

**LA MOTIVACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL BUEN  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDIA DE  
VILLA RICA CAUCA, PARA EL AÑO 2.019**

ESTUDIANTES

ANGELA YASMIN VIAFARA GALEANO

MARIA XIMENA POSSU CATACOLI

DIRECTOR DEL PROGRAMA

DIEGO FERNANDO VARGAS

Especialista en \_\_\_\_\_

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN CEIDER: DESARROLLO INSTITUCIONAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

CALI VALLE

2019

**LA MOTIVACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL BUEN  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDIA DE  
VILLA RICA CAUCA, PARA EL AÑO 2.018**

ANGELA YASMIN VIAFARA GALEANO  
MARIA XIMENA POSSU CATACOLI

Trabajo De Grado Para Optar El Título De:

ESP. EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

Director

BORIS GONGORA VANEGAS

Especialista en Gerencia Tributaria y Auditoria de Impuestos

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
CALI VALLE

2019

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	11
RESUMEN .....	13
ABSTRACT .....	15
1. Antecedentes .....	17
2. Formulación Problemática .....	18
2.1. Planteamiento del problema.....	18
2.2. Formulación .....	19
2.3. Sistematización del problema .....	20
3. Objetivos .....	21
3.1. Objetivo general.....	21
3.2. Objetivos específicos .....	21
4. Justificación.....	22
5. Marco de referencia.....	24
5.1. Marco contextual .....	24
5.1.1. Naturaleza y Régimen Jurídico.....	24
5.1.2. Jurisdicción y Sede Principal.....	25
5.1.3. Órganos de dirección .....	27
5.1.4. Estructura administrativa.....	27
5.1.5. Número De Trabajadores.....	29
5.2. Marco teórico.....	29
5.2.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades.....	29
5.2.2. Teoría de la motivación-higiene .....	33
5.2.3. Teoría de las motivaciones sociales de Mc Clelland.....	34
5.2.4. Teorías del proceso .....	38
5.2.5. Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad.....	38
5.2.6. Modelo de circulación de Porter y Lawer .....	41

5.2.7.	Teoría de la equidad de Adams Smith.....	42
5.2.8.	Motivación intrínseca .....	43
5.2.9.	Teoría de la evaluación cognoscitiva.....	46
5.2.10.	Teoría del establecimiento de metas (EDWIN LOCKE) 1968 .....	46
5.2.11.	Teoría de la motivación intrínseca (KENNETH THOMAS) .....	46
5.2.12.	Teoría de Skinner.....	47
6.	DISEÑO METODOLOGICO .....	58
6.1.	Población objetivo.....	58
6.2.	Muestra de trabajo.....	58
6.3.	Tipo de estudio.....	58
6.4.	Método .....	59
6.5.	Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	59
6.6.	Actividades de la investigación .....	59
7.	DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS .....	61
	ELEMENTOS QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE UN DIAGNOSTICO CON LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA DE VILLA RICA CAUCA. ....	61
	Bibliografía.....	129

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. PROYECTO DE EMPRESA

Tabla 2. Causas PROYECTO DE EMPRESA

Tabla 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 4. Causas ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 5. PARTICIPACION

Tabla 6. Causas PARTICIPACION

Tabla 7. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

Tabla 8. Causas INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

Tabla 9. TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA

Tabla 10. Causas TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA

Tabla 11. LIDERAZGO

Tabla 12. Causas LIDERAZGO

Tabla 13. TOMA DE DECISIONES

Tabla 14. Causas TOMA DE DECISIONES

Tabla 15. TRABAJO GRATIFICANTE

Tabla 16. Causas TRABAJO GRATIFICANTE

Tabla 17. DESARROLLO PERSONAL

Tabla 18. Causas DESARROLLO PERSONAL

Tabla 19. RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla 20. Causas RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla 21. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Tabla 22. Causas CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Tabla 23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

Tabla 24. Causas SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

Tabla 25. LIBERTAD DE EXPRESIÓN

Tabla 26. Causas LIBERTAD DE EXPRESIÓN

Tabla 27. ESTABILIDAD LABORAL

Tabla 28. Causas ESTABILIDAD LABORAL

Tabla 29. RECONOCIMIENTO

Tabla 30. Causas RECONOCIMIENTO

Tabla 31. SALARIO

Tabla 32. Causas SALARIO

Tabla 33. NORMAS Y REGLAMENTOS

Tabla 34. Causas NORMAS Y REGLAMENTOS

Tabla 35. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla 36. Causa EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla 37. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Tabla 38. Causas COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Tabla 39. SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Tabla 40. Causas SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Tabla 41. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 42. Causas IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 43. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

Tabla 44. Causas CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

Tabla 45. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

Tabla 46. Causas GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

Tabla 47. VALORES

Tabla 48. Causas VALORES

Tabla 49. SUBCULTURAS

Tabla 50. Causas SUBCULTURAS

Tabla 51. PROMEDIOS

Tabla 52. RESULTADOS MALOS Y ACEPTABLES

## **LISTA DE GRAFICAS**

Grafica 1. PROYECTO DE EMPRESA

Grafica 2. PROYECTO DE EMPRESA

Grafica 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Grafica 4. Causas ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Grafica 5. PARTICIPACION

Grafica 6. Causas PARTICIPACION

Grafica 7. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

Grafica 8. Causas INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

Grafica 9. TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA

Grafica 10. Causas TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA

Grafica 11. LIDERAZGO

Grafica 12. Causas LIDERAZGO

Grafica 13. TOMA DE DECISIONES

Grafica 14. Causas TOMA DE DECISIONES

Grafica 15. TRABAJO GRATIFICANTE

Grafica 16. Causas TRABAJO GRATIFICANTE

Grafica 17. DESARROLLO PERSONAL

Grafica 18. Causas DESARROLLO PERSONAL

Grafica 19. RELACIONES INTERPERSONALES

Grafica 20. Causas RELACIONES INTERPERSONALES

Grafica 21. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Grafica 22. Causas CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Grafica 23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

Grafica 24. Causas SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

Grafica 25. LIBERTAD DE EXPRESIÓN

Grafica 26. Causas LIBERTAD DE EXPRESIÓN

Grafica 27. ESTABILIDAD LABORAL

Grafica 28. Causas ESTABILIDAD LABORAL

Grafica 29. RECONOCIMIENTO

Grafica 30. Causas RECONOCIMIENTO

Grafica 31. SALARIO

Grafica 32. Causas SALARIO

Grafica 33. NORMAS Y REGLAMENTOS

Grafica 34. Causas NORMAS Y REGLAMENTOS

Grafica 35. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Grafica 36. Causa EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Grafica 37. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Grafica 38. Causas COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Grafica 39. SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Grafica 40. Causas SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Grafica 41. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Grafica 42. Causas IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Grafica 43. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

Grafica 44. Causas CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

Grafica 45. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

Grafica 46. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

Grafica 47. VALORES

Grafica 48. Causas VALORES

Grafica 49. SUBCULTURAS

Grafica 50. Causas SUBCULTURAS

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A. USO DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXO B. ENCUESTA APLICADA



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación permite identificar los factores motivacionales del talento humano de la Alcaldía de Villa Rica- Cauca, con el cual se pretende mejorar el desempeño de la organización. A través de la implementación de una encuesta de Nivel de satisfacción de los empleados públicos, la misma que fue aplicada en algunos colaboradores, que arroja datos poderosos que contextualiza la situación actual de los funcionarios de la Administración Municipal de Villa Rica Cauca, en cuanto al clima laboral y por ende la motivación en ellos, reconocer los elementos que inciden en la motivación a través de un diagnóstico, identificar el grado de desempeño y motivación en los funcionarios. Este instrumento se les aplico a 25 funcionarios que corresponden al 15,2% del total de los colaboradores de planta, en sus diferentes niveles jerárquicos y de las diferentes dependencias.

A través del diagnóstico y las recomendaciones la Administración obtendrá herramientas que permitirán mitigar en sus funcionarios factores desmotivadores como no dar aportes valiosos que le permitan a la entidad mejoras en sus procesos y procedimientos, falta de interés en los colaboradores al realizar sus funciones, ausentismo entre otros.

Con esta mirada es necesario tener en cuenta que las instituciones públicas al igual que las organizaciones privadas cuentan con recursos humanos. Se cree que el Activo más inestimable, es indispensablemente el Talento Humano, ya que es el motor principal que guía a la producción o prestación de bienes o servicios, satisfaciendo “Necesidades Humanas”.

El funcionario es quien mayor beneficio obtiene mejorando su calidad de vida laboral, sus condiciones de vida y el desarrollo de sus aspiraciones, así también se convierte en un referente positivo en su comunidad y familia. Entonces, solo conociendo la realidad en la que se desarrolla el entorno laboral del sector público, las organizaciones o empleadores estarán en cabida de implementar estrategias a fin de que la entidad llegue a un nivel de satisfacción tanto para el empleado como para la Administración Municipal en el cumplimiento de sus objetivos.

Un desafío para para la Administración Municipal de Villa Rica, es mejorar las condiciones de sus funcionarios en cuanto a factores motivacionales se trata, asumiendo y aplicando las recomendaciones que como equipo le hemos facilitado a través del diagnóstico arrojado en la investigación, por tanto los funcionarios debe encaminarse hacia una política en la que se considere que todos sus esfuerzos están al servicio del ciudadano, incorporando una concepción básica, que un buen servicio solo lo darán buenos funcionarios.

Conocer el nivel de satisfacción de los funcionarios, permitirá tomar correctivos a ciertos procedimientos o impulsar diferentes estrategias para el manejo adecuado del Talento Humano, establecer políticas institucionales que permitan contar entonces con colaboradores satisfechos frente al trabajo que realizan; contar con un funcionarios convencidos de la importancia de las actividades y servicios que brindan o proporcionan a la comunidad, lo cual permitirá el desarrollo personal y paralelamente el desarrollo institucional.

## RESUMEN

La Administración Municipal de Villa Rica - Cauca, por ser una entidad de carácter público se debe al buen servicio a la comunidad, tal como está creado en su misión que es Construir para cada uno de los Villarricenses un futuro enmarcado en la paz, la convivencia pacífica y el respeto por la diferencia, ofreciendo a cada uno servicios con calidad y pertinencia y potencializando las capacidades del ser, mediante el acceso a educación de calidad, ambiente sano y justicia desde el desarrollo integral. Por tal motivo requiere que sus funcionarios o colaboradores estén motivados a realizar sus funciones y esta investigación permite identificar los factores motivacionales del talento humano de la Alcaldía de Villa Rica- Cauca, con el cual se pretende mejorar el desempeño de la organización. A través de la implementación de una encuesta de Nivel de satisfacción de los empleados públicos.

Mediante la exploración de 25 encuestas aplicadas, que corresponden al 15,2% del total de los funcionarios de la Alcaldía de Villa Rica, en sus diferentes escalones de la jerarquía, este trabajo pretende. Identificar los factores motivacionales del talento humano de la Alcaldía de Villa Rica- Cauca, con intención de mejorar el desempeño de la organización. Para lo cual se hace necesario reconocer los elementos que inciden en la motivación a través de un diagnóstico, identificar el grado de desempeño laboral que posee sus funcionarios e identificar el grado de motivación en los funcionarios de la alcaldía de Villa Rica Cauca, esto a través de la implementación del instrumento mencionado. Con una metodología implementada a esta investigación de tipo descriptiva dado que la intención es identificar factores que influyen en la motivación de los funcionarios. Utilizamos el método inductivo, dado que partimos de un conocimiento particular hacia uno general y aplicamos herramientas como la encuesta para llegar a conclusiones y soportados en ello dar recomendaciones que sirvan para el mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Administración Municipal de Vila Rica Cauca.

Las fuentes primarias de información proceden de la encuesta aplicada a una muestra de los colaboradores de la Alcaldía de Villa Rica Cauca. Las fuentes secundarias son documentos publicados por diversos literatos, los cuales investigan sobre la motivación y el desarrollo competitivo.

Las personas en el trabajo constituyen un tema de preocupación central tanto en organizaciones públicas como privadas, bajo esta percepción surgen diferentes conceptos. Motivación, satisfacción, empoderamiento y vinculación o fidelidad. Esta investigación trata identificar los factores motivacionales del talento humano de la Alcaldía de Villa Rica- Cauca, con el que se pretende mejorar el desempeño de la organización, generando un diagnostico donde presentamos a la Administración Municipal conclusiones y recomendaciones dejando en evidencia las causas que produce la desmotivación en sus colaboradores. A partir de los resultados se discuten las consecuencias prácticas que de ellos se derivan para la gestión de recursos humanos y se apuntan finalmente cuáles deberían ser los procedimientos por implementar.

Palabras Clave:

Servicios con calidad y pertinencia, capacidades del ser, ambiente sano, motivados, mejorar, desempeño, organización, herramientas, satisfacción, empoderamiento, vinculación o fidelidad, desmotivación, consecuencias, prácticas, procedimientos a implementar.

## ABSTRACT

The Municipal Administration of Villa Rica - Cauca, because it is a public entity, is due to good service to the community, as it is created in its mission that is to build for each of the Villarricenses a future framed in peace, coexistence peaceful and respect for difference, offering each one services with quality and relevance and empowering the capacities of being, through access to quality education, healthy environment and justice from the integral development. For this reason it requires that its officials or collaborators are motivated to perform their functions and this research allows to identify the motivational factors of the human talent of the Mayor of Villa Rica-Cauca, with which it is intended to improve the performance of the organization. Through the implementation of a satisfaction level survey of public employees.

Through the exploration of 25 applied surveys, which correspond to 15.2% of the total of the officials of the City Hall of Villa Rica, in its different hierarchical levels, this work intends. Identify the motivational factors of the human talent of the Mayor of Villa Rica-Cauca, with the intention of improving the performance of the organization. For which it is necessary to recognize the elements that affect the motivation through a diagnosis, identify the degree of work performance that has its officials and identify the degree of motivation in the officials of the municipality of Villa Rica Cauca, this through of the implementation of the mentioned instrument. With a methodology implemented to this investigation of descriptive type since the intention is to identify factors that influence the motivation of the officials. We use the inductive method, since we start from a particular knowledge towards a general one and apply tools such as the survey to reach conclusions and supported in this, give recommendations that serve to improve the work performance of the employees of the Municipal Administration of Vila Rica Cauca.

The sources of information taken into account for this study were primary and secondary, the primaries come from the survey applied to a sample of the employees of the Municipality of Villa Rica Cauca.

The secondary sources are the texts and documents published by different authors, which refer to the subject of motivation and competitive development, also took into account information from the Web and other studies conducted in this field.

People at work are an issue of central concern in both public and private organizations, under this perception arise different concepts. Motivation, satisfaction, empowerment and bonding or fidelity. This research seeks to identify the motivational factors of the human talent of the City Hall of Villa Rica-Cauca, with which it is intended to improve the performance of the organization, generating a diagnosis where we present to the Municipal Administration conclusions and recommendations leaving in evidence the causes that produce the demotivation in his collaborators. Based on the results, the practical consequences derived from them for the management of human resources are discussed and finally, what should be the procedures to be implemented.

**Keywords:**

Services with quality and relevance, capabilities of the being, healthy environment, motivated, improve, performance, organization, tools, satisfaction, empowerment, link or loyalty, demotivation, consequences, practices, procedures to be implemented.

## 1. Antecedentes

La falta de interés de algunos empleados por brindar un buen desempeño al interior de la Alcaldía de Villa Rica - Cauca y por ende ofrecer un adecuado servicio a los moradores del Municipio, lo que en gran parte es debido a la desmotivación que afecta su desempeño laboral e influye factores determinantes que van encaminados a disminución en la productividad, aumento de estrés, falta de reconocimiento, desanimo, falta de cooperación, pérdida del sentido de pertenencia, deseos de renunciar, entre otras, que hacen que afecten de una u otra forma el clima organizacional de la Administración, Tener motivación laboral, involucra reconocer en la actividad que se realiza elementos de satisfacción personal y profesional. Algunos de ellos son el logro de metas y objetivos, conseguir cargos de poder, tomar decisiones importantes Etc.

En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. Considerando este proceso de motivación se puede decir que no todas las personas van a tener los mismos deseos, ni se comportan igual aunque tengan las mismas necesidades.

Entre los autores que abordan la motivación como factor importante para la productividad encontramos los siguientes:

Según Garcia (2002) existe algún elemento emocional radical hacia el individuo y cualquier profesional, al llevar a cabo las actividades habituales sin desagrado representa una motivación; pero para unos su labor o las acciones pueden representar una carga, para otros es una iniciativa y a veces una liberación.

## **2. Formulación Problemática**

### **2.1. Planteamiento del problema**

El Municipio de Villa Rica Cauca es el Municipio número 41 de los 42 conformados en el Departamento del Cauca, ubicado en la zona norte del departamento, creado bajo ordenanza No. 091 del 11 de noviembre de 1.998, hace parte de la Región pacífica Colombiana, Su economía se basa principalmente en el cultivo de la caña, la industria, cultivos tradicionales, su zona rural está compuesta por 5 veredas y 1 corregimiento, en la zona urbana 13 barrios, cuenta con una población de 18,400 habitantes según SISBEN Municipal del año 2018, predominando la étnica negra, su población productiva esta entre 15 y 59 años.

Desde su creación como municipio Villa Rica ha ido evolucionando con el pasar del tiempo con 5 mandatarios al frente hasta el año 2018, cada uno aportando desde sus conocimientos, habilidades y voluntad de ellos y su grupo de colaboradores.

Para tener un excelente desempeño es importante que la Secretaria de Desarrollo institucional sea el eje fundamental que propicie en sus colaboradores una alta motivación a través de estímulos internos, compensaciones y capacitaciones permanentes de alta calidad que conlleven a mejorar el desarrollo de cada una de las competencias o habilidades correspondientes a su cargo que permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas desde las diferentes secretarías y de la administración como tal.

La motivación se convierte en una herramienta esencial para el buen ejercicio de los empleados ya que esto permite tener en cuenta la opinión de los mismos, lo que siente, proponen a través de sus experiencias y conocimiento que tienen desde sus puestos de trabajos

Para lograr una auténtica iniciativa en el empleado, debe existir un buen clima laboral y cultura organizacional el cual está en constante evolución favoreciendo el desarrollo de los colaboradores en ese ámbito y permita conseguir lo mejor de ellos, permitiendo la mayor satisfacción en el cumplimiento de sus metas y aspiraciones personales.

Una alta motivación en los funcionarios genera un alto nivel de desempeño en el desarrollo de las labores dando como resultado un alto rendimiento de la Administración Municipal de Villa Rica- Cauca, que se ve reflejado en el logro de las metas, aumentar el rendimiento en los trabajos, tiene vínculo con la motivación y el estado del trabajador en que se encuentra, con el fin de que ellos optimicen sus labores.

## **2.2. Formulación**

La Administración Municipal de Villa Rica, cuenta con una planta organizacional de 127 funcionarios de ellos 63 son de planta y 64 son contratistas, una de las causas fundamentales con la que hoy se puede evidenciar esta organización es precisamente es el factor de contratación ya que al ser un número considerable de contratistas, cuando estos terminan su periodo de contratación se genera un proceso de espera lo que origina retraso en los procesos y el cumplimiento de los objetivos, es importante mencionar que los funcionarios cuando se encuentran presionados frente al proceso de nueva contratación ya no llegan a su lugar de trabajo con las mismas ganas de desarrollarlo dado que se encuentran desmotivados originados a partir de la presión afectando su inteligencia emocional.

Cabe mencionar que la motivación en los colaboradores es fundamental para el buen desempeño de sus compromisos profesionales con servicio de calidad dentro de las empresas; principalmente en la Alcaldía de Villa Rica, si el personal está motivado produce un servicio de óptima calidad; no obstante, al no haber estimulación y unas condiciones laborales convenientes, no se logra conseguir que presenten un buen rendimiento en su trabajo.

La insatisfacción laboral tiene como consecuencia la pérdida de rendimiento de los trabajadores y descenso de la productividad de la empresa. La insatisfacción conduce a

la desmotivación o falta de interés por el trabajo, lo cual puede llevar al empleado a la apatía, incumpliendo sus funciones habituales. Según Cepeda (1.994) “las entidades públicas ofrecen escasos incentivos para el desarrollo profesional de los funcionarios en general. La primacía de los criterios políticos en la asignación de personal y en la asignación de los ascensos refuerza esta tendencia. A la falta de posibilidades de surgimiento profesional se añade los bajos salarios que se pagan en entidades públicas. El estado de ánimo en general de los funcionarios públicos es de apatía y falta de iniciativa”.

Se pueden presentar contradicciones de carácter económico, psicológico, sociológico, administrativo y cultural en las organizaciones públicas que a través de una indagación indiscutible pueden favorecer a dilucidarse o aclararse.

La desmotivación en las personas son muchas y diversas que dependen de factores y circunstancias diferentes, pero es importante tener en cuenta que la desmotivación laboral es uno de los comportamientos más “tóxicos” para la salud de una empresa y más en las entidades públicas por tratarse de servicio a la comunidad dado que la falta de motivación en los funcionarios afecta el buen desarrollo o desempeño en la ejecución de los procesos y procedimientos institucionales.

### **2.3. Sistematización del problema**

- ¿Establecer el nivel de desempeño laboral que poseen los empleados de la Administración Municipal de Villa Rica Cauca?
- ¿Qué factores influyen en la motivación laboral de los funcionarios de la administración municipal de Villa Rica- Cauca para el año 2019?
- ¿Cómo determinar el nivel de motivación de los funcionarios de la alcaldía de Villa Rica Cauca?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Identificar los factores motivacionales del talento humano de la Alcaldía de Villa Rica-Cauca, que mejorarían el desempeño de la organización.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Reconocer los elementos que inciden en la motivación a través de un diagnóstico con los funcionarios de la Alcaldía de Villa Rica Cauca.
- Identificar el grado de desempeño laboral que posee los funcionarios de la administración municipal de Villa Rica- Cauca.
- Identificar el grado de motivación en los funcionarios de la alcaldía de Villa Rica Cauca.

#### **4. Justificación**

Que los funcionarios de la Administración Municipal de Villa Rica estén motivados es importante porque permite un buen desempeño laboral dado que la motivación es de importancia en las personas, podemos decir que es un término un poco complejo de definir, pero de forma general podemos definir motivo, lo cual no es más que aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma. Dicho motivo puede ser provocado por un estímulo externo o interno.

Las personas son diferentes pero las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. No solo las necesidades varían, existen otros factores que influyen de forma diferente en cada ser humano, como es el caso de los objetivos, valores sociales y la capacidad individual. No obstante, esas diferencias en esencia el proceso que los origina es el mismo. En esa misma línea, existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

No es un secreto, que los seres humanos desarrollan sus actividades cotidianas siempre influenciadas por un estado emocional, sabiendo que este último, es variable y se ve afectado por variados factores internos y externos a la personalidad. No obstante, cuando de desempeñar la actividad laboral se trata, las organizaciones centran sus esfuerzos en mejorar la motivación en los funcionarios, personal o talento humano y esto tiene sus razones.

Ahora, ese personal o talento humano se ve afectado por diversas variables que afectan de manera positiva o negativa su rendimiento laboral, en este caso en particular, nos referimos a los factores que determinan su nivel de motivación. Pues bien, el sector público no es ajeno a la variable motivacional, siendo que las exigencias de rendimiento eficiencia y eficacia cada vez son mayores hacia este sector. Dada la necesidad de que las instituciones del estado estén en capacidad de responder a las necesidades y exigencias actuales y coyunturales.

El sector público también debe responder a cierta competitividad en términos sociales, dada la importancia de administrar de manera idónea los recursos públicos y para ello se requiere de colaboradores que tenga la motivación de contribuir a la ejecución de una administración que responda a las necesidades internas y externas.

Las personas que conforman el recurso humano de la Alcaldía de Villa Rica Cauca, como en cualquier otra organización sea del sector público, privado o mixto necesitan de motivaciones que los incentive a entregar su mayor esfuerzo en la realización y ejecución de las actividades necesarias y con el fin de cumplir con sus tareas asignadas, de aquí, la importancia, en conocer que factores influye particularmente en la motivación de estos servidores públicos teniendo en cuenta también las variables e identidades culturales regionales, que de una u otra manera puede arrojar luces de lo que estos reclaman.

Para poder trabajar la motivación en los servidores de la Administración Municipal de Villa Rica- Cauca se debe conocer y determinar cuáles son los diversos factores que pueden influir en la motivación de estos servidores, y por ende en el buen desarrollo de la ejecución de las actividades. Todo esto, con el objetivo de generar un clima laboral que permita el buen desempeño de sus funciones enfocado a la variable motivacional sin perder de vista que aquí de lo que se trata es de alcanzar la mejor rentabilidad social posible.

