

Escuela Superior de Administración Pública
ESAP - COLOMBIA
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
UTEG - ECUADOR



**ESTUDIO SOBRE EL SERVICIO CIVIL
Y LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS
DE CARRERA DE ENTIDADES DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ECUATORIANA**

Gorki Aguirre Torres

Director proyecto - UTEG

Augusto Álvarez Collazos

Director proyecto - ESAP

Mara Cabanilla Guerra

Olmedo Farfán Gonzales

María José Vaca

Investigadores - UTEG

**Estudio sobre el servicio civil y la motivación de los empleados
de carrera de entidades de la administración pública ecuatoriana.
Ecuador-Colombia**



Editorial UTEG de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Edición: MSc. Carlos Musso Múgica.
Email: editorpublicaciones@uteg.edu.ec

Diseño y diagramación: Editorial UTEG.

ISBN: 978-9942-757-82-1

ISBN: 978-9942-757-82-1



ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción

- 1.1. Introducción**
- 1.2. Planteamiento del Problema**
 - 1.2.1. Objetivos**
 - 1.2.2. Preguntas de investigación**
 - 1.2.3. Justificación del tema**
 - 1.2.4. Hipótesis**
- 1.3. Viabilidad del Estudio**

Capítulo 2. Marco Conceptual y Teórico

2.1. Marco conceptual y teórico

- Teoría de la Administración Científica: Taylor y Fayol 22
- Teoría de las Relaciones Humanas: Elton Mayo 23
- La Jerarquía de las Necesidades Humanas: Abraham Maslow 24
- Teorías “X” y “Y”: Douglas McGregor 26
- La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg 29
- Teoría Logro, Poder, Afiliación: McClelland 31
- Teoría de las Expectativas: Víctor Vroom 33
- Teoría de la Equidad: Stacey Adams 44
- Teoría de la ERC: Crecimiento, Relación y Existencia 51
- Teoría de la Motivación Intrínseca y la Extrínseca 53
- Teoría del establecimiento de Metas 55

Capítulo 3 Organización del Estado ecuatoriano y la Función Pública

3.1. Organización del Estado Ecuatoriano

3.1.1 Organización del Estado ecuatoriano 64

Ramas del poder público en Ecuador 69

Rama legislativa 70

Rama Judicial 74

Rama Ejecutiva 79

Organismos de Control 80

3.1.2 Sector Público y la Administración Pública

3.1.3 La Organización territorial del Estado

3.2. Sistema de Administración Pública

Secretaría Nacional de Administración Pública SNAP

El Sistema de Carrera Administrativa 99

Caracterización del Empleado Público de Carrera 100

Planeación de recursos humanos 101

Capítulo 4. Metodología de la Investigación

Fundamentación del método 109

Estrategia de obtención de datos.

La entrevista en profundidad 110

Decisiones muestrales 112

Resultados del trabajo de campo 123

Análisis de resultados del trabajo de campo 179

Diagnóstico sobre los factores de motivación 187

Diagnóstico sobre el sistema de motivación de los empleados públicos de carrera administrativa 102

Capítulo 5 Diseño del modelo de motivación para los empleados de carrera 200

Diseño del modelo de motivación para los empleados de carrera 201

Presentación del modelo 202

Explicación del modelo 202

Componentes del Modelo 206

Estrategias para incentivar la motivación en los empleados de carrera administrativa colombiana 211

Capítulo 6 Confirmación de hipótesis, conclusiones y futuras líneas de investigación 216

Confirmación de las hipótesis 217

Conclusiones 219

Futuras líneas de investigación 221

Referencias bibliográficas 223

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Número y Nombre de los gráficos

Grafica No 1. Representación gráfica de la Teoría de Maslow	28
Grafica No 2. Representación gráfica de teoría de Herzberg	33
Grafica No 3. Representación gráfica de teoría de David McClelland	37
Grafica No 4. Representación gráfica de teoría de Víctor Vroom	47
Grafica No 5. Representación gráfica de la Teoría de las expectativas de Stacey Adams	54
Grafica No 6. Representación gráfica de la Teoría de Equidad de Adams – Motivación para el trabajo	54
Grafica No 7. Representación gráfica de la Teoría ERG	57
Gráfico No 8. Estructura Orgánica de la Función Ejecutiva de la República del Ecuador	61
Gráfico No 9. División Territorial del Ecuador	75
Gráfico No 10 División Territorial por provincias del Ecuador	76
Gráfico No 11. División territorial por cantones del Ecuador	78

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus diferentes tipos de necesidades (Maslow, 1943). Es decir, la motivación es lo que impulsa a una persona a satisfacer esas necesidades y actuar de determinada manera. Ese impulso para actuar puede provenir del medio ambiente, es decir de un estímulo externo, de tipo cultural o puede ser generado por procesos internos del individuo.

Visto entonces de esta manera, el fenómeno de la motivación constituye entonces, un tema de trascendencia por cuanto orienta a las personas hacia el logro de los objetivos que desean alcanzar en la vida. En otras palabras, las motivaciones son las razones que tienen las personas para comportarse de la manera como lo hacen. Estas motivaciones básicas podrían explicar la mayor parte de las conductas diarias de una persona que, en una sociedad en la que no faltan los recursos básicos, se centran sobre todo en la seguridad que pueden aportar unos ingresos estables, conservar y fomentar las relaciones sociales para cubrir las necesidades de afecto, pertenencia a un grupo o familia y, finalmente, la motivación por sentirse valorado por los demás y sentirse auto realizado conforme con todo ello. (Herzberg, 1959. Maslow, 1943)

Y si nosotros trasladamos este tema al campo de las organizaciones podemos entender porque el éxito de cualquier organización depende de tener empleados motivados y comprometidos con los fines para los cuales trabajan. La motivación en el trabajo es un elemento fundamental para el éxito ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones. La insatisfacción laboral tiene como consecuencia la pérdida de rendimiento de los empleados y el descenso de la productividad de la organización. 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. Por estos motivos las organizaciones deberían prestar atención a la motivación para que los empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

El papel de las personas en las organizaciones se ha transformado profundamente en las últimas décadas, debido a los cambios en el entorno de las organizaciones, la tecnología, el fenómeno de la globalización. En la actualidad la motivación tiene en cuenta el talento, el logro de metas, el conocimiento, creatividad de los funcionarios. Se considera que el factor clave de las organizaciones son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de las organizaciones se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la identificación con los objetivos de la organización, la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral. Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a las Entidades en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

La motivación humana ha merecido una atención especial y existen numerosos estudios, trabajos académicos y teorías que explican y contradicen como diferentes factores incentivan a las personas en el logro de metas personales y organizacionales. La mayoría de estos trabajos han sido desarrollados para organizaciones privadas, pero se vislumbra una nueva tendencia en el campo académico de abordar las razones y motivaciones que inspiran a los funcionarios de organizaciones estatales

La importancia de este estudio radica en la premisa de que el éxito o fracaso de cualquier organización depende fundamentalmente de las personas que la conforman y por tanto debe prestarse la mayor atención a su recurso más importante: el ser humano. Y prestar atención a las personas implica ocuparse de sus necesidades, aspiraciones y motivaciones, pues son estas las que impulsan a los individuos a actuar y a lograr objetivos organizacionales.

Existen, sin embargo, escasos estudios desarrollados para organizaciones públicas ecuatorianas que indiquen el grado de aplicación y el efecto motivador que puedan tener estos factores en el empleado o sobre su eficacia en el logro de resultados finales. El ambiente en el cual se desarrolla la gestión de personal es diferente en las entidades públicas de las organizaciones de carácter privado. Estas diferencias se centran en factores tales como la brevedad de los ciclos políticos, las dificultades para medir el desempeño, los obstáculos para superar la inercia de los

funcionarios y las particularidades culturales de los entornos públicos en nuestro medio.

Se pretende descubrir cómo, los funcionarios profesionales de carrera del sector Función Pública Ecuatoriana viven, sienten y perciben su actividad laboral, si se sienten satisfechos y motivados. Igualmente se pretende indagar sobre los aspectos generadores de mayor motivación laboral y los factores de insatisfacción en este campo.

La investigación tiene como marco de acción el sector de la función pública ecuatoriana. Busca, inicialmente, elaborar un diagnóstico sobre los factores de motivación, que responda a inquietudes tales como, ¿Cuáles son los factores de motivación que más incentivan al empleado público?, ¿Cuáles son los factores que más desmotivan al empleado público?, ¿Durante su carrera en el sector público, se ha sentido motivado para cumplir con el propósito y funciones esenciales encomendadas? Una vez resueltas estas inquietudes pasamos a analizar los importantes y sorprendentes hallazgos obtenidos. Finalmente desarrollamos un modelo general de motivación para los empleados de carrera administrativa en el sector público.

La perspectiva principal que se da a la temática son las teorías de Los dos factores de Frederick Herzberg (Herzberg, Máuser y Snyderman, 1967), la Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow (1964), la Teoría de Motivación de Logro (The Achieving Society, 1967) de David McClelland y la Teoría de la Motivación Intrínseca (Richard de Charms, 1968), las cuales se explican detenidamente en la investigación.

1.2 Planteamiento del problema

Durante los gobiernos anteriores se encontraba deteriorada la imagen de la institucionalidad pública debido a las diversas acciones de corrupción, que a su vez deterioraron la imagen de los funcionarios públicos, en donde también se establecía un histórico lamentable sobre la acción negativa de los funcionarios de carrera, que, en vez de tener experiencia por sus actividades productivas, contradictoriamente lideraban los actos de corrupción. Esto llevó a establecer un concepto erróneo de la actividad del servicio público en Ecuador, esta concepción se expresa

funcionarios y las particularidades culturales de los entornos públicos en nuestro medio.

Se pretende descubrir cómo, los funcionarios profesionales de carrera del sector Función Pública Ecuatoriana viven, sienten y perciben su actividad laboral, si se sienten satisfechos y motivados. Igualmente se pretende indagar sobre los aspectos generadores de mayor motivación laboral y los factores de insatisfacción en este campo.

La investigación tiene como marco de acción el sector de la función pública ecuatoriana. Busca, inicialmente, elaborar un diagnóstico sobre los factores de motivación, que responda a inquietudes tales como, ¿Cuáles son los factores de motivación que más incentivan al empleado público?, ¿Cuáles son los factores que más desmotivan al empleado público?, ¿Durante su carrera en el sector público, se ha sentido motivado para cumplir con el propósito y funciones esenciales encomendadas? Una vez resueltas estas inquietudes pasamos a analizar los importantes y sorprendentes hallazgos obtenidos. Finalmente desarrollamos un modelo general de motivación para los empleados de carrera administrativa en el sector público.

La perspectiva principal que se da a la temática son las teorías de Los dos factores de Frederick Herzberg (Herzberg, Máuser y Snyderman, 1967), la Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow (1964), la Teoría de Motivación de Logro (The Achieving Society, 1967) de David McClelland y la Teoría de la Motivación Intrínseca (Richard de Charms, 1968), las cuales se explican detenidamente en la investigación.

1.2 Planteamiento del problema

Durante los gobiernos anteriores se encontraba deteriorada la imagen de la institucionalidad pública debido a las diversas acciones de corrupción, que a su vez deterioraron la imagen de los funcionarios públicos, en donde también se establecía un histórico lamentable sobre la acción negativa de los funcionarios de carrera, que, en vez de tener experiencia por sus actividades productivas, contradictoriamente lideraban los actos de corrupción. Esto llevó a establecer un concepto erróneo de la actividad del servicio público en Ecuador, esta concepción se expresa

en la tan citada frase del Lord Acton “El poder tiende a corromper y el poder absoluto corrompe absolutamente”.

Es así, que según el reporte del 2007 del Índice de percepción de la Corrupción (IPC) de un total de 180 países y territorios, Haití, Venezuela y Ecuador eran los países latinoamericanos que se consideran los más corruptos; estableciéndose el escuchar con frecuencia a través de los medios de comunicación sobre la ineficiencia de las entidades públicas y de sus funcionarios, lo que llevo a que la población en general se desmotive a pertenecer a la función pública, y los funcionarios que estaban dentro de esta entidades no contaban con motivación alguna ya que los sueldos eran bajos, no tenían estabilidad, no existía un plan de carrera y funciones por lo que se hacía atractivo el pertenecer o trabajar en las entidades privadas.

Debido a los cambios realizados en los últimos años, tanto en la Constitución, leyes y reglamentos que influyen al sector público y a sus funcionarios, se puede percibir actualmente cambios positivos, que han motivado a los servidores públicos en especial a los de carrera. Incluso, se percibe que la ciudadana se siente motivada a querer pertenecer a las entidades públicas. La presente investigación, trata de establecer los factores motivacionales que ejercen influencia actualmente en los empleados de carrera de las entidades de la administración pública ecuatoriana. El estudio deberá identificar cuáles son los factores relevantes de la motivación que incentivan a los empleados al cumplimiento de sus metas, e igualmente debe proponer alternativas de solución.

1.2.1 Objetivo

Objetivo General

Diseñar un modelo de motivación para los empleados de carrera administrativa en la administración pública ecuatoriana, basado en factores que incentiven un mejor desempeño en las funciones de sus cargos.

Objetivos Específicos

1. Identificar factores de motivación que incidan en el logro de los objetivos de los empleados de carrera en 6 entidades del sector público ecuatoriano

2. Determinar la importancia relativa de los factores de motivación en comparación con otros factores.
3. Diagnosticar las necesidades motivacionales de los funcionarios de carrera administrativa de las entidades
4. Construir un modelo motivación para los empleados de carrera de las entidades consideradas con base en los factores identificados.

1.2.2 Preguntas de investigación

- ¿Qué motiva a los empleados de carrera en la administración pública en las entidades consideradas?
- ¿Qué grado de importancia relativa tienen los factores de motivación para los empleados de carrera?
- ¿Están los funcionarios profesionales de carrera del sector público ecuatoriano motivados y satisfechos con la situación que viven actualmente?
- ¿Qué impacto pudiera tener las motivaciones del empleado de carrera y en general del empleado público en los diferentes procesos de la administración pública?
- ¿Cómo puede un modelo de motivación responder a las falencias del sistema actual de motivación en el sector público?
- ¿Cómo pueden las organizaciones del sector público influir en la motivación del empleado para generar mejores resultados de la administración pública ecuatoriana?

1.2.3 Justificación del tema

Tres razones específicas justifican el desarrollo de este proyecto:

- 1.- La necesidad de encontrar factores de motivación en las organizaciones públicas ecuatorianas que incentiven a los empleados públicos hacia el logro de sus metas.
- 2.- La necesidad de justificar teóricamente un cambio en la política motivacional del Estado ecuatoriano.
- 3.- Las nuevas tendencias acerca de la motivación tanto de nivel nacional como interna-

cional hacen énfasis en el concepto de la motivación centrada en las necesidades de las personas (Malopoulos, 2008) que permitan de una manera más eficaz lograr los fines de las entidades públicas.

1.2.4 Hipótesis

Hipótesis General

El desarrollo económico de un país depende, en gran medida, de la dirección que su Estado les dé a todas las políticas públicas. La gestión del Estado es realizada por funcionarios públicos encargados de planear y ejecutar mandatos constitucionales o legales. El compromiso y dedicación de estas personas depende de las motivaciones que le despierten el ejercicio de sus funciones.

Por esta razón si los empleados públicos están fuertemente motivados para realizar sus funciones, lograran cumplir los objetivos de la organización y llevaran a cabo cada una de las tareas con excelentes resultados. Una eficiente gestión administrativa llevara a procesos políticos y económicos que potencien el desarrollo del país.

Un funcionario motivado y convencido de la importancia de realizar su labor de la mejor manera, posibilitara resultados de mejora e innovación en la administración pública. Teniendo en cuenta lo anterior se propone la siguiente Hipótesis general:

H1: *La adopción de un modelo de motivación que satisfaga las necesidades de los empleados hace viable mejorar el funcionamiento y los resultados de las organizaciones públicas.*

Hipótesis Específicas

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

Se aduce que la falta de motivación por parte de los funcionarios estatales hacia el logro de las metas organizacionales genera resultados ineficientes y bajo cumplimiento de metas. Las organizaciones públicas ecuatorianas no consideran la relación estrecha que pudiera existir entre la motivación de sus funcionarios y el desempeño alcanzado.

H2: *El empleado público de carrera administrativa no está debidamente motivado para el cumplimiento de las funciones que desarrolla en la administración pública ecuatoriana.*

La preocupación por determinar qué motiva a los seres humanos data de muchos estudiosos de la sociedad como Marx, Freud, Darwin, entre otros. Esta reiterada preocupación se justifica en el hecho de encontrar el motor que impulsa al hombre a la acción. Para Marx las condiciones bajo las cuales debía de trabajar un hombre eran las determinaban sus acciones y pensamientos (Marx, 1926). Por su parte Freud pensó en la importancia de la motivación al decir que la civilización fue una respuesta a las urgencias primitivas del hombre y a las fuerzas represivas de las organizaciones sociales.

En esta investigación, en particular, el interés por comprender el origen de la motivación de los funcionarios públicos se fundamenta en la posibilidad de sugerir políticas para acelerar el desarrollo económico del país.

H3: *Los factores intrínsecos de motivación son los que impulsan más decididamente a los empleados de carrera de las organizaciones públicas ecuatorianas.*

Las teorías de la motivación plantean los estímulos intrínsecos y extrínsecos que tiene el ser humano para actuar en determinadas circunstancias de su vida cotidiana. La motivación intrínseca es aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. No surge con el objetivo de obtener resultados, sino del placer que se obtiene al realizar una tarea.

Por el contrario, la motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés de la persona mediante recompensas externas, como dinero, ascensos, etc. Los motivos que impulsan a la persona a realizar la acción son ajenos a la propia intención.

Nuestra hipótesis H4, es que la motivación intrínseca influye más en los resultados económicos, sociales y culturales que la motivación extrínseca por cuanto la primera está más relacionada con los problemas que afectan el desarrollo del país.

H4: *La importancia relativa de los factores de motivación de los empleados de carrera del sector función pública es un aspecto crítico para desarrollar un modelo de motivación adecuado.*

1.3 Viabilidad de Estudio

El presente estudio es viable debido al interés que han manifestado las entidades públicas para investigar un tema de especial importancia para lograr los fines del plan estratégico del “Buen Vivir” del gobierno ecuatoriano. Este interés también se encuentra presente a nivel Latinoamericana, especialmente en el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD-, donde se pretende Estructurar una política sobre el tema que pueda ser utilizada en varios países del continente (CLAD, 2013). Finalmente, la experiencia obtenida por diferentes profesores e investigadores de la ESAP y de la UTEG a través de estudios similares que se han hecho durante el periodo del 2010 – 2013 (ESAP 2010).

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual y Teórico

Para el desarrollo de esta investigación es preciso partir de la definición del concepto Motivación, reconociendo que este es eje nodal para la comprensión del trabajo a realizar.

Se iniciará entonces definiendo el término a partir de varios autores, uno de ellos es Solana (1993), quien define que «La motivación es en síntesis lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía». (p. 208)

El término motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’. La motivación puede definirse como la «voluntad» o «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo» (Woolfolk, 2006). En psicología, la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la “voluntad” y el “interés”

Por otra parte, González y Mitjans (1989) refieren que: «La motivación humana no se reduce a un estado de ánimo que estimula de manera inmediata el comportamiento en base a la vivencia de necesidad. El potencial dinámico de la motivación se asocia a un contenido relevante para el sujeto que se estructura en concepto, reflexiones, valoraciones y que es a su vez portador de una carga emocional». Otra definición adicional es la presentada por Diego Gonzales Serra (1982), al abordarla como «una compleja integración de procesos psíquicos que en constante transformación y determinación recíprocas con la actividad y estímulos externos se encamina a satisfacer las necesidades del hombre y en consecuencia regula la dirección e intensidad del

del comportamiento».

De otro lado, Elena Navarro (2008) indica que el término motivación tiene un significado dinámico al incorporar una acción: la motivación representa el proceso que rige las preferencias entre las distintas formas de actividad voluntaria, atribuyendo al sujeto la posibilidad de elegir entre varias conductas. Puede decirse entonces, que la motivación es el mecanismo psicológico que subyace a un comportamiento dirigido a un fin y que puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que el fin es deseado. La motivación es, por tanto, un concepto multidimensional que apela a las nociones de dirección (el objetivo), de intensidad (grado de esfuerzo) y de duración (la continuidad del esfuerzo). Siguiendo la misma idea se puede afirmar que la motivación es el proceso que despierta la acción, sostiene la actividad en progreso y regula el patrón de actividad. La motivación es, de hecho, un proceso en el que la pasividad no tiene lugar (Claver, 1996, p.299).

Bajo otra acepción, también se entiende que motivación es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una dirección que se estima conveniente. Éste es el significado que normalmente se atribuye a la motivación en la empresa, es decir, la función directiva encaminada a inducir el comportamiento de los trabajadores hacia los intereses de la organización. También como intento de despertar en el individuo la dinámica de trabajo mediante diversos sistemas de dirección (remuneración de iniciativas, fijación de objetivos, competitividad, etc.). En este sentido decimos que cuando alguien está motivado en el trabajo trata de poner todo su empeño y se esfuerza por conseguir y cumplir los objetivos de la empresa (Navarro, 2008).

Teniendo en cuenta lo anterior es posible inferir que la motivación es una variable muy compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos y afectivos, la cual permite direccionar y dar intensidad a un comportamiento humano. Todas las teorías en torno a esta categoría pretenden conocer las razones por las cuales las personas actúan de determinada manera, lo que las lleva a utilizar diferentes herramientas teóricas que las encamina a resultados diversos.

Esta categoría conceptual es campo de varias disciplinas, en donde se imprime énfasis en algunos de sus componentes dependiendo del resultado que se quiera hallar. La motivación ha sido

conceptualizada como un estado interno que provoca una conducta; como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo; como pulsiones, impulsos o motivos que generan comportamientos; como fuerza desencadenante de acciones; como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades.

Siendo así, como lo indica Carmen Tabares (2009), con el tiempo han terminado por imponerse estas dos últimas concepciones: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos. En el seno de estas dos tendencias se presentan múltiples definiciones, algunas muy sencillas y generales, otras más completas y precisas.

Con el fin de hacer precisiones sobre el tema, Carmen Tabares (2009) identifica algunos elementos fundamentales relacionados con la motivación.

La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera.

- Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de esta.
- La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso).
- La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene.
- Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen.
- En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales.

Las precisiones anteriores le permiten definir la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados objetivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Sobre el tema de la motivación, Robbins (2000) indica que esta contiene tres dimensiones:

intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia). (p.192). Se entiende por intensidad, la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea. La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica e implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta. Finalmente, la persistencia refiere a la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

Considerando entonces la categoría conceptual es preciso conocer como la motivación es relacionada con el rendimiento laboral. A principios del Siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar los temas de la motivación humana en el trabajo y a partir de este momento se empezó a relacionar el rendimiento laboral de los empleados con su satisfacción a la hora de desarrollar su labor. Los primeros estudios (Mayo, 1945) concluyeron que un empleado se sentiría motivado, sería más responsable en su trabajo y se podría generar un mejor clima laboral si tuviera los incentivos adecuados para la realización de su trabajo.

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores. Desarrollaremos las más significativas:

Teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor y Henri Fayol

Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica, fue el primero en realizar estudios e investigaciones en el campo de las organizaciones. Desarrollo sistemas de medición de tiempos y movimiento, por medio de los cuales cada uno de los trabajadores era estandarizado e introdujo un sistema de incentivos en el sueldo de tal manera que el trabajador recibiera un ingreso adicional por aumentar la producción.

Frederick Taylor (1911) consideró que el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. En la obra de Taylor está omnipresente y arraigada la creencia de que lo que motiva al trabajador es, sencilla y prácticamente, la remuneración económica.

Henri Fayol (1916) estableció la remuneración como un principio general de una buena administración. Considera que la remuneración es un factor de motivación y que ésta debe ser justa

tanto para trabajadores como para empleadores. Fayol no profundizó sobre el tema de la remuneración, pero se le reconoce que fue uno de los primeros tratadistas en llamar la atención sobre la importancia de la remuneración como factor determinante de la motivación humana en el trabajo.

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

El estudio de **Elton Mayo** (1933) y sus seguidores destacan la importancia del estado de ánimo de los empleados en su desempeño en el trabajo. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las Relaciones Humanas o Escuela Humanística de la administración. Apareció así, un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo. Consideró que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador, y por encima de este existen factores como el reconocimiento en la organización. De igual manera, reconoció la importancia del trabajo en grupo y su armonía con este, lo cual influirá en su desempeño.

Este autor relaciona también el desempeño con la aceptación de la autoridad y jefatura (como tipo de supervisión y liderazgo), al igual que la cooperación y armonía con el grupo de trabajo. Reconociendo que estos dos puntos están enmarcados en un Sistema de comunicación, primordial para evitar conflictos organizacionales que afecten directamente el desempeño. Consigo se afirma, que el desempeño de los empleados en la organización no es puramente racional y económico en cuanto está presente la existencia de rasgos y respuestas emotivas de los individuos.

La Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1954) expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia. Planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o inoperatividad para ser satisfechas. Postula que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de

cinco necesidades fundamentales: básicas o fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según el autor, el salario juega un papel relevante en la satisfacción de las necesidades primarias pero esta importancia decrece en la medida en que se asciende en la jerarquía.

El autor en su libro *A theory of Human Motivation* (Maslow, 1943) establece la siguiente jerarquía de necesidades humanas:

Necesidades Fisiológicas (p.35-38): La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Dichas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo, entre ellas la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada, entre otras.

Necesidades de Seguridad (p.39-43): Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama. Entre ellas estarían las necesidades de estabilidad, dependencia, protección, liberación del miedo, de la ansiedad, del caos, de seguridad en el empleo, seguridad personal, seguridad de ingresos o recursos, seguridad de salud, seguridad de protección social, entre otras.

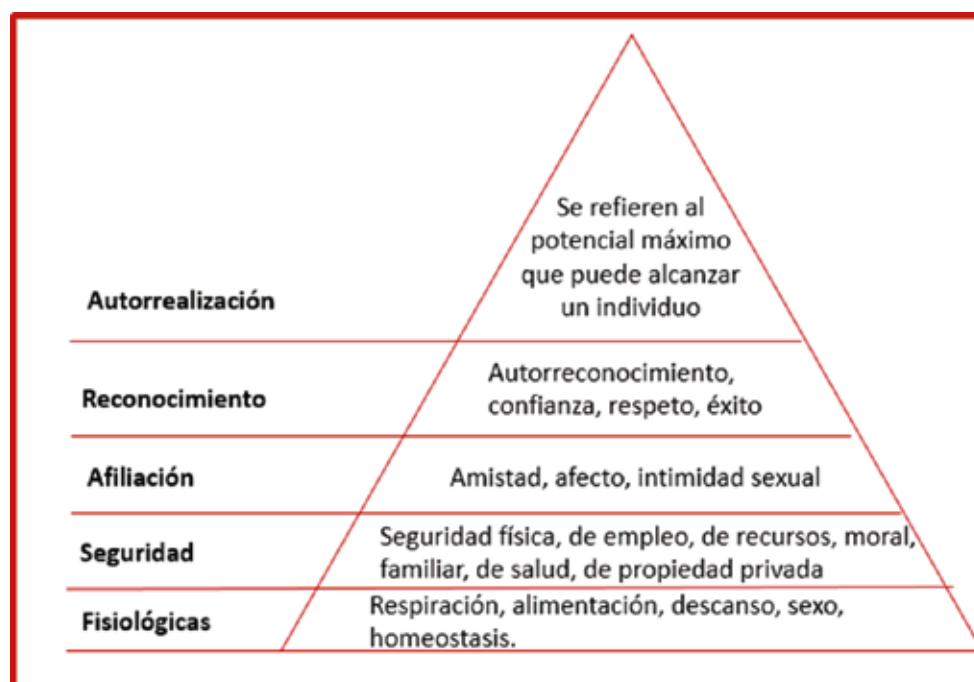
Necesidades sociales, de pertenencia y de afecto (p.43-45): Las necesidades sociales son las correspondientes a tener relaciones con otras personas, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de tener cariño o afecto por sus compañeros, entre otras.

Necesidades de estima: Las necesidades de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Todas las personas en nuestra sociedad tienen una alta necesidad o deseo de ser apreciados, respetados y estimados por otros. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autovaloración; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama, gloria, la necesidad de atención, aprecio, estatus, dignidad, e incluso dominio.

Necesidades de autorrealización o self-actualization (p.46-47): Estas necesidades se refieren al potencial máximo de una persona, y la autorrealización se puede lograr alcanzando ese potencial. ‘Lo que una persona puede ser, debe serlo’, dice Maslow en su libro *Motivation and personality*. (Maslow, 1954).

Maslow resume (1943, p.2) en su “A theory of Human motivation” publicado por primera vez en la Revista Psychological Review, primero, que existen por lo menos cinco grupos de metas que podemos llamar necesidades básicas, estas son en resumen las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto y amor, de estima y de autorrealización. Segundo, estas necesidades básicas están íntimamente relacionadas unas con otras y están jerarquizadas en orden de importancia. Tercero, cualquier intento o posibilidad de evitar satisfacer estas necesidades humanas básicas o las condiciones sobre las cuales descansan se consideran amenazas psicológicas. Cuarto, en tales amenazas básicas surgen reacciones críticas. Quinto, algunos otros problemas fundamentales no han sido tratados en una teoría de motivación. Entre ellos están: a) Los problemas de valores b) La relación entre apetitos, deseos, necesidades y lo que se considera “bueno” para el organismo c) La etiología de las necesidades básicas y su posible derivación en la edad temprana de la niñez d) El papel de asociación, hábitos y condicionamiento e) La relación de la teoría con las relaciones interpersonales. Estas se pueden considerar como preguntas menos importantes pero que deben ser valoradas como intentos de la teoría de la motivación para que puedan ser apreciadas como concluyentes.

Ilustración 1 Representación gráfica de la Teoría de Maslow



Fuente: Elaboración de los autores.

Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor

Douglas McGregor (Detroit, 1906, 1964), economista de Estados Unidos. Fue profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT de Administración y presidente del Antioch College desde 1948 hasta 1954. Enseñó, también, en el Instituto Indio de Gestión de Calcuta. Su libro “El lado Humano de las organizaciones”, escrito en 1960 tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación

Douglas McGregor (1960) en una parte de su libro “The Human side of Enterprise” pregunta ¿Cuáles son los supuestos implícitos o explícitos acerca de la manera más efectiva de dirigir a las personas? Y el mismo responde «Después de cada decisión o acción gerencial existen una serie de supuestos acerca de la naturaleza del comportamiento humano».

