo” y a través de lo que se ha observado se proponen las siguientes acciones.

❖ Acciones propuestas

Cuadro 3: Acciones de Condiciones Ambientales de trabajo

Área	Asunto	Acciones a realizar	Finalidad
Institución	Materiales de trabajo	Adquirir Mouse Pad con apoyo de muñeca de gel para todos los funcionarios que trabajen con computadoras.	Evitar la tendinitis, dolores de hombros y reduce el riesgo del síndrome del túnel carpiano.

Institución	Materiales de trabajo	Adquirir apoya muñeca para teclado para todos los funcionarios que trabajen con computadoras.	Prevenir el dolor de muñecas, dedos, cuello y brazos.
Institución	Materiales de trabajo	Usar apoya documentos para monitor de computador para los directores y jefaturas de la institución.	Facilita el copiado y lectura de documentos a la misma altura, distancia y punto de enfoque que el monitor. Evita lesiones de hombros y en el cuello.
Unidad de Aseo	Materiales de trabajo	El Director de área, debe incentivar el uso de uniformes en todos los funcionarios que trabajan en esta unidad.	Evitar contagio de enfermedades infecciosas por la manipulación de desechos.
Unidad de Aseo	Materiales de trabajo	El Director de área, debe incentivar el uso de guantes de trabajo en todos funcionarios que trabajan en la Unidad de Aseo.	Evitar contagio de enfermedades infecciosas por la manipulación de desechos.

Fuente: Elaboración propia, año 2012

❖ **Gastos aproximados de acciones de condiciones ambientales**

Cuadro 4: Gasto de acciones de condiciones ambientales

Concepto	Detalle	Monto aproximado
Mouse pad	Aproximadamente son 138 funcionarios que trabajan con computadoras, valor de mouse pad aproximado al por mayor \$2.000 ³⁰ pesos.	\$276.000
Apoya muñeca	Aproximadamente son 138 funcionarios que trabajan con computadoras, valor de apoya muñeca aproximado al por mayor \$3.000 ³¹ pesos.	\$414.000
Apoya documentos para monitor	Son 16 Directores y jefaturas, el valor aproximado del apoya documento es \$14.000.-	\$224.000
Imprevistos	----	\$100.000
	Monto Aproximado	\$1.014.000

Fuente: Elaboración propia, año 2012

³⁰ Valor aproximado en Wei Chile S.A., <<http://www.wei.cl/index.htm>>

³¹ Valor aproximado en Ricardo Rodriguez, <<http://www.ricardorodriguez.cl/descripcion.aspx?id=25716>>

b) Relación entre los funcionarios y con el Director:

➤ Relación entre los funcionarios

Este factor, se refiere al vínculo y/o trato laboral existente entre los funcionarios de la Institución. Consiste en brindar oportunidades a los funcionarios para fortalecer o mejorar las relaciones entre ellos, mientras mejor sean las relaciones, más grato es el ambiente de trabajo.

A través de los resultados obtenidos en el estudio del capítulo II, un poco menos de la mitad de los funcionarios (48%) señalaron que las relaciones entre ellos son buenas, pero la Institución utiliza pocas acciones en ella, por ello se propone “fortalecer las relaciones entre los funcionarios”, a través de la siguiente propuesta de acciones (ver tabla 5 “Acciones de relaciones interpersonales en IMVA).

➤ Relación con el Director:

Este factor hace referencia al vínculo y/o trato laboral existente entre director(es) de área y jefaturas de unidad con sus funcionarios. Es importante que este tipo de relación sea la mejor posible, ya que los directores y jefes de las diferentes unidades dependen del trabajo de sus subordinados para el cumplimiento de las metas departamentales y con ello, cumplir con los objetivos Institucionales.

A través de una observación personal se decide incorporar este factor en el modelo, se propone “fortalecer o mejorar las relaciones con el Director” a través de la siguiente propuesta de acciones.