## **5. Marco de referencia**

### **5.1. Marco contextual**

Según Mina<sup>1</sup> (2015) en el manual de procesos y procedimientos afirma que: “la estructura orgánica del Municipio de Villa Rica, según lo estipulado por la Ley 489 de 1998 comprende la determinación de los siguientes aspectos:”

#### **5.1.1. Naturaleza y Régimen Jurídico**

El Municipio de Villa Rica Cauca, fue creado mediante Ordenanza Departamental No 021 del 11 de noviembre de 1998. Según la Ley 136 de 1994, el Municipio de Villa Rica es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señale la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio. El régimen municipal está definido por lo dispuesto en la Constitución Política, por lo establecido en la ley y por las siguientes disposiciones. (Mina, 2015, p.14)

---

<sup>1</sup> Asesor de calidad del Municipio de Villa Rica

- En materia de la distribución de competencias con la Nación y las entidades territoriales, y los regímenes de planeación y presupuestal, por las correspondientes leyes orgánicas, de conformidad por lo dispuesto en los artículos 288, 342 y 352 de la Constitución Política. (Mina, 2015, p.14)
- En relación con las instituciones y mecanismos de participación ciudadana a nivel municipal, por lo dispuesto en la respectiva ley estatutaria, de acuerdo con lo previsto en los artículos 103 y 152 de la Constitución Política. (Mina, 2015, p.14)
- En lo concerniente con su endeudamiento interno y externo, y sujeto a la capacidad de endeudamiento del municipio, de conformidad con la ley y de acuerdo con el literal a) del numeral 19 del artículo 150 de la Constitución Política; En lo relativo a los regímenes salariales y prestacionales de sus empleados públicos, por las normas generales que dicte el Congreso y las disposiciones que en desarrollo de ellas; expida el Gobierno, los trabajadores oficiales por las prestaciones sociales que dicte el Congreso de conformidad con lo dispuesto en los literales e) y f) del numeral 19 del artículo 150 de la Constitución Política. (Mina, 2015, p.14-15)
- En relación con los regímenes de distribución de recursos entre la Nación y los municipios, de los tributos propios de éstos, de los servicios públicos su cargo, del personal, del régimen contractual y del control interno y electoral, se sujetarán a las normas especiales que se dicten sobre dichas materias de acuerdo con lo dispuesto, entre otros, por los artículos 125 y transitorio 21, 152 literal c), 269, 313 numeral 4, 356, 357, 365 y transitorio 48 de la Constitución Política. Ley 87 de 1993, decreto 1599 de 2005, ley 142 de 1994, ley 715 de 2001, ley 617 de 2000. (Mina, 2015, p.15)

### **5.1.2. Jurisdicción y Sede Principal**

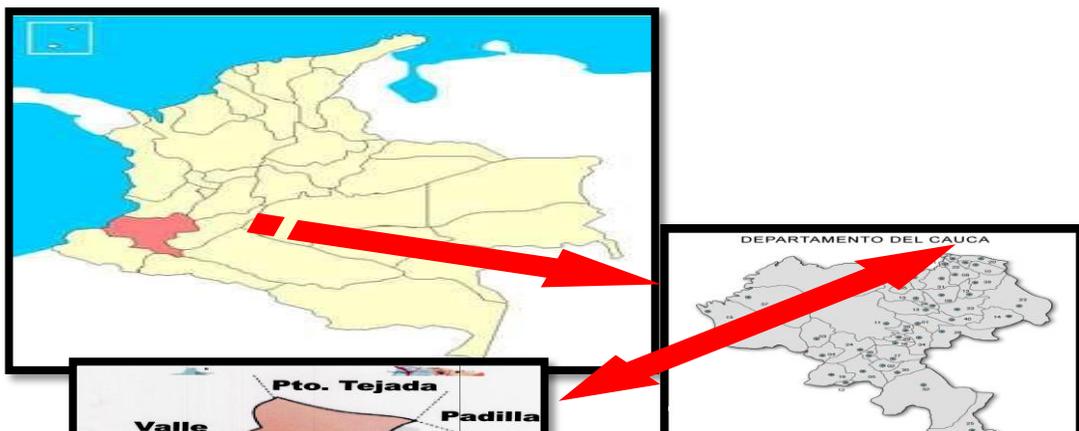
Mina (2015) asegura en el manual de procesos y procedimientos del Municipio de Villa Rica que:

El Municipio de Villa Rica está conformado por la población del mismo, pero además lo integran las localidades de primavera, Cantarito, chalo Juan Ignacio y Aguazul. Los linderos especiales son: Norte, con el departamento del Valle del Cauca, Rio Cauca de por medio; Sur, con el municipio de Santander de Quilichao, quebrada la quebrada de por medio, partiendo desde la desembocadura de este al Rio Cauca, por el eje del Cauca, hasta la intersección de los ejes longitudinal y transversal del puente de la quebrada en la vía panamericana. (Mina, 2015, p.15)

De este punto se gira 90° hacia el norte y por el eje de la carretera panamericana, se avanza hasta el punto de intersección de los ejes longitudinal y transversal del puente sobre la vía panamericana, que permite el paso de la lámina de agua superficial de la Ciénega del Candil. De este punto se gira aproximadamente 90° hacia el Nororiente, y por el eje del cauca de la Ciénega del candil, se continua hasta la intersección con el eje de la vía Caloto – Crucero la “Y” de Villa Rica; Occidente, con el Departamento del Valle Del Cauca, el Rio Cauca de por medio; y oriente, con el Municipio de Puerto Tejada, el Rio Palo de por medio del Municipio de Santander de Quilichao. (Mina, 2015, p.15)

De conformidad al presente proyecto los límites del Municipio de Villa Rica son:

- Norte: Con el Departamento del Valle del Cauca.
- Sur: Con el Municipio de Santander Quilichao.
- Oriente: Con el Departamento del Valle del Cauca.
- Occidente: Con el Municipio de Puerto Tejada.



La cabecera del Municipio de Villa Rica corresponderá a la población denominada Villa Rica, situada en las siguientes coordenadas geográficas: Norte (x) 842.500 y oeste (Y) 1068.500. (Mina, 2015, p.16)

### **5.1.3. Órganos de dirección**

#### *5.1.3.1. Concejo Municipal*

Este consejo forma parte de un proceso de elección popular cada cuatro (4) años, el cual está conformado entre 7 a 21 miembros según lo declare la ley, con respecto a la población. Actualmente, el Concejo de este municipio cuenta con nueve (9) concejales.

#### *5.1.3.2. Alcalde Municipal*

Esta figura representa la administración local y legal del Municipio, y también pasa por elecciones populares en periodos de cada cuatro (4) años.

### **5.1.4. Estructura administrativa**

Está formada por las Secretarías de Despachos e instancias de gestión que garantizan la efectividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y los procesos y por los rangos jerárquicos que corresponden a niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, de acuerdo con los niveles de gestión definidos. (Mina, 2015, p.16)

#### 5.1.4.1. *Secretarías Administrativas*

“Las secretarías administrativas son el conjunto de procesos agrupados bajo un criterio determinado, que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser del Municipio. La estructura del Municipio de Villa Rica está conformada por secretarías de despacho, Oficinas asesoras y coordinaciones”. (Mina, 2015, p.16)

#### 5.1.4.2. *Niveles De Gestión De La Estructura Administrativa*

“Representan niveles jerárquicos necesarios para dinamizar y guiar el funcionamiento del modelo operacional por procesos. Los niveles son el directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial”. (Mina, 2015, p.16)

- **Nivel Directivo:** “comprende las funciones que ayudan a identificar las políticas generales, formular planes, tomar decisiones estratégicas, establecer las relaciones con las entidades públicas, privadas y comunidad en general y ejercer el control sobre y evaluación de la gestión municipal”. (Mina, 2015, p.17)
- **Nivel de Asesor:** “responde al desarrollo de la planeación estratégica y control, recomendaciones sobre marco legal, disposición de recursos humanos y la presentación de alternativas para la toma adecuada de decisiones del nivel directivo y el desarrollo eficiente y eficaz de las funciones correspondientes”. (Mina, 2015, p.18)
- **Nivel Profesional:** “recoge conocimientos profesionales de cualquier área para cumplir con la demanda de ejecución y aplicación, y les puedan corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales”. (Mina, 2015, p.18)
- **Nivel Técnico:** labores que exigen actividades repetitivas, procedimientos laborales técnicos. (Mina, 2015, p.18)
- **Nivel Asistencial:** comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución. (Mina, 2015, p.18)

### **5.1.5. Número De Trabajadores**

La Administración Municipal de Villa Rica Cauca cuenta con 127 funcionarios de ellos 63 son de planta y 64 son contratistas es de resaltar que el 80% de los funcionarios son mujeres.

## **5.2. Marco teórico**

### **5.2.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

Según Maslow (1991) afirma que:

“El ser humano nunca está satisfecho acepto de forma relativa o como si fuese solo un peldaño de una escalera y sus necesidades parece ordenarse en una especie de jerarquía de predominio”, por tal motivo plantea una pirámide en cuya base están todas las necesidades básicas y la cúspide son las necesidades de auto realización.

“El ser humano prefiere escalonar a niveles superiores de salud, creatividad y auto satisfacción. La eficiencia del trabajo y el crecimiento personal son compatibles y en realidad el proceso de autorrealización conduce a cada individuo de los niveles altos de eficiencia”. (Maslow, 1991)

La pirámide de MASLOW está dividida en cinco niveles jerárquicos:

1. Necesidad fisiológica o biológica que constituye la base de la pirámide de MASLOW y está ligada a la supervivencia física siendo la primera motivación del comportamiento humano, como son: el aire, la comida, la bebida, el sueño, el sexo, el equilibrio de la temperatura corporal, etc. (Maslow, 1991)
2. Necesidad de seguridad que corresponde al segundo nivel de la escala de la pirámide de MASLOW que se refiere a la necesidad de sentirse seguro y estable viviendo en una familia, comunidad o sociedad que se refiere a: el dinero, la seguridad, el orden, la seguridad y la libertad, etc. (Maslow, 1991)
3. La necesidad de pertenencia y afiliación que se refiere al sentido de confianza, intimidad y aceptación del individuo en un grupo, ya sea, familia, amigos o trabajo, en este nivel la dinámica entre la recepción y entrega de amor es la motivación

inicial de la conducta, como ejemplo tenemos: amigos, lapsos familiares, generación de intimidad, creación de familias entre otros. (Maslow, 1991)

4. Necesidad de autoestima que se relacionan con el reconocimiento individual ya sea, en el ámbito personal, profesional o público y se encuentra en el auto respeto, el estatus, la realización, la profesionalización entre otros. (Maslow, 1991)
5. Necesidad de auto realización es la cúspide de la pirámide al cual todos los humanos buscan llegar, es frenada por la insatisfacción de la necesidad inferior. A pesar de ello, una crisis puede causar un salto temporal en el tipo de necesidad que se requiere satisfacer. (Maslow, 1991)

**Grafica 1. Jerarquía de necesidades MASLOW**



Collazos (2016) plantea la hipótesis que: “conocer bien y aplicar el concepto de motivación que permite a las organizaciones públicas proporcionar mejores servicios públicos” (p.130). El concepto original de Perry y Wise (1990) considera tres tipos de motivaciones:

1. Motivos racionales, cuando un individuo esté interesado en ciertos servicios públicos debido a que se identifican con sus objetivos. (p.130)
2. Motivos basados en la norma, es decir, cuando un individuo cree en el interés público, incluyendo un sentido cívico que abarca a las entidades gubernamentales. (p.130)
3. Motivos afectivos que están caracterizados por el deseo de ayudar y apoyar a otros. (p.130)

Según Collazos (2016) afirma que: “la suposición hecha por Perry y Wise (1990) de que la comprensión y el fomento de la motivación del servicio público deberían permitir a las entidades públicas ofrecer mejores servicios ha contribuido ciertamente al creciente interés sobre la motivación” (p.130).

“Revisada la literatura sobre el tema de la motivación de los empleados en el sector público, en los últimos años se ha encontrado un nuevo enfoque que sin dejar por fuera de las teorías de la motivación surgidas en las décadas de los años 50 expuesta por Heider (1958); para la década del 60 McGregor (1960), McClelland (1961), Vroom (1964), Adams (1965), Herzberg (1967), Locke y Latham (1968), Alderfer (1969); para la década de los años 80 Max-Neef (1986) se encuentra una nueva orientación hacia la motivación basada en valores”. (Collazos, 2016, p.130)

“En la literatura reciente sobre la motivación del empleado público se reconoce que el sistema de pagos (Daley, 2012; Iacoviello y Strazza, 2011; Lee y Jiménez, 2011; Reese y Watson, 2010) constituyen instrumentos para motivar la acción de los empleados públicos y se utiliza para atraer y retener a los empleados”. (Collazos, 2016, p.130)

Sin embargo, Perry y Wise (1990), afirman que “los empleados con amplia motivación hacia lo público tienden a responder mejor a las compensaciones no monetarias” (p.130).

Wittmer (1991) analizó las diferencias en el ranking de ocho categorías de recompensa para una muestra de 210 empleados en organizaciones públicas, privadas e

híbridas. Él encontró que los empleados públicos y privados diferían significativamente con respecto a las preferencias por salarios más altos, ayudar a otros y el estatus. G

Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción.

La teoría de Perry y Wise, aporta a la investigación de motivación en los funcionarios de la alcaldía de Villa Rica- Cauca, manifestando que la motivación no necesariamente puede ser monetaria sino de reconocimiento ya que ello permite que los funcionarios públicos sientan el valor de su desempeño en el cumplimiento de los resultados de la organización.

Gregor (1960) planteo dos enfoques diferentes de observar a los seres humanos:

“Una negativa (teoría X) y otra básicamente positiva (teoría Y). Después de ver la forma en la cual los gerentes interactuaban con sus colaboradores, Mc Gregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones”.

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

- a) A los trabajadores connaturalmente no gustan trabajar y, siempre que sea posible, intentaran de evitarlo.
- b) Al ocurrir esto deben ser reprimidos, amenazados y castigados para cumplir los objetivos.
- c) Los empleados evaden los compromisos y buscarán comunicarse de manera formal en lo mayor posible.

- d) Gran parte de los empleados imperan su seguridad por arriba de otros factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En comparación con estas percepciones negativas sobre el trabajador, McGregor añadió las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

- a) “Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar”.
- b) “La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos”.
- c) “La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad”.
- d) “La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales”.

¿Qué conlleva a aceptar este aporte y análisis?

McGregor (1960) propone que: “La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos”. McGregor mismo mantiene la creencia de que: “las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X”. Por tanto, propuso tales ideas —“como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo”—como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado. (McGregor, 1960)

La teoría X y Y aportan al trabajo investigativo de motivación, el conocimiento de tener en cuenta las dos premisas una basada en el Taylorismo como es X, de carácter negativo, es rígido donde todo se debe desarrollar exactamente como lo exige la organización sin tener en cuenta el ser y otra la premisa Y que se basa en valores humanos y sociales donde el trabajador es el activo más importante.

### **5.2.2. Teoría de la motivación-higiene**

Herzberg (1959) en su aporte afirma que: “El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:”

- “El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo”. (Herzberg, 1959)
- “El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios”. (Herzberg, 1959)

“De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación”. (Herzberg, 1959)

“Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento”. (Herzberg, 1959)

Herzberg hace énfasis en como las tareas complejas, ofrecen condiciones de desafío y reto personal y traen aumento de motivación y productividad y que de igual manera la organización debe contar con un excelente ambiente de higiene que permite el buen desarrollo de la organización.

### **5.2.3. Teoría de las motivaciones sociales de Mc Clelland**

#### **Ilustración 1. Teoría de McClelland**



McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton

Según McClelland (1961) afirma que: “La motivación laboral, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:”

1. De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
2. De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
3. De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

“El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966) y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características”:

- 5.1 Que el resultado dependa de su propio esfuerzo.
- 5.2 Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos
- 5.3 En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

“El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. “La meta de la motivación para el poder”, como señala McClelland, “es sentirse poderoso”. El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras, por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas

veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos. La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración”.

El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados más por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas. (McClelland, 1961)

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo. (McClelland, 1961)

El motivo de afiliación indica que los gerentes tienden a prestar mayor atención a las personas y a sus sentimientos son más amistosos, se sienten más cómodos al momento de interactuar y más dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados. Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad. (McClelland, 1961)

Esta teoría nos hace referencia a la necesidad que tenemos todas las personas en menor o mayor grado independientemente de la raza, el género, la edad, la cultura de hacer parte de un grupo de influir y controlarlo (poder) y de imponer elevadas metas que logre alcanzar, que dentro de las organizaciones todos los funcionarios se convierten en una familia y que sus aportes y sugerencias deben ser tenidas en cuenta con el propósito de mejorar.

Alderfer (1969) realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

- 1) “Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad. (p.379)
- 2) Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo. (p.379)
- 3) Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima”. (p.379)

“El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o, en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004)”. (McClelland, 1961, p.379)

“Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es

posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004)". (McClelland, 1961, pp.379-380)

“Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, "la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior" (Robbins, 2004)". (McClelland, 1961, p.380)

“Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima". (McClelland, 1961, p.380)

La Teoría de Alderfer ve al funcionario como un ser que busca satisfacer las necesidades más fáciles de alcanzar y se acentúa en las necesidades insatisfechas con el fin de cumplirla

#### **5.2.4. Teorías del proceso**

“Las teorías de las necesidades en su conjunto han recibido críticas ya que nos dicen qué aspectos hay que motivar, pero no explican cómo se produce la motivación. Esta razón lleva a la necesidad de que sean complementadas por otras teorías, en concreto por las que describen el proceso motivacional. Estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral". (Hinojosa, 2014, p.98)

Esta teoría nos da la posibilidad de identificar los aspectos a motivar, sin generar elementos de explicación de cómo motivar a los funcionarios.

#### **5.2.5. Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad**

“Estas teorías han tenido distintas versiones, que tienen en común su forma de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas:

cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta; y afectivas, como atractivo que tiene para la persona el resultado de su actividad. Entienden que la relación entre estas variables es multiplicativa, de tal manera que, si una es cero, el resultado final sería también cero". (Ramírez, Abreu y Badii, 2008, p.159)

Entre ellas cabe destacar:

El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

- 1) Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción. (p.159)
- 2) Instrumentalidad: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo, el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel. (p.159)
- 3) Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel. (p.159)

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que "la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo" (Robbins, 2004). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). (Ramírez et al., 2008, p.159)

De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- 1) Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño (p.159).
- 2) Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado (p.159).
- 3) Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto (p.160).

“La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993). La valencia se referirá a "la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa" (Davis y Newstrom, 1993). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos”. (Ramírez et al., 2008, p.160)

“En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1993). Las expectativas aluden a "la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea" (Davis y Newstrom, 1993). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño. Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993). La instrumentalidad es "la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo" (Davis y Newstrom, 1993). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente

de la acción (como, por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, reconocimiento, oportunidades etc.)”. (Ramírez et al., 2008, p.160)

“En resumen, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación (Hugh J. Arnold, 1981, en Davis y Newstrom, 1993). Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa e instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que, si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993)”. (Ramírez et al., 2008, p.160)

Esta teoría es el resultado no solo se debe depende del esfuerzo realizado por el Funcionario, sino también las variables externas como la cultura que inciden de manera directa en el resultado de las metas.

### 5.2.6. Modelo de circulación de Porter y Lawer

Ilustración 2. Modelo de expectativas



“Es similar al de Vroom. Su postulado central es que la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para el funcionario”. (Ramírez et al., 2008, p.161)

### **5.2.7. Teoría de la equidad de Adams Smith**

“Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004)”. (Ramírez et al., 2008, p.161)

Según Ramírez et al. (2008) “el referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, 2004)” (p.161):

- 1) “Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- 2) Yo exterior: las experiencias del empleado.
- 3) Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- 4) Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual”.

Ramírez et al. (2008) dice que: “la elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona” (p.161).

Robbins (2004) “sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad. Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que, en el caso de

arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones según Robbins (2004)". (p.162)

- 1) Cambiar sus aportes al trabajo
- 2) Cambiar sus resultados
- 3) Distorsionar las percepciones del yo
- 4) Distorsionar las percepciones del otro
- 5) Escoger otro referente
- 6) Abandonar el terreno

Esta teoría nos invita a compararnos con los demás y para que se vea reflejado una motivación debe existir un equilibrio entre esfuerzo y los resultados que obtiene este funcionario, conformando una percepción de lo justo e injusto.

#### **5.2.8. Motivación intrínseca**

“En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas (externa) son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente (interna) motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de cáusala acción personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca" en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales”. (Ramírez et al., 2008, p.166)

“Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente

motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca”. (Ramírez et al., 2008, p.161)

“Ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal”. (Ramírez et al., 2008, p.166)

“Mihaly Csikszentmihalyi, ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la "situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea". El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falta de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento”. (Ramírez et al., 2008, p.166)

“Esta propuesta teoría posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación”. (Ramírez et al., 2008, p.166)

Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las personas "se auto – perciben como competentes, auto determinantes y/o curiosas, tienden a querer

reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias".

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que "las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y auto determinante con relación al entorno". La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos.

Reafirmando dicha idea, "sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán. Luego de la tesis de White, otro autor decidió abordar el tema de la autodeterminación o causación personal. Richard de Charms, en 1968, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. El control externo, o motivación extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación conductual. Las personas autodeterminadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionando los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados". (Ramírez et al., 2008, p.167)

"La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal". (Ramírez et al., 2008, p.167)

Esta teórica permitirá que el funcionario no solamente se centre en la competencia que aumenta la motivación intrínseca sino la presencia tanto de autodeterminación como de la competencia.

### **5.2.9. Teoría de la evaluación cognoscitiva**

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente. Busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Define el término motivación intrínseca como: Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción.

Permite considerar al funcionario totalmente auto motivados, preocupándose por cómo estos perciben el mundo.

### **5.2.10. Teoría del establecimiento de metas (EDWIN LOCKE) 1968**

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

### **5.2.11. Teoría de la motivación intrínseca (KENNETH THOMAS)**

Parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión.

Esta teoría genera insumos importantes para la investigación de motivación en los funcionarios públicos porque un funcionario comprometido brindara mayores resultados y generara mayores iniciativas para la organización

### 5.2.12. Teoría de Skinner

“La teoría de reforzamiento propuesta por B.F. Skinner se basa en que el reforzamiento va a condicionar el comportamiento de los individuos, es decir, la conducta está influenciada por el ambiente, ignorando las actitudes, sentimientos, esperanzas, anhelos, lo que podríamos denominar el interior del individuo”. (García, 2012, p.24)

“Se puede definir el comportamiento como el producto de los estímulos que se pueden recibir del exterior, y se puede predecir las posibles acciones de los individuos, porque dependerán de los reforzadores y, cualquier consecuencia vendrá aparejada una respuesta, aumentado la probabilidad de que se repita la conducta”. (García, 2012, p.24)

“Un administrador que motive a sus empleados suscitando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen el alto desempeño y el compromiso de los empleados, la productividad que puedan desarrollar con sus tareas; y que desmotiven los comportamientos no deseados como el absentismo, la disminución del desempeño y la ineficacia”. (García, 2012, p.24)

“Los reforzadores pueden ser de dos tipos, reforzadores positivos y reforzadores negativos. Los reforzadores positivos consistirán en las recompensas que puede percibir un trabajador por la actividad que ha realizado y que provocan cambios en el comportamiento del individuo, normalmente, en la dirección deseada”. (García, 2012, p.24)

“El reforzamiento se puede entender como la ayuda que se presta en una ocasión o ante una situación de necesidad. Los refuerzos se pueden clasificar en tres tipos distintos:

1. Reforzadores primarios: son los reforzadores que no dependen de la historia del trabajador, dependen de las características biológicas de éste; estos reforzadores serán comunes a todos los sujetos de una misma especie y se caracterizan por ser altamente adaptativos, guardando una relación directa siempre con la supervivencia tanto del sujeto como de la especie.

2. Reforzadores secundarios: este tipo de reforzadores no tiene relación directa con la supervivencia y van a depender del contexto o la historia individual en la que se enmarca el individuo.

3. Reforzadores generalizados: son todos los reforzadores que son interdependientes de la intensidad o frecuencia de la que son presentados con su efectividad, y van a estar relacionados con la historia personal del individuo”. (García, 2012, p.24)

Esta teoría Skinner habla de tres reforzadores que todo componen el trabajador uno depende de la historia del trabajador, no tiene relación directa con la supervivencia y dependen del contexto y el ultimo interdependiente.

Chiavenato (2002) define: “la motivación como un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psíquico; una necesidad, que activa un comportamiento orientado hacia un objetivo o hacia un incentivo”.

El concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, 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.

Chiavenato nos reafirma que la motivación surge a partir de la necesidades fisiológicas o psíquicas que tenga un funcionario y que activa un comportamiento y que genera un objetivo o incentivo.

“La motivación era considerada como un proceso interno ubicado en la variable O, responsable de la conducta. “La conducta motivada se produce como resultado de las cambiantes necesidades corporales, para conseguir un estímulo del medio ambiente que satisfaga dichas necesidades y, así, reducir el impulso”. (Woodworth, 1918, p.58)

Mowrer (1947) considera que: “las características informadoras del estímulo producen emociones que motivan al sujeto para aproximarse a un objeto meta o para alcanzarlo. Esto quiere decir, que las emociones activan la conducta motivada” (p.58). Esta teoría activa las emociones, conducta motivada originada de alcanzar un objetivo.