Teoría X

Los supuestos básicos de la Teoría “X” expuestos por McGregor (McGregor, 1960) son:

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evita siempre que pueda.
- 2.- Debido a esta tendencia humana la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- 3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

Los supuestos acabados de enunciar, McGregor los llama Teoría X, que es el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. McGregor observa en el capítulo cuatro, que la Gerencia ha luchado exitosamente para dar un tratamiento más equitativo y generoso a los empleados, proporcionando generalmente seguridad y un ambiente placentero de trabajo, y ha hecho estas cosas sin cambiar fundamentalmente la teoría de la administración. Este es el enfoque de la Teoría X. McGregor rechaza la idea de una administración blanda haciéndonos ver que «la abdicación no es una alternativa funcional al autoritarismo» y que «hemos aprendido que no existe una correlación directa entre la satisfacción del empleado y la productividad».

Como podemos observar, esta teoría sostiene que las personas son motivadas por incentivos

económicos (salarios). La empresa debe utilizar la remuneración como recompensa para el buen desempeño o como castigo para que él que no se dedique de lleno a la realización de su trabajo.

Teoría Y

Contrario a lo expuesto anteriormente, McGregor propone la Teoría Y, que es la integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización, y que está basado en los siguientes supuestos:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo parcialmente.

Basado en estos supuestos, McGregor observa que «los límites de la colaboración humana en el escenario organizacional no son límites de la naturaleza humana sino de la ingenuidad de la dirección, que no permite desarrollar el potencial de sus recursos humanos».

«La teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con los que cuenta. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría Y culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control».

(McGregor, 1960).

En esta teoría lo fundamental es lograr que las personas sean animadas a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos organizacionales y a asumir mayores responsabilidades. McGregor propone que administrar en esencia es el proceso de crear oportunidades con miras al autodesarrollo de las personas.

El principio central de la organización del cual deriva la teoría X es que la dirección y control a través del ejercicio de la autoridad es el que ha sido denominado el principio de escalar o de jerarquía. De otra parte, el principio central que deriva de la teoría Y es la integración para la creación de condiciones tales que los miembros de la organización puedan lograr mejor sus propias metas dirigiendo sus esfuerzos a lograr el éxito de los objetivos de la organización. Estos dos principios tienen profundas diferencias y sus implicaciones con respecto a la tarea del manejo de los recursos humanos, pero el principio de escalar o de jerarquía está tan perfectamente establecido en las actitudes de la gerencia que por las implicaciones del principio de la integración no es posible captarlo fácilmente.

La Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg

En desarrollo de la teoría de la motivación, uno de los autores que más ha contribuido a su progreso ha sido el psicólogo americano de ascendencia lituana, Frederick Herzberg. En 1959 Herzberg publicó su libro *Motivation at Work* que es un informe de las investigaciones realizadas por él y sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación- Higiene.

La teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores que realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: «¿Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido? Dígame que ocurrió» y, «¿Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido? Dígame que ocurrió». Este hallazgo permitió a Herzberg concluir que la motivación en el trabajo se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. El primero está asociado con sentimientos negati-

negativos o de insatisfacción que los empleados experimentan en el desempeño de sus labores. Factores de higiene, denominó Herzberg a este conjunto de elementos porque actuaban de manera similar a los principios de la higiene médica, es decir, curando o previniendo los problemas de salud. Cuando estos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Cuando dichos factores están presentes, estos no originan en los empleados un factor de motivación si no que solo contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumise, 1991).

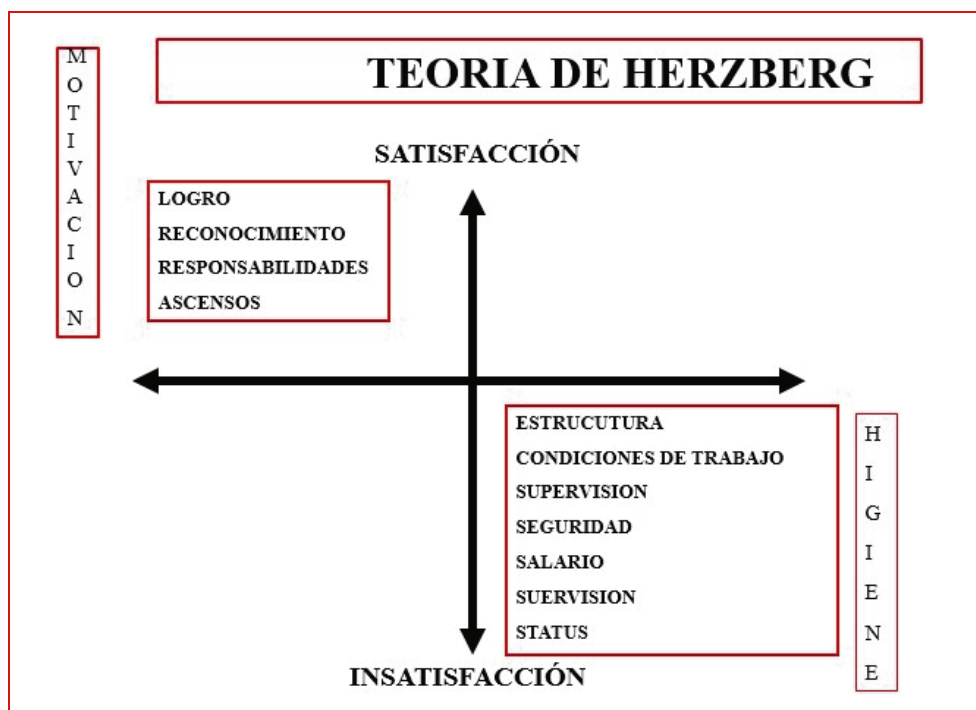
Herzberg denominó factores motivadores a aquellos factores que se asociaban a experiencias satisfactorias que experimentaban los empleados y que contribuían al desarrollo de sus puestos de trabajo. Estos factores se conocen con el nombre de motivadores, lo cual implica la efectividad de estos en producir una conducta individual propicia para la actuación superior. En la investigación de Herzberg se establecieron seis factores motivacionales: la autorrealización, el reconocimiento, el progreso, el trabajo en sí, las oportunidades de desarrollo profesional y la responsabilidad.

Herzberg en su teoría expone que los factores higiénicos como las políticas y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos permitirán que los empleados no estén insatisfechos, pero no aseguran que se encuentren satisfechos. Para lograr una motivación en sus puestos de trabajo sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello son llamados por Herzberg “Factores Motivadores”.

La secuela más importante de la teoría de la motivación- higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos laborales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo eran

incorrectas; tales elementos no generan una mayor innovación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del periodo venidero de reajustes salariales. (Pinto, 2002. p.84)

Ilustración 2 Representación gráfica de teoría de Herzberg



Fuente: Creación de los autores.

Teoría Logro, Poder, Afiliación de David McClelland

En 1961 David McClelland (1967) en su libro "The Achieving Society" presentó una nueva teoría acerca de la motivación humana. Este autor enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación.

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas.

Las personas impulsadas por este motivo tienen deseo de excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por esta razón, les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente. ¿En qué consiste exactamente la necesidad de afiliación de la manera como los psicólogos la entienden y la miden? La imagen de afiliación se capta cuando la historia contiene alguna evidencia de interés en uno o más de los personajes sobre el establecimiento, mantenimiento y restauración de relaciones positivas con otras personas. (1967; 159)

McClelland afirma que una alta necesidad de logro conduce a la persona a desarrollar mejor sus logros en el estrecho sentido de que lo son todo para ella. Si la tarea es simple rutina, o si finalizarlo más pronto implica comprometerse con alguien u obtener un premio especial en poco tiempo o es el valor monetario, los individuos lo realizarán mejor. Las personas con grandes motivaciones de logro buscan situaciones en las cuales puedan obtener satisfacciones de logro. Ellas deben ser la clase de personas que establecen estándares de logro para sí mismas en lugar de relacionarlas con incentivos extrínsecos y luchan más fuerte y más exitosamente para alcanzar los estándares que ellos se establecen para sí mismos. (1967, 36)

Por esto no se requiere una gran imaginación para asumir que si un número de personas con alta necesidad de logro está presente en una determinada cultura en un tiempo determinado las cosas empiezan a estar mejor, esas personas pueden empezar a hacer las cosas mejor, o lo que es aún más importante, ellas pueden empezar a hacerlo en forma diferente tratando de obtener la satisfacción de logro por lo que ellos están haciendo. Lo que había sido hecho por el deseo

de placer, hacer dinero, o lograr tiempo de su trabajo, pudiera convertirse en una actividad en la cual los estándares de excelencia fueran definidos y perseguido por derecho propio. Visto en esta forma no sería sorprendente imaginar que un incremento en el deseo de logro debe promover el crecimiento económico o cultural. (McClelland. 1967, 37)

La hipótesis central de la Obra de McClelland es que un elevado promedio de lo que se llama “necesidad de logro” en los habitantes de una sociedad conduce a una mayor intensidad de la actividad empresarial, la cual a su vez conduce al desarrollo económico. La hipótesis establece que una sociedad con un alto grado de necesidad de logro producirá más empresarios dinámicos.

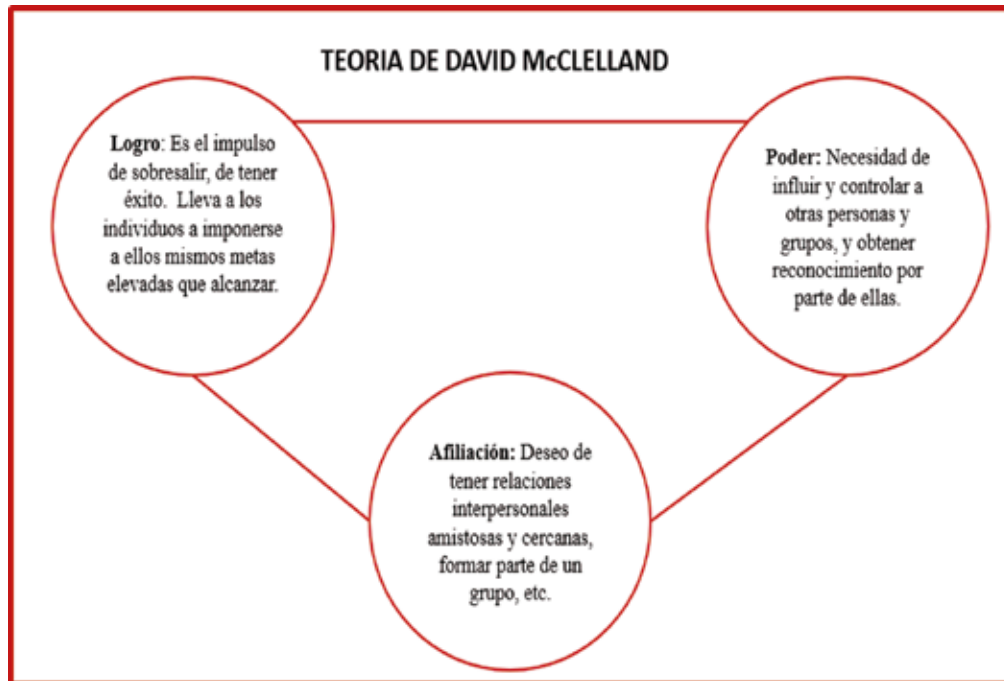
Tanto por razones teóricas y prácticas, la investigación sobre los determinantes de las necesidades de logro se ha concentrado en la familia. Los psicoanalistas nos han enseñado que las preocupaciones internas de la vida de fantasía tienen sus raíces en la temprana relación padres – hijos. Las imágenes infantiles de los padres, los celos y la lucha por salir adelante parecen persistir en la edad adulta menos modificada por las realidades de la vida posterior, que dan forma a las creencias consientes y a las actitudes. (McClelland; 1967)

En su estudio McClelland se refiere a los hallazgos de Winterbottom, que pueden presentarse brevemente así: las madres de hijos con alta necesidad de logro tienden a esperar que se presente un dominio de sí mismo a edades más tempranas que las madres de hijos con bajas necesidades de logro. Ellas también colocan menores restricciones sobre sus hijos que las madres de las bajas necesidades de logro, pero las restricciones en las que ellas insisten fueron las observadas en una edad más temprana. En una palabra, sus hijos permanecen más dependientes de los adultos en un doble sentido, como ayuda en el logro y por restricciones por un periodo más largo de tiempo. (1967. p. 342)

¿Cómo entonces el psicólogo acelera el desarrollo económico? En el sentido más general, el consejo principal del psicólogo a los economistas, políticos, funcionarios y todos aquellos preocupados por el desarrollo económico es completamente simple: «ponga atención al efecto que sus planes tienen en los valores, las motivaciones y actitudes de la gente, porque en el largo plazo son esos los factores que determinan si el plan es exitoso en acelerar el desarrollo económico». Este consejo en sí mismo no es nuevo o muy útil de la manera en que está planteado,

los economistas, sociólogos y otros han enfatizado en tiempos recientes la importancia de los valores y las motivaciones para acelerar o disminuir el proceso del desarrollo económico. (McClelland; 1967; p. 400)

Ilustración 3 Teoría de David McCLELLAND



Fuente: Creación de los autores.

El tema sobre la importancia de la necesidad de logro descansa en sólidas bases fácticas y se remontan a la historia, penetran en los más bajos niveles de desarrollo y consideran la mayoría de las naciones, tanto comunistas como no comunistas. Cualquier país o agencia gubernamental interesada en acelerar el desarrollo económico debe preocuparse por incrementar los niveles de necesidades de logro. Pero ¿Cómo puede hacerse esto? Desafortunadamente todo el gran cuerpo de evidencias consideradas va a mostrar como los niveles de necesidades de logro están incrustadas en la cultura como un todo, cambiar las prácticas de la crianza de los hijos en gran escala no es algo que pueda hacerse fácilmente. La familia es el núcleo social de una sociedad, el gran generador de sus motivaciones básicas. Y puede ser muy difícil alterarla intencionalmente como si fuéramos a romper el núcleo de un átomo. Quizás primero sería necesario revisar unos pocos ejemplos donde se ha cambiado, no por un intento, pero casi por accidente cuando los principales eventos sociales tuvieron unos efectos de largo alcance sobre la familia

y finalmente en los niveles de necesidades de logro sin que alguien estuviera intentándolos como debiera ser. (McClelland; 1967; p. 400)

Representación gráfica de teoría de David McClelland

Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom

Víctor H. Vroom (1964), psicólogo canadiense trabajo fundamentalmente en la motivación y liderazgo en las organizaciones. Estuvo vinculado a Yale University y Universidad Carnegie-Mellon como profesor de Psicología y Administración Industrial.

Vroom desarrolló una teoría de la motivación que desafía las teorías de Maslow y Herzberg que se apoyan en la premisa de que personas diferentes actúan de manera diferente según la situación en la que se encuentren. El enfoque de Vroom (1964) habla específicamente de la motivación para producir a partir de tres factores que determinan a los individuos para este fin. Estos factores mencionados por Vroom son: 1.- objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (expectativas), 2.- la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (recompensas), 3.-la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (relaciones entre expectativas y recompensas).

El Estudio de la Motivación de Vroom comprende cuatro partes: La primera, incluye una discusión sobre un modelo conceptual de motivación en un tratamiento de las bases motivacionales en el trabajo. En la segunda, se refiere a las opciones del rol del trabajo. La tercera analiza los determinantes del rol del trabajo, y la relación entre la satisfacción en el empleo y el comportamiento humano. La cuarta relaciona el problema del desempeño en los roles del trabajo e incluye discusiones sobre el significado y los efectos de un número específico de variables motivacionales en el nivel del desempeño.

En la primera parte Vroom se refiere a dos diferentes tipos de inquietudes que se han resuelto en relación con la discusión sobre el tema de la motivación. Una de estas es la inquietud que surge con la aparición de la organización. ¿Es de alguna manera la organización un organismo vivo? ¿Qué condiciones estimulan a la acción? ¿Determinan su duración o continuidad y finalmente su disolución? La segunda pregunta involucra la dirección del comportamiento. ¿Que

determina la dirección que va a tomar? ¿Bajo qué condiciones el organismo escogerá una u otra respuesta para moverse en una u otra dirección? El problema es explicar las alternativas que tiene una organización en cuanto a los diferentes comportamientos y hacerlo en forma cualitativa. (Vroom, 1964 p.9)

Vroom observa que el problema central de la motivación es el comportamiento que tienen los organismos en diferentes respuestas voluntarias. Aunque algunos comportamientos, específicamente aquellos que no están bajo el control voluntario son, definidos como no motivados, estos probablemente continúan en una pequeña proporción del ser humano adulto. Es entonces razonable asumir que la mayor parte de los comportamientos que muestran los individuos en sus trabajos y de igual manera su comportamiento en el mercado laboral “es voluntario”, y consecuentemente motivado. (Vroom, 1964 p.31)

El autor agrega que el problema central de la motivación es la explicación de la opción o dirección del comportamiento. La doctrina del hedonismo- que las personas se esfuerzan para conseguir placer y evitar dolor- fue discutida y relacionada con dos enfoques contemporáneos en el estudio de las alternativas del comportamiento. Ambos enfoques pueden ser mirados como refinamientos y elaboraciones del hedonismo, aunque la naturaleza histórica de uno y la naturaleza ahistórica del otro han conducido el énfasis en diferentes problemas (Vroom, 1964 p.32).

Y continua Vroom, bajo la presunción de que un enfoque ahistórico representaría un mejor comienzo más fructífero del examen del problema para relacionar el trabajo y la motivación, se ha desarrollado un modelo conceptual que ha sido logrado de concepciones teóricas previas por varios autores. En el modelo de opciones entre diferentes alternativas se establece la hipótesis de que se depende de la relativa fortaleza de las fuerzas. Cada fuerza presume que es igual a la suma algebraica de los productos de la valencia de los resultados y de las expectativas de los resultados que se obtienen. (Vroom, 1964 p.32).

Nuestra pregunta en la investigación de la tesis doctoral ha sido ¿Qué motiva la gente a realizar las funciones de su trabajo? Por tal motivo es útil conocer el planteamiento de Vroom acerca de este tópico. De manera similar Vroom se pregunta “¿porque trabaja la gente?”. El autor asume que la probabilidad de que una persona trabaje depende tanto de la disponibilidad de trabajo

como de la preferencia entre trabajar o no trabajar. En un intento para precisar alguno de estos determinantes de esta preferencia examina cinco propiedades de los roles del trabajo.

(Vroom, 1964, p. 32)

1. Proporciona remuneración financiera
2. Requieren un gasto de energía
3. Involucran producción de bienes y servicios
4. Permiten o requieren relaciones sociales
5. Afectan el estatus social del trabajador

Al referirse a estos determinantes Vroom afirma que no tenemos bases para juzgar la importancia relativa de estos determinantes de los roles del trabajo. Para estudiar estos problemas adecuadamente hemos variado sistemáticamente los resultados que proporciona el trabajo, por ejemplo, eliminar la remuneración económica y observar los efectos del número de personas en la fuerza laboral. Tales investigaciones son obviamente imposibles porque nosotros tuviéramos que descansar en otras fuentes de investigación más indirectas. Con las posibles excepciones del gasto de energía existen razones para creer que cada una de estas propiedades satisface a la mayoría de las personas. El deseo de trabajar no puede ser explicado solamente en términos de la relación instrumental para obtener dinero sino también en términos de sus consecuencias por el uso y desarrollo de habilidades, logro o aceptación con respecto a otros y las oportunidades y contribuciones útiles a la sociedad. (Vroom, 1964, p.51)

Vroom sostiene que no hay ninguna razón para creer que el trabajo sirva al mismo propósito para diferentes individuos. La gente difiere en sus deseos y aversiones, y por esta razón, simples generalizaciones acerca de por qué la gente trabaja no tienen sentido. No se puede perder de vista las amplias diferencias que existen entre los roles de trabajo. Todos los roles del trabajo pueden proporcionar satisfacción financiera, pero algunos proporcionan más que otros. De manera similar, los roles del trabajo difieren en la cantidad y tipo de gasto de energía que requieren, en el contenido de las funciones realizadas, en la interacción social que permiten o demandan y en el estatus social en que operan. Sin embargo, no pueden soslayarse en un análisis de las decisiones de porque trabajar. Tales decisiones nunca serán probablemente tomadas en abstracto sobre la base de las evaluaciones de las consecuencias del trabajo en general. Por

el contrario, parece muy probable que siempre se toman las decisiones con respecto a posibilidades de trabajo relativamente específicos que son accesibles a la persona. (Vroom, 1964, p. 52)

Sobre la escogencia de las alternativas Vroom sintetiza, en la segunda parte de su estudio, que el grado de asociación entre cualquier medida de motivación y la fuerza de la disposición a escoger una ocupación es precaria, pero todas las asociaciones parecen consistentes con un modelo subjetivo racional del proceso de elección profesional. (Vroom, 1964, cap. 4)

En la tercera parte, Vroom analiza igualmente los determinantes de la satisfacción en el empleo y la relación de la satisfacción en el trabajo y el comportamiento del empleado. El autor proporciona algunas luces sobre las condiciones que afectan la fuerza de la motivación del trabajador para llevar a cabo sus funciones efectivamente. Examina la evidencia de la investigación realizada tanto en el laboratorio como en situaciones de trabajo relacionados con los efectos de la supervisión, el trabajo de grupo, el contenido del trabajo, los salarios y las oportunidades de promoción basadas en el desempeño laboral.

Supervisión:

La influencia de la supervisión en la productividad del trabajo de grupos fue dramáticamente ilustrada en un experimento de campo reportado por Feldman (1937). Este experimento se llevó a cabo en 22 secciones de trabajo en la casa matriz de una compañía de seguros. Cada sección estaba compuesta de 40 a 50 empleados que realizaban el mismo tipo de trabajo. Durante el año que precedió al experimento se introdujo un plan de bono de grupo en un intento para reducir costos. Había marcada diferencia en la cantidad de la reducción de costos logrados en cada una de las secciones siguientes a la introducción del plan, y esta información proporciona las bases para una transferencia de supervisores en gran escala. Cada uno de los 22 supervisores fue trasladado de su anterior sección a una diferente con el propósito de colocar a aquellos que estuvieran por encima del promedio en el logro de la reducción del monto de los costos encargado de los grupos por debajo del promedio y viceversa.

Vroom (1964, p.248) sugiere que la supervisión tiene efectos positivos en la motivación para llevar a cabo el trabajo efectivamente. Entre más “considerado”, “que brinde más apoyo” o

o “orientado al empleado” sea el supervisor ello conduce a realizar bien el trabajo.

Influencia en la toma de decisiones

Escritores contemporáneos sobre las relaciones humanas en organizaciones a menudo afirman que los métodos de supervisión que permiten a los subordinados influenciar las decisiones tienen efecto en los resultados y operan de una manera más efectiva que los métodos que les niega esta influencia. Se asume que la participación en la toma de decisiones por parte de los subordinados resulta no solamente en una mayor satisfacción del trabajo sino en una productividad más alta (Scott, 1962; Davis, 1962).

El trabajo de grupo

Los psicólogos sociales han conducido una gran cantidad de trabajo de investigación sobre los determinantes de la efectividad de un grupo. Los experimentos se han llevado a cabo en un intento de comprobar los efectos de la efectividad de un grupo de variables tales como la homogeneidad o la compatibilidad de la personalidad de los miembros, (Holfman, 1959; Schutz, 1958; Cattell, Saunders and Stice, 1953), la cantidad de cohesión de grupo entre sus miembros (Van Zelts, 1952; Schachter, Ellertson, Mc Bride, and Gregory, 1951), el tamaño del grupo (Marriot, 1949; Gibb, 1951).

Aquí Vroom (1964) hace una precisión al establecer que lo que se busca es determinar la influencia del trabajo de grupo sobre la motivación de sus miembros para llevar a cabo el trabajo efectivamente.

Facilitación Social

Vroom (1964) se apoya en una serie de experimentos llevados a cabo por Allport (1920), que ilustran el efecto de los compañeros de trabajo en el desempeño individual. El resultado de este trabajo conducido por Allport indica que la presencia de los compañeros de trabajo incrementa la velocidad de la tarea.

Normas del Grupo en relación con el desempeño

El interés en el papel del grupo de trabajo en el desempeño fue estimulado por la investigación que se condujo en la industria Hawthorne en la Western Electric Company (Roethlisberger and Dicson, 1939). En los experimentos realizados en dicha planta, la investigación encontró que la producción se incrementaba en la medida que los cambios experimentales se hacían en las condiciones físicas del trabajo.

El Contenido del trabajo

Vroom (1964) manifiesta que, aunque hace mucho tiempo ha sido reconocido que el contenido del trabajo o de la tarea asignada al empleado tiene un peso considerable en la fuerza de su motivación para desempeñarlo efectivamente, los psicólogos han brindado poca atención a las consecuencias motivacionales de las variables del trabajo o la tarea.

El autor expresa en su obra que el contenido del trabajo afecta la fuerza del deseo del trabajador para desempeñarlo efectivamente pero que no existe una conclusión definitiva sobre el tema.

Especialización

La especialización tiene una serie de principios que guían el diseño de los trabajos para una productividad óptima. En 1776, Adam Smith señaló la relación causal entre la especialización y productividad en el principio que dice «la división del trabajo tan lejos como pueda introducirse en ocasiones, incrementa proporcionalmente el poder productivo del trabajo» (p.7). La aplicación de este principio ha resultado en un incremento sustancial en la repetición del trabajo y disminución en el número de operaciones diferentes que el trabajador lleva a cabo. Existen pocas dudas de que la especialización resulte en el incremento de la productividad industrial y en el estándar de vida de los países en los cuales ha sido aplicado.

La extensión en la cual la tarea requiere poseer habilidades

En el libro publicado después de su muerte Lecky (1945) describió la teoría de la consistencia interna. Su tesis central fue que el agente busca eventos que confirmen su concepción de ellos mismos y evitar eventos que sean inconsistentes con su concepción propia. Aplica este princi-

pio en sus esfuerzos para entender y adecuar los problemas educativos a los estudiantes. Por ejemplo, observo que el deletreo inadecuado o desempeño en la lectura como causados por el hecho de que el estudiante se auto valorara «como tengo buena ortografía, tengo mala ortografía o soy mal lector», y se comportaba de tal manera que fuera consistente con su propia definición.

Éxito y fracaso en el desempeño laboral

Al desempeñar una tarea o trabajo una persona típicamente recibe información relacionada con el desempeño efectivo del mismo. Este punto está relacionado con las consecuencias que sobre el desempeño del trabajador tiene el contenido de esta información. (Vroom. 1964, p.292) ¿Qué sucede con el nivel de desempeño cuando un trabajador sabe que se ha desempeñado muy efectivamente o que su desempeño ha sido muy ineficiente?

Aparentemente dar a la persona información sobre el efecto que ha logrado sobre su baja ejecución puede incrementar o disminuir la cantidad de esfuerzo que él ejerce sobre su desempeño próximo. De manera similar, proporcionarle a él información sobre los efectos que haya logrado en un alto nivel de ejecución puede incrementar o disminuir la cantidad de esfuerzos que él ejerce en su nivel de desempeño.

Salarios

Los salarios representan una forma casi universal de inducir al individuo a desarrollar el trabajo. La mayoría de los trabajadores recibe algún tipo de remuneración económica por trabajar y, en las organizaciones formales se desarrolla un sistema complejo para determinar la cantidad de remuneración que se le paga a un individuo. Esto es la resultante de un complejo número de factores que incluyen el contenido intrínseco del trabajo. Igualmente, en esta decisión se considera la demanda y oferta relativa del empleo, la antigüedad del trabajador y su nivel de desempeño. Si el trabajador es miembro de un sindicato el proceso de determinar el salario esta también influenciado por las negociaciones entre el sindicato y la administración, que a menudo, ejerce una decisiva influencia en los niveles absolutos y relativos del salario.

Los experimentos de Adams y Rosenbaum (1962) sugieren que la importancia de un dado nivel de salarios de un trabajador depende no solo de su cantidad sino también de lo que él cree que merece. La explicación de sus hallazgos en términos del modelo requiere de supuestos adicio-

pio en sus esfuerzos para entender y adecuar los problemas educativos a los estudiantes. Por ejemplo, observo que el deletreo inadecuado o desempeño en la lectura como causados por el hecho de que el estudiante se auto valorara «como tengo buena ortografía, tengo mala ortografía o soy mal lector», y se comportaba de tal manera que fuera consistente con su propia definición.

Éxito y fracaso en el desempeño laboral

Al desempeñar una tarea o trabajo una persona típicamente recibe información relacionada con el desempeño efectivo del mismo. Este punto está relacionado con las consecuencias que sobre el desempeño del trabajador tiene el contenido de esta información. (Vroom. 1964, p.292) ¿Qué sucede con el nivel de desempeño cuando un trabajador sabe que se ha desempeñado muy efectivamente o que su desempeño ha sido muy ineficiente?

Aparentemente dar a la persona información sobre el efecto que ha logrado sobre su baja ejecución puede incrementar o disminuir la cantidad de esfuerzo que él ejerce sobre su desempeño próximo. De manera similar, proporcionarle a él información sobre los efectos que haya logrado en un alto nivel de ejecución puede incrementar o disminuir la cantidad de esfuerzos que él ejerce en su nivel de desempeño.

Salarios

Los salarios representan una forma casi universal de inducir al individuo a desarrollar el trabajo. La mayoría de los trabajadores recibe algún tipo de remuneración económica por trabajar y, en las organizaciones formales se desarrolla un sistema complejo para determinar la cantidad de remuneración que se le paga a un individuo. Esto es la resultante de un complejo número de factores que incluyen el contenido intrínseco del trabajo. Igualmente, en esta decisión se considera la demanda y oferta relativa del empleo, la antigüedad del trabajador y su nivel de desempeño. Si el trabajador es miembro de un sindicato el proceso de determinar el salario esta también influenciado por las negociaciones entre el sindicato y la administración, que a menudo, ejerce una decisiva influencia en los niveles absolutos y relativos del salario.