❖ **Acciones propuestas**

Cuadro 5: Acciones de relaciones interpersonales en IMVA

Tiempo	Asunto	Acciones a realizar	Responsable
Anual	Actividad de recreación: Día de campo	Realizar día de campo para los funcionarios y directores de la institución, el cual se debe realizar un día sábado para que todos puedan participar. El fin es que pasen un día de distracción con juegos divertidos como: reventando globos, carrera en inflables, fútbol con pelota gigante, olimpiadas, entre otros.	Comité Técnico Municipal
Anual	Actividad de recreación: Aniversario Institucional	Celebrar el aniversario institucional entre los funcionarios, directores y alcalde a través de un coctel, el cual se realiza un día viernes y dentro del recinto.	Comité Técnico Municipal
Duración seminario	Seminario de Liderazgo	Instruir a todos los directores y jefes de unidad de la institución en materias del liderazgo a través de seminarios realizados en colaboración de una institución universitaria.	Unidad de Recursos Humanos

Duración seminario	Seminario de Integración de Recursos Humanos	Instruir a todos los directores y jefes de unidad de la institución en materias de integración del personal a través de seminarios realizados en colaboración de una institución universitaria.	Unidad de Recursos Humanos
Todo el año	Comunicación	<p>✓ Reuniones semanales: Cada director y jefatura de unidad debe programar los días lunes de cada semana reuniones con su equipo de trabajo, para dar a conocer los objetivos semanales, tareas encomendadas y entregar información institucional.</p> <p>✓ Correo electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada director y jefe debe dar a conocer su dirección de correo electrónico a los funcionarios de su unidad. • Incentivar a los funcionarios que utilicen este medio, donde pueden transmitir sus dudas al jefe con respecto a un tema y para que el director pueda entregar información que no requiera hacer una reunión. • Incentivar a los funcionarios que se comuniquen y traspasen información entre ellos a través de este medio. 	Directores de área y jefaturas de unidad

Todo el año	Participación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada director y jefe debe realizar pequeñas reuniones con su grupo de trabajo para escuchar y generar ideas de los funcionarios, que ayuden a la toma de decisiones de algún tema a tratar. ✓ Sugerir a los funcionarios a generar nuevas ideas, perfeccionarla y respaldarlos si son adecuadas. ✓ Incitar la creatividad de los funcionarios. ✓ Emplear las nuevas ideas y preparar a los funcionarios por posibles futuros cambios. 	Directores de área y jefaturas de unidad
Todo el año	Reconocimiento	Utilizar recompensas no económicas, para ello se propone llevar a cabo las “acciones de reconocimiento” detalladas en esta propuesta.	Detallada en la propuesta

Fuente: Elaboración propia, año 2012

Se decide unir ambas relaciones en una propuesta, ya que ambas se complementan entre sí.

❖ **Gasto aproximados acciones de relaciones interpersonales en el municipio**

Cuadro 6: Gasto acciones de relaciones interpersonales en IMVA

Concepto	Detalle	Monto aproximado
Actividades de recreación	Día de campo Aniversario Institucional	\$3.300.000.-
Seminarios	Liderazgo Integración de Recursos Humanos	\$4.000.000.-
Otras actividades	Costo aproximado de las otras acciones propuestas	\$500.000.-
Reconocimiento	No se aplica	-----
Imprevistos	----	\$500.000
	Monto Aproximado	\$8.300.000

Fuente: Elaboración propia, año 2012

✚ El recurso económico para financiar las acciones propuestas para cada uno de los factores del modelo propuesto se sugiere obtenerlo de los fondos propios municipales de la Institución en estudio.

3.3. Conclusión del capítulo

En este capítulo, se propone el modelo de motivación para la Institución en estudio, que permita mejorar los niveles de motivación de los funcionarios, siendo el objetivo principal de esta Tesis.