“Mayo inició un movimiento importante, apoyado por la psicología organizacional y la sociología industrial, dedicado al estudio de la actitud del individuo frente al trabajo; con sus estudios en Hawthorne logró demostrar que la relación motivación/rendimiento está mediada no sólo por criterios económicos, sino también por las relaciones interpersonales que los sujetos mantienen en su trabajo”. (Mayo, 1947, p.58)

Esta teoría lo que nos demuestra es que un funcionario motivado generara mayor rendimiento y mejores relaciones interpersonales dentro de su trabajo.

“Sostiene que la motivación y la acción humana están reguladas en gran medida por las creencias de control, que implican tres tipos de expectativas: a) de situación-resultado, en las que las consecuencias se producen por sucesos ambientales independientes de la acción personal; b) de acción-resultado, en las que el efecto sigue o es consecuencia de la acción personal; y c) de autoeficacia percibida, que se refiere a la confianza de la persona en sus capacidades para realizar las acciones que se requieren para alcanzar un resultado deseado”. (Bandura, 1987, p.58)

Thompson & Roemer, (1975) enfatizan “aspectos como las conductas orientadas hacia logros con objetivos específicos, el gusto por los incentivos y las consecuencias adaptativas” (p.58).

“Enfatiza la importancia que tiene la significación emocional en la motivación del incentivo; esto quiere decir que la conducta persigue los objetos meta, emocionalmente importantes. Además, el autor concreta la diferencia entre los términos incentivos y metas, en donde afirma que las metas son siempre incentivos pero los incentivos no son siempre metas”. (Klinger, 1977, p.58)

Katz y Kahn (como se citó en Tuenzo, 2016) “proponen un modelo que tiene en cuenta tres tipos de variables analíticas:

- Los tipos de comportamiento que se requieren para el funcionamiento eficaz de la empresa u organización, para conseguir motivar a los individuos.

- Los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para conseguir las conductas necesarias para el contexto organizacional y su eficacia según los casos.
- Las condiciones que favorecen un tipo de motivación dentro de una empresa”.

Quijano y Navarro (1998) han propuesto también un modelo integrado de la motivación en el que proponen en relación las necesidades activadas de las personas y la percepción de la instrumentalización o conexión entre el trabajo bien hecho con la satisfacción de esas necesidades, para dar lugar a la motivación esperada (IMES). Esta IMES se verá modulada por otros procesos cognitivos como la percepción de autoeficacia.

“Al referirse a la motivación en el trabajo, fusionó varias teorías, para proponer diez necesidades básicas de la fuerza de trabajo, entre ellas: la seguridad, la autodeterminación u organización, el aprendizaje, la visión y el relacionamiento”. (Appelo, 2010, p.64)

**(Vansteenkiste, 2012)**; Plantean que se requiere la interacción regular del entorno social, con el fin de actualizar su potencial inherente. Tal visión refuerza la percepción de que los individuos tienen el control de su comportamiento, mientras que los agentes externos pueden participar en la estimulación de sus motivaciones.

“Plantea que es muy probable que en los animales de especies inferiores se produzca una integración entre motivación y cognición. Es decir, estos individuos construyen perfectamente sus ambientes en los planos temporal y espacial, por lo que la conducta que llevan a cabo puede ser entendida como una conducta propositiva, dirigida hacia metas particulares, con movimientos conductuales que optimizan los resultados e incrementan la probabilidad de éxito. Se parte de la visión de que el trabajador busca el reconocimiento dentro de la organización y la búsqueda de satisfacer sus necesidades, cubiertas estas dos partes, la motivación del trabajador le impulsará a asumir responsabilidades y a desarrollar su conducta laboral a la consecución de metas de la organización con altos niveles de eficacia”. (Toates, 1995, p.64)

“Las actividades y los comportamientos de los gerentes o supervisores tienen un gran efecto sobre los niveles de motivación de los trabajadores de toda la organización, por lo que es interesante estudiar quiénes son las personas de la dirección que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, a través de estas personas se podrá influir en la eficiencia y eficacia de los trabajadores y así de la organización”. (Toates, 1995, p.64)

“La motivación es un concepto que se utiliza cuando se quieren describir las fuerzas que actúan sobre o dentro de un organismo, con el fin de iniciar y dirigir la conducta. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, como en el plano social”. (Palmero, 2008, p.59)

Esta teoría nos invita a desarrollar fuerzas que permiten la consecución de objetivos, pero que esas fuerzas son las que generan en los funcionarios ganas de vivir y estas están en un constante cambio

Según Espada (2006) afirma que: “la motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motiva en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima, aunque sea fuera de él”. (p.150)

Esta teoría nos invita a todos los funcionarios que al desarrollar una determinada competencia donde invierten unas fuerzas para conseguir unos objetivos o metas con el fin de satisfacer unas necesidades y/o expectativas.

Campbell, Dunnette (1970) “tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo”. (p.152)

Esta Teoría describe los factores pacíficos que motivan a los funcionarios como son: salarios, compensaciones, reconocimiento capacitaciones entre otros y como potencializar y digerirlos para una buena productividad de la organización.

“Propone un modelo de integración en el que coordina la teoría de las expectativas, al relacionar el esfuerzo con el rendimiento, este con las recompensas recibidas, y estas con la satisfacción por las metas personales; la de las metas, en cuanto las metas dirigen la conducta y por tanto inciden en el esfuerzo que está dispuesta a hacer; la ERG, en cuanto que la motivación será mayor si las personas sienten satisfechas sus necesidades dominantes a través de las recompensas recibidas; y tienen en cuenta también las teorías de las motivaciones sociales, sobre todo del motivo del logro, del reforzamiento, en cuanto reconoce que las recompensas que obtiene la persona por su conducta refuerzan esta, y de la equidad, en cuanto las personas comparan las recompensas que ellos obtienen con las que obtienen los demás por conductas y metas similares y del procesamiento de la información social, en cuanto la percepción de las características de la actividad tiene más influencia en la motivación que las características objetivas de esa actividad”. (Robbins, 2003)

Esta teoría nos invita a relacionar con el esfuerzo con el rendimiento y este con las recompensas recibidas y a su vez la satisfacción por las metas realizadas.

Davidson & Irwin, 1999 Su propuesta se encuentra entre las aportaciones de la delimitación neurobiológica, relacionada con los sistemas motivacionales de aproximación y de evitación. Problemas con Davidson e Irwin (1999) Modelo dual de las emociones Objeciones “cognitivas”.

Sugirieron que la depresión era el resultado de una desorganización en el sistema de emociones positivas del lado izquierdo. Aunque Davidson e Irwin no se refieren explícitamente a la anosognosia en su trabajo de 1999, su hipótesis podría implicar que la

anosognosia podría ser considerada como el resultado de la desorganización del sistema de emociones negativo en el lado derecho.

Esta teoría nos invita a tener en cuenta el pensamiento y estos a su vez requieren objetos mentales propios de carácter social como: creencias, intención que contribuyen a la motivación del funcionario al mejoramiento de la productividad.

(George, 2012); Teoría del aprendizaje Jones y George definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.

Esta teoría genera el funcionario presión ya que de no cumplir con los objetivos de la organización no hay motivación.

“El impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero, aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas”. (Ruiz, Gago, Garcia y Lopez, 2013, p.11)

Esta teoría manifiesta que las necesidades de cada funcionario son diferentes y por ende la motivación también de acuerdo al estímulo que tenga.

“Expone que para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes. Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Es importante saber

que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización”. (Madrigal, 2009, p.15)

### 5.3.MARCO CONCEPTUAL

**MOTIVACION:** La motivación la podemos definir como el impulso que tenemos por actuar de cierta manera para alcanzar un objetivo, en ese sentido numerosos investigadores han desarrollado diversas teorías sobre la motivación, las cuales podemos clasificar en dos categorías:

1. Las teorías de contenido, que enfocan los factores que, dentro de la persona, activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta.
2. Las teorías de proceso, que proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta.

**CLIMA LABORAL:** Clima laboral, El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Gálvez, 2000).

**DESEMPEÑO LABORAL:** Desempeño laboral, Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato 2000:359).

**INCENTIVOS:** son una parte importante de la motivación organizacional y son cruciales para ayudar a los que realizan diagnósticos a comprender las fuerzas motrices de la organización. Los incentivos de la organización se relacionan con el motivo por el cual el personal ingresa a la organización y con la manera en que una organización premia o

castiga a su personal. Los sistemas de incentivos pueden alentar o desalentar el comportamiento de empleados y grupos de trabajo (Allcorn, 1995).

**INSTITUCIÓN PÚBLICA:** Establecimiento, empresa o persona moral fundada con aspiraciones de permanencia cuyos intereses son independientes de los de las personas físicas que la integran, esta es la definición de institución y publica significa que es de todos y para todos y pagada por todos (Buenas Tareas, 2012).

**MUNICIPALIDAD:** Es una institución autónoma de derecho público; es decir tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y obligaciones, es una entidad democrática porque sus autoridades son electas por el pueblo, y es un espacio para la participación ciudadana. (Anabella de Estrada, 2011).

**SERVICIO:** Un Servicio representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos. La etimología de la palabra nos indica que proviene del latín «**Servitium**» haciendo referencia a la acción ejercida por el verbo «**Servir**». Los servicios prestados es una comunidad cualquiera están determinados en clases, a su vez estas clases están establecidas de acuerdo a la figura, personal o institucional que lo ofrece o imparte.

**SERVICIOS PÚBLICOS:** son todas aquellas actividades llevadas a cabo por los organismos del Estado o bajo el control y la regulación de este, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de una colectividad

**POBLACIÓN:** concepto de población proviene del término latino populatio. En su uso más habitual, la palabra hace referencia al grupo formado por las personas que viven en un determinado lugar o incluso en el planeta en general. También permite referirse a los espacios y edificaciones de una localidad u otra división política, y a la acción y las consecuencias de poblar.

**PRODUCTIVIDAD:** “en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos” (Arenas et al., 2012).

#### **5.4. MARCO LEGAL**

**CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA:** Artículo 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución la ley y el reglamento.

**Artículo 1, 25 y 26,** donde se consagra el trabajo como un derecho y una obligación social de todas las personas, el cual se debe ofrecer en condiciones dignas y justas, a su vez el estado toda persona está en la libertad de escoger profesión u oficio que a bien desee y brindar todas las condiciones que se requieran para el trabajo digno y decente sea una realidad.

**Decreto 515 de 2006. Artículo 2°.** Mecanismos y acciones de prevención. Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos, tanto en la Ley 1010 de 2006, como en el presente Decreto, constituirán actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de convivencia en el clima organizacional que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de las organizaciones. Estos deben proteger la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de todos los servidores de la Institución, de acuerdo a un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo de acuerdo a lo ordenado.

**RESOLUCIÓN 2646 DE 2008.** Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

**RESOLUCIÓN 312 DE 2013 EXPEDIDA POR EL DAFP. ARTÍCULO 35.** Los programas de incentivos, como componentes tangibles del Sistema de Estímulos, deberán orientarse a crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos y reconocer o premiar los resultados de desempeño en niveles de excelencia. Artículo 2.2.10.8. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

**CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO:** El código sustantivo del trabajo en su totalidad trata el tema de la relación trabajador-empleado como se expresa en su artículo 1: La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. En su artículo 3 a su vez dice: el presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

**DECRETO 410 DE 1971 (MARZO 27):** Por el cual se expide el Código de Comercio:

**ARTICULO 25 CC.** Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

**PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2016 - 2019:** siguiendo los lineamientos Institucionales basados en los procesos y procedimientos para el cumplimiento de las metas establecidas en el periodo 2016 – 2019 “Construyendo futuro lograremos la paz”.

**PLAN DE ACCION AÑO 2018:** realización de las metas establecidas en el plan de acción del año 2018 para el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo 2016 – 2019 “construyendo futuro lograremos la paz”.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

La metodología implementada en esta investigación de tipo descriptiva dado que la intención es identificar factores que influyen en la motivación de los funcionarios de la Alcaldía de Villa Rica Cauca, para el año 2019. Soportado por herramientas como encuesta que permitan identificar los factores que influyen en la desmotivación de los funcionarios, lo que en ocasiones no permite un buen desempeño en ellos, dichas herramientas serán aplicadas a cada uno o en su mayoría de funcionarios, esto permitirá implementar estrategias de motivación que se adapten ha dicho entorno con el fin de mitigar dicho flagelo en sus colaboradores, con ello se pretende empoderamiento y eficacia en la realización de los procesos y procedimientos realizados en la Alcaldía de Villa Rica Cauca, lo que permitirá cumplimiento de las metas establecidas en su Plan de Desarrollo 2016 – 2019 “Construyendo futuro logremos la paz”.

### **6.1. Población objetivo**

Para el desarrollo de este análisis la población fueron los funcionarios de la Administración Municipal de Villa Rica, el cual está conformado por los diferentes niveles entre ellos Jefes de Despacho, Profesionales Universitarios, Técnicos Administrativos, Auxiliares de los diferentes Procesos. Realizadas en el mes de febrero de 2019 y el número de trabajadores es de 164 aproximadamente, dato tomado como universo para establecer la muestra.

### **6.2. Muestra de trabajo**

Para conocer la muestra de trabajo se tuvo en cuenta el muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, se realizó una prueba piloto aplicada a 25 trabajadores, que corresponden al 15,2% del total de los Funcionarios.

### **6.3. Tipo de estudio**

Esta investigación la definimos de tipo descriptiva dado que existe información de nuestra investigación se realizó la aplicación de un instrumento que nos permitió identificar el grado de motivación de los funcionarios de la Alcaldía de Villa Rica Cauca.

#### **6.4. Método**

Para identificar los factores motivacionales del talento humano de la Alcaldía de Villa Rica- Cauca, con la intención de mejorar el desempeño de la organización. Utilizamos el método inductivo, dado que partimos de un conocimiento particular hacia uno general y aplicamos herramientas como la encuesta para llegar a conclusiones y soportados en ello dar recomendaciones que sirvan para el mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Administración Municipal de Vila Rica Cauca.

#### **6.5. Fuentes y técnicas de recolección de la información**

Las fuentes de información tenidas en cuenta para este estudio fueron primarias y secundarias, las primarias provienen de la encuesta aplicada a una muestra de los empleados de la Alcaldía de Villa rica Cauca.

Las fuentes secundarias son los textos y documentos publicados por diferentes autores, los cuales hacen referencia al tema de la motivación y el desarrollo competitivo, también se tuvo en cuenta información de la Web y demás estudios realizados en este ámbito.

#### **6.6. Actividades de la investigación**

La herramienta aplicada para identificar los factores motivacionales del talento humano de la Alcaldía de Villa Rica- Cauca, con el que se pretende mejorar el desempeño de la organización, se creó pensando en que cada uno de los encuestados se identificara y sintiera las preguntas hay contempladas como una forma de expresarse, también que fuera asequible y conveniente a todos los encuestados en sus diferentes niveles jerárquicos, en donde se generó el siguiente procedimiento:

Diseño de la encuesta: tratamos de crear una herramienta entendible, fácil de diligenciar y que pudiese arrojar datos claros para la muestra requerida.

Búsqueda de funcionarios idóneos y claves para arrojar el grado de motivación de los funcionarios de la Administración Municipal, donde se identificaron colaboradores en sus diferentes niveles jerárquicos y especialmente de los procesos Misionales (es decir que tienen que ver con el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo 2016 – 2019

Construyendo futuro lograremos la paz de la Dra. JENNY NAIR GOMEZ) de la Administración municipal de Villa Rica.

Ya identificados los funcionarios se les socializo el objetivo de aplicar la encuesta en ellos y la importancia que se diligenciará en su totalidad y honestidad para contar con datos claves y poderosos para el análisis de la construida que permitirá mejorar los niveles de motivación y desempeño en cada uno de los funcionarios.

Con las 25 encuestas diligenciadas correspondiente al 15,2% de los funcionarios de la Administración Municipal de Villa Rica, en sus diferentes niveles, nos dispusimos a sistematizar y tabular dicha información valiosa para nuestra investigación donde se identificaron factores importantes que miden la motivación en los colaboradores.

## 7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

### ELEMENTOS QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE UN DIAGNOSTICO CON LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA DE VILLA RICA CAUCA.

A continuación, se da a conocer de manera detallada los factores que influyen en clima organizacional y motivación de los funcionarios de la Administración Municipal de Villa Rica, con sus respectivos porcentajes y causas.

#### ❖ PROYECTO DE EMPRESA

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Alcaldía de Villa Rica?

**Tabla 1. PROYECTO DE EMPRESA**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	8%
6	2	8%
7	5	20%
8	5	20%
9	2	8%
10	9	36%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

Frente a la presente grafica se observa lo siguiente:

9 funcionarios que representan el 36% del total de encuestados seleccionaron 10 en la escala valorativa,

2 funcionarios que representan el 8% seleccionaron 9 en la escala valorativa.

5 funcionarios que representan el 20% seleccionaron 8 en la escala valorativa.

5 funcionarios que representan el 20% seleccionaron 7 en la escala valorativa.

2 funcionarios que representan el 8% seleccionaron 6 en la escala valorativa

2 funcionarios que representan el 8% seleccionaron 5 en la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que los funcionarios de la Administración municipal de Villa Rica, en su mayoría conocen profundamente la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Administración, que es por su puesto la situación ideal o deseable.

**Grafica 1. PROYECTO DE EMPRESA**



**Tabla 2. Causas PROYECTO DE EMPRESA**

Causas	Frecuencia	%
a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.	0	0%
b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	0	0%
c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	0	0%
d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	0	0%
e) Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	8	50%
f) No me interesa conocerlos.	2	13%
g) Otras causas ¿Cuáles?	6	38%
	<b>16</b>	<b>100%</b>

En las causas se evidencia lo siguiente:

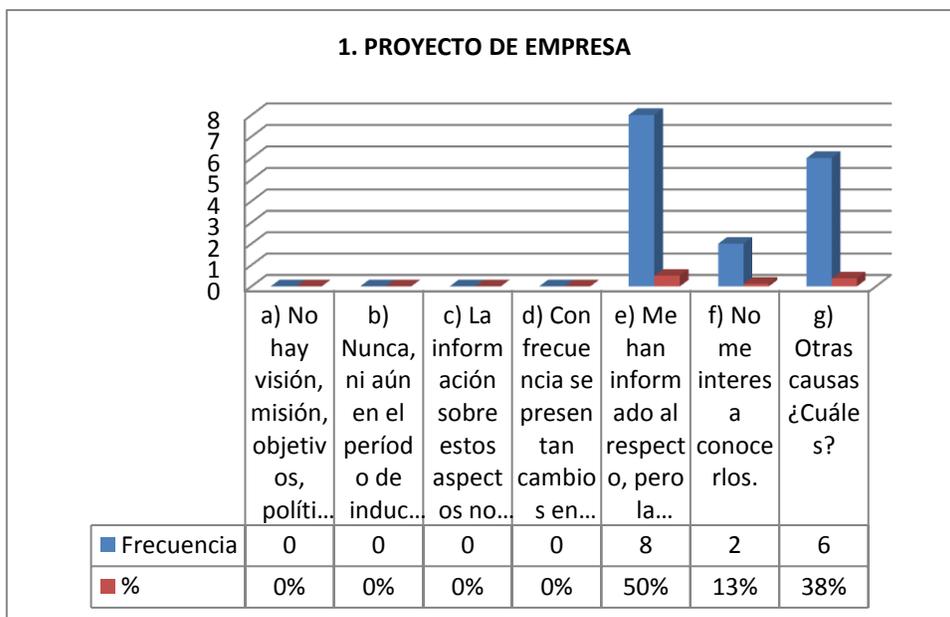
8 funcionarios seleccionaron la respuesta C que corresponde al 50%.

6 funcionarios seleccionaron la respuesta G que corresponde al 38%

2 funcionarios seleccionaron la respuesta F que corresponde al 13%

En la tabla de las causas podemos concluir que en su mayoría los funcionarios de la Alcaldía de Villa Rica, se le han informado al respecto, pero no han prestado la atención suficiente a la visión, la misión, las estrategias, los objetivos de la Administración Municipal

**Grafica 2. PROYECTO DE EMPRESA**



❖ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la alcaldía de Villa Rica- Cauca?

**Tabla 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	3	12%
6	6	24%
7	5	20%
8	3	12%
9	0	0%
10	8	32%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta grafica se puede evidenciar lo siguiente:

8 funcionarios que representan el 32% de lo encuestado, apuntando al 10 de la escala valorativa

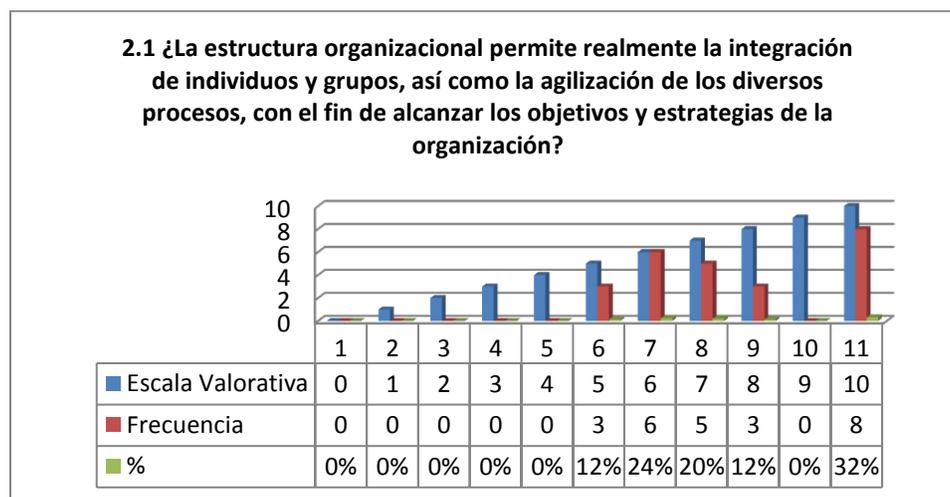
6 funcionarios que representan el 34% de lo encuestado, apuntando al 6 de la escala valorativa

5 funcionarios que representan el 20% de lo encuestado, apuntando al 7 de la escala valorativa

3 funcionarios que representan el 12% de lo encuestado, apuntando al 5 de la escala valorativa

Este análisis arroja como resultado que los funcionarios de la Administración municipal de Villa Rica, en su mayoría consideran que La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Administración, que es por su puesto la situación ideal o deseable.

**Grafica 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**Tabla 4. Causas ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

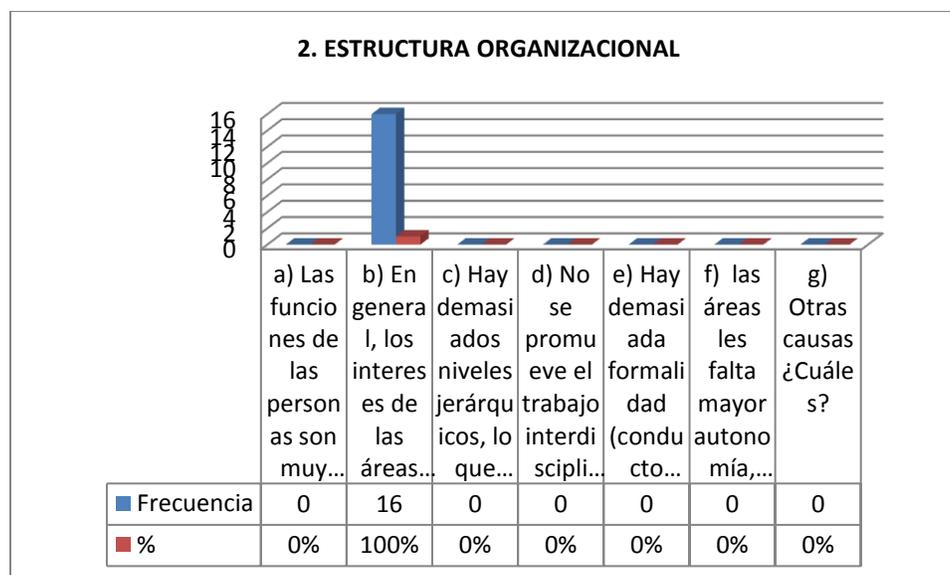
Causas	Frecuencia	%
a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	0	0%
b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.	16	100%
c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	0	0%
d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	0	0%
e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antecelas, etc.)	0	0%
f) las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	0	0%
g) Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

16	100%
----	------

En las causas se evidencia que 16 funcionarios dan como respuesta la opción B que corresponde al 100%.

En la tabla de las causas podemos concluir que, en 16 de los 25 funcionarios de la Alcaldía de Villa Rica, los intereses de las áreas priman sobre los de Organización.