Los experimentos de Adams y Rosenbaum (1962) sugieren que la importancia de un dado nivel

salarios de un trabajador depende no solo de su cantidad sino también de lo que él cree que merece. La explicación de sus hallazgos en términos del modelo requiere de supuestos adicionales de que los trabajadores prefieren pagos equitativos o inequitativos y tienden a desempeñarse al nivel máximo que brinde equidad a sus salarios.

Oportunidades de promoción

Como resultado de la expansión, retiro o renuncia en las organizaciones se presentan vacancias para los cargos más altos. Aunque en algunas ocasiones se busca por fuera de la organización para ocuparlas, con mayor frecuencia algún miembro de la organización se promueve para desempeñar el cargo.

Los hallazgos de la investigación en este campo sugieren que el nivel de desempeño de los trabajadores está relacionado con la medida en la cual crean que las oportunidades de recibir una promoción están atadas a su nivel de desempeño en sus trabajos y en la importancia de la promoción. Si los trabajadores son indiferentes a recibir promociones o ellos esperan que las oportunidades de recibir son independientes de su nivel de desempeño se desempeñaran menos efectivamente que si ellos desearan una promoción y creen que sus oportunidades están directamente relacionadas con su nivel de desempeño.

De la investigación de Vroom (1964) se pueden relacionar cinco hallazgos importantes

1. El nivel de desempeño varía directamente de la fortaleza de las necesidades de logro del individuo particularmente cuando la tarea es difícil y retadora.
2. Los trabajadores a los que se le paga por horas se desempeñan en niveles altos si ellos consideran que están siendo mejor pagados “por sus trabajos”.
3. Los individuos se desempeñan en más altos niveles de rendimiento si ellos creen que las tareas requieren de habilidades que poseen.
4. Los trabajadores que tienen un buen nivel de formación se desempeñan en altos niveles cuando se les da una adecuada retroalimentación relacionada con su desempeño.
5. A las personas que se les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones que tienen efectos futuros en su trabajo se desempeñan en niveles más altos que aquellos a quienes no se les da la oportunidad.

Se ha hecho un intento de interpretar estos hallazgos dentro del marco de nuestro modelo. La relación negativa entre la satisfacción en el trabajo y entre la rotación y ausencias de personal, se derivó de las proposiciones de que la valencia del rol del trabajo a sus ocupantes está directamente relacionada con la intensidad de la fuerza que actúa sobre él para permanecer dentro del ámbito del rol del trabajo.

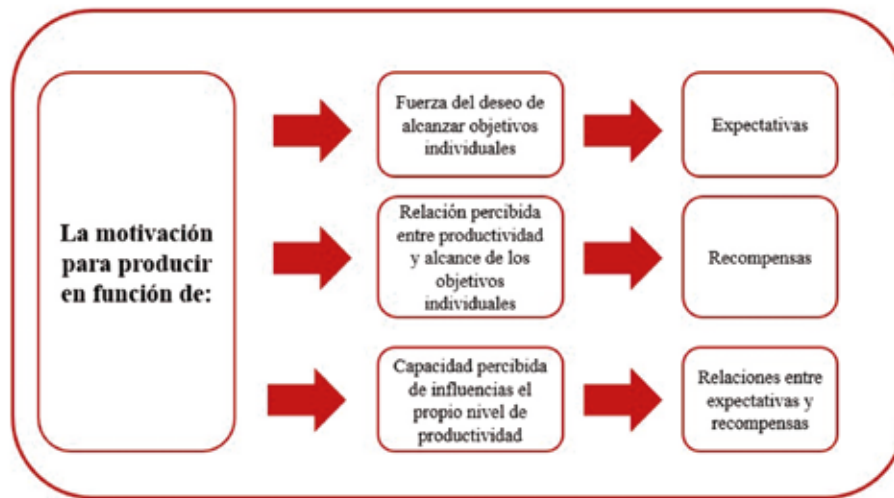
En otras palabras, los trabajadores que se sientan altamente atraídos por sus trabajos deberán estar sujetos a unas mayores fuerzas para permanecer en ellos más que los que sean menos atraídos por sus empleos.

Las bases de la relación entre satisfacción y desempeño son más complejas. Se ha discutido por parte de algunos autores que entre más grande sea la satisfacción esta debe ocasionar mejor desempeño, y que un más alto desempeño debe resultar en una mayor satisfacción. Con respecto a lo anterior, no es obvio como base teórica asumir que un incremento en la valencia del rol del trabajo pueda resultar en un mejor desempeño.

Los efectos del desempeño sobre la satisfacción son de alguna manera plausibles y se extenderían para que ocurrieran cuando el desempeño efectivo este acompañado con mayores beneficios, con no apreciables incrementos en los costos. Cuando los trabajadores están altamente motivados para desempeñarse efectivamente en los logros del desempeño puede esperarse que afecte lo atractivo de su trabajo. También sugiere que las condiciones que determinan la satisfacción del nivel de una persona y su nivel de desempeño laboral no son idénticas. Algunas condiciones pueden producir alta satisfacción y bajo desempeño, otras baja satisfacción y alto desempeño, y aun otra alta satisfacción y alta desempeño, o baja satisfacción y bajo desempeño.

Un examen de los resultados de los estudios que han intentado medir o manipular la capacidad de la persona para hacer una tarea y la cantidad de su motivación para realizarla con eficacia reveló que existe una interacción entre estas variables. El efecto en el rendimiento de un determinado incremento en la motivación es insignificante para los bajos en habilidad y positivo para aquellos que posean gran habilidad. De igual manera la relación entre la habilidad y el desempeño varía con la cantidad de motivación siendo insignificante para aquellos bajos en motivaciones y positivos para aquellos de alta motivación.

Ilustración 3 Teoría de David McCLELLAND



Fuente: Creación de los autores.

Teoría de la Equidad de Stacey Adams

Stacey Adams (1965) psicólogo especializado en la conducta en el trabajo, desarrollo la teoría de la equidad. Esta teoría plantea una relación equitativa entre lo que los empleados aportan versus lo que los directivos de una organización proporcionan.

Adams (1965) como preámbulo a su teoría manifiesta que la insatisfacción es un lugar tan común como irritante, particularmente en las grandes organizaciones y en la industria, que ha sido objeto de grandes investigaciones. En el estudio clásico de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939), existió una amplia evidencia de que mucha de la insatisfacción experimentada entre los trabajadores de la Western Electric Company fue precipitado por un sentimiento de injusticia. Al describir estas quejas los autores se referían comúnmente a los reportes de los trabajadores donde los salarios no estaban relacionados con la antigüedad, que los pagos eran demasiado bajos, que la habilidad para desempeñar el trabajo no era remunerada y que cosas como esta sobresalían en los informes, por ejemplo, que el equipo no funcionaba y que los talleres tenían altas temperaturas. Expresaban que no existían operaciones físicas o lógicas sobre las cuales pudiera existir acuerdo y que ellos buscaban explicaciones sobre «situaciones personales o sociales que pudieran justificar los reclamos. A pesar de esto la noción de injusticia no avanza como un concepto explicatorio». (Adams, 1965, p. 259).

En el análisis de la falta de equidad, Adams sostiene que los antecedentes y consecuencias de la injusticia permiten hacer predicciones específicas del comportamiento de las personas que entran en el intercambio social. (Adams, 1965, p 259).

Las anteriores afirmaciones las complementa José Ignacio Velaz, quien considera que la motivación procede primariamente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio; para después compararlo con lo que observa que se esfuerzan y reciben sus colegas (Vélaz, 1996)

En la explicación teórica de Adams (1965) las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben, de acuerdo con el esfuerzo realizado. Según este autor las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. La teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado con respecto a los resultados (salarios, beneficios, activos intangibles). Según la teoría, la búsqueda de este equilibrio sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. El equilibrio debe estar entre lo que el individuo entrega a la entidad con lo que el recibe de la misma.

El autor (Adams, 1965) considera que la equidad es el trato justo del valor de las personas, lo que les provoca la motivación para mantener las relaciones con las organizaciones y con sus compañeros de trabajo. Según Carrell, M., and Dittrich, J. (1978) la teoría sostiene que el individuo se motiva bastante si percibe la proporción de sus aportaciones frente a los resultados equivalentes de quienes lo rodean.

Cabe diferenciar cuatro fases en el proceso:

1. En primer lugar, el individuo distingue entre las contribuciones que aporta a la empresa y las compensaciones que obtiene de ella. A partir de ahí efectúa una primera evaluación, muy similar a la que proponían Barnard (1995) y Simón (1947) en su "teorema del equilibrio"
2. En un segundo momento, el individuo compara la relación entre sus contribuciones compensaciones con las que reciben sus compañeros de trabajo. De esta comparación resulta

un sentimiento de inequidad si el individuo aprecia que las proporciones no son equitativas. En opinión de Adams (1965), «existe falta de equidad para una persona cada vez que percibe como desigual la relación entre su contribución y sus resultados en comparación con los resultados y contribuciones de otro» (p.19).

3. En la tercera fase, si el individuo vislumbra que en efecto existe inequidad se verá presa de una tensión que será tanto mayor cuanto mayor sienta que es la desigualdad.
4. En cuarto término, el individuo se verá inclinado a calmar la tensión surgida y reducir la desigualdad mediante su intervención, de manera semejante a como lo hace cuando tiene sed o un desequilibrio afectivo (Vélaz Rivas, 1996)

Adams plantea siete métodos para reducir la inequidad (Adams, 1965):

1. El individuo altera sus aportes

El individuo puede variar sus contribuciones ya sea incrementándolas o disminuyéndolas si la inequidad es ventajosa o desventajosa. Incrementando las contribuciones se reducirá la inequidad, si:

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}$$

Si inversamente, las contribuciones decrecientes serán efectivas, si

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a}$$

En el caso anterior, por ejemplo, el individuo puede incrementar su productividad o la calidad de su trabajo asumiendo que es posible disminuir la inequidad, lo cual no siempre es el caso. En el segundo caso, el individuo podrá, por ejemplo, involucrarse en una “producción restrictiva”. Ya sea que el individuo pueda reducir la inequidad alterando sus contribuciones es parcialmente dependiente de si las entradas son susceptibles a cambiar. El sexo, la edad, la antigüedad y la influencia cultural no son modificables. La educación y la destreza son más fácilmente cambiables, pero cambiarlos requiere tiempo. Las contribuciones variables también estarán

influenciadas por la percepción del individuo de la principal causa de la inequidad. Si la discrepancia entre las proporciones resultados-insumos esta fundamentalmente en función de sus contribuciones de estar en desacuerdo con los del otro, el individuo estará más inclinado a alterarlos si la discrepancia es en gran parte un resultado de las diferencias en ellos. Adicionalmente, se postula que, dada la igualdad de oportunidades para cambiar las contribuciones y los resultados, el individuo estará inclinado en bajar sus contribuciones cuando:

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a}$$

Que el incrementa sus contribuciones cuando:

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}$$

Esto se deriva de dos supuestos: primero, el supuesto establecido anteriormente que el umbral de la percepción de inequidad es más alto cuando el individuo es sobre recompensado que cuando es minusvalorado; segundo, el supuesto de que el individuo está motivado a minimizar sus costos y maximizar sus ganancias. En el segundo supuesto el individuo reduce la inequidad hasta donde sea posible de tal manera que le brinde a él los mayores resultados.

2. El individuo altera sus contribuciones

EL individuo puede variar sus contribuciones ya se disminuyéndolas o aumentándolas dependiendo si la inequidad es ventajosa o desventajosa para él. Incrementar los resultados reducirá la inequidad si,

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a}$$

Inversamente, disminuyendo las contribuciones cumplirá la misma función, si

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}$$

3. El individuo distorsiona sus insumos y sus resultados cognitivamente.

El individuo puede cognitivamente distorsionar sus insumos y resultados, la dirección de la distorsión es la misma como si realmente se hubieran alterado sus insumos y resultados. Como la mayoría de los individuos está altamente influenciado por la realidad la distorsión sustancial es generalmente difícil.

4. El individuo abandona el campo

Abandonar el campo puede tomar cualquiera de los varios modos de agravar las relaciones sociales. Abandonar el trabajo, obtener un traslado y ausentismo son formas comunes de abandonar el área de trabajo. Estas son formas radicales de hacer frente a la inequidad. La probabilidad de usarlos se asume que se incrementa con la magnitud de la inequidad y decrece con la disponibilidad de otros medios.

5. El individuo actúa sobre otro.

Frente a la injusticia, el individuo puede intentar alterar o cognitivamente distorsionar los insumos y resultados del otro, o tratar de forzar al otro a dejar el campo. Estos medios de reducir la inequidad varían de acuerdo con la facilidad de su uso.

6. El individuo cambia el objeto de su comparación

El individuo puede cambiar al otro con el cual se compara, cuando experimenta inequidad se ubica en una relación de intercambio con una tercera persona. Esta manera está limitada a la relación especificada, no es aplicable cuando el individuo y el otro están en un intercambio directo. Cambiar el objeto de comparación reduciría la gravedad de la relación.

La resolución de inequidad cambiando el objeto de comparación es indudablemente difícil de lograr, particularmente si la persona está siendo comparada con el otro al mismo tiempo. El individuo necesitaría ser capaz de hacerse no comparable con el otro en una o más dimensiones.

7. Elección de modos de reducción de la inequidad

Aunque se han hecho referencias previamente a las condiciones que afectan el uso de uno u

otro medio de reducir la inequidad existe la necesidad de un postulado general acerca de las condiciones que puedan gobernar la adopción de uno u otro método. Dada la existencia de la inequidad cualquiera de los métodos descritos anteriormente esta potencialmente disponible para el individuo. Él puede alterar o intentar alterar cualquiera de los cuatro términos en la fórmula de la inequidad o cambiar su cosmovisión acerca de ellos, o él puede abandonar el campo y cambiar su comparación con el otro.

Ilustración 5 Representación gráfica de la Teoría de las expectativas de Stacey Adams



Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 6 Representación gráfica de la Teoría de Equidad de Adams – Motivación para el trabajo



Fuente: Creación de los autores.

Teoría de la ERC: Crecimiento, Relaciones y Existencia de Clayton Alderfer

Alderfer (1969) fue un psicólogo estadounidense, especialista en psicología industrial que estudio en profundidad el comportamiento en las organizaciones. Fue profesor de psicología organizacional en la Universidad de Rutgers.

La teoría ERG creada por Clayton Alderfer es un modelo de motivación que fue publicado en el año 1969 en un artículo de la revista *Psychological Review* titulado “Un test empírico de una teoría de las necesidades humanas”. Alderfer realizó este trabajo en reacción a la teoría formulada por Abraham Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas. Alderfer distingue tres categorías que influyen en el comportamiento de los trabajadores, que son:

Existencia (Existence Needs), Relaciones (Related Needs) y Crecimiento (Growth Needs).

Estas tres categorías son:

Necesidades de existencia: las necesidades fisiológicas y de seguridad, tales como el hambre, la sed y el sexo. (Los dos primeros niveles de Maslow)

Necesidades de relaciones: Necesidades sociales y de estima. Relaciones con la familia, amigos, compañeros de trabajo y empleadores. (El tercer y cuarto nivel de la jerarquía de Maslow)

Necesidades de crecimiento: La estima interna y la autorrealización. Los deseos de ser creativo, productivo y lograr desarrollos significativos. (El cuarto y quinto niveles de Maslow)

Contrario a la idea de Maslow los niveles más altos de su pirámide requieren la satisfacción de necesidades primarias, de acuerdo con las tres áreas que plantea Alderfer estas no están jerarquizadas de manera alguna.

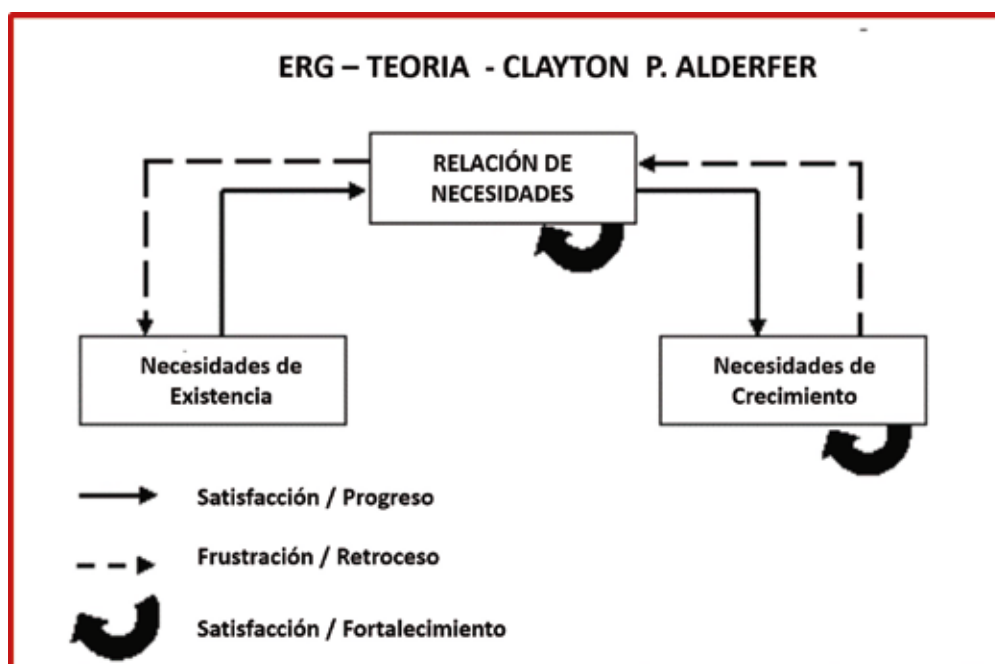
El marco de la ERG reconoce que el orden de importancia de estas tres categorías puede variar para cada individuo. Los directivos deben reconocer que un empleado tiene múltiples necesidades que satisfacer simultáneamente. Enfocarse en la satisfacción de una sola necesidad como lo plantea Maslow, no permitirá una motivación efectiva, pues las necesidades se plantean de manera simultánea de acuerdo a Alderfer.

Además, el modelo ERG establece que si una necesidad de más alto nivel permanece sin ser satisfecha la persona puede regresar a las necesidades de más bajo nivel, más fáciles de satisfacer. Esto es conocido como el principio de la frustración-regresión. Este principio impacta el

lugar de la motivación. Por ejemplo, si las necesidades de crecimiento no se ofrecen a los empleados estos pueden regresar a las necesidades de relaciones y compartirlas más con sus compañeros de trabajo.

Si la administración de una empresa puede reconocer estas condiciones en una etapa temprana se podrían tomar las medidas necesarias para satisfacer las necesidades frustradas de tal manera que las necesidades de los subordinados estén en capacidad de perseguir el crecimiento nuevamente.

Ilustración 7 Representación gráfica de la Teoría ERG



Fuente: Creación de los autores.

Teoría de la Motivación Intrínseca y la Extrínseca

La teoría de la motivación intrínseca es aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. La motivación intrínseca no nace con el objetivo de obtener resultados, sino que nace del placer que se obtiene al realizar una tarea, es decir, al proceso de realización en sí. En el campo de las organizaciones la motivación intrínseca es un fin en sí misma y no desaparece, aunque ya la posea el empleado.

Por el contrario, la motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.

Los motivos que impulsan a la persona a realizar la acción son ajenos a la propia acción, es decir, están determinados por esas recompensas externas. En resumen, la motivación extrínseca está relacionada con aspectos del exterior y se diferencia de la motivación intrínseca.

Una diferencia entre ambas puede establecerse al señalar que la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer, la motivación extrínseca nos lleva a hacer determinadas actividades porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio.

Actualmente no hay una 'teoría unificada magistral' para explicar el origen o los elementos de la motivación intrínseca. La mayoría de las explicaciones combinan elementos del trabajo de Bernard Weiner sobre la 'teoría de la atribución', el trabajo de Bandura en 'autoeficacia' y otros estudios concernientes a 'la teoría de la meta'.

La teoría de la atribución de la motivación sugiere que las explicaciones que las personas dan a las conductas, en particular a sus propios éxitos y fracasos, tienen una fuerte influencia en los planes y desempeños futuros. Una de las características importantes de una atribución es si es interna y está bajo el control de una persona o si es externa y fuera de control.

Bernard Weiner (1992), psicólogo educativo, dice que la mayor parte de las causas a las que los estudiantes atribuyen sus éxitos y fracasos pueden caracterizarse en tres dimensiones: locus (localización de la causa interna o externa para la persona), estabilidad (si la causa permanece sin cambios o puede cambiar) y responsabilidad si la persona puede controlar la causa.

Teoría del establecimiento de Metas Locke y Latham

La teoría del establecimiento de objetivos o metas ha sido expuesta por los profesores Edwin A. Locke y Gary Latham. Locke es un psicólogo estadounidense pionero en el desarrollo de la fijación de objetivos, y desarrolló la teoría de establecimiento de metas en compañía de Gary Latham. Gary Latham es profesor de Comportamiento Organizacional de la Universidad de Toronto, en la Escuela de administración de negocios Rotman. Locke y Latham (1990) han contribuido a la comprensión del proceso mediante el cual las características de los objetivos influyen en la motivación laboral y en el rendimiento y desempeño de los sujetos.

Esta teoría está basada en un estudio efectuado con cerca de cuarenta mil sujetos en 8 países; 88 tareas diferentes; numerosos tipos de medidas de desempeño, laboratorio y trabajos de

campo; diseños experimentales y correlacionales. El tiempo de duración de las experiencias del estudio vario de un minuto hasta tres años y se consideraron experiencias con metas asignadas, metas determinadas por el empleado y participativamente con metas establecidas. La validez global y utilidad de la teoría presentada por medio de este estudio fue testificada con análisis de metas, revisiones enumerativas, evaluación de pares y evaluaciones comparativas de su logro con otras teorías. (Locke & Latham, 1990)

El estudio desarrollado por estos autores se orienta por la pregunta planteada por los psicólogos industriales y organizacionales en la década de 1960 ¿Por qué algunas personas realizan mejor las tareas de un trabajo en comparación con otras? y ¿Qué debemos estudiar para responder esta pregunta? Al responder a estas preguntas Locke y Latham afirman que existen muchas respuestas a esta pregunta, pero se propone que el hecho de que las personas se desempeñan de manera diferente se debe a que tienen diversos propósitos o metas.

Biswanger (1986) afirma que para el logro de estos propósitos o metas se generan acciones dirigidas que tienen tres características comunes:

1. Generación automática. Las acciones de un organismo vivo están alimentadas por fuerzas integrales de energía como un todo, la fuente de energía no se "pone en él" como el motor en un torpedo, sino que es parte integral de cada célula. Además, esta energía, está disponible para muchas acciones diferentes, dependiendo de las circunstancias ambientales y de las necesidades del organismo.
2. Valor Significativo. Un organismo vivo puede dejar de existir, su supervivencia está condicionada. Para mantener su existencia, todos los organismos vivos deben tomar acciones específicas para satisfacer sus necesidades. Si no toman dichas acciones, mueren. De esta manera todas las acciones de orientación dirigida tienen un valor significativo para el organismo. En contraste, la existencia continua de objetos inanimados no les exige a ellos tomar alguna acción, permanecen como son, a menos que cambien o sean destruidos por fuerzas externas. Su movimiento no tiene valor significativo.
3. La causa de la meta. Ha existido mucha confusión desde el tiempo de Aristóteles acerca de la causa de la meta dirigida o acción teleológica. Puede entenderse a la

teleología como el análisis de los propósitos o de los objetivos que persigue un ser o un objeto. Desde este punto de vista se asume que el presente es la causa de la meta, pero también se sostiene que la causa del objetivo es el futuro. En la realidad hay dos tipos de causalidades de una meta y ninguna implica una contradicción.

La teoría de Locke y Latham enfatiza en los determinantes de las metas u objetivos, los cuales se presentan a continuación:

1. Desempeño Previo. El punto lógico de partida para establecer una meta es el desempeño propio en la tarea.
2. Habilidad. La habilidad está muy relacionada con el tema del desempeño propio. La habilidad, después de todo, se juzga en gran medida sobre que tan bien se ha hecho una tarea similar.
3. Éxito o Fracaso.
4. El desempeño pasado afecta el desempeño futuro de la meta.
5. Las expectativas y la eficacia de la persona.

Los conceptos de expectativa y de eficacia de la persona son fundamentales para explicar la elección de la meta en términos causales. La expectativa en este contexto se refiere a las creencias en el esfuerzo por el desempeño de acuerdo con la teoría de Vroom (1964), y la eficacia de la persona se refiere a nuestras creencias de que tan bien uno puede desempeñar la tarea.

Al profundizar en su teoría de la fijación de metas, Locke y Latham (1990) consideran algunos factores que afectan el deseo u oportunidad en el desempeño de la meta. Estos son:

Las normas de grupo e información normativa

Investigadores del nivel de aspiraciones de las personas han observado repetidamente que los factores sociales normativos juegan un papel importante en la elección de la meta. (Frank, 1941); (Gardner, 1958); (Hildgar, 1958); (Lewin, Dembo, Festinger, & Sear, 1944) Lewin et al., 1944) específicamente mencionan las normas de su propio grupo, las normas de otros grupos, y su posición en el grupo. Por ejemplo, los individuos que tienen un desempeño por encima del nivel promedio de su grupo tienden a tener un desempeño posterior por debajo de sus niveles de logro anteriores, mientras que quienes se desempeñaron muy por debajo de la media tienden a establecer sus metas muy por encima de sus logros anteriores.

Modelo de Conducta

El efecto de los modelos de conducta sobre las metas ha sido documentado en varios estudios. Rakestraw (1981) observó que el modelo de conducta de alto desempeño conduce a los individuos a establecer un mayor rendimiento que en las tareas del modelo de bajo desempeño.

Competición

La competición es otro factor que puede influenciar la elección de las metas. Varios investigadores encontraron que la competencia los condujo a más altas metas cuando ellos competían con mujeres, pero no cuando ellos estaban compitiendo con hombres. En contraste, las mujeres establecen las metas más altas cuando ellas trabajan solas.

Metas de grupo

Matsui, Kakuyama and Onglatco (Matsui, Kakuyama, & Onglatco, 1987) encontraron que tener metas de grupo además de metas individuales en dos grupos de personas condujeron a más altos compromisos en sus metas individuales que aquellos que tuvieron solamente metas individuales.

La Presión y el estímulo

La influencia social en la forma de presión directa, (expresada como un deseo o necesidad de mejor desempeño por parte de los individuos del grupo o escuela) concluyó que incrementaba los niveles de los estudiantes de secundaria en la realización de trabajos clericales o rutinarios. (Forward & Zander, 1971)

La asignación de metas

Otro factor social que influye en la asignación de una meta es el personaje que refleja autoridad, típicamente una persona con experiencia o un supervisor.

Valencia

La valencia o valor del logro, que pudo quedar implícito en todas las categorías de influencia

social discutida previamente ha sido considerado como un factor explícito en numerosos estudios.

Feedback o Retroalimentación

Dar una retroalimentación sobre el desempeño a los sujetos puede conducir a establecer mejores metas que en aquellos en donde no se presente la retroalimentación.

Insatisfacción

La insatisfacción con previos desempeños después de darse una retroalimentación da claramente un ímpetu para cambiar el nivel de la meta en la cual la insatisfacción indica que uno no quiere permanecer en ese nivel de desempeño.

Estado de ánimo

En los estudios de Hom y Arbuckle (Hom & Arbuckle, 1986) se encontró que el estado de ánimo afecta la escogencia de la meta. Un estado de ánimo positivo en el proceso de inducción conduce a establecer más altas metas de desempeño que una inducción en un estado de ánimo negativo.

La teoría del establecimiento de metas supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. Las metas conducen a un mayor rendimiento por diferentes razones expuestas por Locke y Latham (1990), estas son:

- Las metas son específicas y significativas en comparación con otros objetivos, asociadas con una mayor eficacia (ya sea que sean asignadas o escogidas por uno mismo)
- Requiere un mejor desempeño por parte del individuo para sentir que está satisfecho
- Implica menos ambigüedad acerca de lo que constituye alto o buen desempeño.
- Son típicamente más decisivos en el logro de los resultados significativos
- Conduce al individuo a realizar un mayor esfuerzo
- Estimula al individuo a persistir más largo tiempo

- Dirige mejor la atención a actuar y activa automáticamente habilidades previamente adquiridas.

Siguiendo la tesis doctoral de Elena Navarro (2008):

Los mecanismos a través de los cuales los objetivos provocan un aumento del rendimiento son principalmente motivacionales y se corresponden con tres atributos de la acción motivada: activación o intensidad, elección o dirección y duración o persistencia. Los objetivos influyen en la activación por medio de la regulación de la intensidad del esfuerzo que el individuo dedica a la tarea, y afectan a su duración por la persistencia en su acción hasta que se consigue el objetivo. Asimismo, los objetivos afectan a la elección porque dirigen la atención del sujeto hacia las actividades relevantes para conseguir el objetivo, mientras que le llevan a ignorar las actividades irrelevantes.

Según esta teoría, los factores más relevantes para comprender el proceso motivacional de los objetivos son: la dificultad y especificidad de los objetivos, el mecanismo de funcionamiento, el “Feedback”, la implicación y compromiso, y el papel del dinero en el establecimiento de objetivos.

Se agrega en este documento (Navarro, 2008) que diversos estudios han puesto de relieve que los objetivos difíciles, si son asumidos, conducen a mejores resultados en la ejecución que los objetivos fáciles. La dificultad juega un papel motivador porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a perseverar durante más tiempo que si se tratara de un objetivo fácil de conseguir. Además, la satisfacción que se espera obtener de los resultados es tanto más intensa cuanto más difícil se percibe el objetivo. Y, por último, el mismo hecho de proponerse un objetivo difícil representa un mensaje de confianza enviado por la persona que lo propone. Es, en otros términos, una manera implícita de decir que se poseen los recursos necesarios para conseguir el objetivo, lo cual refuerza la propia imagen y estimula la motivación.

Ilustración 8 Representación gráfica de la Teoría del establecimiento de metas



Fuente: Creación de los autores.