En el modelo propuesto se consideraron los resultados obtenidos del estudio del capítulo anterior. El modelo es elaborado a partir de la Teoría Bifactorial de Herzberg, para considerar los resultados de la encuesta, ya que dicha encuesta fue diseñada a partir de la teoría utilizada.

La propuesta se diseñó considerando ambos factores tanto los higiénicos y motivadores, ya que los resultados arrojados en cuanto a la preferencia de los funcionarios encuestados entre un factor a otro es mínima, además que los factores se enfocan en distintas direcciones, los higiénicos se basan en la motivación extrínsecas y los motivadores en la motivación intrínseca y no es recomendable utilizar sólo uno de estos aspectos, para obtener mejores resultados.

Dicho modelo propuesto es complementada con una propuesta de acciones de motivación para cada uno de los factores que lo conforman, para evitar la insatisfacción e inducir a la satisfacción de los funcionarios y que complementen el actual sistema motivacional de la Institución en estudio.

Ambos factores en este modelo se complementan para generar una mejora en los niveles de motivación de los funcionarios de la Institución.

CONCLUSIONES GENERALES

De la ejecución del presente proyecto de tesis se puede plantear las siguientes conclusiones.

Algunos de los objetivos al realizar este estudio sobre la motivación en los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, era el de conocer y describir las acciones de motivación que actualmente se aplican a sus funcionarios, para detectar posibles falencias en el sistema utilizado. La Institución en estudio aplica pocas acciones de motivación. Una de las falencias detectadas es que las escasas acciones de motivación que utiliza la institución son sólo aplicadas a sus funcionarios, siendo estos funcionarios de planta y contrata excluyendo a los trabajadores a honorario. Lo anterior no se debe presentar en ningún tipo de organización, ya que independientemente del tipo de trabajador que sea, son personas y deben ser motivadas. Otra falencia detectada es que en el caso de las oportunidades de ascenso son aplicadas solo para los funcionarios de planta titulares, para llevar a cabo la carrera funcionaria, dejando sin oportunidades de ascenso a los otros tipos de funcionarios, lo anterior es congruente a los datos obtenidos por la encuesta, en donde gran parte de los funcionarios encuestados (el 67% de ellos) consideraron que dentro de la Institución no tienen oportunidades de ascenso. En cuanto al reconocimiento si se lleva a cabo en la Institución pero la mayoría de los reconocimientos se hacen a través de recompensas monetarias, no se utiliza el reconocimiento a través de

palabras en el momento en que los funcionarios realizan eficientemente su trabajo en el momento adecuado, pero sí se reconocen de forma inmediata un desempeño deficiente de los funcionarios o en el momento en que se produce un reclamo por una mala atención por parte de los usuarios del servicio, no sólo se deben reconocer los malos actos a través de llamados de atención o retos, también los buenos desempeños a través de felicitaciones. En cuanto a las relaciones entre los funcionarios, la institución no se preocupa mucho por este factor, ya que implementa pocas acciones en él. La institución en sí, no se preocupa por la motivación de sus funcionarios, ya que no cuenta con completas acciones de motivación y gran parte de los funcionarios encuestados (el 54% de ellos) consideraron que la institución no se preocupa por su motivación laboral.

La motivación laboral si es una de las herramientas fundamentales para mejorar el desempeño de los trabajadores de cualquier tipo de organización, pero se debe contar con un adecuado sistema de acciones motivacionales para ser aplicadas a sus funcionarios. Un trabajador desmotivado baja sus niveles de desempeño y satisfacción. Gran parte de los funcionarios encuestados consideraron que la motivación sí es un factor importante para lograr un buen desempeño laboral.

Con respecto al objetivo donde buscamos identificar el nivel de motivación de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, se observa que un poco más de la mitad de los funcionarios encuestados (52% de ellos) indicaron sentirse

motivados en la institución y el 48% de los encuestados responden que no se sintieron motivados.