**Grafica 4. Causas ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



❖ **PARTICIPACIÓN**

¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

**Tabla 5. PARTICIPACION**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	1	4%
5	3	12%
6	9	36%
7	4	16%
8	1	4%
9	6	24%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta grafica se observa lo siguiente:

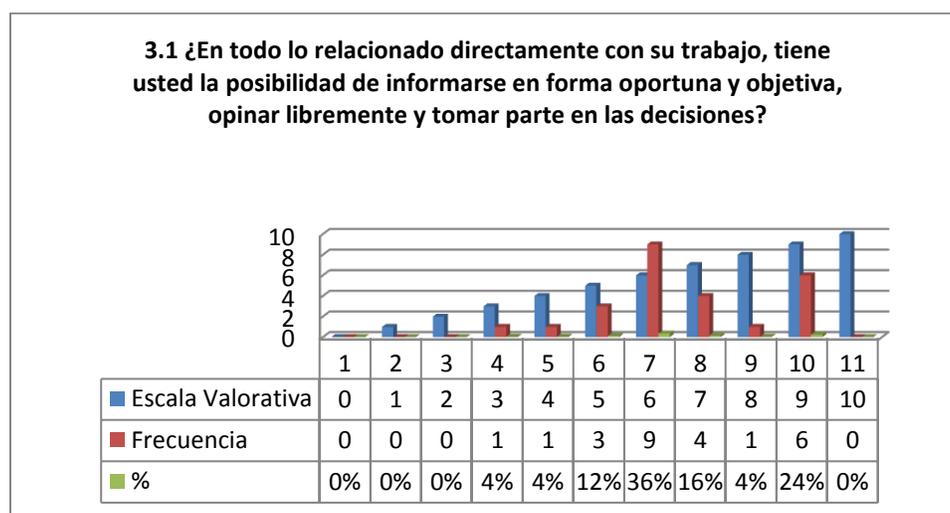
9 funcionarios que representan el 36% del total de los encuestados, dando respuesta al número 6 de la escala valorativa.

6 funcionarios que representan el 24% del total de los encuestados, dando respuesta al número 9 de la escala valorativa.

4 funcionarios que representan el 16% del total de los encuestados, dando respuesta al número 7 de la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 9 de los 25 los funcionarios encuestados de la Administración municipal de Villa Rica, consideran que, tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de la Administración Municipal.

**Grafica 5. PARTICIPACION**



**Tabla 6. Causas PARTICIPACION**

Causas	Frecuencia	%
a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	8	32%
b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	7	28%
c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	10	40%
d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	0	0%
e) Otras causas ¿Cuáles?	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En las causas se evidencia lo siguiente:

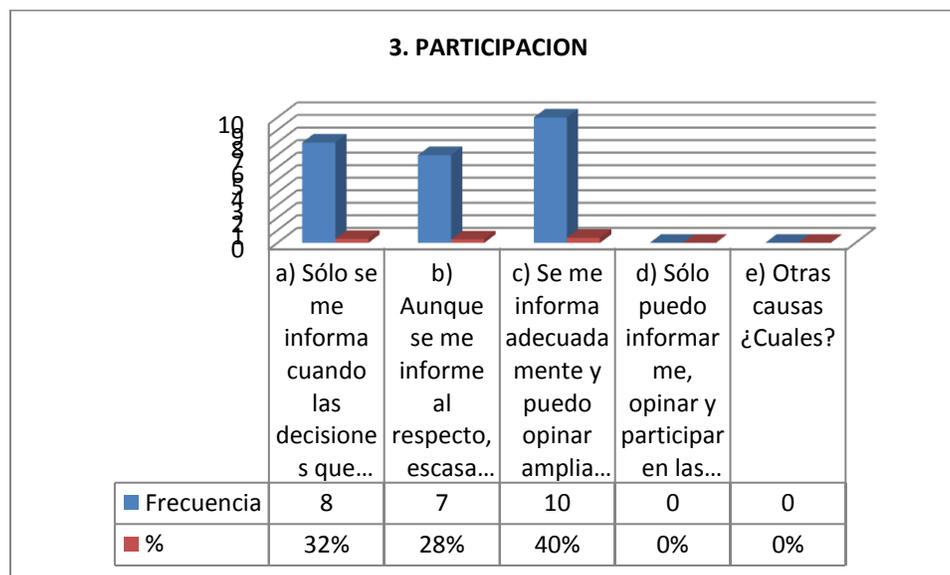
10 funcionarios dieron respuesta a la opción C. que corresponde al 40%

8 funcionarios dieron respuesta a la opción A. que corresponde al 32%

7 funcionarios dieron respuesta a la opción B. que corresponde al 28%

Se puede evidenciar que el 40% de los funcionarios seleccionados, tienen como causa que Se les informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

**Grafica 6. Causas PARTICIPACION**



❖ **INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**

¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

**Tabla 7. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	8%
8	10	40%
9	6	24%
10	7	28%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En la presente grafica se observa lo siguiente:

10 funcionarios que corresponden al 40%, dando respuesta al número 8 de la escala valorativa

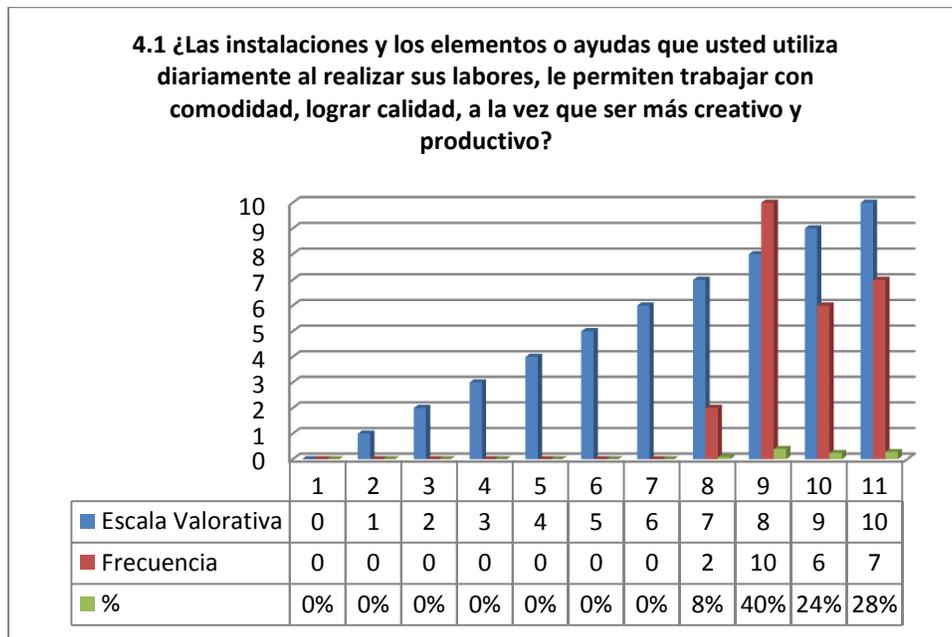
7 funcionarios que corresponden al 28%, dando respuesta al número 10 de la escala valorativa

6 funcionarios que corresponden al 24%, dando respuesta al número 9 de la escala valorativa

2 funcionarios que corresponde al 8%, dando respuesta al número 7 de la escala valorativa

Este analisis arroja como resultado que 10 de los 25 los funcionarios encuestados de la Administracion municipal de Villa Rica, consideran que las instalaciones y los elementos o ayudas que utilizan diariamente al realizar sus labores, le permite trabajar con comodidad, logrando calidad, ser más creativo y productivo.

**Grafica 7. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**



**Tabla 8. Causas INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**

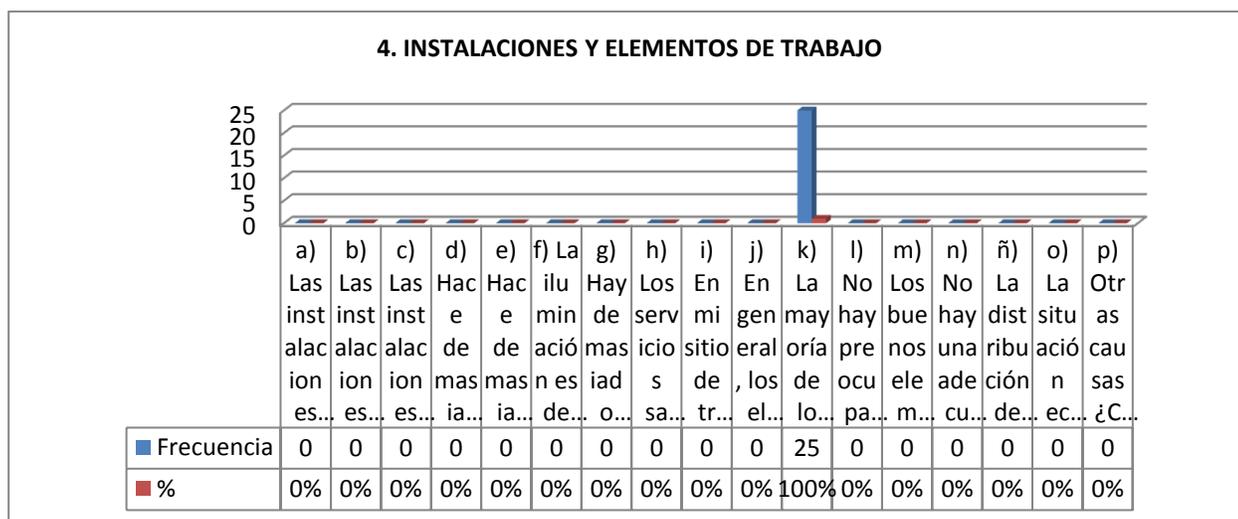
<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	0	0%
b) Las instalaciones no son seguras.	0	0%
c) Las instalaciones no son funcionales.	0	0%
d) Hace demasiado frío.	0	0%
e) Hace demasiado calor.	0	0%
f) La iluminación es deficiente.	0	0%
g) Hay demasiado ruido.	0	0%
h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	0	0%
i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	0	0%
j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	0	0%
k) La mayoría de los elementos son excelentes.	25	100%
l) No hay preocupación en la organización por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.	0	0%
m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	0	0%
n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	0	0%
ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	0	0%
o) La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.	0	0%
p) Otras causas ¿Cuáles?	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En las causas se evidencia lo siguiente:

25 funcionarios dieron respuesta a la opción K, correspondiente al 100%.

En las causas se puede evidenciar que el 100% de los 25 funcionarios encuestados coinciden en que la mayoría de los elementos son excelentes para el realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo.

**Grafica 8. Causas INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**



**❖ TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA**

¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

**Tabla 9. TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	4%
5	2	8%
6	3	12%
7	10	40%
8	9	36%
9	0	0%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se evidencia lo siguiente:

10 funcionarios que corresponden al 40%, dieron respuesta a número 7 de la escala valorativa

9 funcionarios que corresponden al 36%, dieron respuesta al número 8 de la escala valorativa

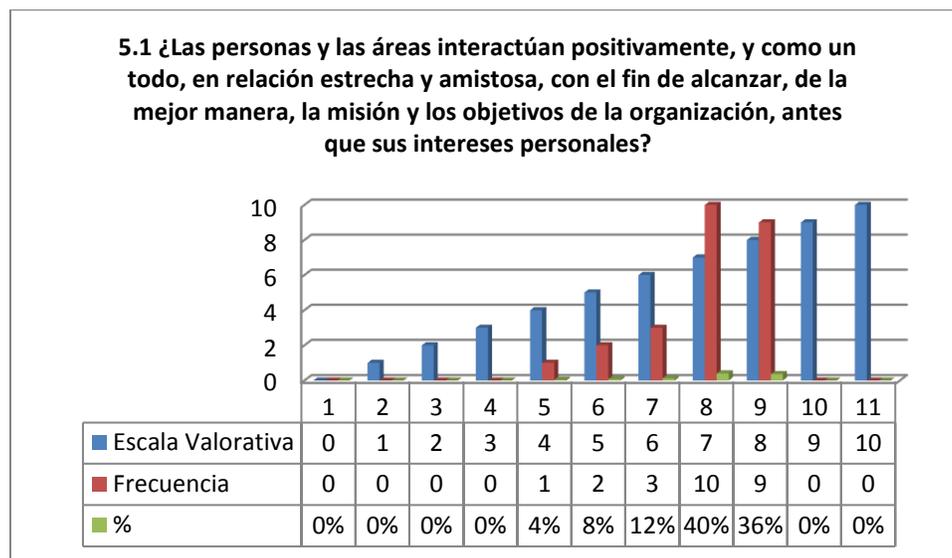
3 funcionarios que corresponden al 12%, dieron respuesta al número 6 de la escala valorativa

2 funcionarios que corresponden al 8%, dieron respuesta al número 5 de la escala valorativa

1 funcionario que corresponde al 4%, dio respuesta al número 4 de la escala valorativa

Este análisis arroja como resultado que 10 de los 25 los funcionarios encuestados, de la Administración municipal de Villa Rica, consideran que sus intereses personales no están por debajo del cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Grafica 9. TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA**



**Tabla 10. Causas TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA**

Causas	Frecuencia	%
a) No se conocen la misión y los objetivos.	0	0%
b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan.	0	0%
c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	0	0%
d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	0	0%
e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	0	0%
f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	0	0%
g) La estructura organizacional no facilita la integración.	0	0%
h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	16	64%
i) Otras causas Cuáles?	9	36%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

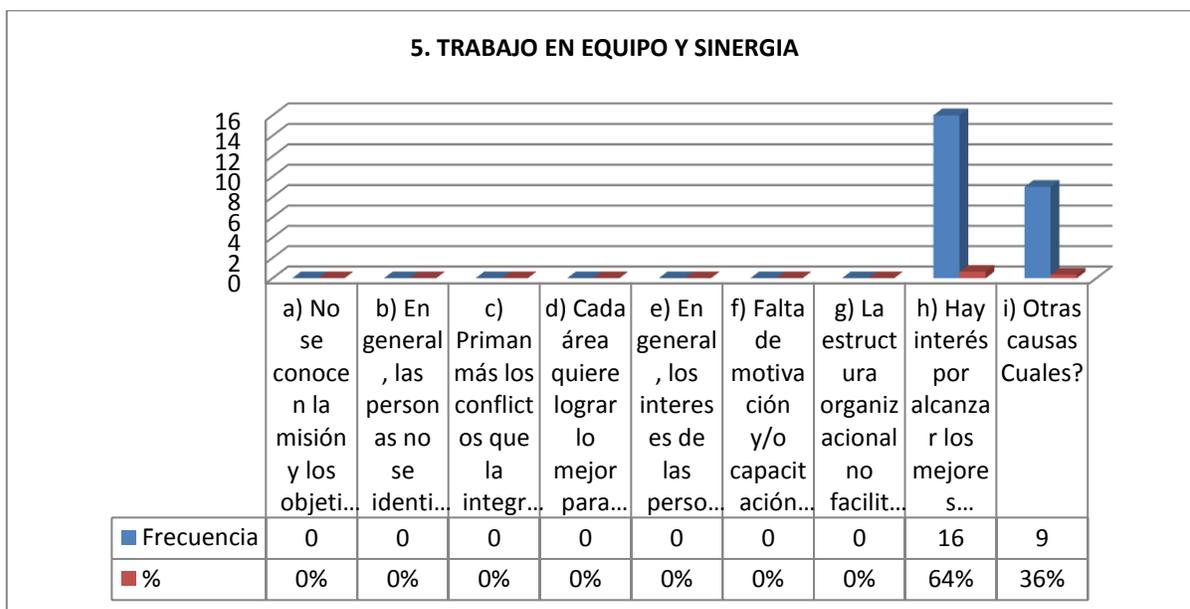
Frente a las causas se evidencia lo siguiente:

16 funcionarios que corresponde al 64% dieron como respuesta la opción H

9 funcionarios que corresponden al 36% dieron como respuesta la opción I

En las causas se identifica que 64% que corresponde a 16 funcionarios de los 25 encuestados consideran que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

**Grafica 10. Causas TRABAJO EN EQUIPO Y SINERGIA**



❖ **LIDERAZGO**

¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accesible, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

**Tabla 11. LIDERAZGO**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	8%
6	1	4%
7	9	36%
<b>8</b>	6	24%
9	7	28%
10	0	0%

25	100%
----	------

En la presenta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

9 funcionarios que corresponden al 36% dieron como respuesta el número 7 de la escala valorativa.

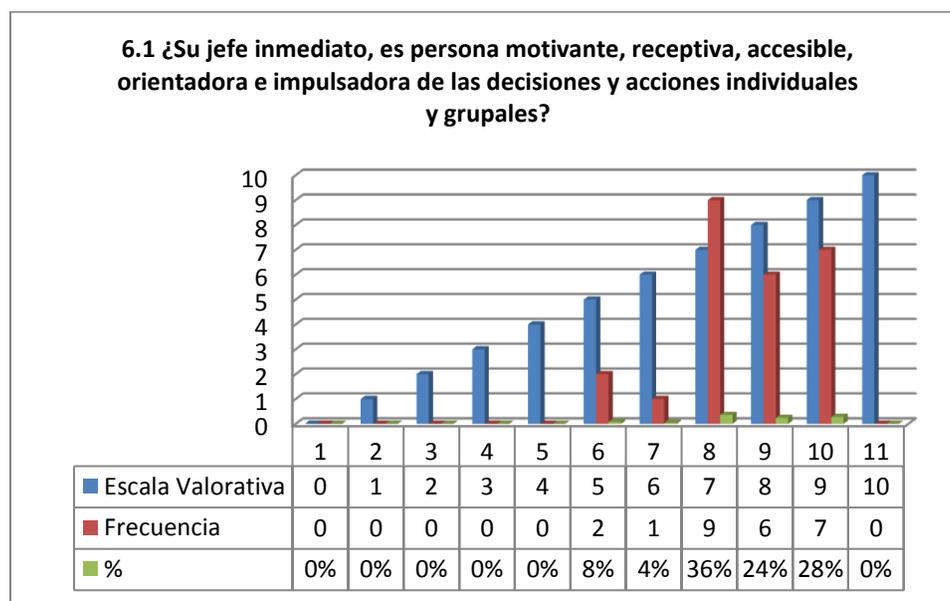
7 funcionarios que corresponden al 28% dieron como respuesta el número 9 en la escala valorativa

6 funcionarios que corresponden al 24% dieron como respuesta el número 8 en la escala valorativa

1funcionario que corresponde al 4% dio como respuesta el número 6 de la escala valorativa

Este analisis arroja como resultado que 7 de los 25 funcionarios encuestados, de la Administracion municipal de Villa Rica, consideran que jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accesible, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales.

**Grafica 11. LIDERAZGO**



**Tabla 12. Causas LIDERAZGO**

Causas	Frecuencia	%
a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	0	0%
b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	0	0%
c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.	0	0%
d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	0	0%
e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	0	0%
f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	13	52%
g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	0	0%
h) Otras causas Cuáles?	12	48%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

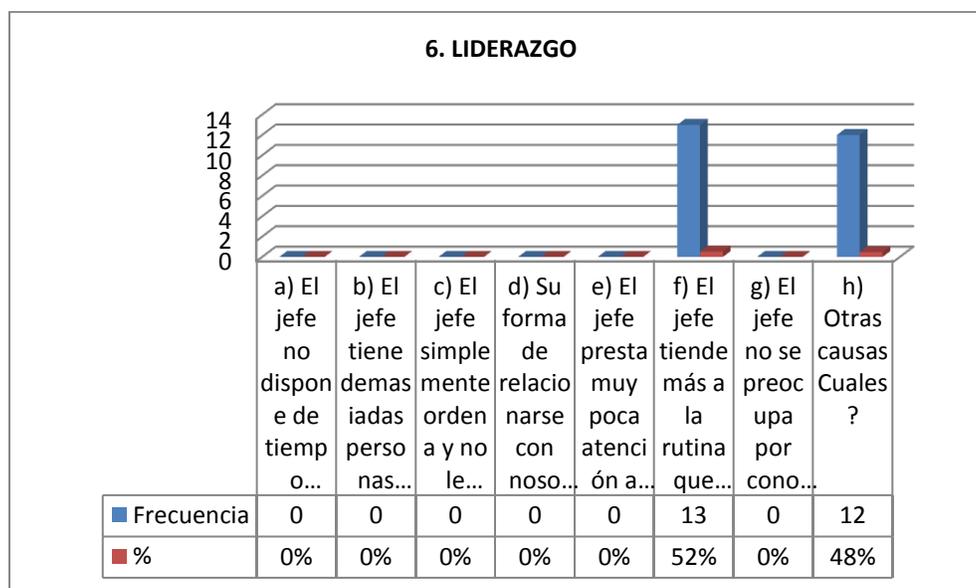
En las causas se evidencia lo siguiente:

13 funcionarios que corresponden al 52% dieron como respuesta la opción F.

12 funcionarios que corresponden al 48% dieron como respuesta la opción H.

En las causas se puede evidenciar que 13 de los funcionarios encuestados el cual corresponde al 52%, se soportan en que El jefe tiende más a la rutina que al cambio.

**Grafica 12. Causas LIDERAZGO**



### ❖ TOMA DE DECISIONES

¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

**Tabla 13. TOMA DE DECISIONES**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	4%
5	0	0%
6	6	24%
7	11	44%
8	7	28%
9	0	0%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

11 funcionarios que corresponden al 44% de los encuestados dieron como respuesta el número 7 correspondiente a la escala valorativa.

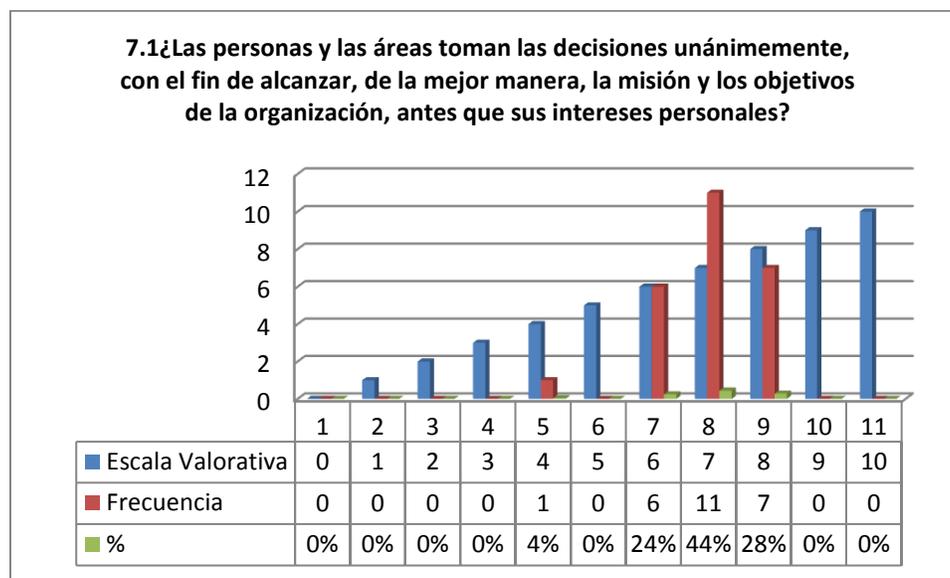
7 funcionarios que corresponden al 28% de los encuestados dieron como repuesta el número 8 de la escala valorativa.

6 funcionarios que corresponde al 24% de los encuestados dieron como respuesta al número 6 de la escala valorativa.

1 funcionario que corresponde al 4% de los encuestados dio como respuesta el número 4 de la escala valorativa

Este analisis arroja como resultado que 11 de los 25 funcionarios encuestados, de la Administracion municipal de Villa Rica, consideran que las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales

**Grafica 13. TOMA DE DECISIONES**



**Tabla 14. Causas TOMA DE DECISIONES**

Causas	Frecuencia	%
a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.	0	0%
b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	12	48%
c) Hay subgrupos que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	1	4%
d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	7	28%
e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	0	0%
f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	0	0%
g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	5	20%
h) Aquí nunca votamos.	0	0%
i) Otras causas Cuáles?	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

12 funcionarios que corresponden al 48% dieron como respuesta la opción B.

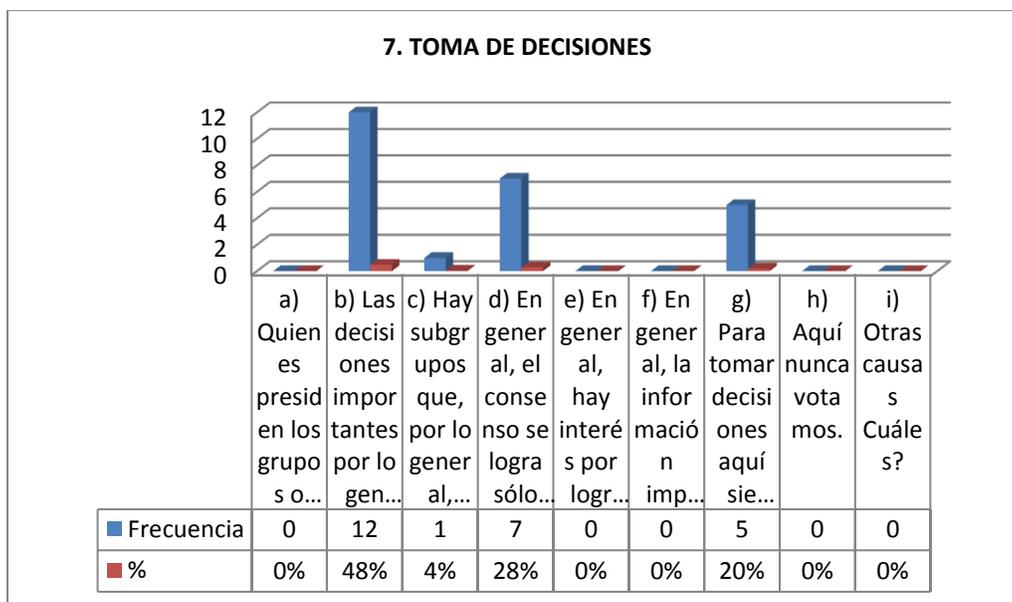
7 funcionarios que corresponden al 28% dieron como respuesta la opción D.