Estado del arte

Recientes estudios sobre la motivación humana en el trabajo parecen indicar una nueva tendencia en el campo de la motivación en el trabajo en el Sector Público. Los resultados de investigaciones previas indican que los empleados públicos están menos satisfechos que los del sector privado Leinsink, P y Steijn, B. (2009). Sin embargo, estos resultados no se repiten cuando se evalúan las dimensiones de la satisfacción. En un estudio realizado por Renata Borges (2013) de la Universidad Federal de Minas Gerais donde el objetivo de la investigación era comparar los sectores público y privado con la motivación en el trabajo. El estudio fue realizado a través de una encuesta aplicada a 670 profesionales de los dos sectores en el Brasil. Los resultados de este análisis confirman que, como lo indicaban los estudios anteriores, los funcionarios públicos están menos satisfechos en su trabajo que los trabajadores del sector privado, no obstante, estos resultados no se repiten cuando se analizan las dimensiones de la satisfacción. Por ejemplo, los funcionarios públicos contaron que estaban más satisfechos que los trabajadores de empresa privada en relación con el ambiente laboral y social y la estabilidad laboral. Sorprendentemente los resultados sugieren que no existe diferencia entre los sectores cuando se compara la satisfacción con la supervisión. Por tanto, este estudio es relevante para los administra-

dores brasileiros pues ofrece un resultado de investigación empírica sobre la distinción entre los empleados públicos y privados.

Otro estudio relativamente reciente fue el desarrollado conjuntamente por la Universidad del Pacífico de Perú y la ESADE Business School de España (Gabel Shemueli, Yamada y Dolan, 2013). Esta investigación de carácter exploratorio analiza los valores organizacionales en el sector público peruano, estos valores fueron clasificados y jerarquizados según el modelo triaxial en tres ejes principales, el ético, el económico y el emocional. Participaron del estudio 338 servidores públicos que ocupaban puestos del nivel medio alto. Los principales resultados revelan que, de los 62 valores presentados, 42 han sido clasificados en los tres ejes mencionados y que los cinco valores predominantes pertenecen al eje de valores pragmáticos. Además, se identificaron algunas variaciones por factores demográficos y organizacionales. Las conclusiones y recomendaciones resaltan la importancia de continuar estudiando el tema de los valores en el sector público a fin de comprender sus posibles consecuencias prácticas en la gestión de personas. De los estudios anteriores podemos concluir que en las últimas dos décadas el estudio de los valores en el sector público ha ganado un reconocimiento muy importante, tanto entre los ejecutivos como entre los investigadores.

Un tercer estudio sobre la motivación del empleado en el sector público es el que presenta Dimitris Manolopoulos (2008) en Grecia. En este documento muestra algunos avances que permiten entender la relación entre la motivación en el trabajo y el desempeño organizacional en el sector público examinando empíricamente elementos comunes de los marcos teóricos existentes. El enfoque metodológico utilizado fue una encuesta aplicada a tres organizaciones corporativas donde el Estado griego es el mayor accionista, de los mil cuestionarios distribuidos retornaron 454 que fueron incluidos en el análisis. Utilizando estadística descriptiva el contenido de las recompensas extrínsecas e intrínsecas están presentes en el sector público en Grecia. Los hallazgos de esta investigación muestran que el sector público en Grecia tiende a proporcionar mayores recompensas extrínsecas que intrínsecas, tanto las habilidades individuales y características demográficas son el cuerpo determinante de las preferencias motivacionales de los empleados. Los líderes organizacionales de la Administración Pública en Grecia coinciden en que la motivación en el trabajo es un sistema complejo y reconocen la

importancia de los incentivos intrínsecos. Existe una parcial evidencia del impacto de la motivación en el desempeño del sector público. La investigación es una de las muy pocas que han sido realizadas desde la perspectiva de los empleados públicos. De acuerdo con las opiniones de los autores esta es la primera vez que en sector público de Grecia se presenta un estudio que ofrece un análisis detallado de la motivación en el trabajo.

Otro estudio reciente sobre motivación en el sector público y su relación con el rendimiento laboral es el realizado por Peter Leinsik y Bram Steijn (2009) en los países bajos. El estudio contribuye de tres maneras a la comprensión de la motivación en el servicio público y sus efectos. En primer lugar, se aplica una versión resumida de Perry al sector público holandés. Aunque los resultados del análisis muestran que la motivación en el sector público es un concepto válido en este contexto se plantean si se deben utilizar las mismas cuatro dimensiones que en los Estados Unidos. En segundo lugar, el análisis muestra que, en contra de lo esperado, la motivación tiene igual importancia en todos los campos del sector público holandés que fueron investigados. En tercer lugar, se analiza el efecto de la motivación sobre las tres variables de resultado de comportamiento relacionada con el rendimiento (compromiso, voluntad de esforzarse y rendimiento laboral percibido). Además, en la motivación se incluye la medición de la adecuación del factor de motivación. Se rechaza la hipótesis de que la motivación medie entre esta y las variables resultantes. En la práctica parece que la motivación y la adecuación tienen efectos independientes sobre estas variables.

La suposición hecha por Perry y Wise (1990) de que la comprensión y el fomento de la motivación de servicio público deberían permitir a los organismos ofrecer mejores servicios ha contribuido ciertamente al creciente interés sobre la motivación. Sin embargo, la supuesta relación entre la motivación y el rendimiento por sí misma ha sido objeto de poca atención en la investigación hasta la fecha. Brewer (2008) concluye que hay pocas evidencias empíricas sólidas sobre la relación rendimiento-motivación, y sugiere que la investigación debiera prestar mayor atención a otros factores menos directos, tales como el compromiso organizacional. Algunos análisis en este sentido podemos encontrarlos en Bright (2007), quien examinó la adecuación persona, organización como factor mediador, y en Pandey y Stazyk (2008), quienes evaluaron los resultados de una investigación sobre la correlación organizacional de la motivación.

Se observa en los análisis teóricos acerca de la motivación en los últimos años que siguen predominando las “teorías clásicas” expuesta en las décadas de 1960, 1970 y 1980. Y que hay pocos referentes teóricos significativos de la motivación de los empleados en el sector público.

CAPÍTULO 3

ORGANIZACIÓN DEL ESTADO ECUATORIANO Y LA FUNCIÓN PÚBLICA

3.1 Organización del Estado Ecuatoriano y la Función Pública

3.1.1 Organización del Estado Ecuatoriano

Para exponer la organización del Estado Ecuatoriano recurriremos inicialmente a explicar algunos de los principios que subyacen en la organización de cualquier Estado. Ellos son: historia y desarrollo de los Estados, principio de la separación de poderes, Estado Federal y Estado unitario y, la descentralización, la delegación y la desconcentración.

El principio de la separación de poderes.

Montesquieu. (1747). desarrollo la idea de que el poder público no era un (1) solo poder, sino que eran tres (3) poderes separados: el poder legislativo, el poder ejecutivo y el poder judicial. Montesquieu partió de la base de que todo hombre en algún momento se siente tentado a abusar del poder, de tal manera que es necesario dividirlo para evitar se torne abusivo y arbitrario. La aplicación de este principio en la legislación ecuatoriana es evidente y, claramente el poder se divide en cinco funciones del Estado, sin que la aplicación de este principio sea exclusiva, ni excluyente, pues se permite que las ramas colaboren mutuamente en el ejercicio del poder.

El Ecuador un estado unitario.

Los siguientes datos pertenecen a La Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 653 (2015) establece que “un Estado Constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de Republica y se gobierna de manera descentralizada.

La organización de un Estado también plantea si el ejercicio del poder y de las respectivas funciones públicas se distribuye en el ámbito territorial. Esto es, si se concentra exclusivamente

en el Estado central o si se distribuye entre otros estamentos que hacen parte del territorio estatal.

La división territorial se fundamenta en dos razones principales, una de orden práctico, que consiste en la imposibilidad de resolver todos los asuntos desde el centro del Estado, es decir desde Quito. La segunda razón es de carácter político y está relacionada con la existencia de necesidades locales, donde los ciudadanos, que habitan los diferentes sectores territoriales, ejercen presión para que el Estado les permita resolver directamente estas necesidades que viven o padecen.

Lo anterior da origen a las divisiones territoriales de un Estado que configuran dos autoridades diferentes: unas que manejan el Estado en su conjunto y otra que maneja las diferentes partes, secciones y sectores en que se divide el territorio de dicho Estado.

La existencia de estas divisiones territoriales da origen a diferentes modelos de organización estatal dependiendo de las relaciones entre los entes territoriales y el Estado Central. Estas clases son el Estado Unitario y Estado Federal, Burdeau (1931, p.139) define así el concepto de Estado Federal «es una asociación de Estados sometidos en parte a un poder único, y que, en parte, conservan su independencia». Según el mismo autor (Burdeau, 1931, p.302) el federalismo presenta las siguientes características principales:

1. Desde el punto de vista internacional, el Estado federal constituye una unidad, es decir, es una sola persona jurídica internacional.
2. Desde el punto de vista interno, existe una pluralidad política, representada por la existencia de los diferentes Estados federados.
3. El ejercicio federal en el ámbito nacional cumple todas las funciones estatales: la constitucional, la legislativa, la ejecutiva y la judicial, pues existe una constitución nacional y órganos que ejercen las otras tres funciones fundamentales. Obviamente, los Estados federados participan en la conformación de los órganos nacionales y, consecuentemente en la toma de las decisiones que afectan a todo el país.
4. Los Estados federados también conservan el poder de ejercer las tres funciones básicas legislativa, ejecutiva y judicial, por medio de los órganos propios, no sometidos jerárquicamente a los órganos nacionales que ejerzan la función correspondiente. En

algunos casos, los Estados federados conservan también un poder constitucional para sus territorios, por lo cual existirán, en consecuencia, constituciones de cada uno de los Estados federados, además de la Constitución nacional, que será expresión de una especie de función supraconstitucional. Es decir, que habrá un reparto claro de competencias entre el Estado federal y los Estados federados. Esto implica el que haya, por ejemplo, diversos códigos sobre una misma rama del derecho, lo cual muestra que cada Estado federado puede ejercer de manera autónoma la función legislativa sobre este tema.

El Estado Unitario según Burdeau (1931, p. 74) «es el que solo posee un centro de imputación política y gubernamental. El poder público en la totalidad de sus atributos y funciones con un único titular, que es la persona jurídica Estado. Todos los individuos colocados bajo su soberanía obedecen una misma y una única autoridad, viven bajo el mismo régimen constitucional y están regidos por las mismas leyes». Al explicar estos conceptos Rodríguez (2004, p.15) señala: «Sin embargo, en la práctica el Estado unitario difícilmente se presenta tal como define Burdeau, pues hay una serie de matices que regulan las relaciones entre las autoridades centrales y las locales. Tal vez sería mejor definir el Estado unitario como aquella forma de organización estatal en la cual existen unas autoridades centrales muy fuertes, frente a unas autoridades locales con muy poca autonomía, de manera que la mayoría de las funciones públicas las desempeña directamente la persona jurídica Estado mientras que a las colectividades locales solo se le permite el ejercicio autónomo de unas cuantas tareas». Y continúa el profesor Rodríguez (2004, p.15) «Los matices que hemos mencionado para concretar las relaciones que pueden existir entre autoridades centrales y autoridades locales dentro de un Estado unitario se derivan de los conceptos de centralización, desconcentración, centralización política y descentralización administrativa y de los controles que existen en estas situaciones».

Concluyendo, en Ecuador actualmente existe un sistema intermedio entre el Federalismo y el Estado Unitario porque se observa una marcada descentralización y desconcentración de las funciones del Estado manejadas Gobierno Central hacia los gobiernos autónomos y descentralizados, también denominados “GAD” (Prefecturas, Municipalidades, Juntas Parroquiales) pero con una marcada tendencia hacia esta última clase de Estado.

Funciones del Estado en Ecuador

De conformidad con la Constitución de la República del Ecuador, se gobierna a través de cinco funciones del Estado, a saber: Función Ejecutiva, Función Legislativa, Función Judicial y Justicia Indígena, Función de Participación Ciudadana y Control Social y Función de Control Electoral.

Función Ejecutiva

Organización y funciones. - La Presidenta o presidente de la República ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe del Estado y de Gobierno y responsable de la administración pública. Está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas.

Por otra parte, Las ministras y los ministros de Estado que son de libre nombramiento y remoción serán designados por la Presidenta o Presidente de la República, y lo representarán en los asuntos propios del ministerio a su cargo. Serán responsables política, civil y penalmente por los actos y contratos que realicen en el ejercicio de sus funciones, con independencia de la responsabilidad civil subsidiaria del Estado.

De la misma manera en cada territorio, la Presidenta o Presidente de la República podrá tener un representante que controlará el cumplimiento de las políticas del Ejecutivo, y dirigirá y coordinará las actividades de sus servidoras y servidores públicos, actualmente a esta persona se la denomina como Gobernadora o Gobernador en la jurisdicción Provincial, como Jefa o Jefe Político en cada cantón y un comisario en cada Parroquia.

Función Legislativa

Organización y Funciones. - se ejerce por la Asamblea Nacional, que se integrará por asambleístas elegidos para un periodo de cuatro años. La Asamblea Nacional es unicameral y tendrá su sede en Quito. Excepcionalmente podrá reunirse en cualquier parte del territorio nacional. La Asamblea Nacional se integrará por quince asambleístas elegidos en circunscripción nacio-

Ilustración 9 Organigrama de la estructura de la Función Ejecutiva.



Función Judicial y justicia indígena

Los Principios de la administración de justicia en el Ecuador los norma la Constitución indicando que, La potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por los órganos de la Función Judicial y por los demás órganos y funciones establecidos en la Constitución. La administración de justicia, en el cumplimiento de sus deberes y en el ejercicio de sus atribuciones, aplicará los siguientes principios: Los órganos de la Función Judicial gozarán de independencia interna y externa. Toda violación a este principio conllevará responsabilidad administrativa.

tiva, civil y penal de acuerdo con la ley; La Función Judicial gozará de autonomía administrativa, económica y financiera; En virtud de la unidad jurisdiccional, ninguna autoridad de las demás funciones del Estado podrá desempeñar funciones de administración de justicia ordinaria, sin perjuicio de las potestades jurisdiccionales reconocidas por la Constitución; El acceso a la administración de justicia será gratuito. La ley establecerá el régimen de costas procesales; En todas sus etapas, los juicios y sus decisiones serán públicos, salvo los casos expresamente señalados en la ley; La sustanciación de los procesos en todas las materias, instancias, etapas y diligencias se llevará a cabo mediante el sistema oral, de acuerdo con los principios de concentración, contradicción y dispositivo.

Justicia indígena

Las autoridades de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas ejercerán funciones jurisdiccionales, con base en sus tradiciones ancestrales y su derecho propio, dentro de su ámbito territorial, con garantía de participación y decisión de las mujeres. Las autoridades aplicarán normas y procedimientos propios para la solución de sus conflictos internos, y que no sean contrarios a la Constitución y a los derechos humanos reconocidos en instrumentos internacionales. El Estado garantizará que las decisiones de la jurisdicción indígena sean respetadas por las instituciones y autoridades públicas. Dichas decisiones estarán sujetas al control de constitucionalidad. La ley establecerá los mecanismos de coordinación y cooperación entre la jurisdicción indígena y la jurisdicción ordinaria.

Consejo de la Judicatura

La constitución anota que El Consejo de la Judicatura se integrará por nueve vocales con sus respectivos suplentes, que durarán en el ejercicio de sus funciones seis años y no podrán ser reelegidos; para su conformación se propenderá a la paridad entre hombres y mujeres. El Consejo designará, de entre sus integrantes, una presidenta o presidente y una vicepresidenta o vicepresidente, para un periodo de tres años.

El Consejo de la Judicatura rendirá su informe anual ante la Asamblea Nacional, que podrá fiscalizar y juzgar a sus miembros.

Defensoría Pública

La Defensoría Pública según la constitución, es un órgano autónomo de la Función Judicial cuyo fin es garantizar el pleno e igual acceso a la justicia de las personas que, por su estado de indefensión o condición económica, social o cultural, no puedan contratar los servicios de defensa legal para la protección de sus derechos. La Defensoría Pública prestará un servicio legal, técnico, oportuno, eficiente, eficaz y gratuito, en el patrocinio y asesoría jurídica de los derechos de las personas, en todas las materias e instancias.

Fiscalía General del Estado

La Fiscalía General del Estado es un órgano autónomo de la Función Judicial, único e indivisible, funciona de forma desconcentrada y tiene autonomía administrativa, económica y financiera. La Fiscal o el Fiscal General es su máxima autoridad y representante legal y actuará con sujeción a los principios constitucionales, derechos y garantías del debido proceso.

Función de Transparencia y Control Social

Dentro de su Naturaleza y Funciones, la constitución de la República del Ecuador indica que El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación. La Función de Transparencia y Control Social promueve e impulsa el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomenta e incentiva la participación ciudadana; protege el ejercicio y el cumplimiento de los derechos; y prevé y combate la corrupción. Está representada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, quien está integrada por siete miembros, los mismos que son electos de manera democrática, a través de elección popular directa en las urnas. Esta está diseñada para realizar una veeduría ciudadana y control a los órganos de control.

Contraloría General del Estado

La Contraloría General del Estado como un organismo técnico encargado del control de la utili-

zación de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Superintendencias

Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Defensoría del Pueblo

La Defensoría del Pueblo es un órgano de derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera. Su estructura será desconcentrada y tendrá delegados en cada provincia y en el exterior.

Función Electoral

La Función Electoral garantizará el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía. La Función Electoral estará conformada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral. Ambos órganos tendrán sede en Quito, jurisdicción nacional, autonomías administrativa, financiera y organizativa, y personalidad jurídica propia. Se regirán por principios de autonomía, independencia, publicidad, transparencia, equidad, interculturalidad, paridad de género, celeridad y probidad.

3.1.2 Sector Público y la Administración Pública

El sector público comprende en los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social, las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado, los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Procuraduría General del Estado

La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico jurídico, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado, designado para un período de cuatro años. El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social nombrará a la Procuradora o Procurador General del Estado, de una terna que enviará la Presidencia de la República. La terna se conformará con criterios de especialidad y méritos y estará sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana; quienes la conformen deberán reunir los mismos requisitos exigidos para ser miembros de la Corte Constitucional.

3.1.3 Organización Territorial del Estado

Para exponer la organización territorial del Estado Ecuatoriano, procederemos a explicar la estructura de los gobiernos autónomos descentralizados, los mismos que gozarán de autonomía política, administrativa y financiera y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

Organización del territorio

El Estado Ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Por razones de conservación ambiental, étnico-culturales o de población podrán constituirse regímenes especiales, como es el caso de la provincia de Galápagos y las circuns-

cripciones territoriales indígenas y pluriculturales serán considerados regímenes especiales.

Con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración, dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán agruparse y formar mancomunidades, su estructura, creación y administración serán reguladas por ley. De la misma manera, dos o más provincias con continuidad territorial, superficie regional mayor a veinte mil kilómetros cuadrados y un número de habitantes que en conjunto sea superior al cinco por ciento de la población nacional, formaran regiones autónomas de acuerdo con la ley, la misma que procurara el equilibrio interregional, afinidad histórica y cultural, la complementariedad ecológica y el manejo integrado de cuencas.

Para la conformación de una región autónoma corresponderá a los gobiernos provinciales, los que elaboraran un proyecto de ley de regionalización que propondrá la conformación territorial de la nueva región, así como un proyecto de estatuto de autonomía regional.

Ilustración 10 División Territorial del Ecuador



Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo -SENPLADES (2016)

Las provincias

La provincia es la división política administrativa de primer nivel en el Ecuador, conformada por la unión de uno o más cantones. Actualmente el país cuenta con 24 provincias de acuerdo con la Constitución del 2008, las provincias pueden agruparse para conformar regiones autónomas.

Los cantones

El cantón es la división administrativa de segundo nivel en Ecuador y comprende un total de 221, que a su vez se subdividen en parroquias que se clasifican entre urbanas y rurales. El origen del cantón como subdivisión provincial puede hallarse en la constitución gran colombiana de 1821 confirmada luego por la Ley de División Territorial de la Republica de Colombia dictada el 25 de junio de 1824.

Ilustración 11 División Territorial del Ecuador por Provincias

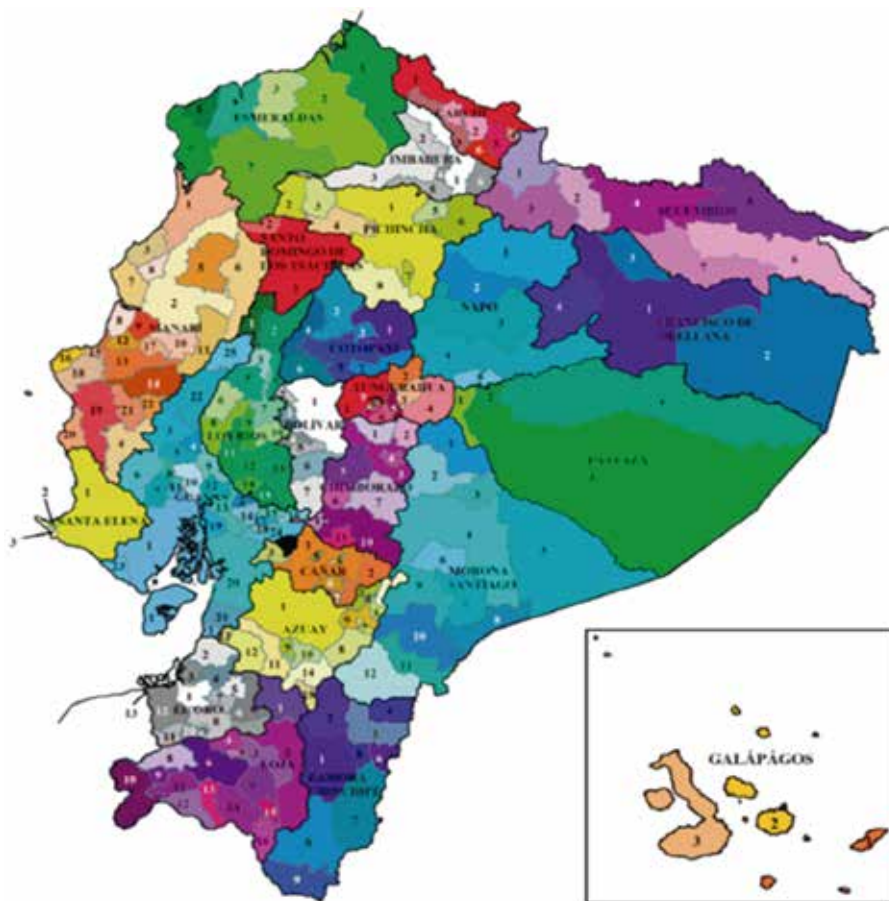


Fuente: Ecuador Noticias (2015)

Parroquia

En Ecuador, la parroquia es la división político territorial de menor rango, el conjunto de estas se organizan bajo la forma jurídico política de la municipalidad que es la autoridad jurisdiccional del cantón en asuntos administrativos. Existen dos tipos de parroquias: la urbana y la rural. La parroquia urbana es aquella que se encuentra circunscrita dentro de la metrópoli o ciudad. Consta de toda la infraestructura necesaria para ser una ciudad principal. Las parroquias rurales son aquellas que son apartadas de la ciudad principal o metrópoli.

Ilustración 12 División Territorial por del Ecuador por Cantones.



Fuente: Ecuador Noticias (2015)

Suelen ser comarcas o conjunto de recintos cuyos pobladores, que viven de labores agrícolas y del campo. El poder ejecutivo de la parroquia, está representado por el Gobierno Parroquial y el presidente del mismo, los cuales son elegidos por voto popular por 4 años; el poder legislativo de la parroquia está representado por la asamblea parroquial, cuyos vocales son elegidos por

voto popular. Las funciones de las juntas parroquiales urbanas y rurales del cantón, son actuar como auxiliares del Gobierno y administración municipales y como intermediario entre estos y sus representados inmediatos. La creación, supresión y fusión de las parroquias municipales es competencia del consejo de cada municipio.

La parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá. La conformación, las atribuciones y responsabilidades de las juntas parroquiales estarán determinadas en la ley.

3.2.1 El Sistema de Carrera Administrativa

Carmen Blanco (2005, p.1) precisa en los siguientes términos el concepto de carrera administrativa:

«La carrera administrativa puede definirse como un conjunto de expectativas profesionales que tiene un funcionario público al ingresar a la administración. Una vez nombrado en la función pública, el funcionario queda vinculado a una organización en la que, normalmente va a desarrollar toda o gran parte de su vida profesional. La carrera debe ser a la vez un derecho y no un instrumento de la administración. Como derecho del funcionario refleja sus expectativas profesionales. Como instrumento de la organización, debe contribuir a que los funcionarios seleccionados de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad permanezcan en la Administración, desplazando la descapitalización de los efectivos y pueda desarrollar al máximo todas sus aptitudes y potencialidades de manera que se puedan prestar los servicios al ciudadano de una manera eficiente y eficaz».

Francisco Longo (2004, p.71) señala que el nacimiento de la carrera administrativa y del Servicio Civil están asociados a cinco procesos históricos «1) la separación de lo público y lo privado 2) la separación de lo político y lo administrativo; 3) el desarrollo de la responsabilidad individual; 4) la seguridad en el empleo; 5) la selección por mérito e igualdad».

La Constitución de la República del Ecuador, establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras

y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

La Constitución de la Republica enmendada en el año 2015, Enmienda s/n (2015).- Establece que los servidores públicos son todas aquellas personas que trabajan en las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, los mismo que se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública y de esta manera obtienen derechos para la mejora, la prestación de servicios públicos y la huelga de conformidad con la Constitución y la ley. En virtud de que el Estado y la administración pública tienen la obligación de velar por el interés general, sólo habrá contratación colectiva para el sector privado.

La Ley Orgánica de Servicio Público, plantea que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Así mismo, indica que son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional; Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales; Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el

Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y el personal de carrera judicial. El Ministerio de Relaciones Laborales es el encargado de establecer y regular lo atinente a remuneraciones, supervisar y controlar la aplicación de los regímenes especiales de administración de personal establecidos en las leyes.

Para ingresar al servicio público, se requiere ser mayor a 18 años y estar en pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución, no encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente; No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos; Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento; Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley; No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público; Presentar la declaración patrimonial juramentada. Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de la servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

Las instituciones públicas, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.

En Ecuador el Instituto Nacional de la Meritocracia (I.N.M.), es la entidad encargada de regular el subsistema de reclutamiento y selección del personal de las instituciones públicas, evaluando la idoneidad de los aspirantes, verificando que se cumplan los requisitos establecidos para desempeñar un cargo en el servicio público.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Metodología de la Investigación

4.1.1 Fundamentación del método

La presente investigación corresponde a un estudio de orientación cuantitativa y cualitativa. Es cuantitativa en la medida en que «busca medir fenómenos sociales: ella ofrece una expresión cifrada a los datos y los analiza con la ayuda de métodos estadísticos» (Deslauries, 2004, p.19). Es igualmente cualitativa en la medida que «puede ofrecer una visión más holística y más global de la realidad social: está inmersa en el tiempo real de las personas, no en el tiempo experimental del laboratorio» (Deslauries, 2004, p.22). Gómez, Deslauries y Álzate (2010) al respecto exponen «hoy es posible encontrar y concebir metodologías mixtas donde los datos cualitativos están emparentados con los datos cuantitativos con el fin de enriquecer la metodología y, eventualmente, los resultados de la investigación» (p.101).

Asimismo, esta investigación se enmarcará en los enfoques descriptivo y explicativo que presentan las siguientes particularidades, el primero de ellos “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos o componentes y su interrelación” (Méndez, 1995, p.125), “el problema está estructurado y bien entendido” (Ghauri y Gronhaug, 2010, p.56) y es transaccional o transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.151). En segundo lugar “el estudio explicativo se orienta a la comprobación de hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes) (Méndez, 1995, p.127).

La orientación cualitativa consiste en una indagación bibliográfica fundamentada en diferentes conceptos o construcciones teóricas, textos, ensayos, documentos, monografías e investigaciones académicas. La orientación cuantitativa se basa en el análisis y correlación estadística de

las diferentes variables de la motivación logradas a través de la indagación directa a los funcionarios públicos de carrera encuestados.

Actividades desarrolladas

Revisión marco teórico y estado del arte:

Partiendo de la base del marco teórico se realizó el análisis de los nuevos documentos, teorías o situaciones que se han publicado recientemente en el campo de la motivación.

Recolección de Información:

Utilizando como instrumentos el formulario de encuesta, las entrevistas generales y entrevistas en profundidad practicadas a los funcionarios públicos de carrera administrativa del Ecuador, se recolectó la información sobre los factores de motivación que incentivan a estos funcionarios.

Análisis de la Información recolectada:

Para analizar los factores que mejor motivan a estos funcionarios se utilizó la información proveniente de las encuestas, observación directa, entrevistas.

Diagnóstico sobre el modelo actual de motivación:

Con base en el análisis realizado y la jerarquización y priorización de las necesidades de motivación de los funcionarios públicos de carrera administrativa del Ecuador se establecieron las carencias del modelo actual.

Construcción de un nuevo modelo de motivación:

El modelo de motivación fue construido con base en las necesidades de motivación determinadas en la etapa anterior.

4.1.3 Estrategia de obtención de datos. La entrevista en profundidad

Para efectos de la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevista:**

A través de preguntas diseñadas en función de las dimensiones de la motivación en el trabajo, los funcionarios respondieron a cada una de las variables estipuladas en el formulario de encuesta.

- **Entrevista en profundidad:**

Se practicaron 64 entrevistas en profundidad que nos permitieron conocer en detalle las apreciaciones profundas de lo que motiva su interés en el trabajo o los elementos motivadores.

Como lo indica Elena Navarro (2008) esta técnica brinda la oportunidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas, incluso por derroteros no planificados, en un marco de interacción más directo, personalizado y flexible que la entrevista estructurada o de encuesta.

- **Observación directa:**

Simultáneamente con las entrevistas realizadas a los funcionarios públicos de carrera se hizo un esfuerzo por conocer mediante la observación directa el comportamiento motivacional de los empleados.

- **Encuesta:**

Se practicó una encuesta a los funcionarios de carrera administrativa de la función pública. En el diseño de esta se tuvo presente los requisitos de confiabilidad y objetividad presentados por Hernández, Fernández y Baptista (2010) que determinan que la confiabilidad es el grado en que el instrumento produce resultados coherentes y la objetividad el grado de permeabilidad de los sesgos del investigador.

El contenido de las preguntas de la encuesta practicada a los funcionarios de carrera de la administración pública ecuatoriana se formuló con base en los factores de motivación que plantean los autores contemplados en el marco teórico de la investigación.