Uno de los objetivos de la encuesta era identificar cual factor: motivacional o higiénicos, era el que prefieren más los funcionarios de la IMVA. De los resultados de las encuestas demuestran que un poco más de la mitad de los funcionarios encuestados (el 52% de ellos) prefieren los factores Higiénicos y el restante de la muestra (el 48% de ellos) los motivan los factores Motivacionales. La diferencia entre ambos resultados es mínima, se puede concluir que a los funcionarios encuestados los motivan ambos factores.

A través de los resultados obtenidos en la investigación realizada en el capítulo II de esta memoria, se cumple la finalidad principal en el que se buscaba servir de apoyo para la Ilustre Municipalidad de Villa Alemana, en la propuesta de un modelo de motivación que complemente el actual sistema motivacional utilizado por la institución, para mejorar los niveles de motivación en sus funcionarios. El modelo se diseñó a partir de la teoría de los factores de higiene y motivadores, considerando los resultados de la encuesta realizada, ya que dicha encuesta fue elaborada a partir de esta teoría. La propuesta del modelo se complementa con una propuesta de acciones de motivación para cada uno de los factores que conforman el modelo propuesto, que se espera que sean aplicados a los funcionarios, ya que en forma conjunta permite a la institución mejorar los niveles de motivación de éstos.

La municipalidad en estudio se preocupa por entregar un servicio eficiente a los usuarios y por la satisfacción de la comunidad, pero para lograrlo, se debe comenzar por mejorar los niveles de motivación de sus funcionarios, ya que ellos también tienen necesidades como las de la comunidad y deben ser satisfechas.

Uno de los principales objetivos de esta tesis, es ayudar a entender a directores y jefes de cada unidad que sus funcionarios son personas y deben ser tratadas como tales, deben ser motivadas para cubrir sus necesidades, lo que contribuye a un mejor desempeño laboral, ya que estarán satisfechos en la institución. Un funcionario motivado se sentirá comprometido con la institución y ayudará a la institución con el objetivo principal que es el de satisfacer las necesidades de la comunidad.

Por lo anterior se puede decir que claramente la motivación es un concepto importante para cualquier tipo de organización, porque permite a los individuos a cubrir distintos tipos de necesidades y lo contribuyen a través de un mejor desempeño laboral en sus puestos de trabajo, para logro de metas y objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. 8ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2007.
- ✓ LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional. 11ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2008.
- ✓ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México, D.F: Pearson, 2009.
- ✓ BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. 14° Edición. México, D.F: Thomson, 2008.
- ✓ Entrevista a Especialista. Directora del departamento de Recursos Humanos. Adriana Torres. Ilustre Municipalidad de Villa Alemana.
- ✓ Ley N° 18.883. Diario Oficial de la República de Chile [en línea], Santiago, Chile, 29 de diciembre de 1989 [fecha de consulta: 17 noviembre 2010]. Título II. De la Carrera Funcionaria. Párrafo 3 y 4.
Disponibile en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30256>

- ✓ MORENO, Omar y BAEZA, Rodrigo. Manual de Consulta en Materias Jurídicas, Administrativas y Financieras de las Municipalidades. En su: Régimen de Personal de las Municipalidades, Título Segundo Estatuto administrativo de los funcionarios municipales – Ley 18.883. Santiago: [s.n.], 1994. pp. 241- 270.

- ✓ www.villalemana.cl

ANEXOS

Anexo 1: Jerarquía de las necesidades

Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. 2007. 51 p

Las necesidades de las personas, están representadas en niveles, las necesidades del nivel superior o necesidades secundarias son satisfechas con el esfuerzo de cada individuo, una vez que las necesidades inferiores o necesidades primarias son cubiertas.

Anexo 2: Visión de Herzberg

Visión contrastantes de la satisfacción y la Insatisfacción



Fuente: Comportamiento Organizacional. Robbins, Stephen y Judge, Timothy. 2009. 179 p.