5 funcionarios que corresponden al 20% dieron como respuesta la opción G.

1 funcionario que corresponde al 4% dio como respuesta la opción C.

se observa que 12 de los funcionarios que corresponde al 48% de los encuestados, soportan como causa que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.

**Grafica 14. Causas TOMA DE DECISIONES**



❖ **TRABAJO GRATIFICANTE**

¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

**Tabla 15. TRABAJO GRATIFICANTE**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	4%
6	1	4%
7	0	0%
8	12	48%
9	4	16%
10	7	28%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

12 funcionarios que corresponden al 48% de los encuestados respondieron el número 8 de la escala valorativa.

7 funcionarios que corresponden al 28% de los encuestados respondieron el número 10 de la escala valorativa.

4 funcionarios que corresponden al 16% de los encuestados respondieron el número 9 de la escala valorativa.

1 funcionario que corresponde al 4% de los encuestados respondió el número 6 de la escala valorativa.

1 funcionario que corresponde al 4% de los encuestados respondió el número 5 de la escala valorativa.

Este analisis arroja como resultado que 12 de los 25 funcionarios encuestados, de la Administracion municipal de Villa Rica, consideran que estan ubicados en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad.

**Grafica 15. TRABAJO GRATIFICANTE**



**Tabla 16. Causas TRABAJO GRATIFICANTE**

Causas	Frecuencia	%
a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	2	11%
b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	0	0%
c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	15	83%
d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	0	0%
e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	0	0%
f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	0	0%
g) Otras causas Cuáles?	1	6%

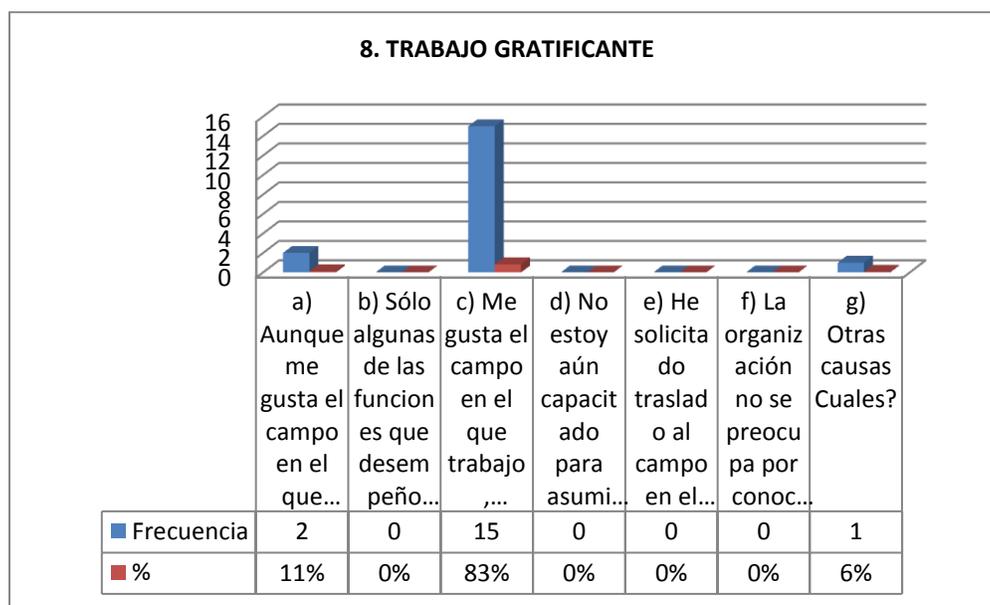
En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

15 funcionarios que corresponden al 83% dieron como respuesta la opción C.

1funcionario que corresponde al 4% dio como respuesta la opción G.

Se puede identificar que 15 funcionarios se soportan en que les gusta el campo en el que trabajan, como también las funciones a su cargo, pero tienen limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarse.

**Grafica 16. Causas TRABAJO GRATIFICANTE**



❖ **DESARROLLO PERSONAL**

¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

**Tabla 17. DESARROLLO PERSONAL**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	3	12%
8	3	12%

9	1	4%
10	18	72%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta grafica se evidencia lo siguiente:

18 funcionarios que corresponden al 72% del total de encuestados dieron como respuesta el número 10 de la escala valorativa.

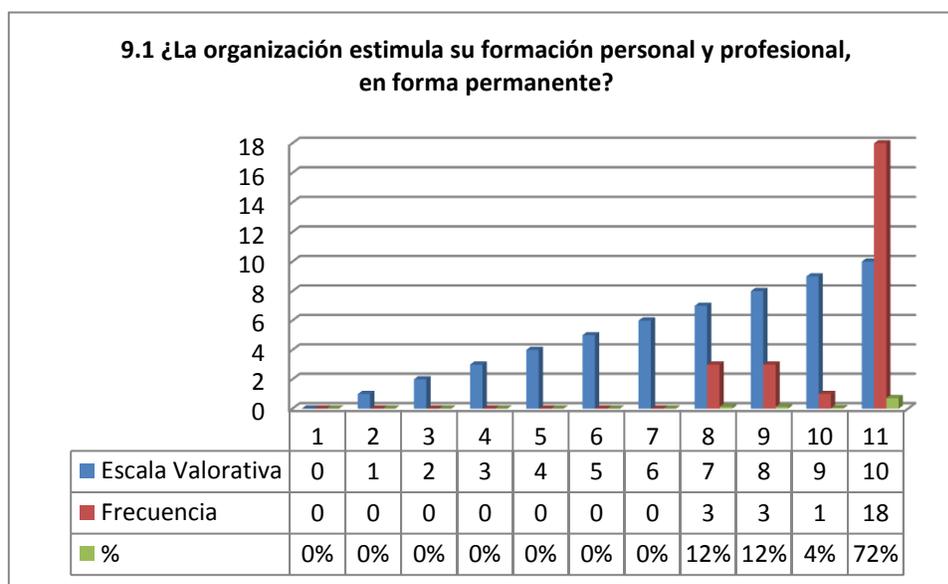
3 funcionarios que corresponden al 12% del total de encuestados dieron como respuesta el número 8 de la escala valorativa.

3 funcionarios que corresponden a otros 12% del total de encuestados dieron como respuesta el número 9 de la escala valorativa.

1 funcionario que corresponde al 4% del total de encuestados respondió el numero 10 correspondiente a la escala valorativa.

Este analisis arroja como resultado que 18 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 72%, consideran que la organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente.

**Grafica 17.**  
**DESARRO**  
**LLO**  
**PERSONA**  
**L**





### ❖ RELACIONES INTERPERSONALES

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

**Tabla 19. RELACIONES INTERPERSONALES**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	4%
7	5	20%
8	6	24%
9	13	52%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

13 funcionarios que corresponden al 52% de las personas encuestadas dieron como respuesta el número 9 de la escala valorativa.

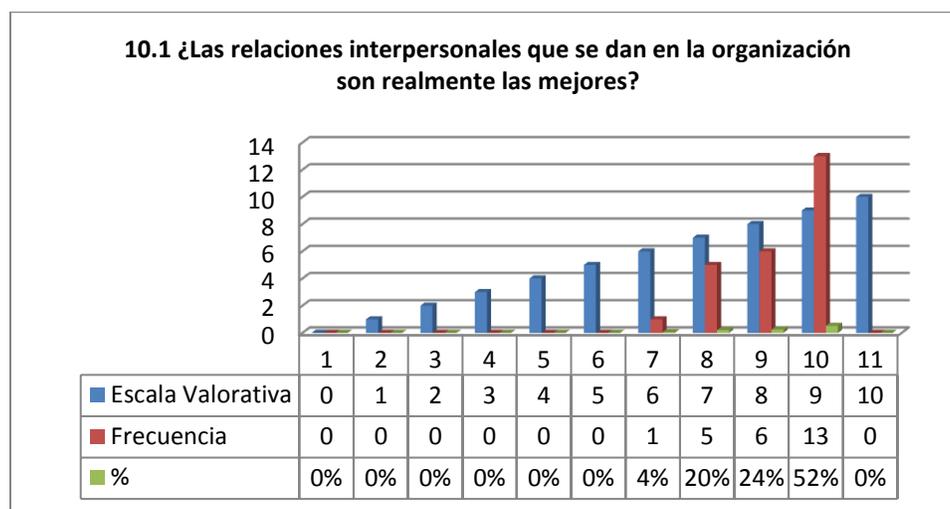
6 funcionarios que corresponden al 24% de las personas encuestadas dieron como respuesta el número 8 de la escala valorativa.

5 funcionarios que corresponden al 20% de las personas encuestadas dieron como respuesta el número 7 de la escala valorativa.

1 funcionario que corresponde al 4% de las personas encuestadas dio como respuesta el número 6 de la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 13 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 52%, consideran que las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores.

**Grafica 19. RELACIONES INTERPERSONALES**



**Tabla 20. Causas RELACIONES INTERPERSONALES**

Causas	Frecuencia	%
a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	0	0%
b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	0	0%
c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	0	0%
d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	13	52%
e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	0	0%
f) Falta más libertad de expresión.	0	0%
g) Las barreras sociales no lo permiten.	0	0%
h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	0	0%
i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	7	28%
j) Otras causas Cuáles?	5	20%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

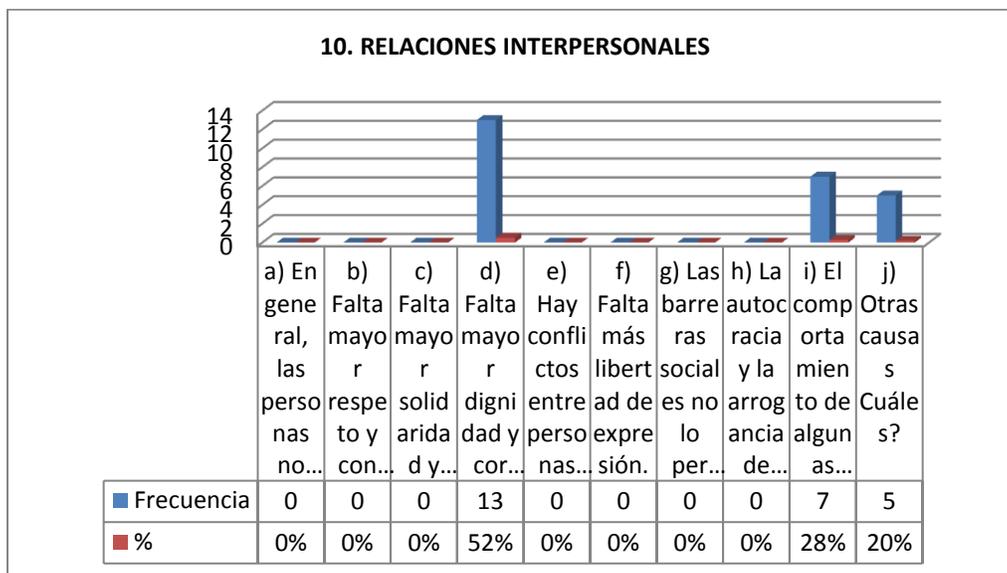
13 funcionarios que corresponden al 52% del total de encuestados dieron como respuesta la opción D.

7 funcionarios que corresponden al 28% del total de encuestados dieron como repuesta la opción I.

5 funcionarios que corresponden al 20% del total de encuestados dieron como respuesta la opción J.

En las causas se identifica que 13 funcionarios que corresponde al 52% de los 25 encuestados manifiestan que Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.

**Grafica 20. Causas RELACIONES INTERPERSONALES**



❖ **CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

**Tabla 21. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	4%
6	5	20%
7	5	20%
8	8	32%
9	6	24%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

8 funcionarios que corresponden al 32% del total de encuestados dieron como respuesta el número 8 de la escala valorativa.

6 funcionarios que corresponde al 24% del total de encuestados dieron como respuesta el número 9 de la escala valorativa.

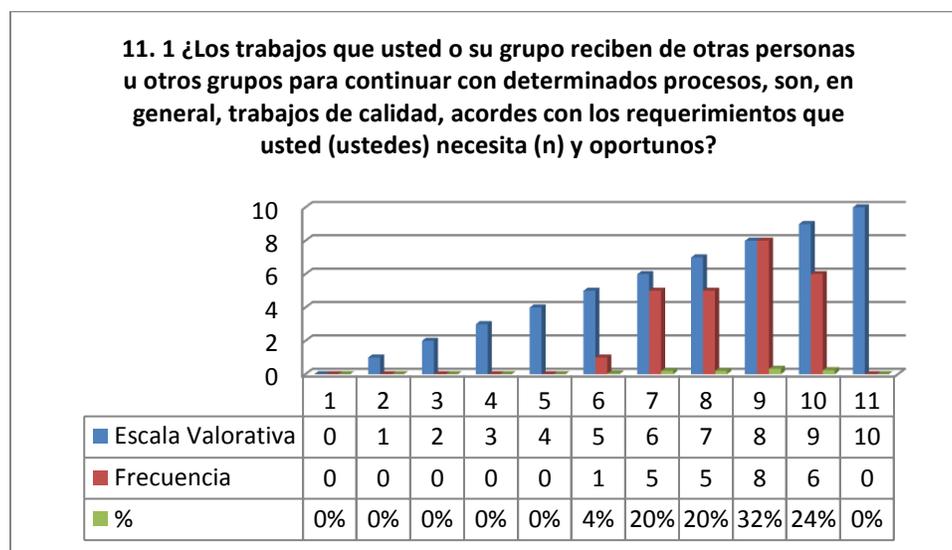
5 funcionarios que corresponden al 20% del total de encuestados dieron como respuesta el número 7 de la escala valorativa.

5 funcionarios que corresponden al 20% del total de encuestados dieron como respuesta el número 6 de la escala valorativa.

1 funcionario que corresponde al 4% del total de encuestados dio como respuesta el número 5 de la escala valorativa.

Este analisis arroja como resultado que 8 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 32%, consideran que los trabajos que se reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos necesarios y oportunos.

**Grafica 21. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**



**Tabla 22. Causas CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	0	0%
b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	0	0%
c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	11	44%
d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	8	32%
e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	6	24%
f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	0	0%
g) Otras causas Cuáles?	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

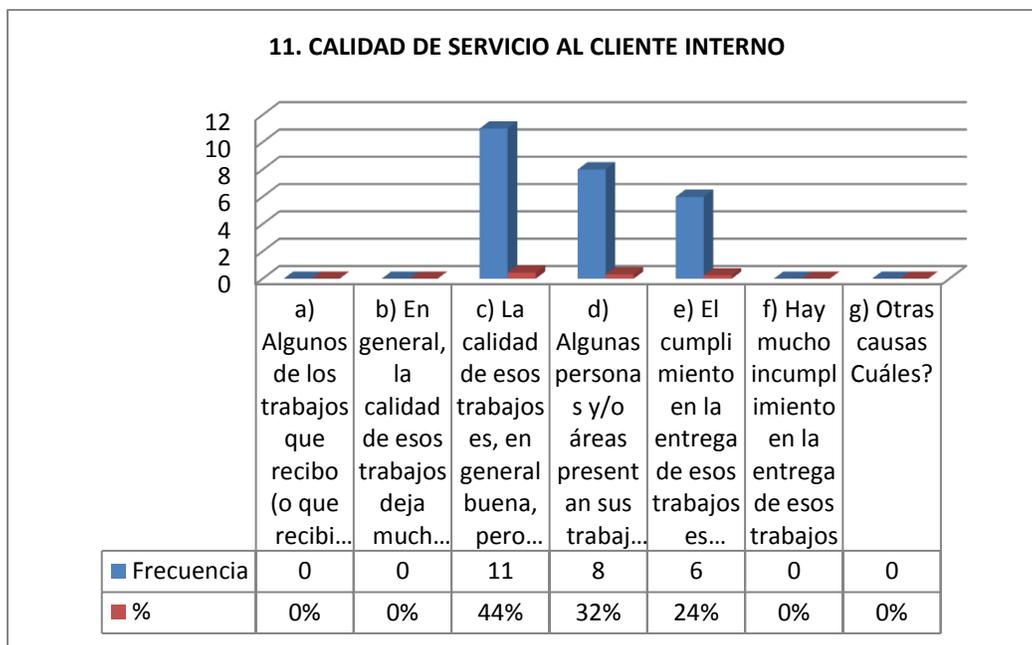
46 funcionarios que corresponden al 64% dieron como respuesta la opción D.

6 funcionarios que corresponden al 24% dieron como respuesta la opción I.

3 funcionarios que corresponden al 12% dieron como respuesta la opción I.

Se identifica que 11 funcionarios que corresponde al 44% de los encuestados, manifestaron en las causas que la calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.

**Grafica 22. Causas CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**



❖ **SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES**

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando?

**Tabla 23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	15	60%
8	7	28%
9	3	12%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

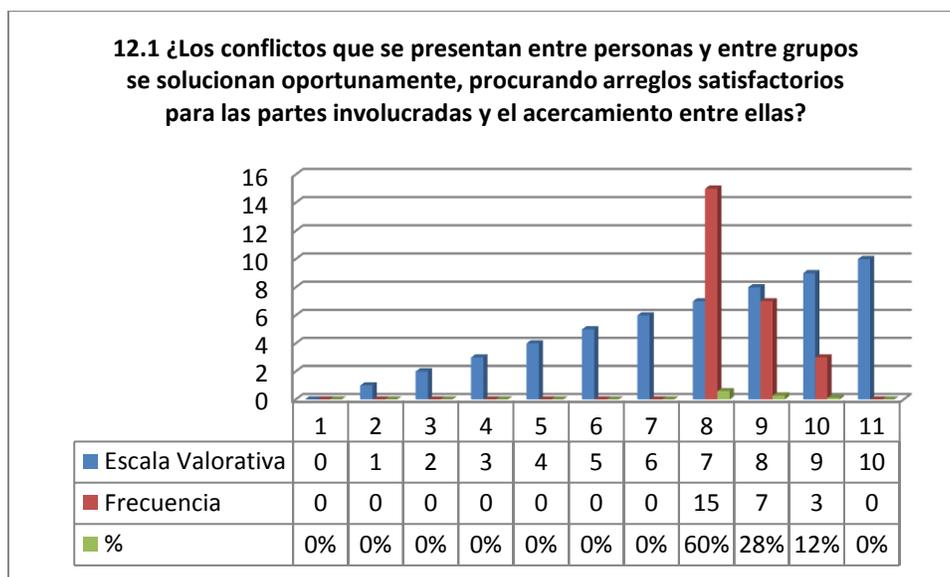
15 funcionarios que corresponden al 60% del total de encuestados dieron como respuesta el número 7 en la escala valorativa.

7 funcionarios que corresponden al 12% del total de encuestados dieron como respuesta el número 8 en la escala valorativa.

3 funcionarios que corresponden al 12% del total de encuestados dieron como respuesta el número 9 en la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 15 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 60%, consideran que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

**Grafica 23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES**



**Tabla 24. Causas SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES**

Causas	Frecuencia	%
--------	------------	---

a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	0	0%
b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	0	0%
c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.	0	0%
d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	16	64%
e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.	0	0%
f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	0	0%
g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	0	0%
h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	0	0%
i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	6	24%
j) Otras causas Cuáles?	3	12%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede identificar lo siguiente:

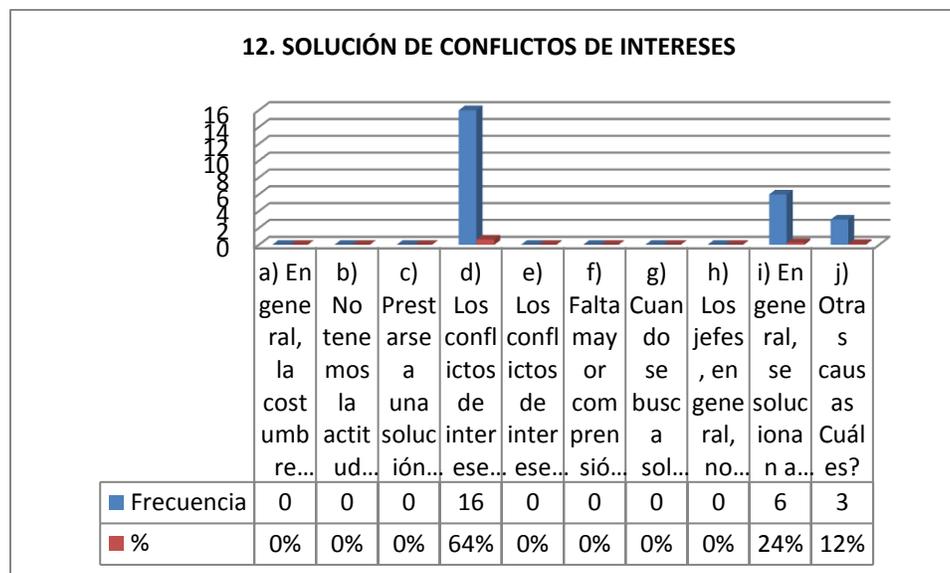
16 funcionarios que corresponden al 64% de los encuestados dieron como respuesta la opción D.

6 funcionarios que corresponden al 24% de los encuestados dieron como respuesta la opción I.

3 funcionarios que corresponden al 12% de los encuestados dieron como respuesta la opción J.

Se puede identificar que 16 funcionarios que corresponden al 64% del total de los encuestados manifiestan en las causas que los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.

***Grafica 24. Causas SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES***



❖ **LIBERTAD DE EXPRESION**

¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse libremente?

**Tabla 25. LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	10	40%
9	7	28%
10	8	32%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

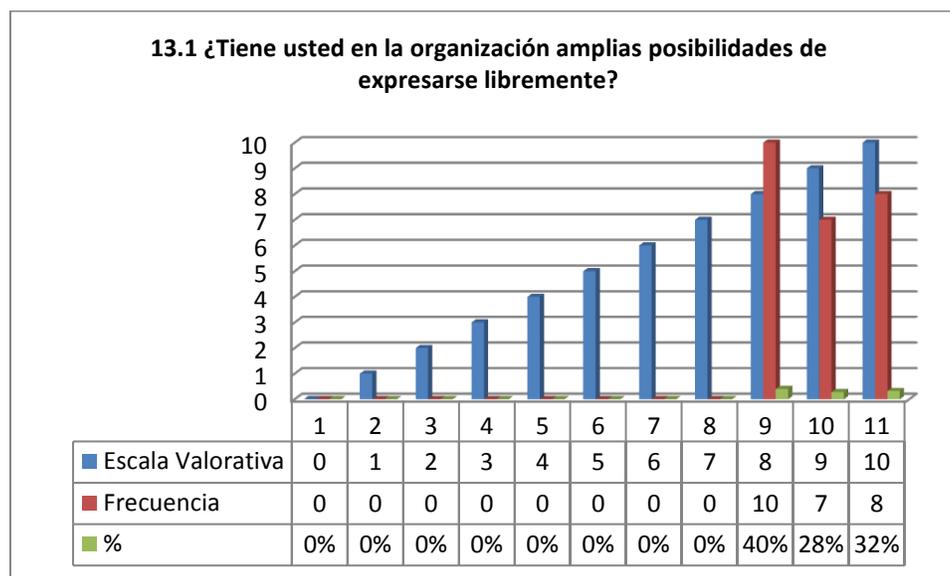
10 funcionarios que corresponden al 40% de los encuestados seleccionaron el número 8 de la escala valorativa.

8 funcionarios que corresponden al 32% de los encuestados seleccionaron el número 8 de la escala valorativa.

7 funcionarios que corresponden al 28% de los encuestados seleccionaron el número 9 de la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 10 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 40%, consideran que tienen en la organización amplias posibilidades de expresarse libremente.

**Grafica 25. LIBERTAD DE EXPRESIÓN**



**Tabla 26. Causas LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

Causas	Frecuencia	%
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.	2	13%
b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	0	0%
c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	0	0%
d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	0	0%
e) En general, no se fomenta la libre expresión en la organización.	0	0%
f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores	0	0%

g) Mi jefe inmediato no la permite.	0	0%
h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.	0	0%
i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.	5	31%
j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.	3	19%
k) Otras causas Cuáles?	6	38%
	<b>16</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

6 funcionarios que corresponden al 38% de las personas encuestadas dieron como respuesta la opción K.