El instrumento está dividido en **tres partes:**

La primera contiene los datos básicos del encuestado: nombre, edad, género, estado civil, entidad, nivel jerárquico, cargo, profesión, tiempo de servicio en el sector público.

La segunda presenta el cuestionario donde se pregunta sobre los diferentes factores de motivación obtenidos del marco teórico considerado. Los participantes respondieron en una escala Likert, la cual nos permite conocer el grado de conformidad de los funcionarios con cada factor de motivación.

La tercera compuesta por dos preguntas abiertas en las que el funcionario expresa la jerarquía de los factores que lo motivan en su trabajo.

4.4.4 Decisiones muestrales

El marco en el que se lleva a cabo la investigación es el sector público ecuatoriano que comprenden ocho entidades: Agencia de Control y Regulación Electricidad –Arconel, Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad, Secretaría Nacional de la administración Pública – SNAP, Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de el Oro-GADPEO, El Telégrafo EP, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador –SENAE, Ministerio de Comercio Exterior, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión – PROECUADOR.

Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta que los factores de motivación se jerarquizaron de acuerdo con la proporción de la población que seleccionaba “siempre” en el nivel de motivación de los factores, se estimó el tamaño de la muestra (n) para cada factor teniendo en cuenta el siguiente estadístico:

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2\sigma^2}{e^2(N-1) + Z_{\alpha}^2\sigma^2}$$

n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población

σ : Desviación media de la población

Z_{α} : Valor de la distribución normal para un nivel de confianza dado, en este caso

Vamos a utilizar un nivel de confianza del 95%

e : Valor límite de error, queda a criterio del encuestador.

De un total de 94 cargos que constituyen el universo de los funcionarios que desempeñan cargos de carrera administrativa, del nivel profesional en 8 entidades del sector público, se escogió una muestra de 64 empleados de carrera, es decir el 68%.

Aplicando la formula anterior tenemos:

$n = 64$, para poder obtener esta muestra los parámetros del estadístico deben ser:

$$n = 64$$

$$N = 94$$

$$\sigma = 0.5 \text{ (En este caso es desconocida, por esta razón el valor que toma es de 0.5)}$$

$$z_{\alpha} = 1.96 \text{ (Este valor es de la distribución normal para un nivel de confianza del 95\%)}$$

$$e = 0.07 \text{ ((Error límite del 7\%)}$$

Esto quiere decir que tomando una muestra de 64 encuestas los resultados que se encontraron para cada factor tienen un error límite del 7% con un nivel de confianza del 95%.

Características de la muestra

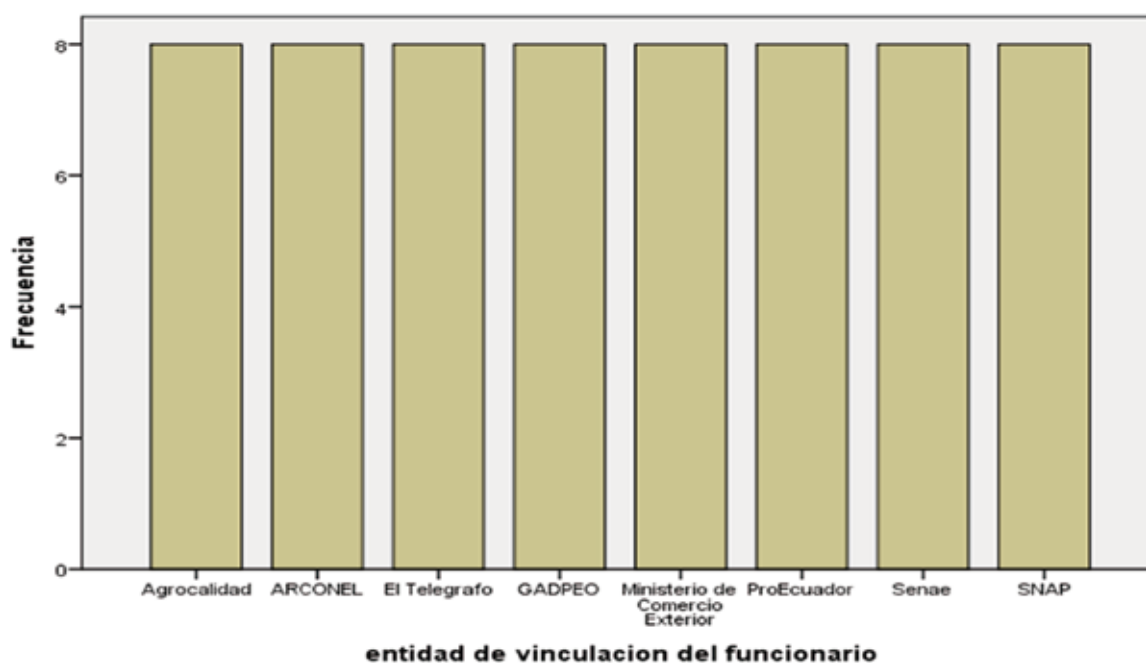
Fueron encuestados 64 funcionarios profesionales pertenecientes a la carrera administrativa de las siguientes entidades públicas: Agencia de Control y Regulación Electricidad –ARCONEL, Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad, Secretaria Nacional de la administración Pública – SNAP, Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de el Oro-GADPEO, El Telégrafo EP, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador –SENAE, Ministerio de Comercio Exterior, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión –PROECUADOR. A partir de las encuestas realizadas se han identificado las siguientes características de la muestra:

Ilustración 13 Entidad de vinculación del funcionario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Agrocalidad	8	12,5	12,5	12,5
	ARCONEL	8	12,5	12,5	25,0
	El Telegrafo	8	12,5	12,5	37,5
	GADPEO	8	12,5	12,5	50,0
	Ministerio de Comercio Exterior	8	12,5	12,5	62,5
	ProEcuador	8	12,5	12,5	75,0
	Senae	8	12,5	12,5	87,5
	SNAP	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Edad de los funcionarios encuestados: La edad de los funcionarios se agrupa en tres rangos: los funcionarios del grupo 1 de 25 a 38 años, del grupo 2 de 39 a 52 años y el grupo 3 de 53 años en adelante.

Ilustración 14 Porcentaje de Entidad de vinculación del funcionario

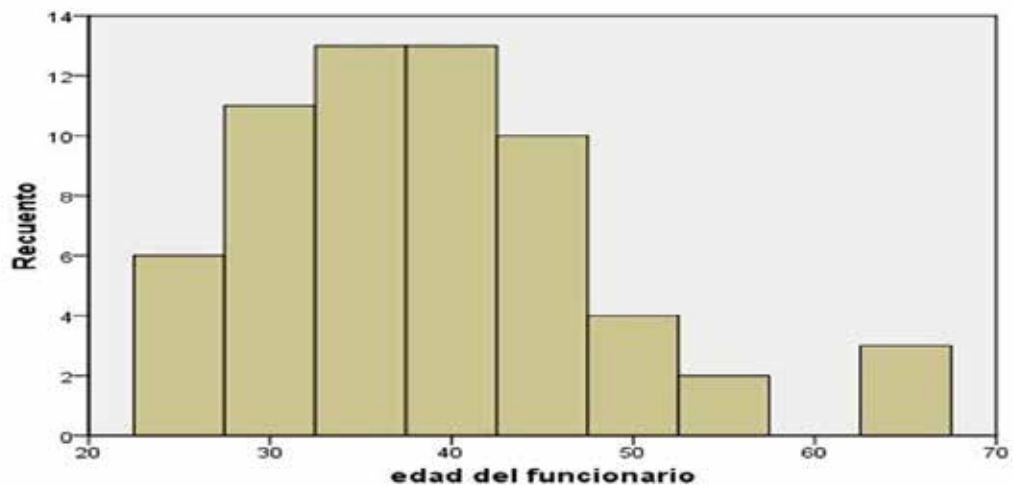


Fuente: Tabla y Gráfico de autoría propia.

Ilustración 15 Edad de los funcionarios encuestados

		edad del funcionario			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25	2	3,1	3,2	3,2
	26	2	3,1	3,2	6,5
	27	2	3,1	3,2	9,7
	28	2	3,1	3,2	12,9
	30	4	6,3	6,5	19,4
	31	3	4,7	4,8	24,2
	32	2	3,1	3,2	27,4
	33	1	1,6	1,6	29,0
	34	4	6,3	6,5	35,5
	35	3	4,7	4,8	40,3
	36	4	6,3	6,5	46,8
	37	1	1,6	1,6	48,4
	38	3	4,7	4,8	53,2
	40	4	6,3	6,5	59,7
	41	4	6,3	6,5	66,1
	42	2	3,1	3,2	69,4
	43	1	1,6	1,6	71,0
	44	3	4,7	4,8	75,8
	45	2	3,1	3,2	79,0
	46	1	1,6	1,6	80,6
	47	3	4,7	4,8	85,5
	48	1	1,6	1,6	87,1
	51	1	1,6	1,6	88,7
	52	2	3,1	3,2	91,9
	53	1	1,6	1,6	93,5
	55	1	1,6	1,6	95,2
	64	2	3,1	3,2	98,4
	66	1	1,6	1,6	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Ilustración 16 Edad de los funcionarios



Fuente: Tabla y Gráfico de autoría propia.

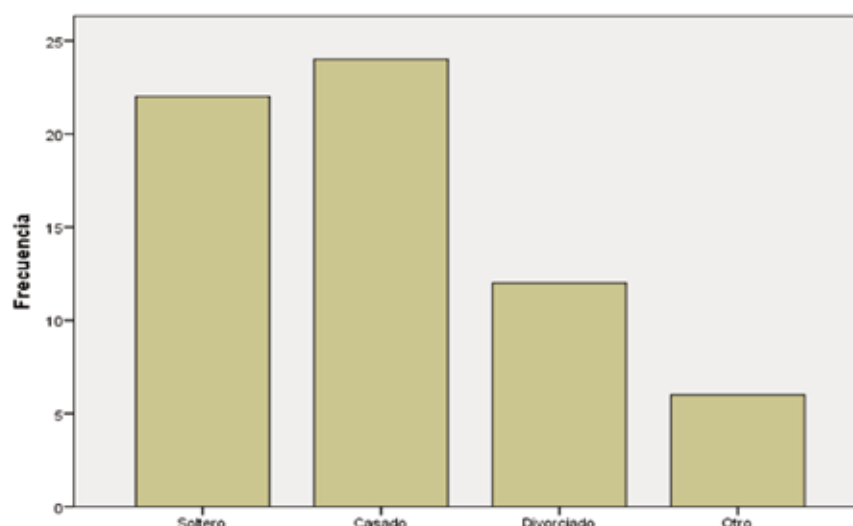
Estado Civil de los encuestados: El estado civil de los empleados encuestados ofrece los siguientes porcentajes: solteros 34.4%, casados 37.5%, divorciados 18.8% y la categoría de otro 9.4%.

Ilustración 17 Estado civil de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	22	34,4	34,4	34,4
	Casado	24	37,5	37,5	71,9
	Divorciado	12	18,8	18,8	90,6
	Otro	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 18 Estado Civil de los Encuestados.



Fuente: Creación de los autores.

Profesión de los funcionarios

La profesión de las personas que ejercen cargos profesionales en el sector función pública ofrece una amplia gama de carreras que son entre otras las de: abogados, administradores públicos, administradores de empresas, economistas, contadores públicos, ingenieros de sistemas, ingenieros eléctricos, ingenieros agrónomos, psicólogos, ingeniero en mercadotecnia, ingenieros en comercio exterior, ingeniero en finanzas internacionales, licenciados en secretariado ejecutivo, psicóloga, comunicador social.

Tiempo de servicio en el sector público

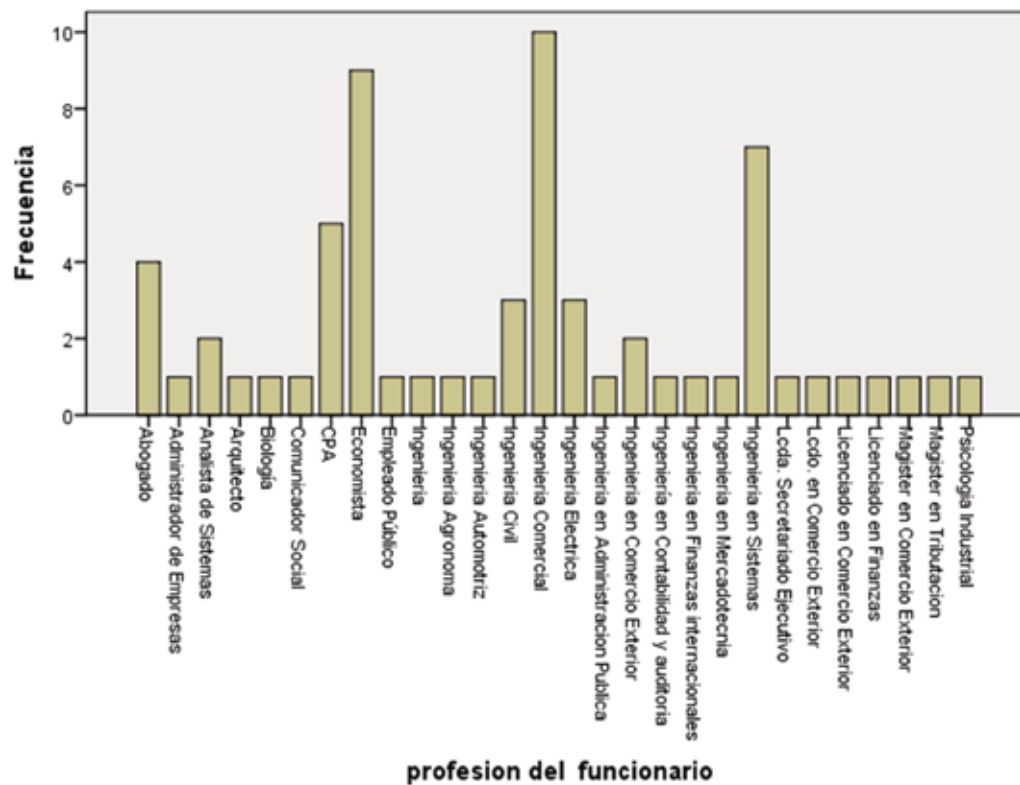
El tiempo de servicio en el sector se agrupa en cuatro rangos: los funcionarios que tiene de 1 a 10 años de servicio, de 11 a 20 años de servicio, de 21 a 30 años de servicio y de 31 años en adelante.

Ilustración 19 Profesión del funcionario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Abogado	4	6,3	6,3	6,3
	Administrador de Empresas	1	1,6	1,6	7,8
	Analista de Sistemas	2	3,1	3,1	10,9
	Arquitecto	1	1,6	1,6	12,5
	Biología	1	1,6	1,6	14,1
	Comunicador Social	1	1,6	1,6	15,6
	CPA	5	7,8	7,8	23,4
	Economista	9	14,1	14,1	37,5
	Empleado Público	1	1,6	1,6	39,1
	Ingeniería	1	1,6	1,6	40,6
	Ingeniería Agrónoma	1	1,6	1,6	42,2
	Ingeniería Automotriz	1	1,6	1,6	43,8
	Ingeniería Civil	3	4,7	4,7	48,4
	Ingeniería Comercial	10	15,6	15,6	64,1
	Ingeniería Eléctrica	3	4,7	4,7	68,8
	Ingeniería en Administración	1	1,6	1,6	70,3
	Publica				
	Ingeniería en Comercio Exterior	2	3,1	3,1	73,4
	Ingeniería en Contabilidad y auditoría	1	1,6	1,6	75,0
	Ingeniería en Finanzas internacionales	1	1,6	1,6	76,6
	Ingeniería en Mercadotecnia	1	1,6	1,6	78,1
	Ingeniería en Sistemas	7	10,9	10,9	89,1
	Loda. Secretariado Ejecutivo	1	1,6	1,6	90,6
	Lodo. en Comercio Exterior	1	1,6	1,6	92,2
	Licenciado en Comercio Exterior	1	1,6	1,6	93,8
	Licenciado en Finanzas	1	1,6	1,6	95,3
	Magister en Comercio Exterior	1	1,6	1,6	96,9
	Magister en Tributación	1	1,6	1,6	98,4
	Psicología Industrial	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 20 Profesiones del funcionario.

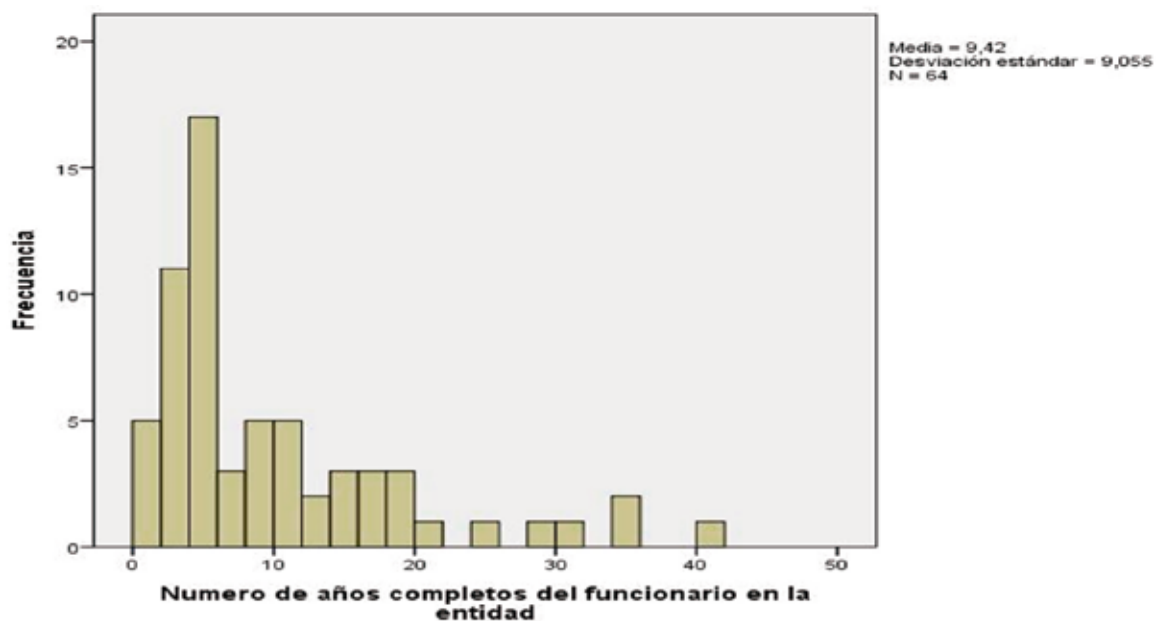


Fuente: Tabla y Gráfico de autoría propia

Ilustración 21 Número de años completos del funcionario en la entidad pública.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	5	7,8	7,8	7,8
2	8	12,5	12,5	20,3
3	3	4,7	4,7	25,0
4	11	17,2	17,2	42,2
5	6	9,4	9,4	51,6
6	1	1,6	1,6	53,1
7	2	3,1	3,1	56,3
8	3	4,7	4,7	60,9
9	2	3,1	3,1	64,1
10	2	3,1	3,1	67,2
11	3	4,7	4,7	71,9
13	2	3,1	3,1	75,0
14	2	3,1	3,1	78,1
15	1	1,6	1,6	79,7
16	2	3,1	3,1	82,8
17	1	1,6	1,6	84,4
18	2	3,1	3,1	87,5
19	1	1,6	1,6	89,1
20	1	1,6	1,6	90,6
24	1	1,6	1,6	92,2
28	1	1,6	1,6	93,8
30	1	1,6	1,6	95,3
34	1	1,6	1,6	96,9
35	1	1,6	1,6	98,4
40	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Ilustración 22 Número de años completos del funcionario en la entidad



Fuente: Tabla y Gráfico de autoría propia

4.2 Resultados del trabajo de campo

Análisis de las frecuencias de las motivaciones

Autorrealización o Necesidad de Logro

Para efectos de la investigación que nos ocupa la Necesidad de logro o Autorrealización es la ejecución efectiva de las aspiraciones profesionales, personales, etc., que son vitales para una persona, y que le generan satisfacción y orgullo cuando les da cumplimiento. En el sector público esta necesidad se expresa a través del altruismo o el servir a los demás, los funcionarios públicos expresan su interés por procurar el bienestar de los ciudadanos a través del correcto ejercicio de cada una de sus funciones.

Los encuestados respondieron que el factor Autorrealización o necesidad de logro es el factor preponderante de motivación en Ecuador, indicando los resultados que los motivaba “Siempre” en un porcentaje de 37.5%; “Casi siempre” en un 32.8%, “Muchas veces” en 21.9%,

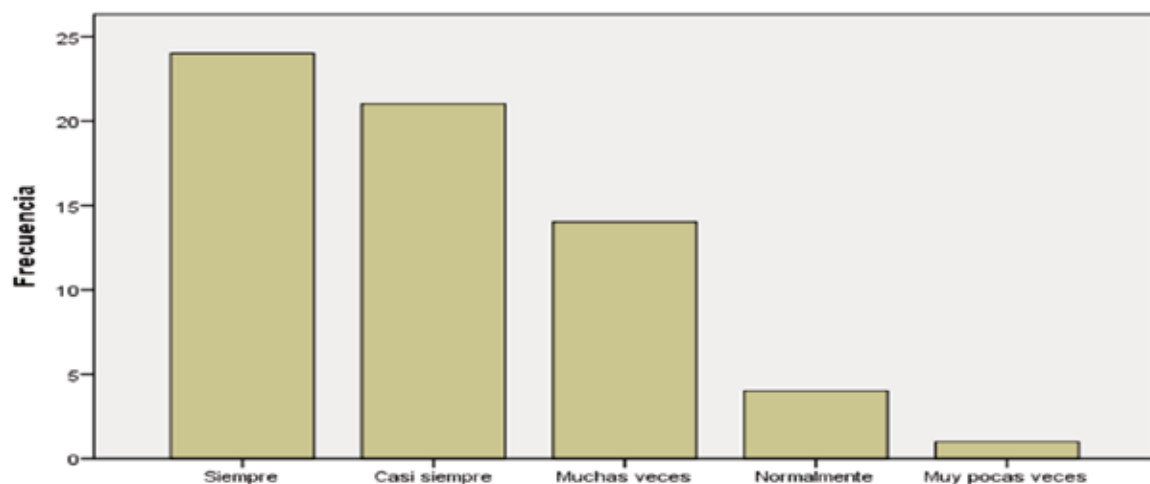
“Normalmente” 6.3%, “Muy pocas veces” 1.6%

Ilustración 23 Respuesta a la Pregunta: ¿Servir a la sociedad (necesidad de logro) lo motiva en su empleo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	24	37,5	37,5	37,5
	Casi siempre	21	32,8	32,8	70,3
	Muchas veces	14	21,9	21,9	92,2
	Normalmente	4	6,3	6,3	98,4
	Muy pocas veces	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 24 ¿Servir a la sociedad (necesidad de logro) lo motiva en su empleo?



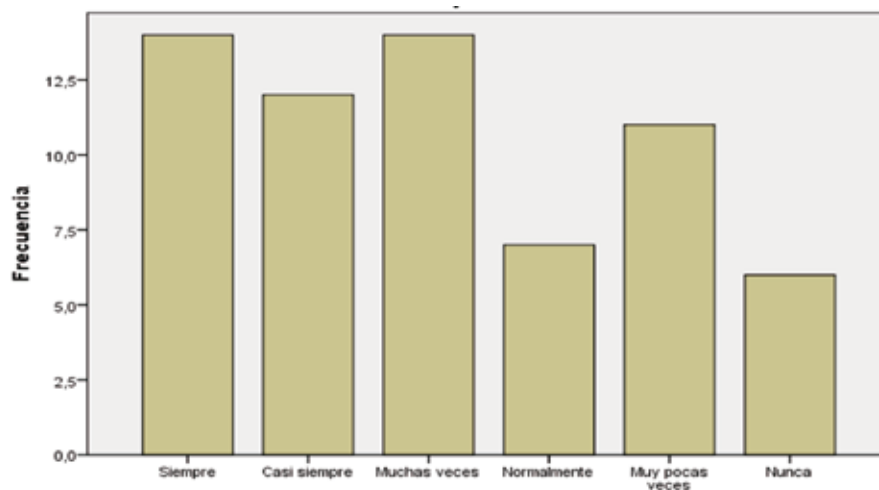
Fuente: Tabla y Gráfico de autoría propia

Las razones esgrimidas para calificar el factor Autorrealización o necesidad de logro en las encuestas y las entrevistas fueron entre las siguientes:

Ilustración 25 Factor autorrealización

VARIABLE	FRECUENCIA
Servir a los demás me produce gran satisfacción de logro	23
Por valores personales lo motiva el factor	3
Por la profesión que ejerce	6
Servir a los demás es mi realización	18
El servicio público es un logro	5
No le interesa servir a los demás, hay factores más importantes	3
Pocas veces se siente motivado en el trabajo	6
No da razones o NS/NR	0
TOTAL	64

Ilustración 24¿Servir a la sociedad (necesidad de logro) lo motiva en su empleo?



Fuente: Tabla y Gráfico de autoría propia

Relaciones personales

Para efectos de esta investigación se entiende este factor como aquellas relaciones personales y sociales con compañeros de trabajo y superiores. Este factor ocupa el segundo lugar en orden de importancia como generador de motivación para los empleados públicos de carrera dentro de los diez elementos que han sido considerados en la investigación.

Los encuestados respondieron que el factor relaciones personales los motivaba “Siempre” en un porcentaje de 21.9%; “Casi siempre” en un 18.8%, “Muchas veces” en 21.9%, “Normalmente” 10.9%, “Muy pocas veces” 17.2%, “Nunca” 9.4%.

Ilustración 27 Respuesta a la pregunta ¿Lo motiva en el trabajo el tener buenas relaciones personales con su superior y sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	14	21,9	21,9	21,9
Casi siempre	12	18,8	18,8	40,6
Muchas veces	14	21,9	21,9	62,5
Normalmente	7	10,9	10,9	73,4
Muy pocas veces	11	17,2	17,2	90,6
Nunca	6	9,4	9,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 28 Relaciones personales

VARIABLE	FRECUENCIA
Favorece el logro de objetivos	9
Facilita Buen Servicio a los demás	10
Armonía en el Desarrollo del Trabajo	8
Integración con compañeros	7
El desempeño depende del ambiente laboral	4
Importante trato con las personas	5
No da razones o NS/NR	21
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

Afiliación

Para efectos de esta investigación se entiende por afiliación aquel deseo de asociación y pertenencia a un grupo. Según McClelland (1967; 159) la afiliación es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formando parte de un grupo. A las personas con alto sentido de afiliación les agrada trabajar en grupo y ayudar a sus compañeros, se esfuerzan por el establecimiento, mantenimiento y restauración de relaciones positivas con otras personas.

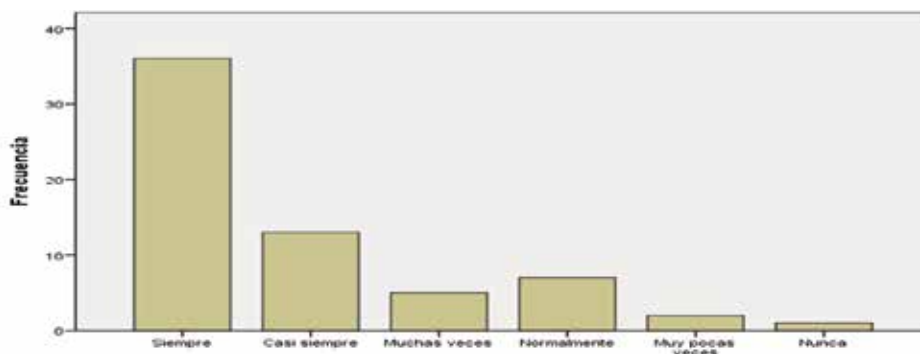
Este factor ocupa el tercer lugar en orden de importancia como generador de motivación para los empleados públicos de carrera dentro de los diez elementos que han sido considerados en la investigación.

Como resultado de la encuesta de motivación realizada a empleados de carrera administrativa del sector público, se encontró que los motivaba “Siempre” en un porcentaje de 56.3%; “Casi siempre” en un 20.3%, “Muchas veces” en 7.8%, “Normalmente” 10.9%, “Muy pocas veces” 3,1%, “Nunca” 1.6%.

Ilustración 29 Respuesta a la pregunta ¿El hecho de pertenecer a la administración pública le genera un sentimiento de identidad, orgullo y pertenencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	36	56,3	56,3	56,3
	Casi siempre	13	20,3	20,3	76,6
	Muchas veces	5	7,8	7,8	84,4
	Normalmente	7	10,9	10,9	95,3
	Muy pocas veces	2	3,1	3,1	98,4
	Nunca	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Ilustración 29 Respuesta a la pregunta ¿El hecho de pertenecer a la administración pública le genera un sentimiento de identidad, orgullo y pertenencia?



Fuente: Creación de los autores.

A continuación, se exponen las razones que soportan las frecuencias reportadas por los empleados profesionales de carrera administrativa del sector público, en el factor de afiliación:

Ilustración 31 Factor de Afiliación

VARIABLE	FRECUENCIA
Contribuye a construir un mejor país	10
Le llena de orgullo y satisfacción	26
Identificado con la misión de la entidad	24
No lo motiva	2
Le es indiferente	2
No da razones o NS/NR	0
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

Seguridad

Para efectos de esta investigación se entiende por seguridad la permanencia dentro de la organización, estabilidad en un área de trabajo o dependencia, claras políticas y reglamentos de la organización.

Este factor ocupa el cuarto lugar en orden de importancia como generador de motivación para los empleados públicos de carrera dentro de los diez elementos que han sido considerados en la investigación.