Anexo 3: Entrevista a especialista

Nombre:

Cargo:

1. ¿La institución aplica acciones de motivación a sus funcionarios?
2. ¿A quiénes se les aplican dichas acciones?
3. ¿Cuáles son las acciones de motivación que aplica la institución a sus funcionarios?

Anexo 4: Lista de Calificaciones

Lista de Calificaciones

Lista	Denominación
Lista N°1	De distinción
Lista N°2	Buena
Lista N°3	Condiciona
Lista N°4	De eliminación

Fuente: Manual de Consulta en Materias Jurídicas,
Administrativas y Financieras de las Municipalidades.

Moreno, Omar y Baeza, Rodrigo. 260 p.

Anexo 5: Lista de escalafones y grados IMVA

Lista de escalafones y grados

Escalafones	Grados
Alcaldes	Del 1 al 7
Directivos	3 al 10
Profesionales	5 al 10
Jefaturas	8 al 12
Técnicos	10 al 17
Administrativo	12 al 18
Auxiliares	14 al 20

Fuente: Manual de Consulta en Materias Jurídicas,
Administrativas y Financieras de las Municipalidades.

Moreno, Omar y Baeza, Rodrigo. 247 p.

Anexo 6: Encuesta a funcionarios de la IMVA

Se espera que conteste sinceramente las siguientes preguntas, los resultados son solo para fines académicos.

Para completar esta encuesta, debe seleccionar sólo una alternativa por pregunta y contestar todas las preguntas.

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Tipo de trabajador: Contrata o de planta _____ Honorario _____

1. Siendo la motivación un conjunto de factores que impulsan al individuo a adquirir una determinada conducta hacia un objetivo como el de satisfacer las necesidades del individuo, ¿Usted se siente motivado en su trabajo?

a) _____ Si b) _____ No

2. ¿Cree usted que la institución se preocupa por su motivación laboral?

a) _____ Totalmente de acuerdo b) _____ De acuerdo
c) _____ Indiferente d) _____ En desacuerdo
e) _____ Totalmente en desacuerdo

3. ¿Usted cree que la motivación en los funcionarios es un factor importante para un buen desempeño laboral?

- a) ____ Si b) ____ No

4. ¿Cuál de los siguientes factores lo motiva más? (Debe seleccionar sólo 1 alternativa).

- a) ____ Remuneración y beneficios
- b) ____ Las oportunidades de progreso
- c) ____ Una relación laboral favorable con sus compañeros de trabajo
- d) ____ El reconocimiento de los demás
- e) ____ El que le delegan responsabilidad
- f) ____ Las políticas y la administración de la institución
- g) ____ Las condiciones laborales
- h) ____ El trabajo que desarrolla (características del trabajo)
- i) ____ La relación que tiene con sus superiores
- j) ____ El logro de sus metas laborales como personales
- k) ____ La seguridad laboral
- l) ____ Crecimiento profesional y personal

5. ¿Cree usted que dentro de la institución tiene oportunidades de ascenso?

- a) ____ Si b) ____ No

6. ¿Cómo son las condiciones ambientales (instalaciones, herramientas) en su puesto de trabajo?
- a) ____ Muy Buenas b) ____ Buenas c) ____ Regular
d) ____ Malas
7. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?
- a) ____ Muy Buenas b) ____ Buenas c) ____ Regular
d) ____ Malas
8. ¿Cómo se siente usted con respecto al reconocimiento que recibe de sus compañeros y jefe por su trabajo?
- a) ____ Muy satisfecho b) ____ Satisfecho c) ____ Insatisfecho
d) ____ Muy insatisfecho
9. ¿Cómo se siente usted con respecto a la remuneración y beneficios que recibe por su trabajo?
- a) ____ Muy satisfecho b) ____ Satisfecho c) ____ Insatisfecho
d) ____ Muy insatisfecho
10. ¿Usted está satisfecho con el tipo de trabajo que realiza?
- a) ____ Si b) ____ No

Muchas gracias por su tiempo y disposición.