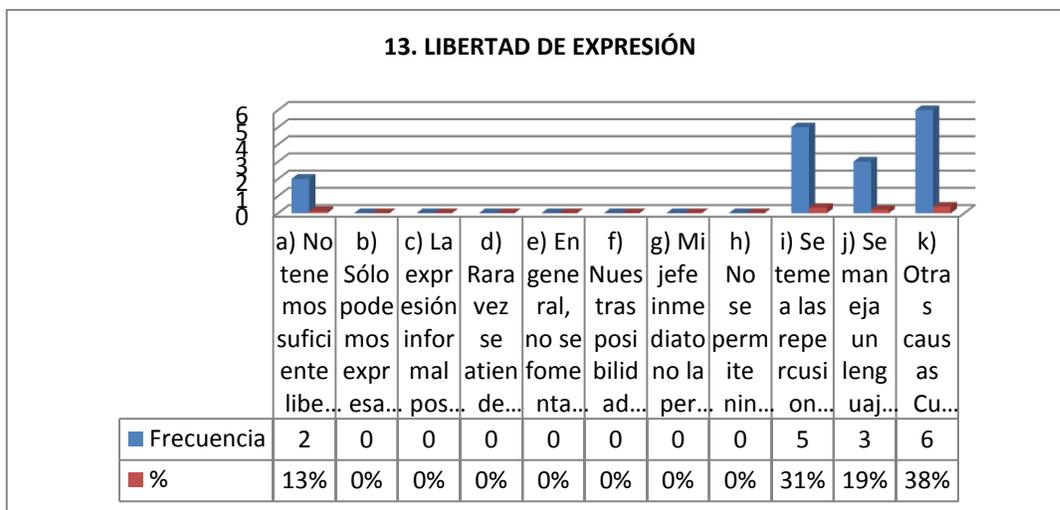
5 funcionarios que corresponden al 31% de las personas encuestadas dieron como respuesta la opción I.

3 funcionarios que corresponden al 19% de las personas encuestadas dieron como respuesta la opción J.

2 funcionarios que corresponden al 13% de las personas encuestadas dieron como respuesta la opción A.

Según lo evidenciado en las causas, se deduce que el 38% del total de encuestados manifiestan que no tienen en la Administración amplias posibilidades de expresarse libremente por otras causas ajenas.

***Grafica 26. Causas LIBERTAD DE EXPRESIÓN***



❖ **ESTABILIDAD LABORAL**

¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

**Tabla 27. ESTABILIDAD LABORAL**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	10	40%
9	15	60%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

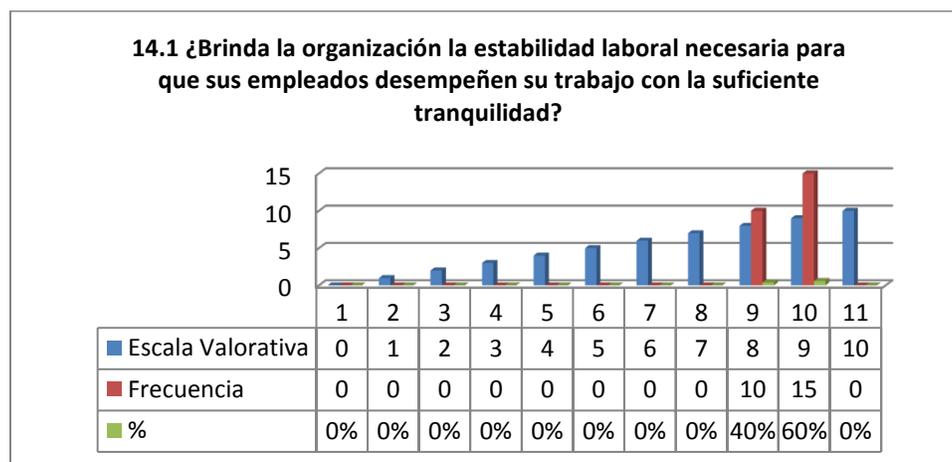
En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

15 funcionarios que corresponde al 60% de los encuestados dieron como respuesta el número 9 de la escala valorativa.

10 funcionarios que corresponde al 40% de los encuestados dieron como respuesta el número 8 de la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 15 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 60%, consideran que la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.

**Grafica 27. ESTABILIDAD LABORAL**



**Tabla 28. Causas ESTABILIDAD LABORAL**

Causas	Frecuencia	%
a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	0	0%
b) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.	0	0%
c) Permanentemente hacen reestructuraciones.	0	0%
d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.	5	20%
e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.	0	0%
f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	20	80%
g) Otras causas Cuáles?	0	0%
	25	100%

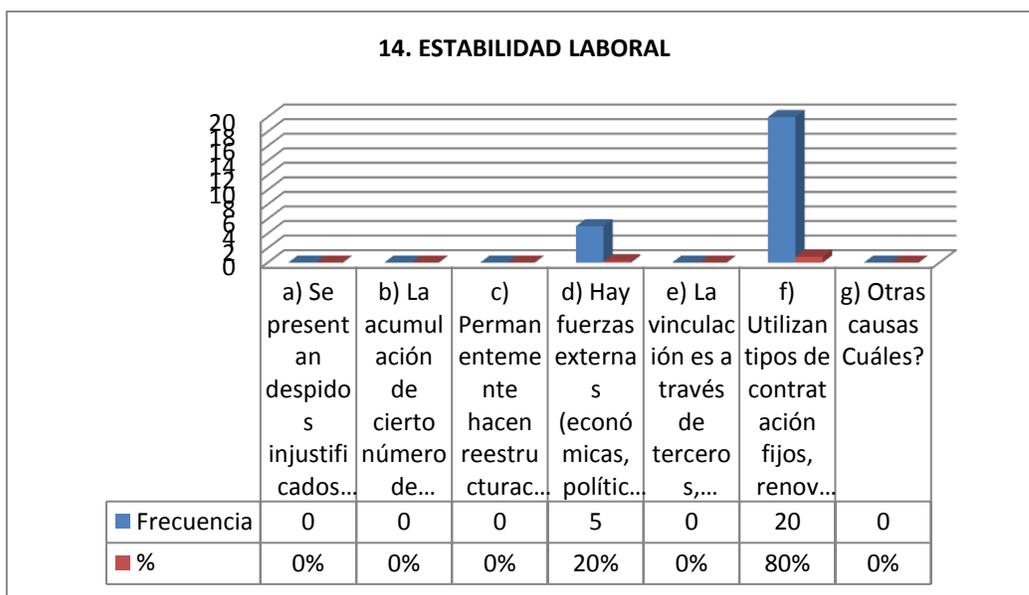
En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

20 funcionarios que corresponde al 80% del total de encuestados dieron respuesta a la opción F.

5 funcionarios que corresponde al 20% del total de encuestados dieron respuesta a la opción D.

Las causas que dan 20 de los funcionarios, el cual corresponden al 80% manifiestan u que utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales. Brindándoles la organización estabilidad laboral necesaria.

**Grafica 28. Causas ESTABILIDAD LABORAL**



❖ **RECONOCIMIENTO**

¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

**Tabla 29. RECONOCIMIENTO**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	3	12%
8	11	44%
9	7	28%
10	4	16%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

11 funcionarios que corresponden al 44% de los encuestados dieron como respuesta el número 8 de la escala valorativa.

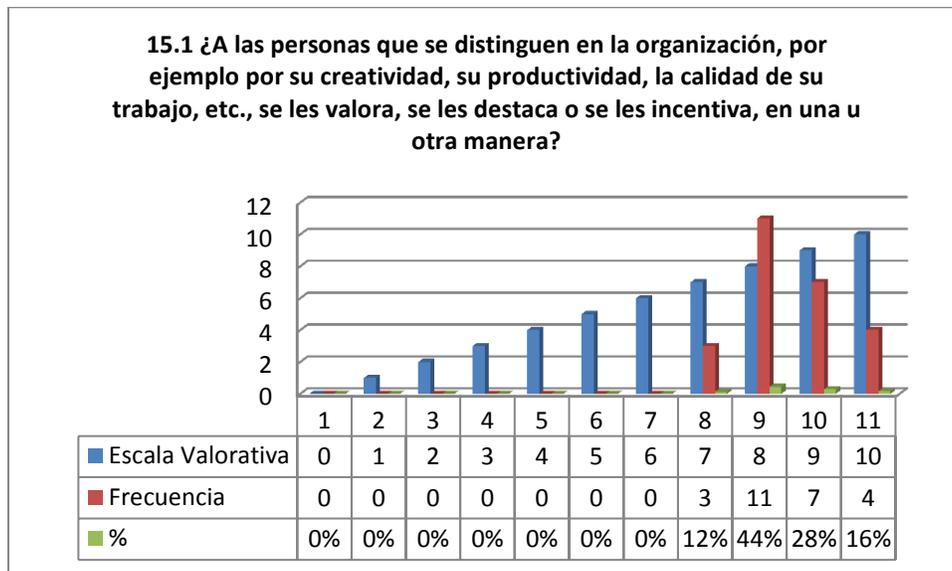
7 funcionarios que corresponden al 28% de los encuestados dieron como respuesta el número 9 de la escala valorativa.

4 funcionarios que corresponden al 16% de los encuestados dieron como respuesta el número 10 de la escala valorativa.

3 funcionarios que corresponden al 12% de los encuestados dieron como respuesta el número 7 de la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 11 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 44%, consideran que a las personas que se distinguen en la Administración, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera.

**Grafica 29. RECONOCIMIENTO**



**Tabla 30. Causas RECONOCIMIENTO**

<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización.	12	57%
b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	0	0%
c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.	0	0%
d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	0	0%
e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	6	29%
f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.	2	10%
g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	0	0%
h) Otras causas Cuáles?	1	5%
	<b>21</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

12 funcionarios que representan el 57% de los encuestados dieron como respuesta la opción A.

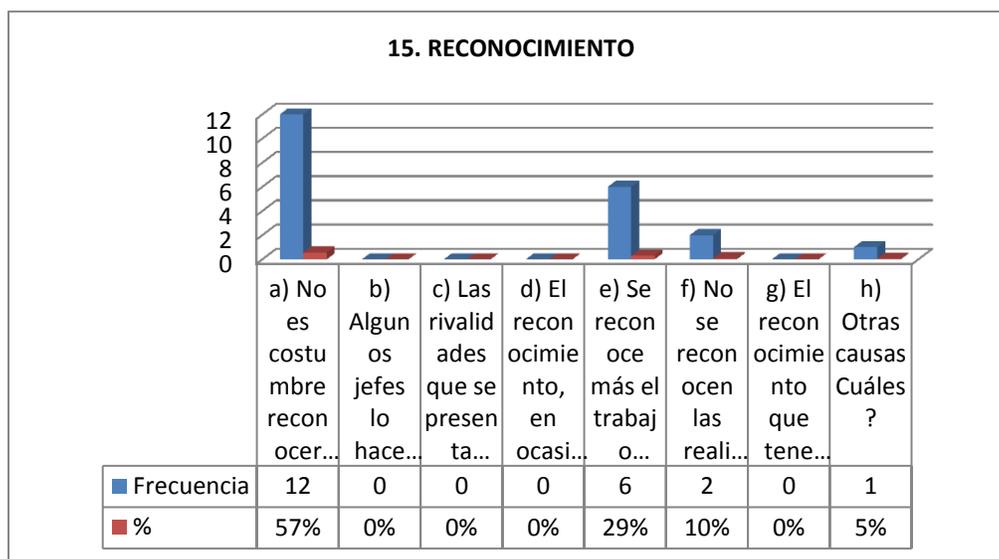
6 funcionarios que representan el 29% de los encuestados dieron como respuesta la opción E.

2 funcionarios que representan el 10% de los encuestados dieron como respuesta la opción F.

1 funcionario que representa el 5% de los encuestados dio como respuesta la opción H.

En las causas se puede evidenciar que 12 funcionarios que corresponden al 57% de los 25 encuestados manifiestan que no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización.

**Grafica 30. Causas RECONOCIMIENTO**



❖ **SALARIO**

¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

**Tabla 31. SALARIO**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	1	4%
8	10	40%
9	12	48%
10	2	8%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

12 funcionarios que representan 48% de los encuestados dieron como respuesta el número 9 de la escala valorativa.

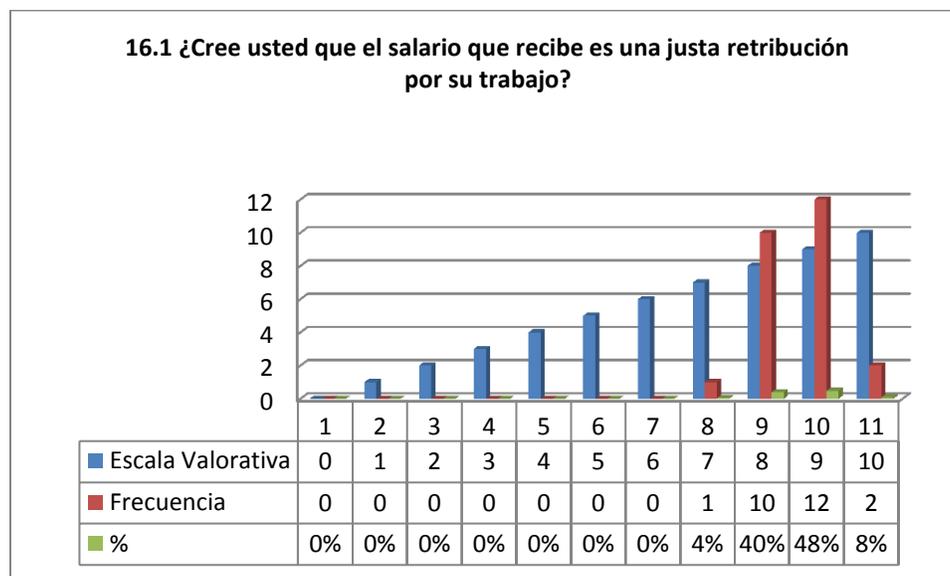
10 funcionarios que representan 40% de los encuestados dieron como respuesta el número 8 de la escala valorativa.

2 funcionarios que representan 8% de los encuestados dieron como respuesta el número 10 de la escala valorativa.

1 funcionario que representa 4% de los encuestados dio como respuesta el número 7 de la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 11 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 44%, consideran que salario que recibe es una justa retribución por su trabajo

**Grafica 31. SALARIO**



**Tabla 32. Causas SALARIO**

Causas	Frecuencia	%
a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	0	0%
b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	0	0%
c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	0	0%
d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	0	0%
e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan	19	83%
f) La situación económica de la organización no lo permite	4	17%
g) Otras causas Cuáles?	0	0%
	<b>23</b>	<b>100%</b>

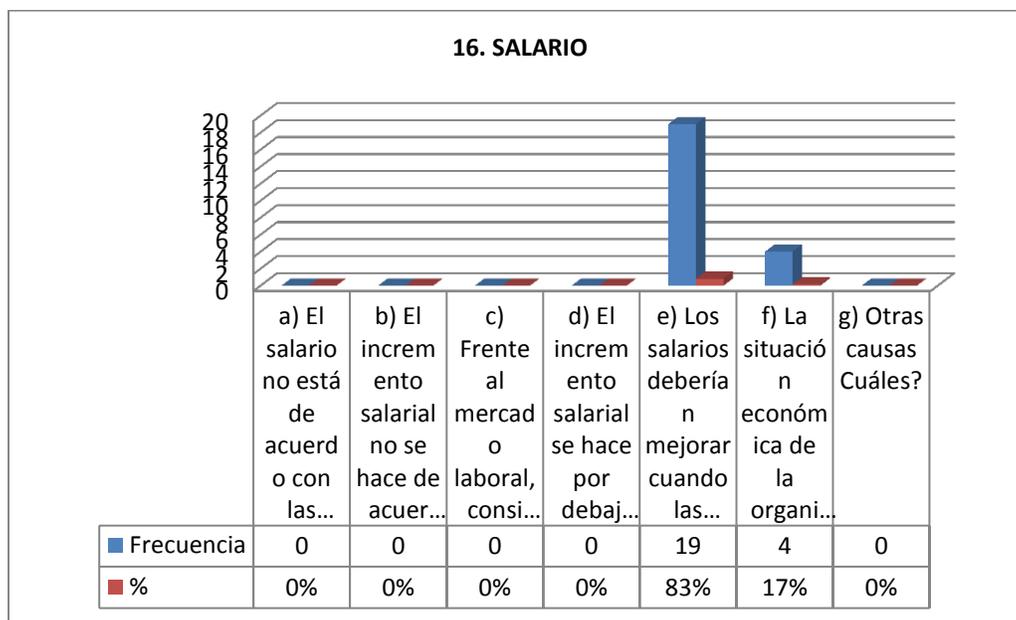
En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

19 funcionarios que corresponden al 83% de los encuestados dieron como respuesta la opción E.

4 funcionarios que corresponden al 17% de los encuestados dieron como respuesta la opción F.

En las causas se evidencia que 19 funcionarios el cual corresponden al 83% de los 25 encuestados consideran que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.

**Grafica 32. Causas SALARIO**



**❖ NORMAS Y REGLAMENTOS**

¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

**Tabla 33. NORMAS Y REGLAMENTOS**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	8%
8	10	40%
9	13	52%

10	0	0%
	25	100%

En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

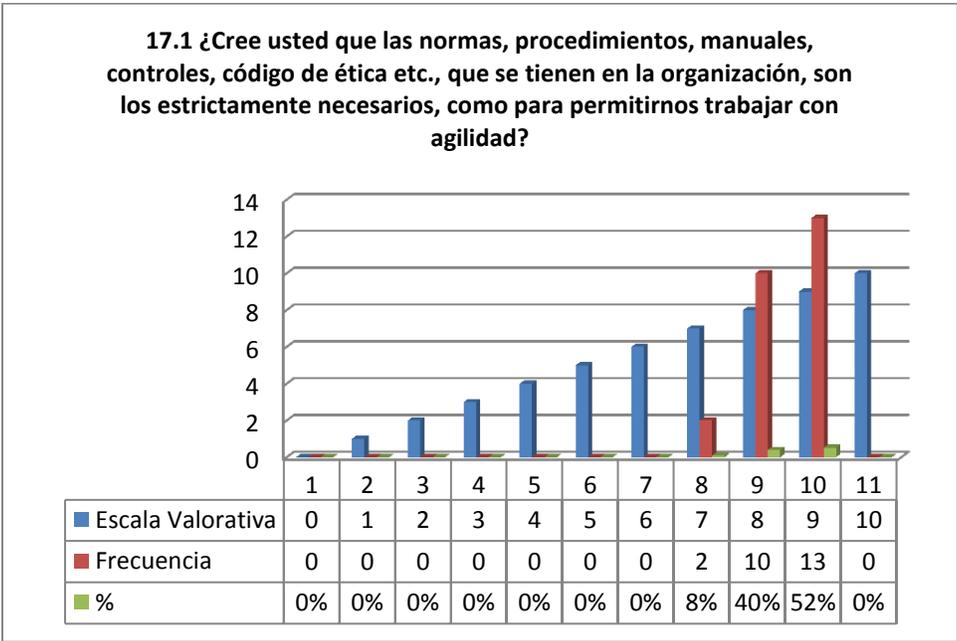
13 funcionarios que corresponden al 52% de los encuestados dieron como respuesta el número 9 de la escala valorativa.

10 funcionarios que corresponden al 40% de los encuestados dieron como respuesta el número 8 de la escala valorativa.

2 funcionarios que corresponden al 8% de los encuestados dieron como respuesta el número 7 de la escala valorativa.

Este analisis arroja como resultado que 13 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 52%, consideran que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad.

**Grafica 33. NORMAS Y REGLAMENTOS**



**Tabla 34. Causas NORMAS Y REGLAMENTOS**

<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	7	28%
b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	0	0%
c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	5	20%
d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	12	48%
e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	1	4%
f) Otras causas Cuáles?	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

12 funcionarios que corresponden al 48% del total de encuestados dieron como respuesta la opción D.

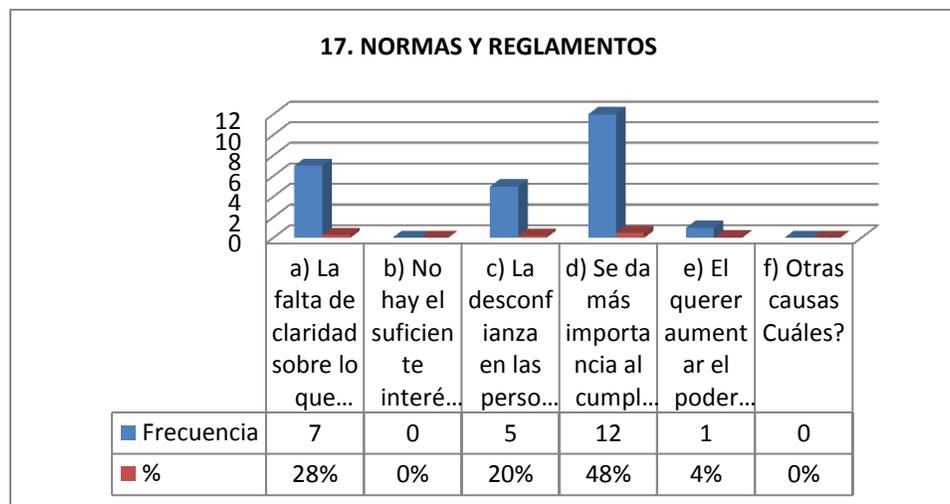
7 funcionarios que corresponden al 28% del total de encuestados dieron como respuesta la opción A.

5 funcionarios que corresponden al 20% del total de encuestados dieron como respuesta la opción C.

1 funcionario que corresponden el 4% del total de encuestados dio como respuesta la opción E.

En las causas se identifica que 12 funcionarios que corresponden al 48%, de los 25 encuestados señalan que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.

**Grafica 34. Causas NORMAS Y REGLAMENTOS**



❖ **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

**Tabla 35. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	1	4%
2	23	92%
3	1	4%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	0	0%
9	0	0%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

23 funcionarios que corresponden al 92% de los encuestados dieron como respuesta al número 2 de la escala valorativa.

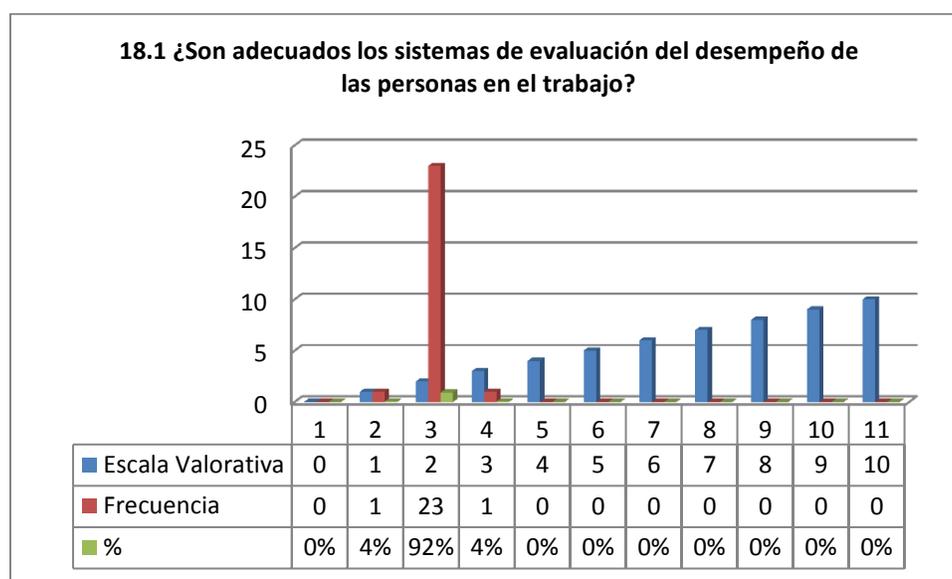
1 funcionario que corresponde al 4% de los encuestados dio como respuesta el número 3 de la escala valorativa.

1 funcionario que corresponde al 4% de los encuestados dio como respuesta el número 1 de la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 23 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 92%, consideran que Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo.

En este punto se hace necesario aclarar que en la Administración Municipal de Villa Rica actualmente se le realiza evaluación de desempeño a 2 funcionarios que son de Carrera Administrativa y esta evaluación de desempeño es enviada y supervisada por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

**Grafica 35. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**Tabla 36. Causa EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Causas	Frecuencia	%
a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	0	0%
b) Falta objetividad en la evaluación	0	0%
c) La evaluación no se hace en el momento oportuno	0	0%
d) La evaluación no es imparcial	0	0%
e) Más que constructiva, la evaluación es represiva	0	0%
f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	16	64%
g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	0	0%
h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	0	0%
i) Otras causas Cuáles?	9	36%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

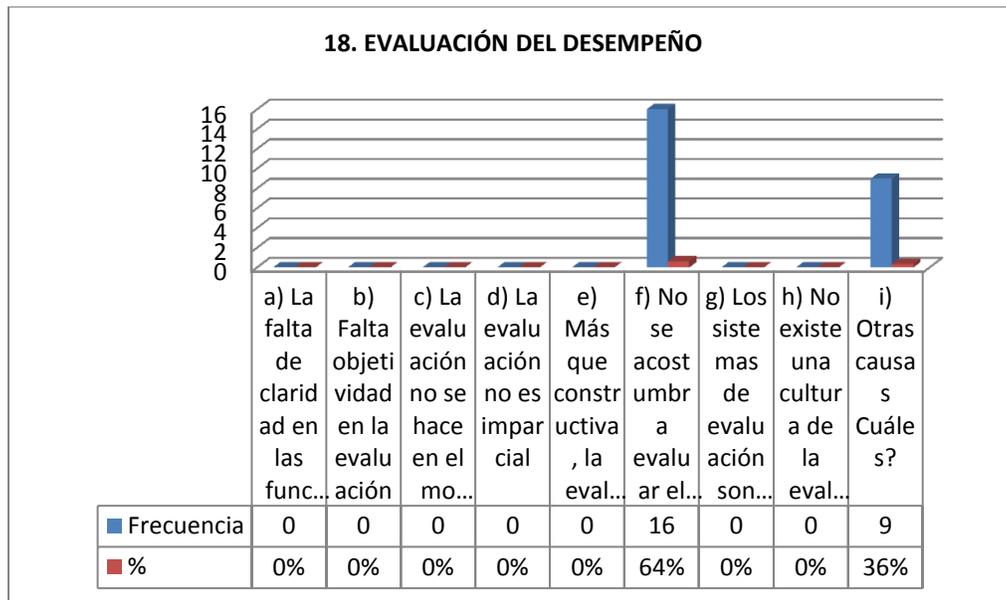
En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

16 funcionarios que corresponden al 64% de los encuestados dieron como respuesta la opción F.