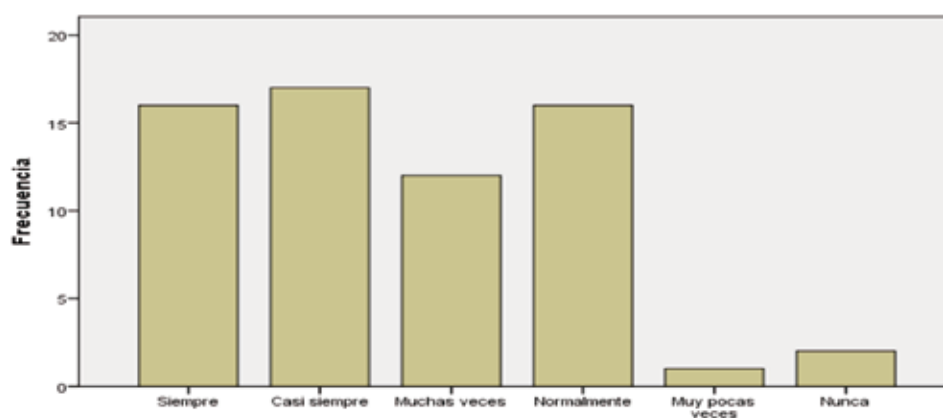
Como resultado de la encuesta de motivación realizada a empleados de carrera administrativa del sector público, se encontró que los motivaba “Siempre” en un porcentaje de 25.0%; “Casi siempre” en un 26.6%, “Muchas veces” en 18.8%, “Normalmente” 25.0%, “Muy pocas veces” 1.6%, “Nunca” en 3.1%.

Ilustración 32 Respuesta a la pregunta ¿En la actualidad la seguridad que le garantiza la Administración pública (seguridad social, beneficios familiares, estabilidad que brinda la carrera administrativa) lo motiva para el desarrollo de su labor?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	16	25,0	25,0	25,0
	Casi siempre	17	26,6	26,6	51,6
	Muchas veces	12	18,8	18,8	70,3
	Normalmente	16	25,0	25,0	95,3
	Muy pocas veces	1	1,6	1,6	96,9
	Nunca	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 33 Respuesta a la pregunta ¿En la actualidad la seguridad que le garantiza la Administración pública (seguridad social, beneficios familiares, estabilidad que brinda la carrera administrativa) lo motiva para el desarrollo de su labor?



Fuente: Creación de los autores.

A continuación, se exponen las razones que soportan las frecuencias reportadas por los empleados profesionales de carrera del sector público, en el factor de seguridad:

Ilustración 34 Factor Seguridad

VARIABLE	FRECUENCIA
La carrera administrativa garantiza una gran estabilidad	15
No lo motiva	23
No lo motiva en gran medida	26
No da razones o NS/NR	0
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

Equidad

En la investigación se ha definido este factor estableciendo que se experimenta motivación y satisfacción cuando lo que recibe el empleado está de acuerdo con el esfuerzo que realiza en el cumplimiento de sus funciones. La necesidad de equidad es descrita por Adams (1965), que precisa que las personas estén motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben, de acuerdo con el esfuerzo realizado.

El Factor “Equidad” ocupa el quinto lugar en orden de importancia como generador de motivación para los empleados públicos de carrera dentro de los diez elementos que han sido considerados en la investigación.

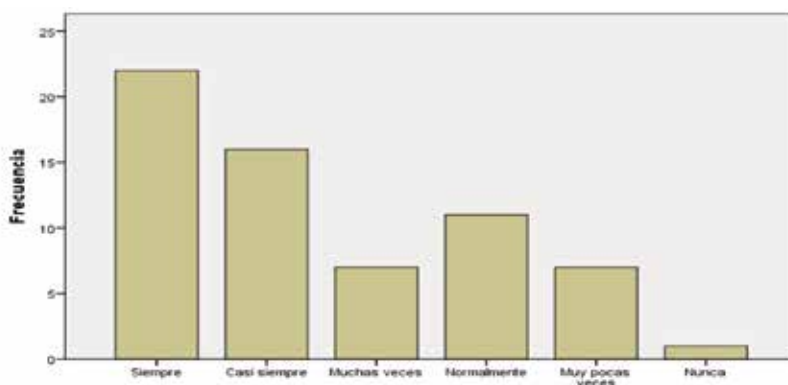
Como resultado de la aplicación de la encuesta sobre motivación de los empleados públicos de carrera se encuentran las siguientes frecuencias para el factor Equidad: “Siempre” 34.4%, “Casi siempre” 25.0%, “muchas veces” 10.9%, “normalmente” 17.2%, “muy pocas veces” 10.9% y “nunca” 1.6%.

Ilustración 35 Respuesta a la pregunta ¿En el desempeño de su cargo se siente motivado cuando el esfuerzo realizado es acorde con el reconocimiento recibido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	22	34,4	34,4	34,4
Casi siempre	16	25,0	25,0	59,4
Muchas veces	7	10,9	10,9	70,3
Normalmente	11	17,2	17,2	87,5
Muy pocas veces	7	10,9	10,9	98,4
Nunca	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 36 Respuesta a la pregunta ¿En el desempeño de su cargo se siente motivado cuando el esfuerzo realizado es acorde con el reconocimiento recibido?



Fuente: Creación de los autores.

Entre las diferentes razones que los encuestados aducen para que este factor sobre como un motivador en la equidad de las funciones de sus cargos están:

Ilustración 37 Factor Motivador

VARIABLE	FRECUENCIA
Siente equidad entre sus funciones y el salario	18
Siente equidad entre los derechos percibidos en función de su trabajo	27
Siente inequidad en el salario en comparación a las funciones que realiza	4
No lo afecta la equidad	9
No se siente motivado por la equidad	6
No da razones o NS/NR	0
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

Reconocimiento

Para efectos de esta investigación se entiende como reconocimiento la valoración del trabajo de un funcionario que permite el logro de las metas de la entidad. El reconocimiento es realizado por parte de los directivos, compañeros de trabajo y demás personal de la entidad.

Este factor ocupa el sexto lugar en orden de importancia como generador de motivación para los empleados públicos de carrera dentro de los diez elementos que han sido considerados en la investigación.

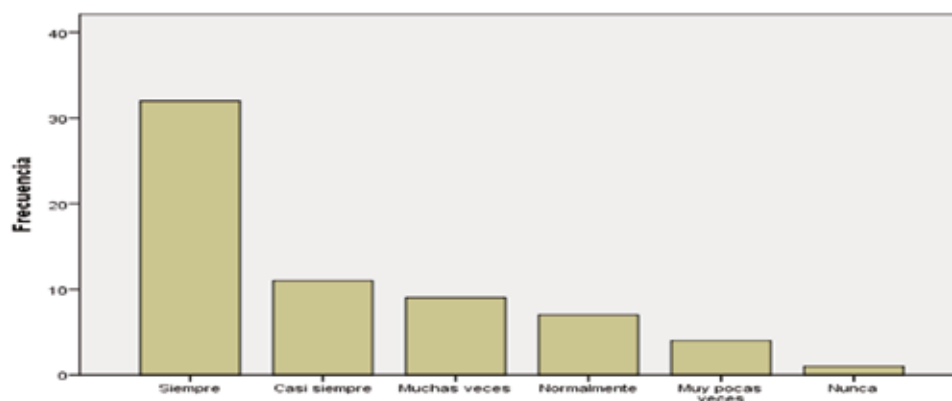
Los resultados de las entrevistas realizadas nos arrojan que el factor reconocimiento ocupa el sexto lugar en la jerarquía de importancia relativa de los factores que motivan a los empleados. En este sentido el factor reconocimiento motiva: “Siempre” en 50%, “Casi siempre” en un 17.2%, “Muchas veces” en un 14.1 %, “Normalmente” en 10.9%, “Muy pocas veces” en 6.37 %, y “Nunca” en 1.6 %.

Ilustración 38 Respuesta a la pregunta ¿El prestigio que su cargo pueda tener lo motiva en el desarrollo del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	32	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	11	17,2	17,2	67,2
	Muchas veces	9	14,1	14,1	81,3
	Normalmente	7	10,9	10,9	92,2
	Muy pocas veces	4	6,3	6,3	98,4
	Nunca	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 39 Respuesta a la pregunta ¿El prestigio que su cargo pueda tener lo motiva en el desarrollo del trabajo?



Fuente: Creación de los autores.

Entre las diferentes razones que los encuestados aducen para que este factor sobre como un motivador en el reconocimiento de las funciones de sus cargos están:

Ilustración 40 Fuentes motivadoras

VARIABLE	FRECUENCIA
Me alaga el ego	6
Motiva por el Trabajo Realizado	45
No me motiva porque solo cumplo con mi deber	6
No da razones o NS/NR	7
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

Expectativas

Se conoce como expectativa a la esperanza, deseo, anhelo, aspiración o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito. Para efectos de la investigación se entiende que la motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto más grandes sean las ilusiones y esperanzas de lograrla., Vroom (1964).

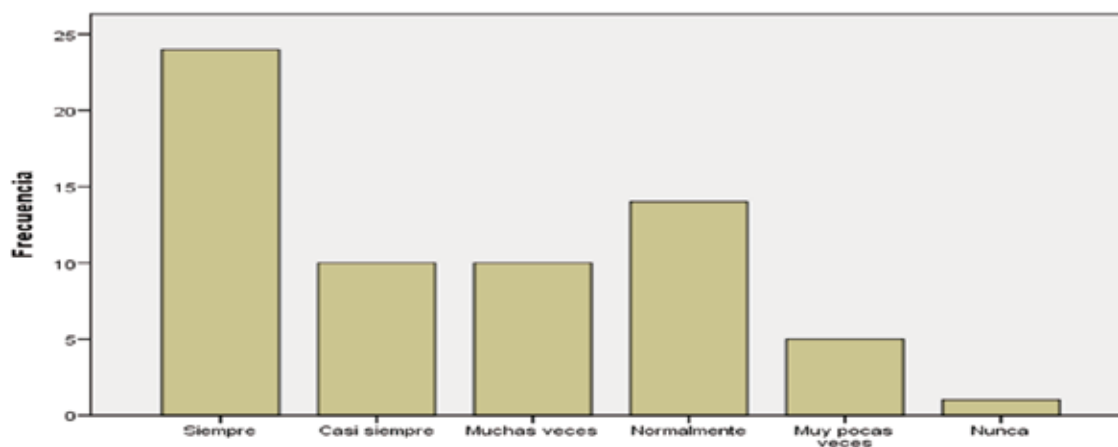
Los encuestados respondieron que el factor expectativas los motivaba “Siempre” en un porcentaje de 37.5%; “Casi siempre” en un 15.6%, “Muchas veces” en 15.6%, “Normalmente” 21.9%, “Muy pocas veces” 7.8%, “Nunca” en 1.6%.

Ilustración 41 Respuesta a la pregunta ¿Se siente motivado por las expectativas que le genera el cargo que actualmente desempeña?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	24	37,5	37,5	37,5
Casi siempre	10	15,6	15,6	53,1
Muchas veces	10	15,6	15,6	68,8
Normalmente	14	21,9	21,9	90,6
Muy pocas veces	5	7,8	7,8	98,4
Nunca	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Respuesta a la pregunta ¿Se siente motivado por las expectativas que le genera el cargo que actualmente desempeña?



Fuente: Creación de los autores.

Las razones brindadas por los funcionarios al factor “Expectativas” fueron las siguientes:

VARIABLE	FRECUENCIA
El desempeño genera grandes expectativas	23
El desempeño del cargo le genera expectativas	26
La carrera administrativa no permite ascensos y por esta razón no me motiva	15
No da razones o NS/NR	0
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

Remuneración

El factor remuneración significa el pago que se hace a un empleado por los servicios que presta con su trabajo. Ello incluye el salario, prestaciones sociales, bonificaciones, primas, etc.

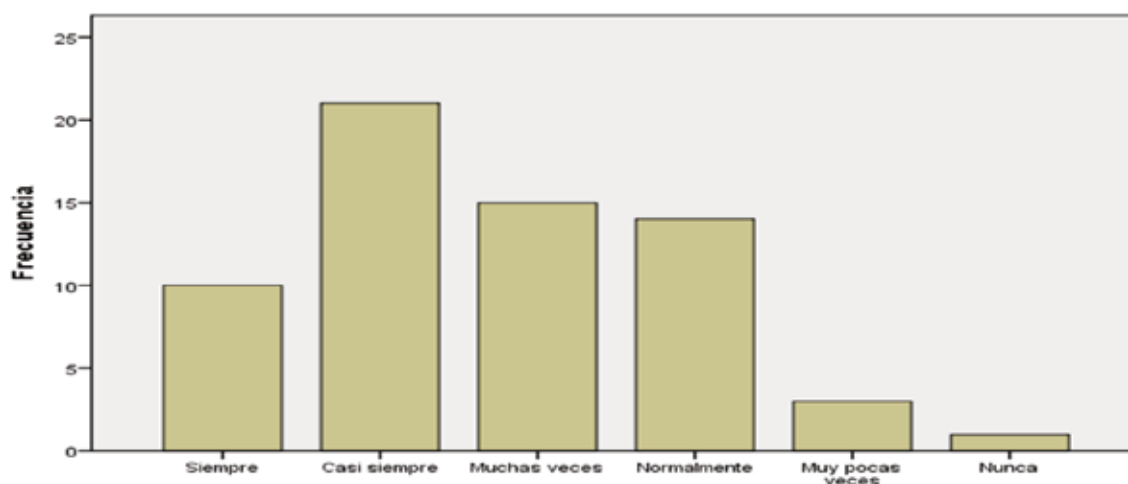
Los resultados de las entrevistas realizadas nos arrojan que el factor remuneración ocupa el noveno lugar en la jerarquía de los factores que motivan a los empleados. En este sentido el factor remuneración motiva “siempre” en 15.6% a los empleados, “casi siempre” en un 32.8%, “muchas veces” en un 23.4 %, “normalmente” en 21.9%, “muy pocas veces” en un 4.7 %, y “nunca” en un 1.6%.

Ilustración 42 Respuesta a la pregunta ¿Considera usted que la remuneración (sueldo, prestaciones, primas, bonificaciones, etc.) lo motiva en el desempeño de su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	15,6	15,6	15,6
Casi siempre	21	32,8	32,8	48,4
Muchas veces	15	23,4	23,4	71,9
Normalmente	14	21,9	21,9	93,8
Muy pocas veces	3	4,7	4,7	98,4
Nunca	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 43 Respuesta a la pregunta ¿Considera Usted que la remuneración (sueldo, prestaciones, primas, bonificaciones, etc.) lo motiva en el desempeño de su cargo?



Fuente: Creación de los autores.

Las razones que expresan los funcionarios profesionales acerca del porque los motiva la remuneración son las siguientes:

VARIABLE	FRECUENCIA
Motiva porque es una recompensa al trabajo realizado y es fundamental en la vida	21
La remuneración es importante pero no lo es todo	9
El salario es un factor de motivación, pero en las circunstancias actuales pudiera ser más equitativo*	21
La remuneración no motiva todo el tiempo	5
Porque ayuda a cumplir otras metas de la vida	8
No da razones o NS/NR	0
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

Poder

El factor poder para esta investigación significa, según McClelland (1967), la capacidad o el potencial social de influir sobre los demás y/o tener control sobre algunos medios para cumplir los objetivos de la organización.

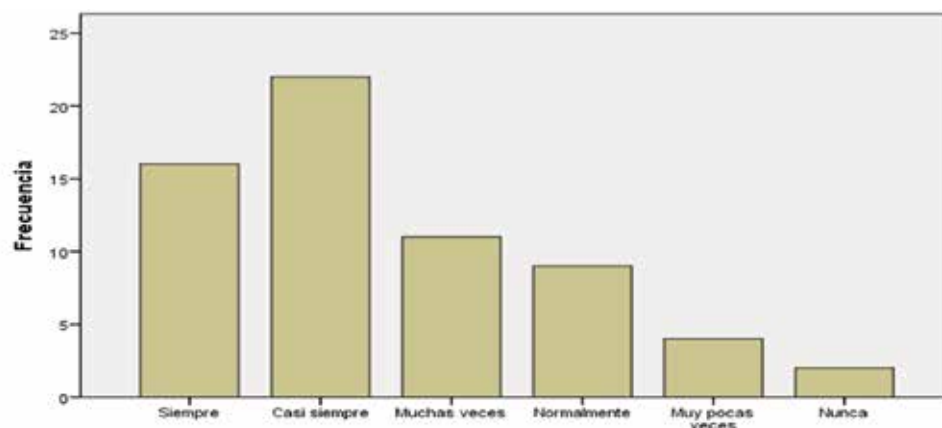
Los resultados de las entrevistas realizadas arrojan que el factor poder ocupar el décimo primer lugar en la jerarquía de importancia relativa de los factores que motivan a los empleados. En este sentido el factor poder, motiva: “siempre” en 25% a los empleados, “casi siempre” en un 34.4%, “muchas veces” en un 17.2 %, “normalmente” en 14.1%, “muy pocas veces” en un 6.3 %, y “nunca” en un 3.1%.

Ilustración 44 Respuesta a la pregunta ¿Considera que el deseo para influir sobre otras personas u obtener control de algunos medios para lograr los objetivos de la organización, lo motiva en el desarrollo de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	16	25,0	25,0	25,0
	Casi siempre	22	34,4	34,4	59,4
	Muchas veces	11	17,2	17,2	76,6
	Normalmente	9	14,1	14,1	90,6
	Muy pocas veces	4	6,3	6,3	96,9
	Nunca	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 45 Respuesta a la pregunta ¿Considera que el deseo para influir sobre otras personas u obtener control de algunos medios para lograr los objetivos de la organización, lo motiva en el desarrollo de su trabajo?



Fuente: Creación de los autores.

Las razones dadas por los funcionarios al factor “poder” fueron las siguientes:

VARIABLE	FRECUENCIA
Motiva porque puedo influir en los demás	30
El factor me permite ascender en la jerarquía de la organización y por ende tener mayor nivel de influencia	13
No es de mi interés y cumplo funciones técnicas	4
No da razones o NS/NR	17
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

Ambiente físico

En la investigación se ha definido este factor como las condiciones físicas del lugar de trabajo, que comprende además los elementos ergonómicos, la ventilación, iluminación, temperatura, vibraciones y ruidos, Maslow (1943) y Herzberg F. (1967)

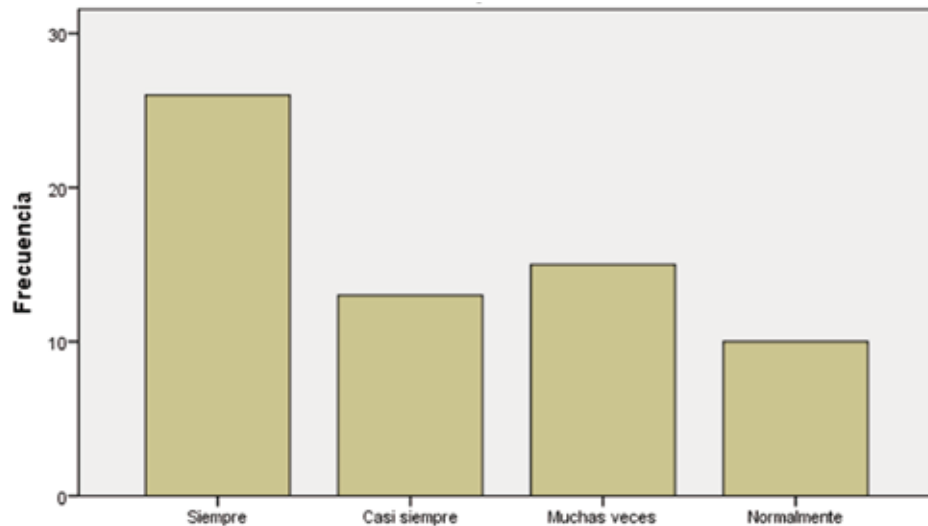
El Factor ocupa el último lugar en orden de importancia como generador de motivación para los empleados públicos de carrera dentro de los diez elementos que han sido considerados en la investigación. Como resultado de la aplicación de la encuesta sobre motivación de los empleados públicos de carrera se encontraron los siguientes grados de frecuencia que los motivan: en la categoría “siempre” un 40.6%, en “casi siempre” 20.3%, en “muchas veces” 23.4%, en “normalmente” 10%, “muy pocas” veces 0% y en “nunca” 0%.

Ilustración 47 Respuesta a la pregunta ¿Considera usted que las condiciones ambientales (ventilación, iluminación, temperatura, ruido, etc.) y mobiliario estándar (silla, escritorio, computador, ubicación del escritorio, etc.) incentivan a un buen desempeño en su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	26	40,6	40,6	40,6
Casi siempre	13	20,3	20,3	60,9
Muchas veces	15	23,4	23,4	84,4
Normalmente	10	15,6	15,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Creación de los autores.

Ilustración 48 Respuesta a la pregunta ¿Considera usted que las condiciones ambientales (ventilación, iluminación, temperatura, ruido, etc.) y mobiliario estándar (silla, escritorio, computador, ubicación del escritorio, etc.) incentivan a un buen desempeño en su puesto de trabajo?



Fuente: Creación de los autores.

Entre las diferentes razones que los encuestados aducen para que este factor sobre como un motivador en el desarrollo de las funciones de sus cargos están:

Ilustración 49factor de motivación

VARIABLE	FRECUENCIA
Le es indiferente	23
Lo motiva en el desarrollo del trabajo	32
Le desmotiva	9
No da razones o NS/NR	0
TOTAL	64

Fuente: Creación de los autores.

En general el análisis de este factor, las condiciones físicas con un elemento higiénico en términos de Herzberg, un factor de mantenimiento necesario, pero no importante para incentivar la motivación.

4.3 Análisis de Resultados del Trabajo de Campo

El resultado del análisis anterior nos permite determinar la importancia relativa de los factores de motivación en el sector público.

Para efectos de establecer el orden de importancia de los factores de motivación dispondremos de un cuadro como el que se presenta en la siguiente figura donde se han calculado el número de frecuencias de acuerdo con la escala Likert establecida. La figura no muestra los cálculos reales realizados sino un ejemplo de cómo se ha realizado el cálculo de frecuencias para obtener una media aritmética ponderada. El procedimiento específico se ilustra en Álvarez (1993).

Ilustración 50 Escala de Likert. Procedimiento

	REMUNERACIÓN						NECESIDAD DE LOGRO						SEGURIDAD					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
FUNCIONARIO 1																		
FUNCIONARIO 2																		
FUNCIONARIO 3																		
FUNCIONARIO 4																		
FUNCIONARIO 5																		
FUNCIONARIO 6																		
FUNCIONARIO 7																		
FUNCIONARIO 8																		
FUNCIONARIO 9																		
FUNCIONARIO 10																		

FUNCIONARIO 61																		
TOTAL	11	6	12	24	5	3	6	16	12	16	10	1	14	23	8	11	4	1

Fuente: Álvarez (1993).

La siguiente grafica muestra el orden de importancia de los factores de motivación aplicables a los cargos profesionales de carrera de las entidades analizadas del sector público ecuatoriano. Teniendo en cuenta la frecuencia de la respuesta por intensidad del factor se tiene el siguiente cuadro, en donde el total es el número de encuestados en el estudio:.

Ilustración 50 Escala de Likert. Procedimiento

	1	2	3	4	5	6	Total
REMUNERACION	10	21	14	16	3	0	64
NECESIDAD DE LOGRO	21	26	13	3	1	0	64
AMBIENTE FISICO	24	14	15	10	0	1	64
SEGURIDAD	19	16	12	15	1	1	64
RECONOCIMIENTO	32	12	7	7	5	1	64
PODER	16	19	11	10	5	3	64
EXPECTATIVAS	25	10	12	11	5	1	64
EQUIDAD	22	16	7	12	6	1	64
R PERSONALES	13	13	14	7	11	6	64
AFILIACION	36	14	5	7	1	1	64

Fuente: Creación de los autores.

Luego, multiplicamos la frecuencia por la intensidad del factor (11x1, 6x12 12x3, 24x4, 5x5, 3x6) y lo dividimos por el número de encuestados, obteniendo de esta manera el promedio de importancia de cada uno de estos factores, siendo el de menor valor el más importante:

Ilustración 52 Promedio de importancia de los factores.

	1	2	3	4	5	6	SUMATORIA	PROMEDIO
REMUNERACION	10	42	42	64	15	0	173	2,70
NECESIDAD DE LOGRO	21	52	39	12	5	0	129	2,02
AMBIENTE FISICO	24	28	45	40	0	6	143	2,23
SEGURIDAD	19	32	36	60	5	6	158	2,47
RECONOCIMIENTO	32	24	21	28	25	6	136	2,13
PODER	16	38	33	40	25	18	170	2,66
EXPECTATIVAS	25	20	36	44	25	6	156	2,44
EQUIDAD	22	32	21	48	30	6	159	2,48
R PERSONALES	13	26	42	28	55	36	200	3,13
AFILIACION	36	28	15	28	5	6	118	1,84

Fuente: Creación de los autores.

A continuación, se presenta el promedio de importancia de los factores ordenado jerárquicamente, siendo el menor valor el más importante:

Ilustración 53 promedio de importancia de los factores en orden jerárquico

FACTOR	PROMEDIO
AFILIACION	1,84
NECESIDAD DE LOGRO	2,02
RECONOCIMIENTO	2,13
AMBIENTE FISICO	2,23
EXPECTATIVAS	2,44
SEGURIDAD	2,47
EQUIDAD	2,48
PODER	2,66
REMUNERACION	2,70
R. PERSONALES	3,13

Fuente: Creación de los autores.

Análisis de las correlaciones entre factores

El análisis de correlación nos describe el grado o la fuerza con que se produce esta relación, para ello utilizaremos una medida conocida como coeficiente de correlación o correlación Tau_b de Kendal que es apropiada para variables ordinales.

El coeficiente de correlación es la relación de dos o más variables, es decir, mide la dependencia de una variable con respecto de otra. Cuando el valor se acerca a 1 o -1 nos estará indicando una fuerte correlación positiva o negativa. Por el contrario, al acercarse a 0 nos indicara la falta de relación.

La siguiente grafica indica las correlaciones entre los factores que hemos venido analizando en el estudio. La tabla muestra tres valores para cada cruce de variables, el primero: el coeficiente de correlación, segundo nivel de significancia de la prueba y, tercero el total de la frecuencia. El nivel de significancia es el valor que se le da a la región critica cuando se realiza una prueba de hipótesis, cuando el valor z o de t obtenido mediante la variante estadística cae en esa región, se está rechazando la hipótesis nula de que las variables son independientes. Se analizan a continuación los coeficientes de correlación encontrados entre los diferentes factores:

Ilustración 54 Coeficiente correlacional entre los factores intervinientes

Correlaciones										
	Remuneración	Ambiente Físico	Seguridad	Necesidad de logro	Reconocimiento	Poder	Expectativas	Equidad	Relaciones Personales	Afiliación
Remuneración	1	,370** ,003	,371** ,003	,453** ,000	,382** ,002	,229 ,089	,247** ,049	,225 ,074	,088 ,491	,197 ,118
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Ambiente Físico	,370** ,003	1	,220 ,081	,492** ,000	,215 ,089	,004 ,976	,178 ,160	,389** ,001	,188 ,139	,133 ,296
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Seguridad	,371** ,003	,220 ,081	1	,330** ,008	,434** ,000	,250* ,048	,107 ,402	,332** ,007	,122 ,337	,267 ,033
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Necesidad de Logro	,453** ,000	,492** ,000	,330** ,008	1	,424** ,000	,301* ,016	,408** ,001	,556** ,000	,085 ,502	,512** ,000
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Reconocimiento	,382** ,002	,215 ,089	,434** ,000	,424** ,000	1	,430** ,000	,350** ,005	,301* ,018	,161 ,202	,323** ,009
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Poder	,229 ,069	,004 ,976	,250* ,046	,301* ,016	,430** ,000	1	,178 ,160	,237 ,059	,165 ,122	,311* ,012
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Expectativas	,247 ,049	,178 ,160	,107 ,402	,408** ,001	,350** ,005	,178 ,160	1	,522** ,000	,147 ,245	,415** ,001
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Equidad	,225 ,074	,389** ,001	,332** ,007	,556** ,000	,301* ,018	,237 ,059	,522** ,000	1	,245 ,051	,462** ,000
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Relaciones Personales	,088 ,491	,188 ,138	,122 ,337	,085 ,502	,161 ,202	,185 ,122	,147 ,245	,245 ,051	1	,149 ,240
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Afiliación	,197 ,118	,133 ,296	,267 ,033	,512** ,000	,482** ,000	,311* ,012	,415** ,001	,482** ,000	,149 ,240	1
	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Creación de los autores.

Remuneración

El factor remuneración se correlaciona con Ambiente Físico ($\rho=0.370$), siendo una correlación positiva que expresa una relación directa que puede ser explicado porque son dos factores que van en una misma dirección.

El factor remuneración se correlaciona con Seguridad ($\rho=0.371$), siendo una correlación positiva que expresa una relación directa que puede ser explicado porque la remuneración garantiza seguridad al empleado de carrera.

El factor remuneración se correlaciona con Logro ($\rho=0.453$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque el factor remuneración refuerza la necesidad de logro que tiene el funcionario de carrera.

El factor remuneración se correlaciona con Prestigio ($\rho=0.382$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque la remuneración es una manera de reconocer el trabajo del funcionario.

El factor remuneración se correlaciona con Poder ($\rho=0.229$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque la remuneración es signo de estatus de nuestra sociedad.

El factor remuneración se correlaciona con Expectativas ($\rho=0.247$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque la remuneración es una expectativa de mejora que tiene el funcionario.

El factor remuneración se correlaciona con Equidad ($\rho=0.225$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque el fundamento de la equidad es la remuneración y si la remuneración es adecuada y equitativa es un símbolo de equidad.

El factor remuneración se correlaciona con Relaciones Personales ($\rho=0.088$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque van en la misma dirección la remuneración con las relaciones personales.

El factor remuneración se correlaciona con Afiliación ($\rho=0.197$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque una buena remuneración genera un sentimiento de pertenencia hacia la entidad.

Ambiente físico

El factor Ambiente Físico se correlaciona con Seguridad ($\rho=0.220$), siendo una correlación

positiva que puede ser explicada porque un ambiente saludable genera una seguridad física en los funcionarios.

El factor Ambiente Físico se correlaciona con Logro ($\rho=0.492$), siendo una correlación positiva que avanza en la misma dirección.

El factor Ambiente Físico se correlaciona con Reconocimiento ($\rho=0.215$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque el funcionario cuenta con unas condiciones físicas suficientes para el desarrollo de su trabajo y siente que es reconocida la importancia de su labor.

El factor Ambiente Físico se correlaciona con Poder ($\rho=0.004$), siendo una correlación positiva, aunque relativamente baja, pero avanzan en la misma dirección.

El factor Ambiente Físico se correlaciona con Expectativas ($\rho=0.178$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque las expectativas del funcionario están asociadas con un buen ambiente físico.

El factor Ambiente Físico se correlaciona con Equidad ($\rho=0.389$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque un buen ambiente físico genera un sentimiento de equidad.