9 funcionarios que corresponden al 36% de los encuestados dieron como respuesta la opción I.

En las causas se identifica que 16 funcionarios que corresponde al 64%, de los 25 encuestados manifiestan que no se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.

**Grafica 36. Causa EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



❖ **COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION**

¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

**Tabla 37. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	8%
8	5	20%
9	18	72%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

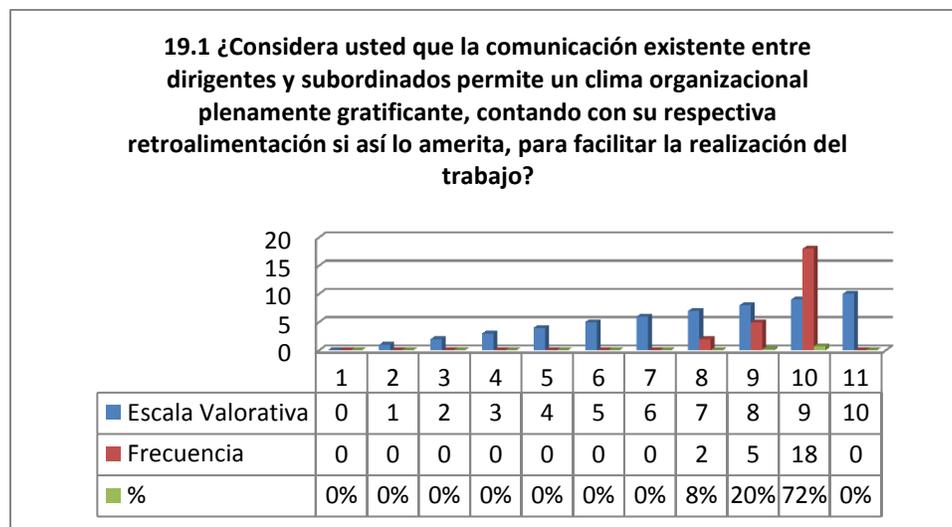
18 funcionarios que corresponden al 72% de los encuestados dieron respuesta al número 9 de la escala valorativa.

5 funcionarios que corresponden al 20% de los encuestados dieron respuesta al número 8 de la escala valorativa.

2 funcionarios que corresponden al 8% de los encuestados dieron respuesta al número 7 de la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 18 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 72%, consideran que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo.

**Grafica 37. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**



**Tabla 38. Causas COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

Causas	Frecuencia	%
a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	5	33%
b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	0	0%
c) Siempre hay que pedir cita.	0	0%
d) Los jefes oyen pero no escuchan.	10	67%
e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	0	0%
f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	0	0%
g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.	0	0%
h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	0	0%
i) Otras causas Cuáles?	0	0%
	<b>15</b>	<b>100%</b>

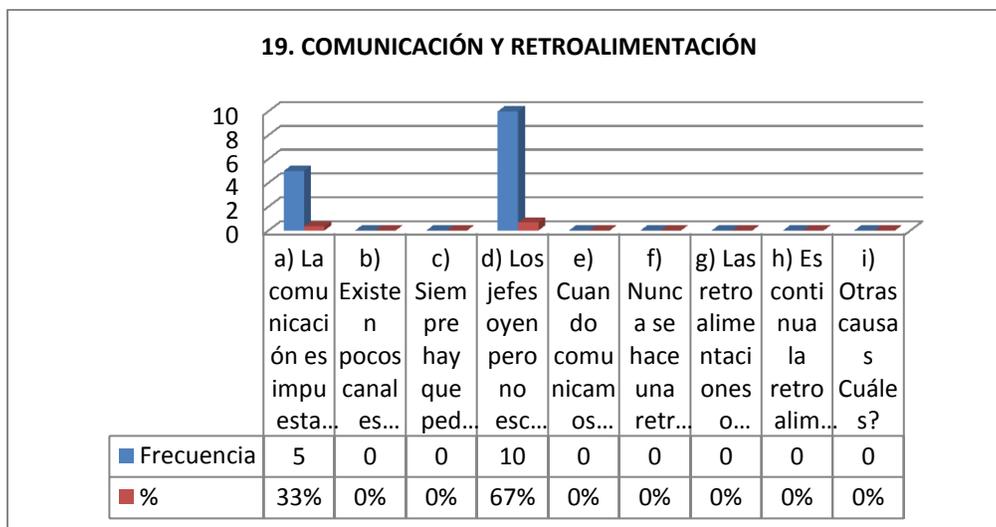
En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

10 funcionarios que corresponden al 67% de los encuestados dieron como respuesta la opción D.

5 funcionarios que corresponden al 33% de los encuestados dieron como respuesta la opción A.

En las causas se puede identificar que, a 10 funcionarios, que corresponden al 67 de los encuestados indican que los jefes oyen, pero no escuchan.

**Grafica 38. Causas COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**



❖ **SELECCION E INDUCCION**

¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, les brindan la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

**Tabla 39. SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	8	32%
7	12	48%
8	5	20%
9	0	0%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

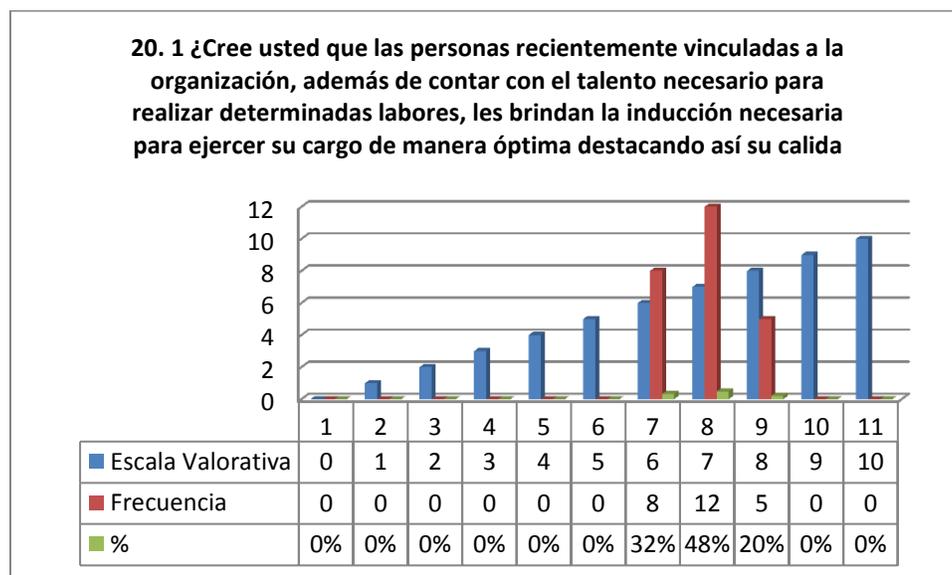
12 funcionarios que corresponden al 48% de los encuestados dieron como respuesta el número 7 correspondiente a la escala valorativa.

8 funcionarios que corresponden al 32% de los encuestados dieron como respuesta el número 6 correspondiente a la escala valorativa.

5 funcionarios que corresponden al 20% de los encuestados dieron como respuesta el número 8 correspondiente a la escala valorativa.

Este análisis arroja como resultado que 12 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 48%, consideran que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, les brindan la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana.

**Grafica 39. SELECCIÓN E INDUCCIÓN**



**Tabla 40. Causas SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

Causas	Frecuencia	%
a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores	0	0%
b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	12	48%
c) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	7	28%
d) La calidad humana parece no importar mucho en la organización	0	0%

e) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	2	8%
f) Otras causas Cuáles?	4	16%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

12 funcionarios que corresponden al 48% de los encuestados dieron como respuesta la opción B.

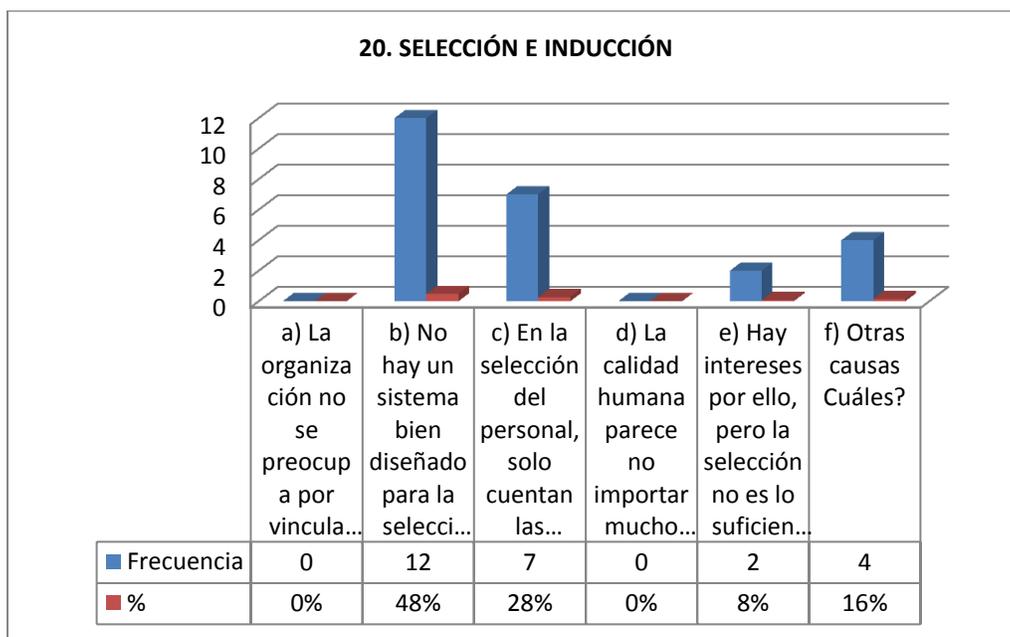
7 funcionarios que corresponden al 28% de los encuestados dieron como respuesta la opción C.

4 funcionarios que corresponden al 16% de los encuestados dieron como respuesta la opción F.

2 funcionarios que corresponden al 8% de los encuestados dieron como respuesta la opción E.

En las causas se identifica que 12 funcionarios que corresponden al 48% de los encuestados seleccionan que no hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.

**Grafica 40. Causas SELECCIÓN E INDUCCIÓN**



❖ **IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de su organización?

**Tabla 41. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
-------------------	------------	---

0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	6	24%
9	19	76%
10		0%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

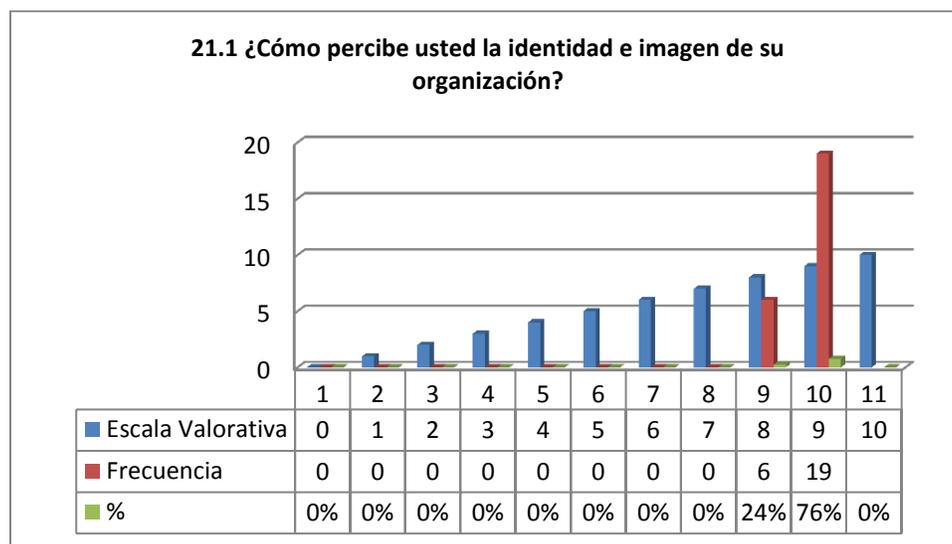
En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

19 funcionarios que corresponden al 76% de los encuestados dieron como respuesta el número 9 de la escala valorativa.

6 funcionarios que corresponden al 24% de los encuestados dieron como respuesta el número 8 de la escala valorativa.

Este analisis arroja como resultado que 19 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 76%, consideran que percibe de manera positiva la identidad e imagen de su organización.

**Grafica 41. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**



**Tabla 42. Causas IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

Causas	Frecuencia	%
a) Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades	0	0%

b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.	0	0%
c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.	0	0%
d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	0	0%
e) Creo que la organización no sabe exactamente para dónde va.	0	0%
f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad	0	0%
g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias	0	0%
h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	12	48%
i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema	0	0%
j) Otras causas Cuáles?	13	52%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

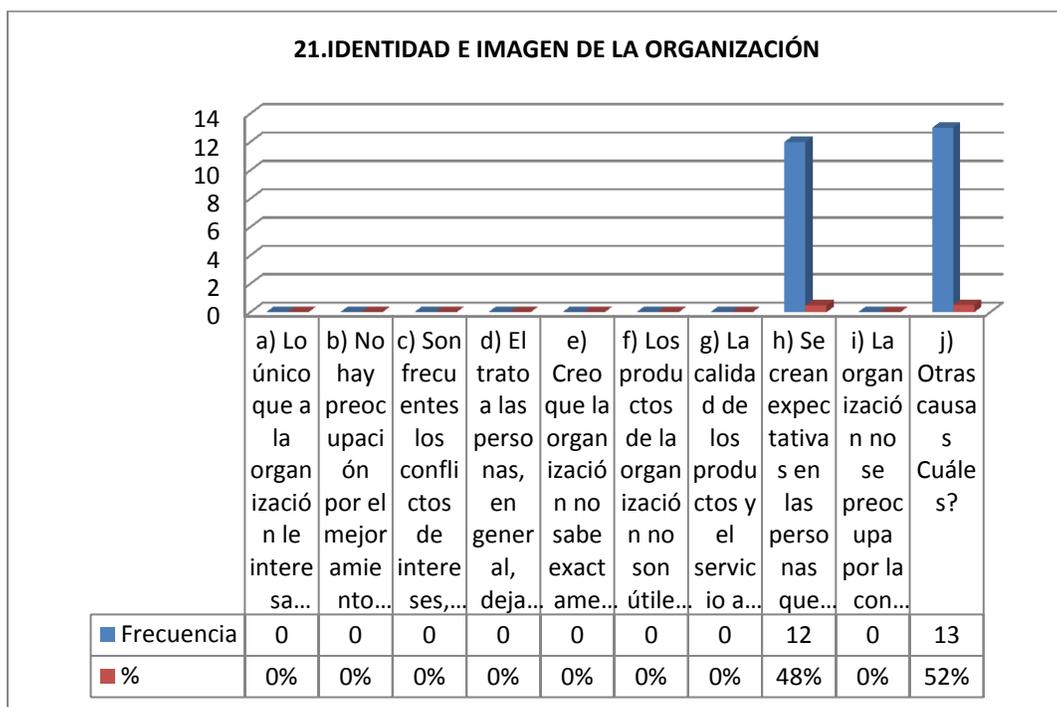
En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

13 funcionarios que corresponden al 52% de los encuestados dieron como respuesta la opción J.

12 funcionarios que corresponden al 48% de los encuestados dieron como respuesta la opción H.

En las causas 12 funcionarios que corresponden al 48% de los encuestados manifiestan que se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.

**Grafica 42. Causas IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**



### ❖ CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la organización contribuyen al mejoramiento del clima, la motivación y a una cultura participante?

**Tabla 43. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	0	0%
9	10	40%
10	15	60%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

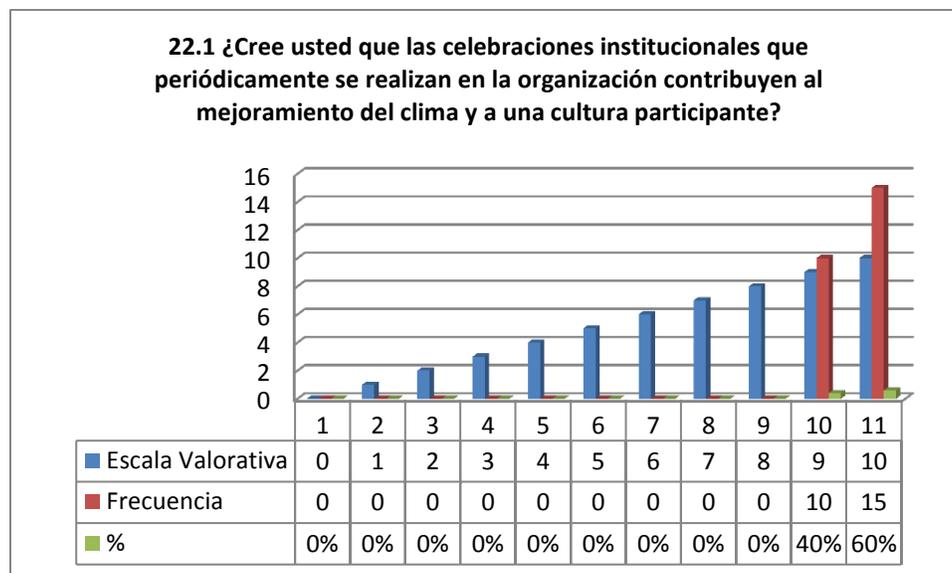
En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

15 funcionarios que representan el 60% de los encuestados eligieron el número 10 de la escala de valoración.

10 funcionarios que representan el 40% de los encuestados eligieron el número 9 de la escala de valoración.

Este análisis arroja como resultado que 25 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 100%, consideran que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la organización contribuyen al mejoramiento del clima, la motivación y a una cultura participante.

**Grafica 43. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**



**Tabla 44. Causas CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**

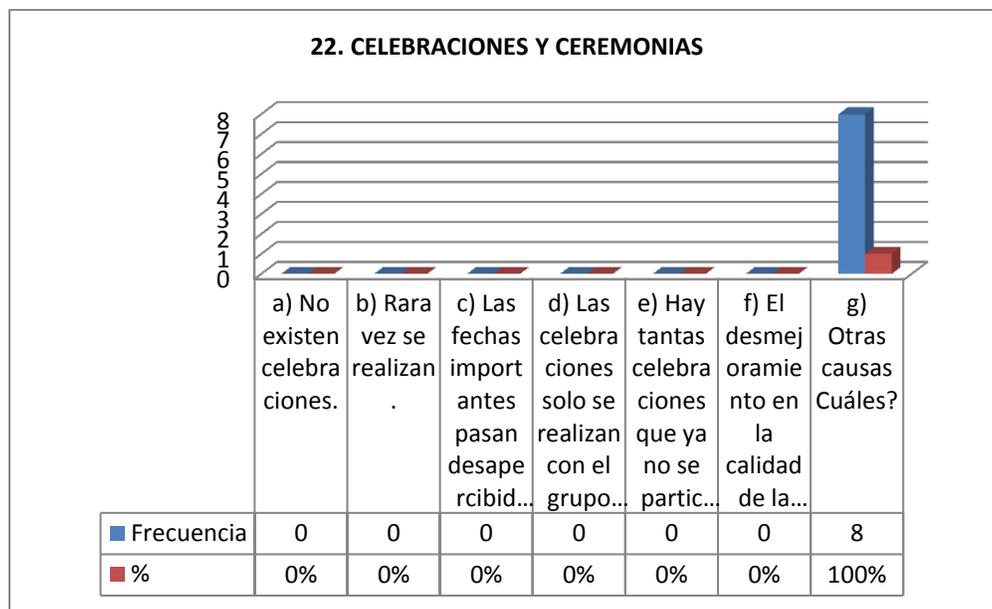
Causas	Frecuencia	%
a) No existen celebraciones.	0	0%
b) Rara vez se realizan.	0	0%
c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.	0	0%
d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	0	0%
e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.	0	0%
f) El desmejoramiento en la calidad de la organización hace que lo empleados falten con regularidad.	0	0%
g) Otras causas Cuáles?	8	100%
	<b>8</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

8 funcionarios que corresponden al 100% de los encuestados eligieron la opción G.

En las causas se puede identificar que 8 funcionarios que corresponden al 100% de los encuestados dan como respuesta Otras causas como respuesta.

**Grafica 44. Causas CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**



❖ **GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

**Tabla 45. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	1	4%
8	7	28%
9	12	48%
10	5	20%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

12 funcionarios quienes representan el 48% de los encuestados respondieron la opción 9 de la escala valorativa.

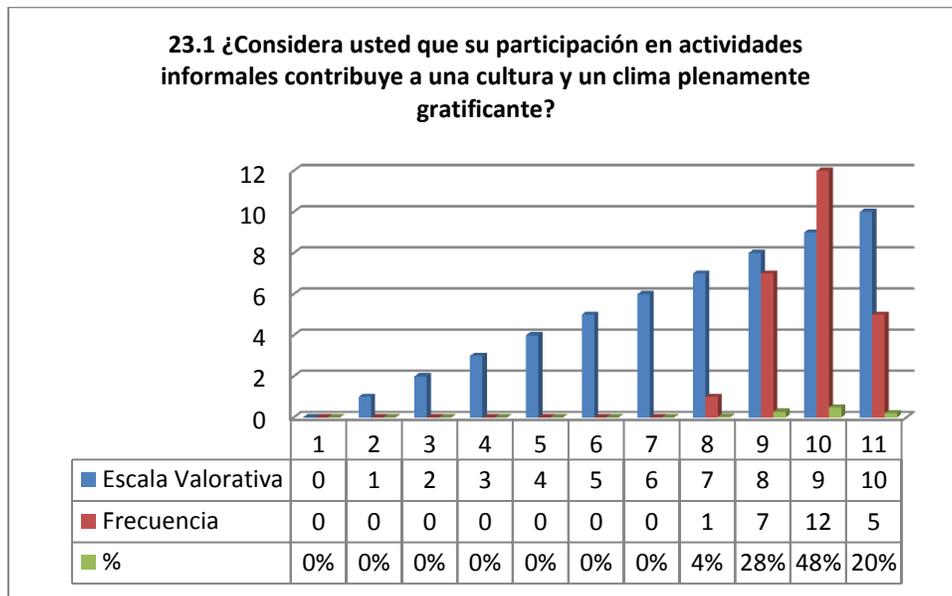
7 funcionarios quienes representan el 28% de los encuestados respondieron la opción 8 de la escala valorativa.

5 funcionarios quienes representan el 48% de los encuestados respondieron la opción 10 de la escala valorativa.

1 funcionarios quienes representan el 4% de los encuestados respondieron la opción 7 de la escala valorativa.

Este analisis arroja como resultado que 12 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 48%, consideran que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante.

**Grafica 45. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**



**Tabla 46. Causas GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

Causas	Frecuencia	%
--------	------------	---

a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.	1	5%
b) La organización no fomenta ese tipo de actividades.	0	0%
c) La organización prohíbe ese tipo de actividades.	0	0%
d) La organización no posee los medios económicos para realizarlas.	6	30%
e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	13	65%
f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	0	0%
g) Otras causas Cuáles?	0	0%
	<b>20</b>	<b>100%</b>

En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

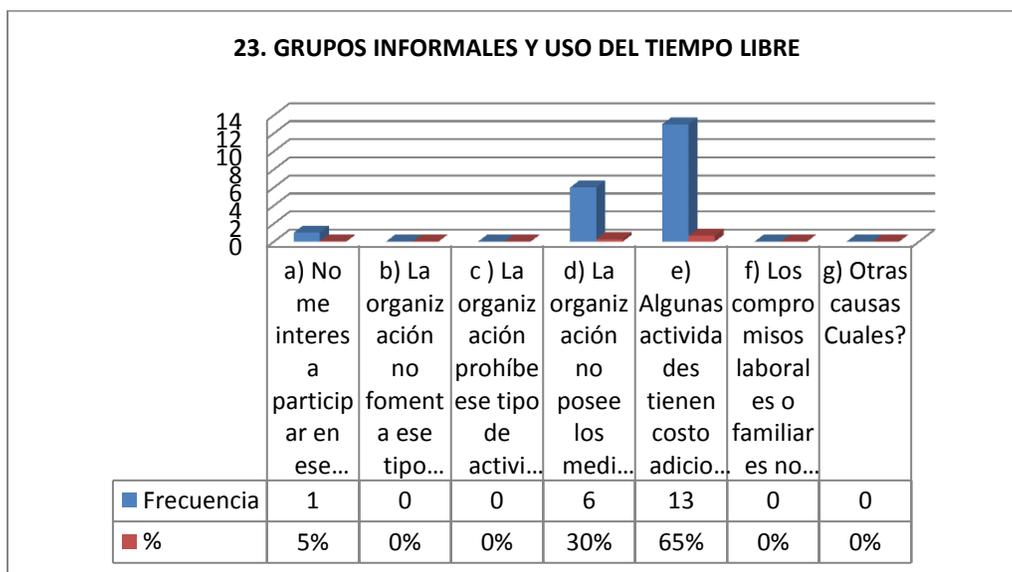
13 funcionarios que corresponden al 65% de encuestados dieron como respuesta la opción E.

6 funcionarios que corresponden al 30% de encuestados dieron como respuesta la opción D.

1 funcionarios que corresponden al 5% de encuestados dieron como respuesta la opción A.

En las causas podemos identificar que 13 de los funcionarios encuestados, que corresponden al 65% de los encuestados manifiestan que Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.

**Grafica 46. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**



❖ VALORES

¿Existe en la organización una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

**Tabla 47. VALORES**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	7	28%
9	17	68%
10	1	4%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En la tabla se puede evidenciar lo siguiente:

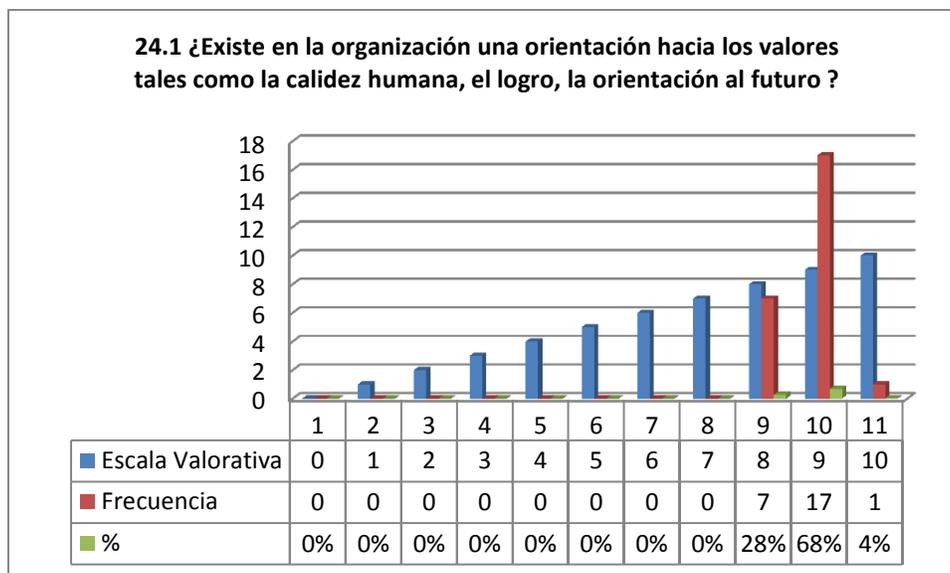
17 funcionarios quienes corresponden al 68% del total de los encuestados seleccionaron el número 9 en la escala valorativa.

7 funcionarios quienes corresponden al 28% del total de los encuestados seleccionaron el número 8 en la escala valorativa.

1 funcionario quien corresponde al 4% del total de los encuestados selecciono el número 10 en la escala valorativa.

Este analisis arroja como resultado que 17 de los 25 funcionarios encuestados, el cual corresponde al 68%, consideran que en la organización una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro.

**Grafica 47. VALORES**



**Tabla 48. Causas VALORES**

Causas	Frecuencia	%
a) Más que los logros interesan las relaciones interpersonales	0	0%
b) En la empresa prima la impersonalidad. c)No son abiertos al cambio.	0	0%
c) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo; prima el pasado.	0	0%
d) No permiten cambios en los métodos de trabajo	0	0%
e) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	0	0%
f) No comparten una visión futurista.	11	46%
g) Otras causas Cuáles?	13	54%
	<b>24</b>	<b>100%</b>

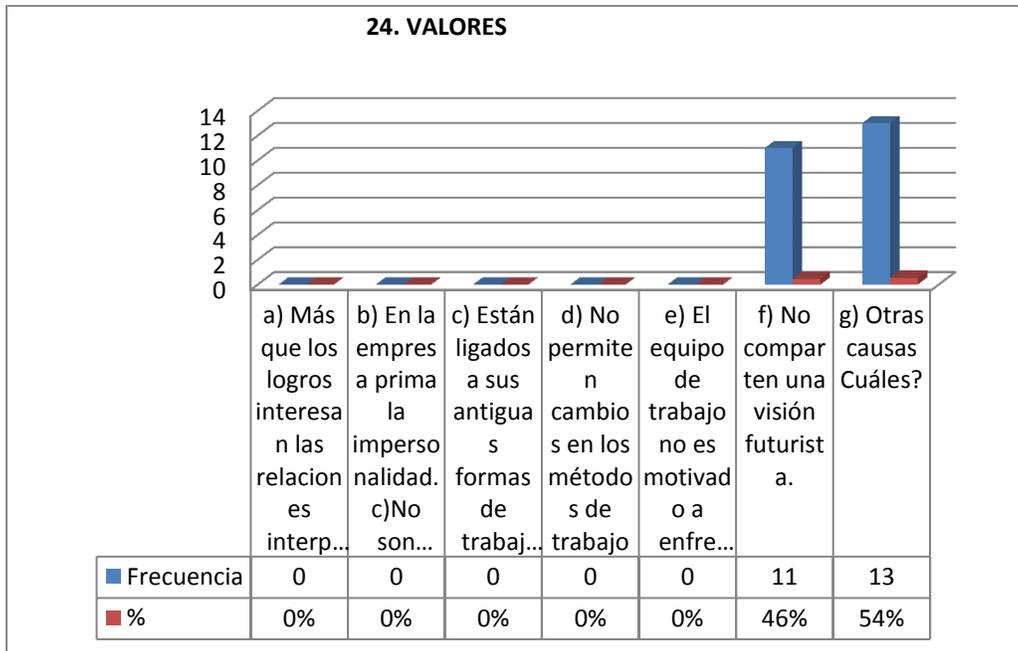
En las causas se puede evidenciar lo siguiente:

13 funcionarios quienes representan el 54% dieron como respuesta la opción G.

12 funcionarios quienes representan el 46% dieron como respuesta la opción F.

en las causas se puede evidenciar que, a 13 funcionarios, que corresponden al 54%, de los encuestados seleccionan que hay otras causas.

**Grafica 48. Causas VALORES**



❖ **SUBCULTURAS**

¿Considera usted que en su organización existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

**Tabla 49. SUBCULTURAS**

Escala Valorativa	Frecuencia	%
0	0	0%

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	20%
8	7	70%
9	16	160%
10	0	0%
	<b>25</b>	<b>250%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

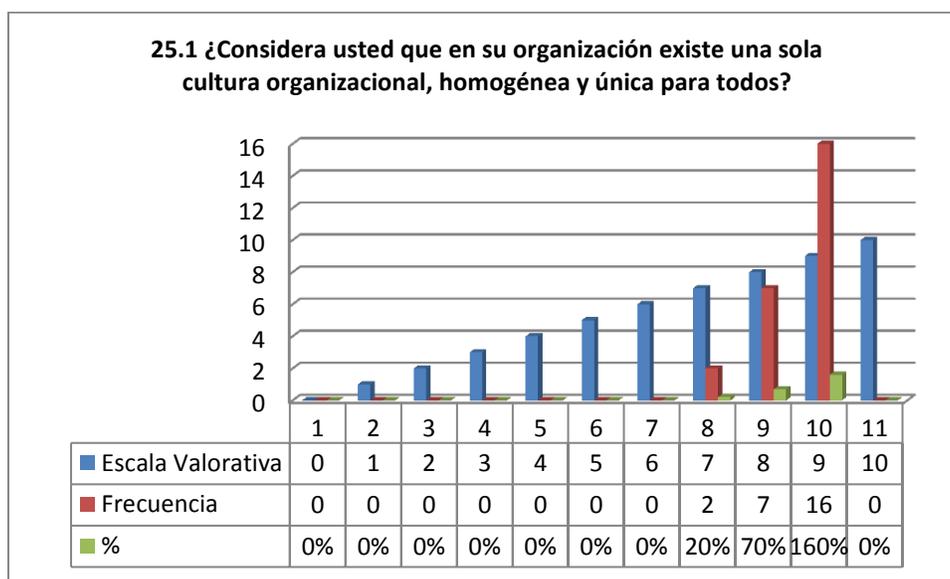
16 funcionarios dieron como respuesta la opción 9 de la escala valorativa

7 funcionarios dieron como respuesta la opción 8 de la escala valorativa

2 funcionarios dieron como respuesta la opción 7 de la escala valorativa

Este análisis arroja como resultado que 16 de los 25 funcionarios encuestados, consideran que en la organización existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos.

**Grafica 49. SUBCULTURAS**



**Tabla 50. Causas SUBCULTURAS**

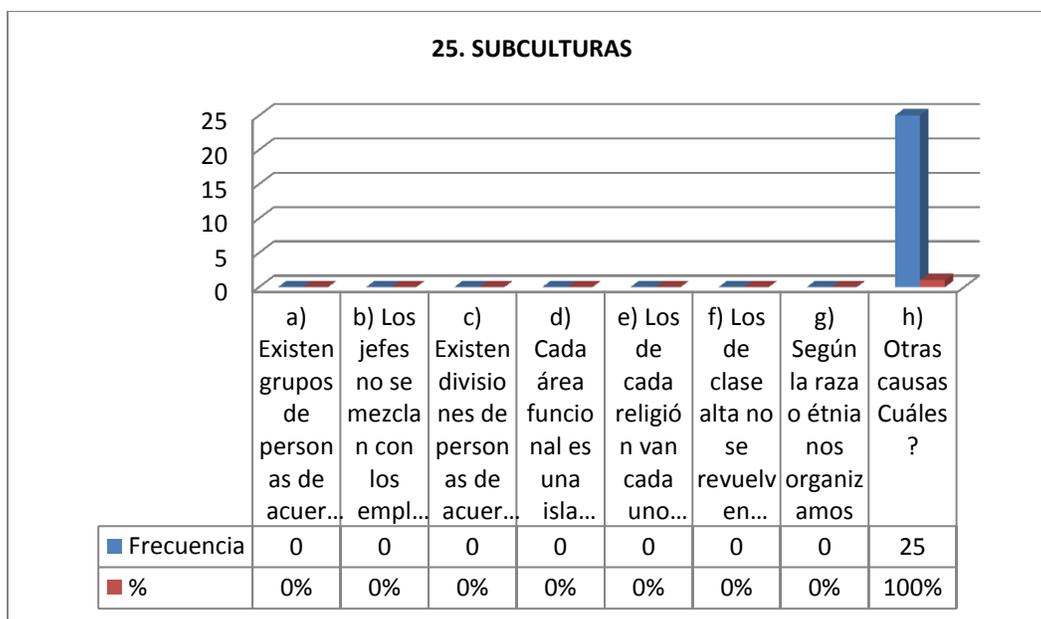
Causas	Frecuencia	%
a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	0	0%
b) Los jefes no se mezclan con los empleados	0	0%
c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica	0	0%
d) Cada área funcional es una isla aparte	0	0%
e) Los de cada religión van cada uno por su lado	0	0%
f) Los de clase alta no se revuelven con los demás	0	0%
g) Según la raza o etnia nos organizamos	0	0%
h) Otras causas Cuáles?	25	100%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

En esta tabla se puede evidenciar lo siguiente:

25 funcionarios que corresponden al 100% de lo encuestado dieron como respuesta la opción H.

En las causas se puede identificar que 25 de los encuestados que corresponde al 100% de los encuestados manifestaron haber otras causas.

**Grafica 50. Causas SUBCULTURAS**



**GRADO DE DESEMPEÑO LABORAL QUE POSEE LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE VILLA RICA- CAUCA.**

Soportándonos en los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los funcionarios de la Administración de Villa Rica Cauca, donde 1-5,99 malo, 6-7,99 aceptable y 8-9,99 bueno

Como equipo y soportados en la encuesta llegamos a la conclusión que la percepción sobre la cultura, motivación y el clima laboral en la Alcaldía de Villa Rica – Cauca, es bueno ya que, de los 25 factores, 16 obtuvieron una buena calificación, 7 calificación aceptable y 1 es considerada mala dado que no se realiza dicho procedimiento en la Alcaldía de Villa Rica. Que el punto de 18.1 de evaluación de desempeño dado que en la Alcaldía de se le realiza este procedimiento a dos funcionarios que son de carrera Administrativa y dicha evaluación es enviada directamente de la Comisión nacional del Servicio Civil (CNSC) y Supervisada por jefe inmediato de estos dos funcionarios.

**Tabla 51. Promedios**

Ítems	Promedios	Calificación	semáforo
1.1	8,2	BUENO	
2.1	7,6	ACEPTABLE	
3.1	6,64	ACEPTABLE	
4.1	8,72	BUENO	
5.1	6,96	ACEPTABLE	
6.1	8	BUENO	
7.1	6,92	ACEPTABLE	
8.1	8,52	BUENO	
9.1	9,36	BUENO	
10.1	8,24	BUENO	
11.1	7,52	ACEPTABLE	
12.1	7,52	ACEPTABLE	
13.1	8,92	BUENO	
14.1	8,6	BUENO	
15.1	8,48	BUENO	
16.1	8,6	BUENO	
17.1	8,44	BUENO	
18.1	2	MALO	
19.1	8,64	BUENO	
20.1	6,88	ACEPTABLE	
21.1	8,76	BUENO	

22.1	9,6	BUENO	
23.1	8,84	BUENO	
24.1	8,76	BUENO	
25.1	8,56	BUENO	

BUENO

### GRADO DE MOTIVACIÓN EN LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA DE VILLA RICA CAUCA.

La tabla presentada a continuación muestra la clasificación de los resultados malos y aceptables arrojados a través de la encuesta diligenciada por 25 funcionarios de la Alcaldía de Villa Rica Cauca, que corresponden al 15,2% del total de los colaboradores.

El cual muestra la variable a tener en cuenta para mejorar, la calificación según el puntaje, las causas que manifiestan los colaboradores, consecuencias que esto traerá a la Administración Municipal y solución que presentan los colaboradores para mitigar dichas inconformidades.

**Tabla 52. Resultados malos y aceptables.**

objetivo	calificación	causas según colaboradores	consecuencias	soluciones según colaboradores
Analizar motivos por el cual los funcionarios no opinan libremente y toman parte en las decisiones.	Puntaje: 6.64 Calificación regular	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</li> <li>✓ Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</li> <li>✓ Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Administración deja de obtener aportes valiosos que pueden dar sus funcionarios.</li> <li>✓ falta de interés en los colaboradores al realizar sus funciones.</li> <li>✓ Desmotivación por parte de los funcionarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que los aportes brindados por los funcionarios sean tenidos en cuenta en las tomas de decisiones</li> <li>✓ Que las decisiones que se tomen sean acordadas entre las partes.</li> <li>✓ Que se involucre a los empleados en la organización, planificación y ejecución.</li> </ul>

## 8. CONCLUSIONES

El desarrollado el diagnóstico de la investigación permitió identificar los factores motivacionales del talento humano de la Alcaldía de Villa Rica- Cauca, con el cual se pretende mejorar el desempeño de la organización y se pudo concluir que en un gran porcentaje los funcionarios públicos de la Administración Municipal de Villa Rica, tienen claro el plan estratégico de la organización, considerando que la estructura organizacional permite realmente la integración de los funcionarios, lo que deja en evidencia empoderamiento en ellos, generando agilidad en los procesos y procedimientos, posibilidades claras de alcanzar las metas y estrategias establecidas en el Plan de Desarrollo de la Administración Municipal, “ Construyendo Futuro Lograremos la Paz 2016 – 2019 ), que es por su puesto la situación ideal o deseable. Dentro de la Administración Municipal.

Se evidencia que el 2,25% funcionarios encuestados, consideran que tienen la posibilidad de informarse de manera oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de la Administración Municipal.

Los funcionarios cuentan con instalaciones y elementos necesarios y adecuados para el desarrollo diariamente de sus las actividades de forma cómoda, no solo para él, sino para el servicio de la comunidad, logrando calidad en el servicio y las actividades que desarrollan. Se evidencia que a los funcionarios y a la Administración en general poseen integración y solidaridad y que el jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, accesible, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales. lo que permite alcanzar de una mejor manera la misión y los objetivos de la Administración Municipal de Villa Rica- Cauca. La mayoría de los funcionarios considera que sus intereses personales están por debajo del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otra parte, los funcionarios en su mayoría consideran que su ubicación en la organización es el campo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad; pero manifiestan tener limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarse; a cambio de ello se estimula la formación personal o profesional de forma permanente. Pero son otras causas

que no les permiten acceder a estas oportunidades. Manifiestan contar con muy buenas relaciones interpersonales. No se cuenta con estabilidad laboral, el reconocimiento dentro de la Administración Municipal es poco pues en pocas oportunidades se reconoce el trabajo desarrollado por algún funcionario o a nivel general ya que no es costumbre hacerlo. se considera que los salarios deberían de mejorar en comparación con otras Administraciones. Las normas, procesos y procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitir trabajar con agilidad. Es de resaltar que por su origen público se da más importancia al cumplimiento de las normas.

Consideran que la comunicación existente entre secretarias/ os y subalterno permite un clima organizacional bueno pero que se espera una retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo y es importante no crear expectativas a los funcionarios que rara vez se puedan cumplir.

## 9. RECOMENDACIONES

Soportados en evidencias arrojadas por la encuesta aplicada a los 25 funcionarios, el cual representa el 15,2% del total de los colaboradores de la Alcaldía de Villa Rica Cauca y teniendo en cuenta que los resultados fueron positivos ya que, de los 25 factores, 16 obtuvieron una buena calificación, 7 calificación aceptable y 1 es considerada mala dado que no se realiza dicho procedimiento en la Alcaldía de Villa Rica. Que el punto de 18.1 de evaluación de desempeño dado que en la Alcaldía de se le realiza este procedimiento a dos funcionarios que son de carrera Administrativa y dicha evaluación es enviada directamente de la Comisión nacional del Servicio Civil (CNSC) y Supervisada por jefe inmediato de estos dos funcionarios.

Por tal motivo recomendamos que sigan ejecutando programas proyectos que conlleven y fortalezcan el clima organizacional y por ende la motivación en los funcionarios de la Alcaldía de Villa Rica Cauca, desarrollados en programas de bienestar social, salud ocupacional e incentivos.

Por otra parte, en donde manifiestan algunos funcionarios que no se le tiene en cuenta sus opiniones es importante resaltar que el quehacer en la Administración pública obedece a un compendio de normas jurídicas, al cual hay que seguirlo al pie de la letra lo que no permite en muchas ocasiones desarrollar a cabalidad las ideas y opiniones de los funcionarios.

También es importante resaltar que en la medida que las opiniones de los funcionarios de la Administración Municipal sean acertadas y acorde con lo establecido en la norma, se les tenga en cuenta pues lo que ellos manifiestan es lo siguiente:

- ✓ Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- ✓ Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- ✓ Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

Y las consecuencias que esta situación puede arrojar en la Administración Municipal es lo siguiente:

- ✓ La Administración deja de obtener aportes valiosos que pueden dar sus funcionarios.
- ✓ falta de interés en los colaboradores al realizar sus funciones.
- ✓ Desmotivación por parte de los funcionarios

Y la solución que dan los funcionarios son las siguientes:

- ✓ Que los aportes brindados por los funcionarios sean tenidos en cuenta en las tomas de decisiones
- ✓ Que las decisiones que se tomen sean acordadas entre las partes.
- ✓ Que se involucre a los empleados en la organización, planificación y ejecución de planes y proyectos de la Administración Municipal

Consideramos también que se hace importante incluir o fortalecer en su plan anual de capacitaciones temas que aporten al crecimiento personal, brindándoles herramientas al funcionario dado que el beneficiario directo del mejoramiento de sus condiciones de trabajo, será el servidor público, ya que un trabajo satisfactorio, permite mejorar las condiciones de vida de la gente, el desarrollo de sus aspiraciones, así también se convierte en un referente positivo en su comunidad y familia. Entonces, solo conociendo la realidad en la que se desarrolla el entorno laboral del sector público, las instituciones o empleadores estarán en capacidad de implementar estrategias a fin que la entidad llegue a un grado de satisfacción tanto para el trabajador como para la Administración Municipal en el cumplimiento de sus metas establecidas.

## Bibliografía

- Aderfer, C. (1969). *Relatedness And Growth*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1987). *Aprendizaje Social*. España: Espasa Universitaria.
- C., D. (s.f.). *Mucho mas haya que el salario, la compensacion total flexible*. Madrid España: Mc Graw Hill.
- Campbell, J. D. (s.f.).
- Campbell, J. D. (2008). *Motivacion en el trabajo*. New York: Mc Graw - Hill.
- Chavenato, I. (2002). *Administracion de Recurso Humano*. España: Octava ediccion Edictorial Mc Graw Hill.
- Cid, S. D. (2005). Modelo Integracion de Motivacion en el Trabajo. *Departamento de Psicologia Social - Universidad de España*, 5-21.
- Collazos, A. A. (2016). *Dialogos y saberes*. Bogota Colombia: Escuela Superior de Administracion de Empresas.
- Csikszentmihalyi, M. (s.f.). *Psicologia de la Felicidad*. Barcelona : Kairos.
- Espada Garcia, M. (2002). *Nuestro motor emocional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- ESPADA, L. (2006). *CLIMA ORGANIZACIONAL*. MEXICO: NORMA.
- Garcia, M. E. (2003). *Nuestro Motor Emocional - La Motivacion*. Centro de Estudios Ramon Arces.
- George, J. y. (2012). *Administracion Contemporanea*. Mc Graw Hill.
- Gregor, M. (1960). *The Human Side Ofenterprise*. New York: Mc Graw Hill.
- Hellegll Don, J. W. (1998). *La Administracion*. mexico: Thonson Edictores.
- Herzberg. (1959). *Motivation At Word*. New York: Routledg .
- johnmarshall. (1996). *Motivacion y emocion*. Madrid - España : Mc Graw will Interamericana.
- Johnmarshall. (1996). *Motivacion y Emocion*. Madrie - España: Mc Graw Will Interamericana.
- koontz, H. W. (1998). *"Administracion, Una Perspectiva Global"*. Mexico: Mc Graw ahail.
- Koontz, H. W. (1998). *"Administrador de una Perspectiva Gobal"*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico D.C.: Mc Graw Hill.

- MASGLOW, A. (1991). *motivacion y personalidad*. Madrid - España: dias de santos.
- MASLOW, A. (1.991). *Moticacion y personalidad*. Madrid - España: Edicion dias de santos.
- Mayo, E. (1947). *The Humans Problems an Industrial Civilitation; Volumen VI* . USA: Arbor Scienti.
- Mc Clelland, D. (1961). *The Achieving Society* . Princeton - Neva Jersey: Narcea.
- Palmero, F. (2008). *Motivacion y Emocion*. Eapaña: Mc Graw Hill.
- palmero, M. A. (1918). *la Motivacion en el proceso de enseñanza* . España : Mc Graw Hill.
- r., C. A. (2015). *Teoria General Del Proceso*. Cali: Universidad San Buena Ventura.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional* . 1994: Saddle River, NJ: Prentice Hall .
- Roemer, T. &. (1975). *Comportamiento Organizacional* . San Diego USA: Editorial Pearson Educacion, Cordoba Argentina .
- Ruiz, E. g. (2013). *Recurso Humano y responsabilidad social corporativa*. España: Mc Graw Hill.
- Serra, D. G. (2008). *Psicologia De La Motivacion* . Habana - Cuba: Ciencias Medica "Ecimed".
- Slocum. (2009). *Comportamiento organizacional* . Mexico DF.: Cengage Learning Editores S.A.
- Smith, A. (1963). *Analisis de la teoria de los sentimientos morales y la riqueza de las naciones* . carlos rodriguez Braun.
- Tuenzo, R. (2016). *El pequeño Libro de la Motivacion* . Mexico D.C.: Aliento .
- Tuenzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivacion* . Mexico D.C.: Editorial Aliento.
- Tuenzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivacion* . Mexico DC.: Alienta.
- Tuenzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivacion* . Mexico DC. : Alienta.
- Tuenzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivacion* . Mexico DC.: Alienta.
- Tuenzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivacion* . Mexico DC. : Alienta.
- Tuenzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivacion* . Mexico D.C.: Alienta.
- Tuenzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivacion* . Mexico DC.: Alienta.
- Vansteenkiste, D. &. (2012). *La Motivacion y Emocion* . Mexico DC.: Reeve.
- Vroom, V. (1964). *El Trabajo y la Motivacion* . Alienta.
- Will, M. G. (2012). *motivacion y Emocion* . Mexico D.C. : Reeve Editorial.