El factor Ambiente Físico se correlaciona con Relaciones Personales ($\rho=-0.188$), siendo una correlación negativa que puede ser explicada porque las relaciones personales para los empleados públicos son independientes al ambiente físico donde se desarrolla su labor.

El factor Ambiente Físico se correlaciona con Afiliación ($\rho=0.133$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque el ambiente físico favorece el sentido de pertenencia con la institución.

Seguridad

El factor Seguridad se correlaciona con Logro ($\rho=0.330$), Reconocimiento ($\rho=0.434$), Poder ($\rho=0.250$), Expectativas ($\rho=0.107$), Equidad ($\rho=0.332$), Relaciones Personales ($\rho=0.122$), Afiliación ($\rho=0.267$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque los logros, reconocimiento, poder, expectativas, equidad, relaciones personales y afiliaciones obtenidos por el empleado público generan mayor seguridad.

Logro

El factor Logro se correlaciona con Reconocimiento ($\rho=0.424$), siendo una correlación positiva

que puede ser explicada en la medida que un funcionario recibe mayor reconocimiento afirma sus logros.

El factor Logro se correlaciona con Poder ($\rho=0.301$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada en la medida que los logros alcanzados proporcionan un sentimiento de poder.

El factor Logro se correlaciona con Expectativas ($\rho=0.408$), siendo una correlación positiva puesto que las expectativas ayudan a impulsar los logros.

El factor Logro se correlaciona con Equidad ($\rho=0.556$), siendo una correlación positiva puesto que avanzan en la misma dirección.

El factor Logro se correlaciona con Relaciones Personales ($\rho=0.085$), siendo una correlación positiva y se puede explicar porque las relaciones personales facilitan los logros.

El factor Logro se correlaciona con Afiliación ($\rho=0.512$), siendo una correlación positiva que se puede explicar porque los logros obtenidos afianzan la relación de pertenencia de manera especial en el sector público.

Reconocimiento

El factor Reconocimiento se correlaciona con Poder ($\rho=0.430$), Expectativas ($\rho=0.350$), Equidad ($\rho=0.301$), Afiliación ($\rho=0.323$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada por la importancia relativa del factor para incentivar la acción del empleado.

El factor Reconocimiento se correlaciona Relaciones Personales ($\rho=0.161$), siendo una correlación positiva que avanza en la misma dirección.

Poder

El factor Poder se correlaciona Expectativas ($\rho=0.178$), siendo una correlación positiva que avanza en la misma dirección.

El factor Poder se correlaciona Equidad ($\rho=0.237$), siendo una correlación positiva que avanza en la misma dirección.

El factor Poder se correlaciona con Relaciones Personales ($\rho=0.195$), siendo una correlación positiva que se puede explicar porque las relaciones personales son parte de una estrategia para obtener poder.

El factor Poder se correlaciona con Afiliación ($\rho=0.311$), siendo una correlación positiva que se puede explicar porque el sentido de pertenencia y afiliación posibilita el logro de poder.

Expectativas

El factor Expectativas se correlaciona con Equidad ($\rho=0.522$), Relaciones Personales ($\rho=0.147$), Afiliación ($\rho=0.415$), siendo una correlación positiva que puede ser explicada porque las expectativas impactan con los factores de equidad, relaciones personales y afiliación.

Equidad

El factor Equidad se correlaciona con Relaciones Personales ($\rho=0.245$), siendo una correlación positiva que se puede explicar porque relaciones personales son parte de un trato equitativo hacia los funcionarios.

El factor Equidad se correlaciona con Afiliación ($\rho=0.462$), siendo una correlación positiva que se puede explicar porque la equidad se basa en el sentido de afiliación y pertenencia.

Relaciones personales

El factor Relaciones Personales se correlaciona con Afiliación ($\rho=0.149$), siendo una correlación positiva que se puede explicar porque las relaciones personales son parte de la afiliación y pertenencia.

Análisis y Conclusiones sobre los Factores de Motivación

1.- Afiliación

La afiliación, el sentido de pertenencia, constituye el primer factor de importancia entre los funcionarios de las entidades encuestadas en Ecuador

Para los funcionarios encuestados el factor afiliación es siempre motivante. En gran medida los funcionarios sienten un deseo de asociación y pertenencia a la entidad cuando están identificados con los fines de organización. Esta afiliación les permite interactuar y compartir experiencias en la vida laboral que coadyuvan al alcance de los objetivos de la institución.

Aún más la afiliación al grupo de trabajo le permite relacionarse de manera amistosa y propender por iniciativas que fomenten el alcance de metas conjuntas con resultados satisfactorios.

No obstante, la motivación del funcionario público en las entidades encuestadas disminuye cuando la politización - dar orientación o contenido político a acciones, pensamientos o personas que no lo tenían – tiene lugar en la entidad. Con todo, la necesidad de afiliación está presente de manera importante en el comportamiento de los funcionarios públicos.

2.- Logro

De las entrevistas practicadas a los funcionarios de carrera se puede observar claramente el esfuerzo por alcanzar altos estándares de logro, luchar por el éxito y sobresalir con el correcto ejercicio de sus funciones.

La mayor parte de los funcionarios de carrera administrativa se sienten motivados por la ayuda y el servicio que su empleo les puede generar a los ciudadanos. Manifiestan que en la administración pública el servicio a los ciudadanos es un principio y la razón de ser de sus labores.

En las entidades encuestadas del sector público ecuatoriano, los funcionarios se sienten motivados por el logro, que expresa su necesidad de logro, cuando las tareas por cumplir permiten el trato directo con los usuarios, esa relación de cercanía le concede la posibilidad de percibir la satisfacción del ciudadano con el servicio ofrecido.

La necesidad de logro y autorrealización se expresa en el sector público a través de obtener objetivos sociales como servir a los demás y ello constituye la máxima autorrealización de los funcionarios públicos (Perry y Wise, 1990). Adicionalmente, Perry y Wise, han estudiado la relación existente entre motivación y rendimiento utilizando las variables de compromiso, voluntad de esforzarse y rendimiento laboral en el sector público.

La suposición hecha por Perry y Wise (1990) de que la comprensión y el fomento de la motivación de servicio público deberían permitir a los organismos ofrecer mejores servicios ha contribuido ciertamente al creciente interés sobre la motivación en este sector.

Este impulso de motivación en muchas ocasiones se ve obstaculizado por trabas administrativas, que son en realidad fallas de la organización generadas por la desarticulación entre las dependencias, esto no le permite al funcionario responder las solicitudes de los ciudadanos con rapidez.

Las prácticas políticas indebidas para la vinculación de funcionarios que tienen lugar dentro de las entidades públicas afectan el grado de motivación y lo limitan por la intromisión de estos

Se evidencia que el servicio a los demás es afectado por fallas dentro de la estructura organizacional de las entidades (falta de trabajo coordinado entre las dependencias) que no permiten responder a las necesidades de los ciudadanos.

Esta necesidad de logro de los funcionarios de carrera administrativa no se materializa por los obstáculos políticos y el enfoque diferente que han tenido las políticas de motivación laboral en la administración pública.

3.- Reconocimiento

El reconocimiento es un factor que genera motivación ya que para los empleados de las instituciones encuestadas del sector público ecuatoriano se manifiesta en variedad de formas, como los son la valoración del superior, el buen trato, el llamado en una ceremonia por cumplir con su labor, también por la estima de sus compañeros, aunque lo que más motiva a la mayoría de los empleados es que por la buena realización de su trabajo los usuarios expresen satisfacción. El reconocimiento es ampliamente valorado por parte de los empleados encuestados pues a pesar de que es algo que se presenta de forma transitoria le reconoce su aporte a la organización y se demuestra que se están haciendo las cosas de forma adecuada. A los empleados les motiva que les reconozca el trabajo realizado y se expresan en 45 respuestas afirmativas en la entrevista realizada.

4.- Ambiente físico

El factor ambiente físico se presenta como cuarto factor de motivación en los empleados encuestados del sector público ecuatoriano. Algunos funcionarios manifiestan que, a partir del año 2008, con la firma de la nueva constitución y la ley orgánica de servicio público (LOSEP) cuenta con los recursos (computador, escritorio, luz, etc) necesarios para poder realizar una adecuada gestión.

5.- Expectativas

Los funcionarios entrevistados tienen expectativas en los cargos ocupados cuando estos posibilitan un aprendizaje nuevo y constante que les propone nuevas metas y les permite alcanzar nuevos logros. El grado de motivación generado por el factor expectativas es potenciado cuando el funcionario percibe que sus tareas generan cambios y aportes en el funcionamiento de la entidad, lo que lo lleva a plantearse metas a futuro en su cargo.

Los funcionarios actualmente ven con mucha expectativa el crecimiento y la oportunidad de la carrera administrativa, impulsada en la Ley Orgánica de Servicio Público registrada en el 2010, donde se pondera la evaluación de desempeño, la capacitación y formación profesional de los empleados y de acuerdo a sus evaluaciones de desempeño la posibilidad de crecer en otros puestos dentro de la institución o en otras entidades públicas.

Un aspecto que limita las expectativas del empleado público es la intervención política en ciertos puestos de mando, que generan un alto grado de desmotivación cuando se producen los cambios de alta jerarquía que en muchas ocasiones redefinen los objetivos a alcanzar del área, esto requiere en algunas ocasiones más recursos, existe en estos casos objetivos que van en contravía del funcionamiento de la organización, falta de experiencia en los objetivos.

6.- Seguridad

A lo largo de esta investigación se ha entendido por seguridad la permanencia dentro de la organización, la estabilidad en un área de trabajo o dependencia y desde luego unas claras políticas y reglamentos.

Dicho lo anterior y teniendo en cuenta los resultados obtenidos tras las encuestas y entrevistas realizadas, se observó primero que este factor ocupa el sexto lugar en el orden de importancia de la jerarquización de los diez factores previamente identificados.

En el análisis de las correlaciones encontramos que el factor seguridad está relacionado significativamente con una correlación mayor a 0.3 con los factores de necesidad de logro ($p=.330$), reconocimiento ($p=.434$) y equidad ($p=.332$).

Los empleados coinciden que la carrera administrativa les da estabilidad, debido a los procesos de concurso de mérito y oposición que se lleva a cabo para el ingreso en las entidades públicas, una vez ganado el concurso la inmediata firma de su nombramiento de trabajo y los parámetros de evaluación de desempeño les permite una estabilidad en sus puestos basada en méritos.

Las ventajas que ofrece la carrera administrativa pública son mayores actualmente que en el sector privado en los cargos de carrera administrativa.

7.- Equidad

A lo largo de esta investigación, se ha definido la equidad como: “la experiencia de motivación y satisfacción cuando lo que se recibe está de acuerdo con el esfuerzo realizado”. Teniendo en

cuenta lo anterior, como también los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se observa que este factor ocupa el séptimo lugar de importancia en la jerarquización de los diez factores de motivación.

Los Profesionales entrevistados consideran que este factor es importante entre otros aspectos, porque existe proporcionalidad en lo que se otorga a las personas en función de lo que ellas dan; este factor motiva a que las personas reciban estímulos acordes con lo que desarrollan en su trabajo, la remuneración que reciben va en función del esfuerzo en su quehacer cotidiano.

8.- Poder

El poder es un factor que casi nunca motiva a los empleados de Carrera del Sector Público. Ello pudiera explicarse porque dada la naturaleza de estos cargos, normalmente son de tipo técnico - profesional, por lo que no es posible que puedan influir sobre los demás ni tampoco en otros medios.

Los empleados de carrera administrativa consideran que como la carrera no permite movilidad el poder no es tangible ni está a su alcance pues esos cargos directivos no son accesibles y por ello prefieren mantenerse al margen del tema.

El factor presenta una correlación positiva con Reconocimiento ($p=.430$), lo cual significa que si este reconocimiento se diera en un mejor grado los empleados de carrera podrían obtener un mayor grado de poder.

9.- Remuneración

El factor remuneración no presenta una motivación significativa para la mayor parte de los empleados del sector público, debido a que este está establecido, homologados, escalonados y normado por la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento, en diferentes escalas acorde a las funciones que establece, sus reconocimientos académicos y méritos para todas las entidades públicas.

10.- Relaciones personales

Para efectos de esta investigación se estableció que las relaciones personales ocupaban el último lugar en orden de importancia en la jerarquización de los diez factores de motivación identificados, es decir que este factor no motiva a los empleados públicos de carrera administrativa en el desempeño de sus cargos.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas, se observó que, de los 64 empleados públicos encuestados, 26 de ellos identificó que siempre o casi siempre se sienten motivados por el factor de relaciones personales, y en las entrevistas 21 no dieron razón o no respondieron este como un factor de gran motivación.

Lo anterior nos permite establecer que no son tan importante las relaciones personales para los empleados públicos de carrera administrativa, debido a que no influye en el desempeño de sus funciones ni en la expectativa de carrera en la organización, sin embargo reconocen que es fundamental propiciar espacios para mantener un trato cordial y buenas relaciones personales, generar un buen clima laboral y organizacional y mantener como establece la constitución las condiciones de equidad para los empleados públicos.

Diagnóstico sobre el Sistema de Motivación de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa

La ley Orgánica de Servicio Público, habla de los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos de esta Ley indicando que la evaluación del desempeño servirá de base para: Ascenso y cesación; y para Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

La norma determina que los servidores serán evaluados, la servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Y de la misma manera en el otro extremo indica, que la servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la conce-

La ley Orgánica de servicio Público establece sobre el ingreso a un puesto público. - “El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos. El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales.” Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

Referente a la estabilidad y deseo de ingresar a ser servidor público, el presente estudio realizado, visualiza que existen cambios sustanciales que armonizan un criterio relevante al momento de buscar un trabajo, siendo que entre ser empleado público o ser empleado privado, la mayoría se dirige por la preferencia de ser servidor público. Apareciendo que la población aparenta ser motivada por los mejores sueldos, estabilidad laboral, ascensos, vinculación con el servicio a la sociedad, logros directos de producción al desarrollo del país, sentido de patriotismo y de servicio a la colectividad. Marcándose diferencia en que hoy en día, ha mejorado la mayoría de aspectos relevantes motivacionales en lo que respecta a las instituciones públicas, acciones que en gobiernos anteriores histórica y antropológicamente hablando antes del gobierno del presidente Correa se presentaría un contradictorio, la preferencia demuestra el qué la población buscaba pertenecer a las instituciones privadas, evidenciando negativa motivacional de pertenecía a lo público, ya que se manifestaría en aquel entonces pertenecer a una institución algo de acción negativa, llevando un estigma de estatus anti servicio a la sociedad, sumariase acciones de corruptela y ocio, lo cual se etiquetaba en aquel entonces con el nombre de “piponazgo”. Ecuadorinmediato (2004). Acción que era una normativa en las instituciones públicas de aquel tiempo, que desprestigiaba a la institucionalidad pública y al ciudadano que trabajaba en ella. El BID (2014; p.32) indica que La inadecuada estructura de incentivos se sostiene desde la actual evaluación del desempeño, ya que no hay consecuencias claras en relación con los resultados obtenidos. A pesar de lo que dispone la ley en Ecuador, buenos resultados en la evalua-

ción no se traducen en reconocimiento monetario o de otro tipo. Frecuentemente debido a la escasez de recursos, los planes de bienestar e incentivos no se ejecutan en forma completa, y tampoco parece existir una conexión entre la evaluación de desempeño, el sistema de capacitación y el desarrollo de la carrera. En el caso de los gerentes públicos, ellos tienen el “deber” de cumplir los acuerdos de gestión, pero hacerlo no necesariamente los protege de decisiones discrecionales respecto de su continuidad o retiro. Y en el caso específico del nivel directivo y el nivel asesor, una calificación por debajo del 90% es causa de pérdida de la prima técnica lo cual puede impactar perjudicialmente en el clima laboral; además de la norma describe entre uno de los planes de incentivos no pecuniarios los ascensos. Siendo así, en Ecuador, en muchos de los casos funcionario de carrera administrativa no puede ascender, ya que no se ha considerado en la norma la figura de promoción interna. El funcionario se ve obligado a renunciar a sus derechos de carrera para ascender.

A partir de 2004 se contempla la existencia de “cuadros funcionales”, que son agrupaciones de empleos que deberían posibilitar, entre otras cosas, la gestión de la movilidad. Sin embargo, esta figura todavía carece de desarrollo e instrumentalización. Los diferentes tipos de movilidad tienen sus propias reglas y mecanismos. Por ejemplo, la movilidad funcional sólo es posible cuando la función asignada sea compatible con la naturaleza de cargo (por caso, no sería posible asignar funciones profesionales a un empleado del nivel asistencial). (BID, 2014; p. 28). En el caso de Ecuador esta se maneja según lo dispone la ley, hay dos posibilidades para ascender (verticalmente, ya que no se dispone de diseño horizontal) es a través de un concurso abierto de méritos y oposición, es decir, un proceso del que pueden participar tanto servidores públicos de planta estable y temporaria, como empleados bajo contrato y ciudadanos externos a la administración pública. Para que el concurso pueda llevarse a cabo, la ley dispone que debe existir una vacante. En la práctica esto afecta la motivación de los servidores, que no se consideran priorizados frente a los candidatos externos, aunque en la realidad la experiencia profesional si califica como un puntaje favorable a su favor, esto lo define como un factor de méritos, de hecho, esta creado el Instituto de la Meritocracia adscrito al Ministerio de Trabajo del Ecuador, que prioriza estas acciones. Difiriendo con lo que dice (BID, 2014; p. 37) Al determinar que los ascensos sólo deben hacerse a través de concursos abiertos, los servidores de carre-

carrera pasaron a concursar los ascensos en situación de paridad con el resto de los postulantes, sin que la “experiencia en el cargo” tenga un peso especial en el conjunto de requisitos.

Aquí se crea un factor importante que es resaltado por parte de los funcionarios públicos, que generalmente indicarían un gran sentido de pertenecía hacia la Institución del Estado en la que laboran y como tal se identifican como actores de una acción propia de servicio a la ciudadanía, con identificación de entes útiles a la sociedad y a la patria.

De la descripción del sistema de estímulos salariales se puede concluir perfectamente que los incentivos están más orientados a la satisfacción de necesidades intrínsecas y no a necesidades extrínsecas que son las que, según los resultados de la investigación, realmente motivan al empleado de carrera administrativa.

En el enfoque general del sistema de motivación de los empleados públicos se han priorizado más las necesidades extrínsecas en detrimento de las motivaciones de carácter intrínseco. Particularmente aquellos factores denominados por Herzberg como factores de higiene que abarcan aspectos tales como la supervisión, la estructura, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y políticas y prácticas administrativas de la empresa. Consideraciones como la motivación de logro, de autorrealización, de relaciones personales, del sentido de pertenencia han recibido poca o nula atención en las políticas públicas.

La poca importancia que se ha dado a los factores de motivación reales se confirma con los datos presentados por Longo (2004) y que se incluyen a continuación:

Ilustración 55 Seis factores destacados de los sistemas de servicio civil de América Latina.

Seis factores destacados de los sistemas de servicio civil de América Latina

	Factores vinculados a la planificación		Factores vinculados al ámbito de desarrollo		Factores vinculados a los sistemas de mérito	
	Ausencia de prevención de necesidades	Sistemas de información de personal poco desarrollados	Ausencia de estrategias de capacitación	Ausencia de estrategias de remuneración consistentes	Diferencias entre el discurso y la práctica de las iniciativas de promoción del mérito	Áreas del servicio civil protegidas de prácticas clientelares
Argentina	X	X		X		X
Bolivia	X	X	X	X	X	X
Brasil						X
Colombia	X	X	X	X	X	
Costa Rica				X		X
México	nd	X	nd	X	X	X
Nicaragua	X	X	X	X	X	nd
Uruguay	nd	X	X	X		X
Venezuela	X	X	X	nd	X	X

FUENTE: Longo (2004) y trabajo de campo de la investigación «Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil y políticas regulativas», dirigido por Carles Ramió, Universitat Pompeu Fabra (proyecto financiado por la CICYT, ref. SEJ2004-03358/CPOL).

Fuente: Creación de los autores.

CAPÍTULO 5

DISEÑO DEL MODELO DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA

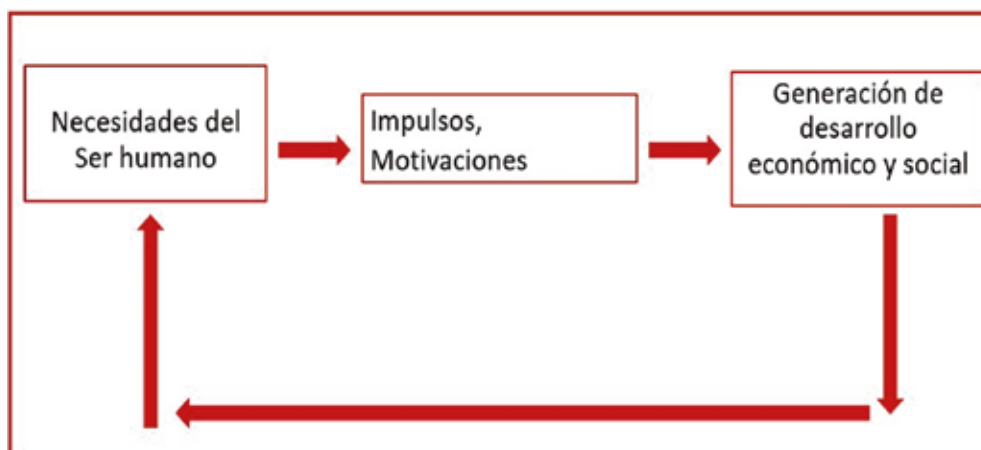
5.1 Diseño del Modelo de Motivación para los Empleados de Carrera

A continuación, se desarrolla la propuesta de modelo de motivación para los empleados públicos de carrera en la administración pública ecuatoriana.

Empezaremos diciendo que un modelo es “un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento” (RAE, 2016). Puede considerarse al modelo, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, paradigma, canon, patrón o guía de acción; un conjunto de elementos esenciales o supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002). Un modelo sintetiza un conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor comprensión.

Por su parte, un modelo de motivación busca explicar las relaciones e interacciones entre las diversas variables o factores que impulsan a un individuo a actuar con el objetivo de alcanzar un fin propuesto en un ambiente organizacional.

Ilustración 56 interacción entre variables, impulsan a un logro.



Fuente: creación del autor.

Presentación del modelo

Al estudiar la motivación lo primero que debemos preguntarnos es ¿Qué es una necesidad humana? Las necesidades humanas son sensaciones de carencia que el individuo debe satisfacer a través de una acción para sobrevivir o cumplir sus deseos.

El ejemplo más obvio es la necesidad de alimentarse. Si el organismo no logra conseguir alimento, no sobrevive, entonces se activan unas señales de alarma (controlado quizás por contracciones del estómago vacío) en ausencia del alimento que se mantienen hasta obtener la alimentación deseada.

Esos impulsos que generan la necesidad es lo que podemos denominar las motivaciones de los seres humanos.

Explicación del modelo

Estos factores de motivación han sido dilucidados y explicados teóricamente en las principales teorías que se han expuesto referente a la materia, ellas son la teoría de Abraham Maslow (1954)

“La jerarquía de las necesidades humanas”, teoría de Douglas Mc Gregor (1960) “Teoría X y”, la “Teoría de los dos factores” de Herzberg (1968), Teoría logro-poder-afiliación de David McClelland (1961), “Teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964), “Teoría de la equidad” de Stacey Adams (1965), Teoría de la ERC de Clayton Alderfer (1969), “Teoría de la motivación intrínseca y extrínseca” (1968), “Teoría del establecimiento de metas” por Locke y Latham (1990).

Todas estas teorías reflejan los siguientes factores de motivación:

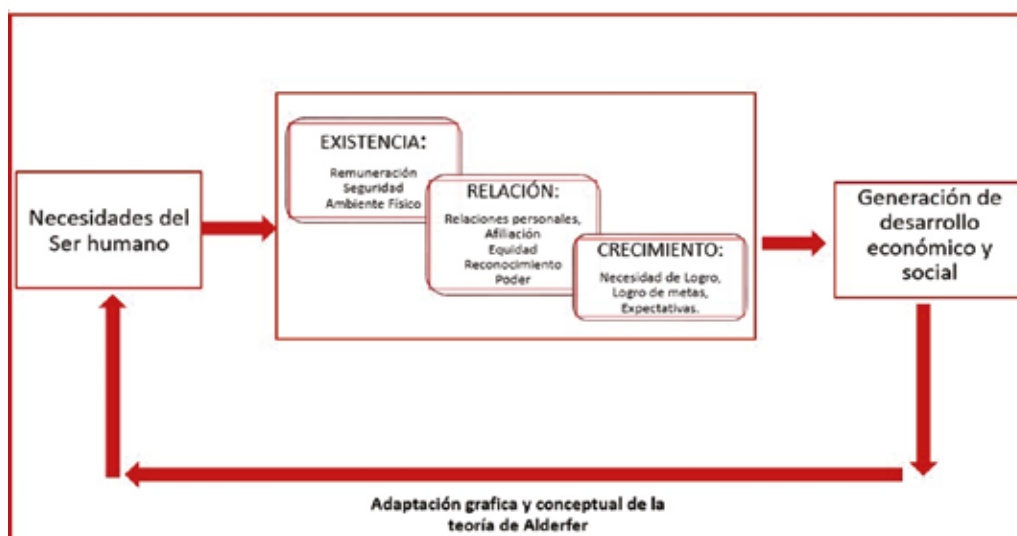
- | | |
|-------------------------|-------------------|
| ■ Necesidad de Logro | ■ Reconocimiento |
| ■ Relaciones personales | ■ Expectativas |
| ■ Afiliación | ■ Remuneración |
| ■ Seguridad | ■ Poder |
| ■ Equidad | ■ Ambiente Físico |

Ilustración 57 Factores de motivación.



Fuente: creación del autor.

Ilustración 57 Factores de motivación.



Fuente: creación del autor.

Los resultados de la investigación acerca de los factores de motivación de los empleados de carrera administrativa del sector función pública de la administración pública colombiana, en comparación a los resultados de la administración pública ecuatoriana presentados en el Capítulo 4, permiten concluir que los factores de motivación y su orden de importancia son diferentes, pudiéndoselos observar de la siguiente manera:

Ilustración 59 Factores de motivación del estudio en Colombia

FACTORES	SUMA/N Total
Necesidad de Logro	1,34
Relaciones personales	1,97
Afiliación	2
Seguridad	2,52
Equidad	3,07
Reconocimiento	3,11
Expectativas	3,13
Remuneración	3,25
Poder	3,77
Ambiente Físico	3,98

Fuente: creación de los autores

Tabla 1 Factores de Motivación de estudio en Ecuador

FACTORES	SUMA /N Total
Afiliación	1,84
Necesidad de logro	2,02
Reconocimiento	2,13
Ambiente Físico	2,23
Expectativas	2,44
Seguridad	2,47
Equidad	2,48
Poder	2,66
Remuneración	2,70
R. Personales	3,13

Fuente: creación de los autores

Luego del análisis de la información anterior en conjunto, y de tener conclusiones respecto a la situación de los factores que motivan al funcionario público de carrera en la administración pública colombiana y ecuatoriana se hace pertinente la creación de un modelo que incentive a los empleados en el desempeño de sus cargos y contribuyan a cumplir la misión del Estado. La siguiente grafica (Ilustración 60) presenta la propuesta de modelo de motivación.

Componentes del Modelo:

1. Los Factores de Motivación

Las necesidades humanas pueden definirse como las carencias que tiene una persona en su cotidianidad. Maslow (1954) identifico un grupo de necesidades humanas organizándolas así:

- Fisiológicas: Respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis.
- Seguridad: Seguridad física, empleo, recursos, moral, familiar, salud, propiedad privada.
- Afiliación: amistad, afecto, intimidad sexual.
- Reconocimiento: Auto reconocimiento, confianza, respeto y éxito.
- Autorrealización: Moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas.

Estas mismas necesidades han sido clasificadas de diferentes formas por varios autores como Herzberg, McGregor, McClelland, Alderfer, Elton Mayo y Richard Decharms. Todos estos autores coinciden de manera general en que estas son las necesidades más importantes de los seres humanos.

Los factores de motivación son aquellos que permiten la satisfacción de las necesidades anteriormente mencionadas, y la explicación de estos satisfactores ha sido el objeto de las diversas teorías de la motivación. En el estudio realizado en el sector función pública de la administración estatal colombiana se observó que los factores de motivación que más inciden en el desempeño de las funciones de los cargos son los siguientes:

1. Necesidad de Logro
2. Relaciones personales
3. Afiliación
4. Seguridad
5. Equidad
6. Reconocimiento
7. Expectativas
8. Remuneración
9. Poder
10. Ambiente Físico

Estos factores de motivación también han sido estudiados por múltiples autores que han indagado en la psicología, la cultura, la economía y política de las sociedades en las que se forma el funcionario público.

En la investigación se encontró que los factores más importantes para los funcionarios públicos ecuatorianos son:

1. Afiliación
2. Necesidad de Logro
3. Reconocimiento
4. Ambiente Físico
5. Expectativa
6. Seguridad
7. Equidad
8. Poder
9. Remuneración
10. Relaciones Personales

2. El Proceso para Incentivar la Motivación en los Empleados de Carrera dentro de la Organización Pública

El segundo componente del modelo de motivación que estamos recomendando es la interacción de los factores de motivación que hemos identificado con sus respectivas estrategias para lograrlo dentro de la organización del estado colombiano. Una estrategia es un plan que especifica una serie de procesos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Estrategia del factor motivacional “Logro” y “logro de metas”:

El factor de logro se refiere al impulso que desarrolla un individuo para alcanzar una meta; depende de aspectos psicológicos, culturales, económicos y políticos que afecten el contexto de las personas. Se propone para potenciar el factor motivacional del logro la estrategia de adoptar la Administración por objetivos.

La administración por objetivos es una herramienta que integra los tres elementos importantes del proceso administrativo: la planeación, la motivación y el control. La planeación porque permite determinar objetivos y contribuir positivamente al cumplimiento de las metas de una organización. Es, además, una herramienta de motivación que pretende satisfacer las necesidades de las personas; finalmente la administración por objetivos es una herramienta de control, dado que ofrece la existencia de un patrón de medida, un estándar, una norma o una meta con la cual podamos medir el trabajo que realiza un individuo.

La administración por objetivos se contrapone a la tradición de trabajar por actividades y procesos en lugar de metas a lograr. El énfasis es la regla, la actividad, los procesos, los procedimientos dentro de un esquema Weberiano en el que se olvida el fin mismo de las organizaciones.

Tiene como prioridad que el funcionario ingenie nuevas formas para mejorar la prestación de servicios y la calidad de estos. En la administración por objetivos el profesional no actúa siguiendo un manual de funciones que le indica cada acción que debe realizar y que le impide proponer alternativas. Aquí el funcionario debe estar dirigiendo proyectos e innovando.

Debe ser más un servidor que un funcionario.

Estrategias para satisfacer la necesidad de relaciones personales:

Una relación interpersonal es una interacción entre individuos que socializan en diferentes espacios y contextos. Estas relaciones se encuentran reguladas por tradiciones e instituciones que nos indican como debemos comportarnos. En toda relación interpersonal interviene la comunicación y ese acto es el que determina el carácter formal, informal, familiar, de la relación interpersonal.

Esta estrategia se propone en dos vías. La primera, para las relaciones internas de la organización que se deben redireccionar, pues en la mayor parte de casos las relaciones entre los directivos y los funcionarios son demasiado formales e impersonales, además se desprecia la figura del funcionario, por parte de los directivos, que usualmente menosprecian sus conocimientos y capacidades profesionales.

La segunda vía de esta propuesta busca fortalecer las relaciones interpersonales entre los funcionarios y los ciudadanos a quienes se prestan los servicios. La comunicación que tiene lugar en esta relación ha dado lugar a que los ciudadanos se sientan agredidos y mal atendidos. Se ha generalizado que la atención en el sector público es de baja calidad y que la atención brindada es irrespetuosa.

Para dar solución a estas problemáticas se propone la estrategia “comunicación efectiva”, que consiste en integrar un conjunto de acciones para que en las organizaciones los funcionarios puedan comunicarse sin que haya lugar a conflictos o malentendidos que pueden hacer difícil e incómodo el ambiente laboral. Y para que la atención a los ciudadanos sea cada vez más respetuosa, efectiva y de solución a las necesidades de estos.

En el sector público las relaciones interpersonales son demasiado formales y están regidas por códigos con exagerado papeleo, que hoy en día no se justifica dados los avances tecnológicos que deberían adoptarse en los despachos públicos. El funcionario al encontrar que las relaciones personales con los directivos, compañeros de trabajo, sobre todo, con los ciudadanos, mejoran considerablemente se sentirá mejor apreciado, reconocido y valorado por sus capacidades profesionales.

Para lo anterior se propone lo siguiente:

- **Asegurar la comprensión** Las relaciones personales en el sector público se ven frecuentemente afectadas porque los mensajes no son correctamente expresados o comprendidos. Muchas veces los tecnicismos utilizados en la administración pública distorsionan el mensaje y muchos ciudadanos no logran comprenderlo. Esto genera un ambiente de desconfianza e inseguridad. Es por esta razón que se debe asegurar que la información sea recibida con la precisión y el sentido que se deseaba, preguntando al ciudadano cuál es su comprensión de lo dicho.

- **Uso de la retroalimentación** En el desarrollo de la investigación muchos funcionarios, del sector Función Pública de la administración pública colombiana, expresaron que constantemente recibían ordenes sin una previa socialización, lo que dificulta la prestación de servicios, puede generar errores además de dificultar las relaciones personales. Por eso la retroalimentación es un importante elemento para la comunicación asertiva en las organizaciones, pues permite la discusión, interrogación y aclaración de dudas para asegurar que los mensajes sean claros.

En la atención a los ciudadanos también es necesario realizar una retroalimentación de la información brindada. Muchos procesos pueden ser largos y engorrosos para una persona que lo realiza por primera vez, por eso es necesario que el funcionario cree estrategias para asegurar la comprensión del procedimiento que debe realizar el ciudadano. Para esto se aconseja un trato amable y respetuoso, en el que se tenga en cuenta el contexto del usuario y se le brinden soluciones a sus problemáticas y necesidades.

- **Confianza** La jerarquía propia de la burocracia colombiana impide ambientes laborales en confianza e igualdad, en los que los funcionarios no comparten sus pensamientos, críticas o sugerencias. Si en las organizaciones públicas colombianas se posibilitan climas menos jerárquicos se garantiza la confianza que propicia la libertad de preguntar cuando no comprenden y de expresar su punto de vista en acuerdo o desacuerdo en torno a las decisiones tomadas. Así se generan espacios democráticos en los que el funcionario puede expresarse y ser escuchado con respeto.

Debido a la percepción que tiene el ciudadano del servidor público (corrupto, perezoso, poco eficiente y con pocas capacidades profesionales) le es difícil, cuando va a realizar sus trámites,

establecer una relación de confianza que le permita creer que el funcionario llevara a cabo correctamente el procedimiento; la consecuencia directa es que el ciudadano realizara varias preguntas y se llevara una sensación de inseguridad respecto a su trámite. Además, como el ciudadano no tiene confianza en el funcionario probablemente se reserve información importante para el procedimiento realizado.

Es por esta razón que el funcionario debe generar un ambiente de confianza en que el ciudadano se sienta tranquilo, para esto puede indicarle paso a paso el procedimiento que se va a realizar y su importancia para la administración, usar términos claros y dar alternativas para las necesidades del usuario.

-Escuchar atentamente Las relaciones jerárquicas existentes en las organizaciones impiden, muchas veces, que los funcionarios sean escuchados y tenidos en cuenta. El funcionario es, en muchas ocasiones, ignorado y sus críticas o propuestas poco tenidas en cuenta por eso es necesario, no solo que se les permita hablar, sino que realmente sus palabras sean aceptadas, refutadas o que se tomen acciones para darles respuesta.

Los procesos burocráticos están llenos de procedimientos en los que no hay lugar para escuchar la situación particular del ciudadano, por lo que este frecuentemente se siente ignorado y menospreciado por el funcionario, llevándose la percepción de que el funcionario no reconoce la importancia de la información que él pueda brindarle. Para transformar esta situación el servidor público debe recordar que lo más importante es servir al ciudadano, debe disponer del tiempo suficiente para darle la oportunidad al usuario de expresar su problemática y para resolver sus dudas. Así el ciudadano sentirá confianza en el resultado del procedimiento y apreciará el trabajo del servidor público.

Estrategias para satisfacer la necesidad de Afiliación

La afiliación se define como el deseo de asociación y pertenencia a un grupo. Esta necesidad se satisface a través de un proceso en el cual el individuo se integra a la organización reconociendo y apropiando la misión de la entidad.

En la investigación realizada se hizo evidente que muchos funcionarios no se sienten identificados con la misión de las entidades y que, en algunas ocasiones, los ignoran. Es por esto que

la estrategia propuesta, es la de generar un sentido de pertenencia en las diferentes organizaciones del Estado; a través de procesos participativos de construcción, actualización y divulgación de los valores, principios, misión y objetivos de la entidad. Para esto se deben generar procesos de capacitación permanentes en los que el objetivo principal sea que el funcionario se identifique con la entidad y así generar compromiso. Es claro que si el funcionario está debidamente motivado por este factor siempre realizara bien su trabajo.

Estrategias para satisfacer la necesidad de Seguridad

La necesidad de seguridad se refiere a la posibilidad de permanencia dentro de la organización, área de trabajo o dependencia que desea tener el funcionario; así como a políticas claras y reglamentos de la organización; todo esto con el fin de impedir que los procesos políticos que tienen lugar en la entidad pública los retiren de su cargo y les impidan satisfacer sus necesidades básicas.

La estrategia que se propone es reforzar el criterio del mérito como proceso general de vinculación y de retiro de los empleados al sector público; ampliando la base de selección y vinculación de funcionarios al sistema de carrera administrativa.

Esta estrategia satisface la necesidad de seguridad de los funcionarios y puede aumentar el número de empleados de carrera en el sector público, que ha sido tradicionalmente un porcentaje muy bajo pues solo representan el 9%.

Estrategias para satisfacer la necesidad de Equidad

La necesidad de equidad es descrita por Adams (1965), que precisa que las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben, de acuerdo con el esfuerzo realizado. Según Adams las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. El equilibrio que se busca con la equidad debe estar entre lo que el individuo entrega a la entidad con lo que el recibe de la misma.

El sistema de remuneración en el sector público está lleno de injusticias porque los empleados son remunerados de manera diferente según el tipo de vinculación: empleados de carrera, provisionales, por contrato, de libre nombramiento y remoción, provisionales. Ello quiere decir

que empleados que desempeñan iguales funciones, pero clasificados en diferentes categorías reciben remuneraciones diferentes. Por ejemplo, un funcionario de carrera administrativa, comparado con un funcionario por contrato reciben remuneraciones diferentes así realicen las mismas funciones, lo cual no es justo.

La estrategia, en este caso, debe ser la aplicación de un sistema salarial equitativo donde los cargos iguales reciban igual o similar remuneración y, adicionalmente, que sea competitivo con el sector privado.

Estrategias para satisfacer la necesidad de Reconocimiento

La necesidad de reconocimiento es parte de la condición humana y busca la valoración por parte de otros individuos del trabajo realizado. Este reconocimiento puede generar que la productividad se incremente, o por el contrario se estanque.

El empleado público en Colombia ha sido percibido por la sociedad como corrupto o inútil y por los directivos de las organizaciones públicas como perezosos y poco productivos.

La estrategia que se propone es la revalorización del empleado público, este debe ser un proceso que empieza en las entidades donde el funcionario toma conciencia de la importancia de su trabajo y del esfuerzo que realiza para prestar los servicios; ese desempeño hará que la sociedad reconozca su importancia. Esta revalorización del empleado radica en gran parte en la formación ética que reciba de las entidades encargadas de su formación profesional.

Esta estrategia debe llevarse a cabo a través de reconocimientos públicos a los empleados que posean una trayectoria destacable en la creación de valor público.

3. Los Resultados del Modelo Propuesto -Output-

Los factores de motivación (Necesidad de logro, Relaciones personales, Afiliación, Seguridad, Equidad y Reconocimiento) con sus correspondientes estrategias deben impactar positivamente al empleado para generar mejores resultados, mayor productividad y facilitar e incrementar el desarrollo económico y social del país. También este modelo debe responder a las falencias que actualmente presenta la administración pública colombiana en cuanto a la falta de cumplimiento de sus metas prioritarias.

CAPÍTULO 6

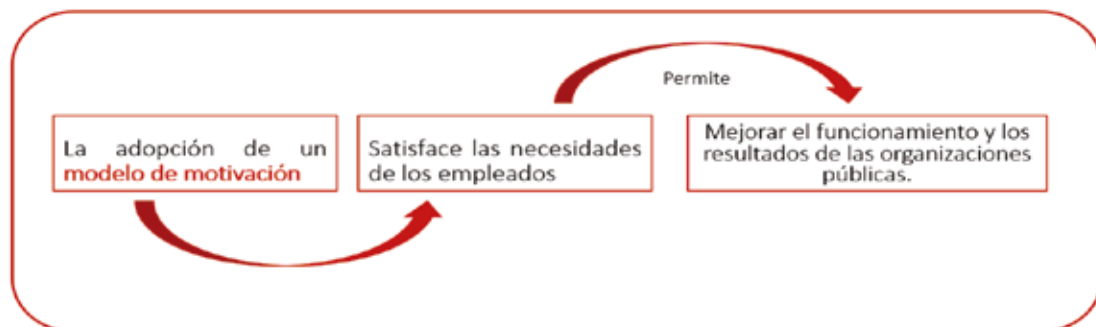
**CONFIRMACIÓN DE HIPÓTESIS,
CONCLUSIONES, FUTURAS
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
E IMPLICACIONES**

6.1 Confirmación de Hipótesis, Conclusiones, Futuras Líneas de Investigación e Implicaciones del Estudio

Confirmación de las Hipótesis

H1: La adopción de un modelo de motivación que satisfaga las necesidades de los empleados hace viable mejorar el funcionamiento y los resultados de las organizaciones públicas.

Ilustración 61 Hipótesis 1



Fuente: Creación de los autores.

La hipótesis comprueba que la política general del modelo de motivación actual del Estado ha estado orientada a satisfacer necesidades extrínsecas como la estructura, las condiciones de trabajo, la supervisión, el salario y el estatus. Pero lo que realmente motiva según el estudio, son las necesidades intrínsecas como lo es la Afiliación, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso.

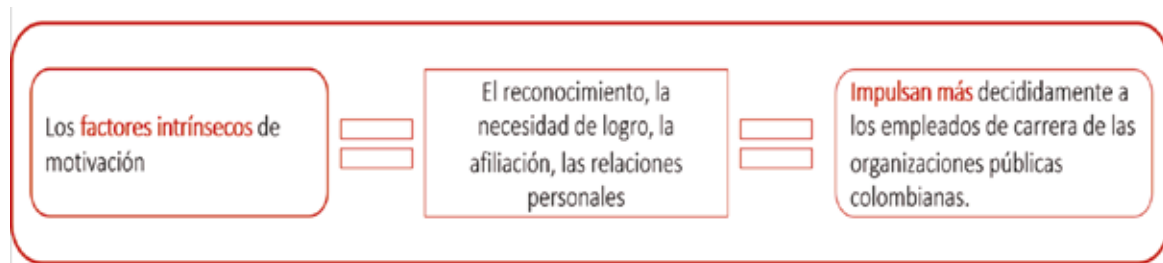
Una organización con funcionarios con alta motivación de Afiliación mejorará los resultados y funcionamiento, logrando empoderarse de la institución con el fin de destacarla como la actora de un buen servicio, sin necesidad de la obligatoriedad de exigencia del cumplimiento de obje-

tivos de sus empleados. Las necesidades de filiación de los empleados públicos de carrera en la administración pública del Ecuador constituyen el punto más amplio de motivación entre todos los factores considerados, inclusive por encima de necesidades subsistencia, seguridad, sociales y del ego. Esta hipótesis ha sido comprobada en el estudio de David McClelland al considerar que los países con más alta necesidad de logro han alcanzado un mayor grado de desarrollo.

Teóricamente se ha probado que esa motivación en diferentes países ha impulsado el desarrollo, en consecuencia, si nosotros tenemos ese impulso por las necesidades de logro de los funcionarios públicos de carrera, el nivel de desarrollo del país se debe a esa motivación de logro que se tiene no solamente en el sector privado sino también en los funcionarios públicos que poseen esas características.

H2: El empleado público de carrera administrativa no está debidamente motivado para el cumplimiento de las funciones que desarrolla en la administración pública colombiana.

Ilustración 62 Factores intrínsecos y necesidades de logro.



Fuente: creación de los autores

Ilustración 62 Factores intrínsecos y necesidades de logro.



Fuente: creación de los autores

Los empleados de carrera administrativa del Sector Función pública no están debidamente motivados porque, de acuerdo con los resultados del trabajo de campo y las consideraciones desarrolladas en el marco teórico, el Estado colombiano otorga a sus empleados motivadores de mantenimiento o en términos de Herzberg factores de higiene como Condiciones de trabajo, Supervisión, Seguridad, Salario, Status. En lugar de factores de real motivación como Logro, Reconocimiento, Trabajo en sí, Responsabilidad, Progreso, Desarrollo.

H3: Los factores intrínsecos de motivación son los que impulsan más decididamente a los empleados de carrera de las organizaciones públicas colombianas.

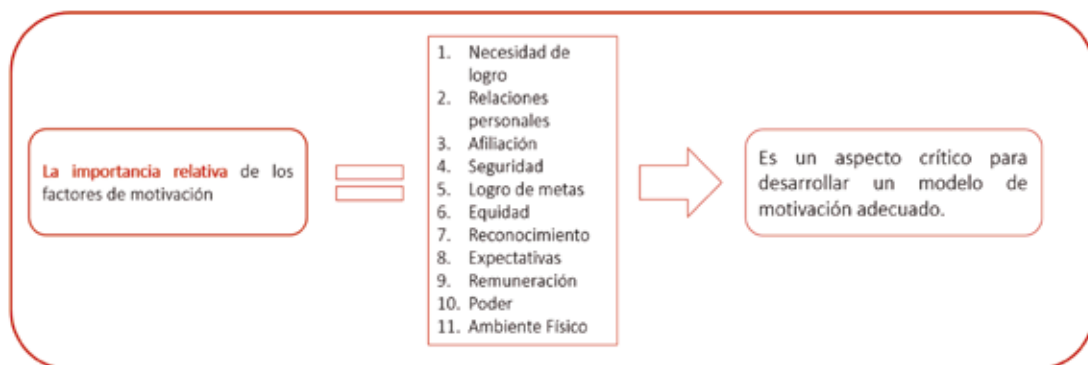
Los factores intrínsecos de motivación que incentivan a los empleados de carrera administrativa del sector función pública, según los resultados de la investigación, son: el reconocimiento, la necesidad de logro, la afiliación, las relaciones personales.

H4: La importancia relativa de los factores de motivación de los empleados de carrera del sector función pública es un aspecto crítico para desarrollar un modelo de motivación adecuado.

De acuerdo con la investigación realizada se determina que la importancia relativa de los factores que motivan al empleado público de carrera administrativa del sector función pública son:

1. Necesidad de logro,
2. Relaciones personales,
3. Afiliación,
4. Seguridad,
5. Logro de metas,
6. Equidad,
7. Reconocimiento,
8. Expectativas,
9. Remuneración,
10. Poder,
11. Ambiente físico.

Ilustración 64 Correlación de factores motivacionales



Fuente: creación de los autores

CONCLUSIONES

Del análisis estadístico se desprende que los factores de motivación no funcionan aisladamente, si no que están relacionados con todos los demás.

Algunos de estos factores presentan una correlación significativa con otros factores de motivación, mientras otros son factores independientes tales como Remuneración y Ambiente físico. Existe una estrecha relación en las opiniones expresadas en los funcionarios de carrera del sector función pública indicados en el formulario de encuesta y las explicaciones dadas en las entrevistas en profundidad.

El primer lugar de motivación en el orden de importancia en los funcionarios públicos de carrera del sector función pública ecuatoriana es el de la necesidad de afiliación. Completamente difiere del estudio realizado en Colombia donde la necesidad de logro ocupa el primer lugar, y en otros países tal parece este lugar es ocupado por la remuneración a simple vista. Este hecho justifica la interacción del administrador público debido a perseguir y concretándose en una estabilidad laboral.

Los profesionales de carrera del sector función pública ecuatoriana presentan una relativa felicidad motivacional, más es importante medir estos logros con el desempeño realizado.

Los tres primeros factores en orden de importancia la necesidad de afiliación, necesidad de logro y reconocimiento constituyen factores de motivación intrínseca en estos empleados profesionales de carrera del sector público. Esto nos refiere y denota indicando la consecuencia que tienen los factores intrínsecos en relación a los factores extrínsecos motivacionales de las personas en relación laboral.

Los dos factores de menor impacto en la motivación ecuatoriana de los empleados de carrera de la función pública son relaciones personales y remuneración, siendo factores de motivación extrínseca, resulta en este caso impresionante, ya que normalmente no se presenta esta regla. Esta conclusión reafirma la tendencia general en estudios previos de que los factores de motivación extrínseca son los menos motivantes en comparación con los factores de

motivación intrínseca.

Los modelos teóricos más utilizados como base de la investigación empírica son la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943, 1954), la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959) y la teoría de la motivación intrínseca y extrínseca, la teoría de David McClelland (1967), Teoría del establecimiento de metas por Locke y Latham (1990), y el estudio realizado por el profesor Augusto Alvares Collazos coautor de la presente investigación.

Las Implicaciones del Estudio para la Administración Pública

En las entrevistas en profundidad practicadas a los empleados de carrera del Sector Función Pública del Ecuador, fue notorio observar en ellos y ellas la necesidad de Afiliación. Es decir, establecer una meta por conseguir un lugar estable de trabajo, superpuesto este a que sea una institución desde donde se pueda prestar servicios a los demás.

Señalamos a continuación algunos de los procesos donde las conclusiones del estudio serían de mucha utilidad para la mejora de la administración pública:

► Los procesos de selección del empleado o servidor público de carrera:

Si la necesidad de Afiliación es el impulso más importante para la obtención de objetivos individuales y colectivos debiera ser claro, entonces, que el Estado se comprometiera a tener como estrategia de reclutamiento y selección de personal vincular dentro de las cualidades o necesidades a personal con estas características de personas comprometidos con el servicio a la ciudadanía

► La formación de los servidores públicos:

Como en el caso anterior, aunque de manera más decidida y permanente, la estrategia de formación del administrador público debiera tener como fundamentos tres principios:

- 1.- La necesidad de afiliación, es decir el sentido de pertenencia a instituciones creadas para servir a los demás, para el servicio público,
- 2.- La necesidad de logro, el deseo de hacer bien las cosas en relación con un estándar de excelencia,
- 3.- El reconocimiento, establecer parámetros de evaluación de logro y con ello el debido reconocimiento por este logro establecido, maximizando los altos estándares

res de logro obtenidos por los empleados públicos.

► La gestión de los proyectos de la administración pública:

El éxito en el logro de objetivos en cualquier tipo de organización se debe a las personas que trabajan en ellas y más concretamente a empleados debidamente motivados por necesidades de logro. Es por tanto deseable que la administración pública, especialmente en cargos de coordinación de proyectos y de dirección de políticas públicas cuente con personas dotadas de estas características.

► La evaluación y control de los resultados:

Una de las funciones básicas del Estado consiste en la evaluación de proyectos, planes y programas y la generación oportuna de resultados. Sin embargo, el establecimiento de un sistema que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto de los recursos públicos, constituye aún un vacío en la administración pública ecuatoriana.

La gerencia pública moderna necesita de profesionales que posean una alta necesidad de logro para que los objetivos de las políticas se expresen en resultados que logren satisfacer las necesidades de las comunidades.

Tabla 62.- orden de importancia de resultados de motivación de funcionarios de carrera de la administración pública del Ecuador

ORDEN	FACTORES	SUMA /N Total
1er	Afiliación	1,84
2do	Necesidad de logro	2,02
3ro	Reconocimiento	2,13
4to	Ambiente Físico	2,23
5to	Expectativas	2,44
6to	Seguridad	2,47
7mo	Equidad	2,48
9no	Poder	2,66
10mo	Remuneración	2,70
11vo	R. Personales	3,13

Fuente: Creación de los autores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. & Jacobsen, P. (1963). The behavioral manifestation of cognitive dissonance reduction in a work situation. New York: General Electric Co. Behavioral Research Service.

Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. *Social Psychology*, 62, 335-343

Alderfer, C. (1969). An Empirical test of a New of Human Needs; *Organizational Behavior and Human Performance* New York.

Alvarez, A. (1993). *La Administración de Sueldos y Salarios* (5 ed.). Bogotá.

Allport, F. (1920). The influence of the group upon association and thought. *J. exp. Psychol*, 3, 159 - 182.

Barnard, C. (1995). *Organization Theory* New York

Binswanger, H. (1986). The goal directedness of living action. *The Objectivist Forum*, 7, 1-10.

Blanco, C. (2005). La carrera administrativa. *Presupuesto y Gasto Publico*, 41.

Borges, R. (2013). Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil. *Revista de Administração Pública.*, 47, 1477-1496

Burdeau, G. (1981). *Derecho Constitucional e instituciones políticas*. Madrid

Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*. Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica.

Carrell, M., & Dittrich, J. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological considerations, and New Directions. *The Academy of Management Review*, 3, 202-210.

Castro, G. (2016). *Grandes momentos de Colombia*. Bogotá.

Cattell, R., Saunders, D., & Stice, G. (1953). The dimensions of syntality in small groups. *Hum. Relat.*, 6, 331 - 356.

CLAD. (2010). XV Congreso Internacional del CLAD 2010 Republica Dominicana.

CLAD, IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. . Santo Domingo

Claver, E., Gascó, J., & Llopis, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid.

Constitución Política del Ecuador (2008) reformada 2015

Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogotá.

De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York.

Deslauries, J. (2004). *Investigación cualitativa: Guía práctica*. Pereira, Colombia.

Esap., Colciencias., & FiduBogota. (2010). *Convenio Específico de Cooperación No 227*, ESAP, Colciencias, Da, FiduBogota. Bogotá.

Ecuadorinmediato (2014). Hay Pionasgo en Pacifictel, Edición #4135; 28-12-2004

Ecuador noticias (2015). Division territorial por provincias; 05-11- 2015. Disponible en <http://www.ecuadornoticias.com/2015/11/limites-de-la-provincia-del-guayas.html>

Fayol, H. (1916). Administración industrial y general. Buenos Aires.

ForoEcuador (2015). ¿Cuántos Cantones tiene el Ecuador?. Disponible en <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educacion-y-ciencia/10762-%C2%BFcu%C3%A1ntos-cantones-tiene-el-ecuador-n%C3%BAmero-de-cantones-por-provincias>

Forward, J., & Zander, A. (1971). Choice of unattainable group goals and effects of performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 184-199.

Frank, J. (1941). Recent studies of the level of aspiration. *Psychological Bulletin*, 38, 218-226.

Gardner, J. (1958). The use of the term level of aspiration. Stacey, C. (Ed.), *Understanding human motivation* (pp. 228 - 235). Cleveland.

Gibb, J. (1951). The effects of group size and of threat reduction upon creativity in a problem solving situation. *Amer Psychologist*, 6, 324.

Gómez, M., Deslauries, J., & Álzate, M. (2010). ¿Cómo hacer una tesis de maestría y doctorado? Bogotá. .

Gonzales, S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana, Cuba. .

González, K., & Mitjans, L. (1989). *Motivación Humana*. Caracas.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Análisis de los datos cuantitativos Metodología de la investigación* (pp. 276 - 358). Mexico: McGraw Hill.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). Recolección de datos cuantitativos Metodología de la Investigación (pp. 96-275). Mexico: McGrawHill.

Herzberg, F., Mausber, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. Nueva York: Jhon Wiley & Sons Inc.

Hildgar, E. (1958). Success in relation to level of aspiration. Stacey, C. (Ed), Understanding human motivation. Cleveland.

Holffman, L. (1959). Homogeneity of member personality and its effect on group problem solving. Social Psycology, 58, 27 - 32.

Hom, H., & Arbuckle, B. (1986). Mood Induction effects upon goal settieng and performance in young children. . Southwest Misouri State University, Southwest Missouri.

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1987). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias (M. A. M. Martínez, Trans.). Mexico.

L., R. (2004). Estructura del Poder Publico en Colombia. . Bogota.

Lecky, P. (1945). Self Consistency: A theory of personality. New York: McGraw Hill.

Leinsink, P., & Steijn, B. (2009). Motivación de servicio público y rendimiento laboral de los empleados del sector público en los Paises Bajos. Revista Internacional de Ciencias Administrativas., 75, 39-59.

Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., & Sear, P. (1957). Level of aspiration and decision making. . Psychological Review, 64, 253-262.

Lewis, Lionel Stanley (2000). When Power Corrupts: Academic Governing Boards in the Shadow of the Adelphi Case. New Brunswick: Transaction Publishers. p. 1. ISBN 0-7658-0031-4.

Ley 489 de 1998 (1998b).

Ley 909 del 2004 (2004).

Locke, E., & Latham, G. (1990). A theory of goal setting and task performance. New Jersey: Prentice-Hall.

Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona.

Longo, F. (2004). Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil y políticas regulativas. Universitat Pompeu Fabra.

Longo, F. (2005). Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil: Informe Final De Síntesis Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE.

Luciano, S. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia

Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Grece. Employee Relations, 30, 63 - 85.

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT, 128, 79-86.

Marriott, R. (1949). Size of working group and output. Occup. Psychol., 23, 47 - 57.

Marx, K. (1867). El capital. Madrid.

Maslow, A. (1943). A theory of Human motivation. *Psychological Review*, 50, 96-370.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

Matsui, T., Kakuyama, T., & Onglatco, M. (1987). Effects of goals and feedback on performance on groups. *Journal of Applied Psychology*, 72, 407-415.

Mayo, E. (1933). *The Social problems of Industrial Civilization*: Harvard University Press.

McClelland, D. (1967). *The Achieving Society*. New York.

McClelland, D. (1989). *Estudio sobre la motivación humana*. Madrid: Narcea.

McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise* (D. McGregor Ed.). New York: Editorial McGraw Hill.

Méndez, C. (1995). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá.

Navarro, E. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana., Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Pandey, S., & Stazyk, E. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In P. a. A. H. (Eds.) (Ed.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 101-117). Oxford: Oxford University Press.

Pervez, N., & Kjell, G. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. London.

Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Plumise, L. (1991). A Visit with fred Herzberg. *Management Newsletter*, 27.

Rakestraw, T., & Weiss, H. (1981). The interaction of social influences and task experience on goals, performance, and performance satisfaction. *Organizationbal Behavior and Human Performance*, 27, 326 - 344.

República, C. d. l. (1998a). Decreto 1567 de 1998 Sistema de estímulos para los empleados del Estado. Bogotá.

Robbins, S. (2000). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. España. .

Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Mass: Harvard University Press.

Ryan, T. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press.

S., G., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 83- 90.

Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D., & Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Hum. Relat.*, 4, 229 - 238.

Schutz, W. (1958). FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior. Social Psychology.

SENPLADES (2016) Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador. Niveles administrativos de planificación. Mapa por zonas- Ecuador

Simon, H. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization. New York.

Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. London.

Solana, R. (1993). Administración de Organizaciones. . Buenos Aires.

Suplemento del Registro Oficial 629, (2015). Edmienda s/n del 21-XII-2015

Tabares, C. (2009). Motivación laboral: Herramienta clave para la satisfacción del personal médico odontológico. . (Magister en Gerencia de Salud Pública), Universidad Nacional Experimental de los Llanos centrales "Rómulo Gallegos".

Taylor, F. (1911). Principles of Sciencies Management. Buenos Aires.

Vélaz, J. (1996). Motivos y Motivación en la empresa. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Voltes, P. (1978). La Teoría General de Sistemas. New York.

Vroom, V. (1964). Work an Motivation New York: Academic Press.

Weiner, B. (1992). Human Motivation London.

Woolfolk, A. (2006). Psicología Educativa. Madrid.

Yunis, E. (2004). ¿Por qué somos así? ¿Qué paso en Colombia? Análisis del mestizaje. Bogotá.

Zelts, V. (1952). Sociometricallay selected work teams increase production. Personnel Psychol, 6, 175 - 185.