

**“UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO”**

**Carrera de INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA.**



**CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS  
FUNCIONARIOS DE LA TESORERÍA PROVINCIAL  
DE SAN FELIPE DE ACONCAGUA**

**Profesor guía: MAURICIO ESPINOSA CERPA.**

**Alumnos: M. SOLEDAD MARDONES MORALES.**

**EDUARDO GODOY NÚÑEZ.**

**JORGE MALDINI LÓPEZ.**

**Tesis para optar al título de INGENIERO DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN  
PÚBLICA.**

**Santiago, Diciembre 23 de 2002.**

## AGRADECIMIENTOS

Como se graban en un árbol tierno las palabras, así quedarán grabadas en nuestro espíritu las venturas que nos condujeron hasta esta altura del camino, donde tras varios años de esfuerzos, sacrificios y desvelos veremos coronados nuestro paso por la Universidad, con aquello que parecía tan lejano, el lograr titularnos.

Hoy que estamos en la víspera de ser profesionales, no podemos dejar de volver la mirada hacia el sendero recorrido y reconocer que este logro no es individual, este logro es de todos los que de una u otra forma han aportado para que este andar tenga un ocaso de éxito.

En primer término a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano por la iniciativa de llegar hasta provincia, pues de otra manera nos habría sido imposible acceder a ella, a nuestros profesores que a diario estuvieron aquí, no sólo para instruir materias de cátedra, sino para mostrarnos el mundo desde otras perspectivas más allá de nuestro entorno, a ellos quienes siempre han estado prestos a aclarar cualquier duda que se suscitara, a orientarnos y colaborarnos con cordialidad y sobre todo con mucha paciencia, la misma que han tenido nuestras familias, las cuales muchas veces desatendimos, pero pese a ello siempre han estado como pilar fundamental ya que en nuestros compañeros encontramos siempre la palabra precisa en el momento oportuno y el aliento necesario cuando creímos desfallecer.

A nuestros hijos quienes se vieron privados de nuestra presencia en muchas ocasiones, pero que con su mirada o un abrazo nos brindaron un aliciente.

A nuestros compañeros de curso por el trato amable y su solidaridad que se vio reflejada en más de un gesto durante estos años, a todos los que aportaron al logro de nuestro objetivo.

Y en la paz de nuestros corazones agradecemos especialmente a Dios, en cualquiera de sus expresiones, a ese ser superior que nos bendijo al poner ante nosotros la posibilidad de escoger y tomar el camino de la Universidad, con todos sus bemoles, ya que cada logro, tropiezo, fatigas y esperanzas nos han hecho más persona, tal como lo señalara uno de nuestros profesores “la Universidad instruye bajo ciertos parámetros valóricos, pero son ustedes, sus alumnos, quienes al matizar los conocimientos con sus propias experiencias y visión del mundo hacen Profesionales”. Entonces como no sentirnos orgullosos de nosotros mismos por haber llegado hasta aquí y anhelar seguir avanzando.

Dios les bendiga y nos guíe para que donde vayamos dejemos la huella insoslayable del profesional que se forma y modela en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, aquel que con visión de futuro va a mejorar el mundo, plasmándolo de ideales hechos realidad y sentido social y adecuándose al devenir de los tiempos.

## ÍNDICE

Introducción.....	2
Marco Legal.....	9
Marco Teórico.....	24
Planteamiento General del Problema.....	24
Propósito de Estudio.....	24
Objetivo de Estudio.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25
Identificación de Variables.....	26
Relación de Variables.....	64
Relación entre Motivación, Capacitación y Competencias Laborales.....	65
Hipótesis.....	68
Marco Metodológico.....	69
Entrevistas.....	70
Resultados.....	70
Encuestas.....	76
Análisis de Resultados.....	105
Conclusiones.....	113
Propuestas.....	119
Bibliografía.....	123

## INTRODUCCIÓN

Al pensar en realizar nuestro trabajo de tesis de grado, se nos pasaron muchas ideas por nuestras cabezas, fundamentalmente en lo que dice relación con la forma de enfocar nuestra investigación, la que en definitiva esperamos sea de real aporte tanto para nosotros como alumnos que optamos a nuestro título profesional, así como también para la institución a la que analizaremos, que las conclusiones que de acá se extraigan sean tomadas en cuenta y consideradas al momento de tomar decisiones que digan relación con los planes de capacitación y adiestramiento de sus funcionarios.

La institución sobre la cual realizaremos nuestra investigación y estudio, será la Tesorería General de la Republica, particularmente la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua considerando que este Servicio es una institución que históricamente ha prestado servicios de índole tributario a sus distintos usuarios, considerando como tales, tanto a los organismos públicos (Ministerios y Servicios), así como también a una gran diversidad de contribuyentes distribuidos a lo largo y ancho del país, quienes de acuerdo a sus propias necesidades demandan de esta algún tipo de servicio.

Sabemos que en dicha acción, es el Estado Chileno mismo quien esta participando directa e indirectamente en la gestión que se realiza, quedando por lo tanto reflejada esta en la actuación y funcionamiento del referido organismo público,

sobre todo en lo que dice relación con su imagen de eficiencia y eficacia al momento de brindar el servicio requerido, lo cual se proyecta al exterior, traspasando los límites internos del Servicio, estando expuesto por lo tanto en condición de ser evaluado por sus usuarios, los cuales en definitiva son quienes se ven beneficiados o perjudicados por el accionar eficiente o deficiente de este.

Por tanto, en el desarrollo de las diversas funciones que debe realizar el Servicio, que más adelante detallaremos, estimamos que deben ser acompañados de los procesos formativos necesarios que configuren el proceso de entrenamiento y adecuación del personal a las tareas y responsabilidades particulares de sus funciones y cargo.

La preparación y apresto de los funcionarios, requiere de la dotación y adquisición de una serie de herramientas teóricas y prácticas que faciliten y aceleren la operación de su trabajo de acuerdo a los estándares de desempeño deseados por la organización.

En esta perspectiva, la capacitación en sus diversas modalidades, puede proveer a los funcionarios de una serie de herramientas, conceptos, conocimientos generales y específicos los cuales, de acuerdo a la naturaleza de la función del Servicio, puedan de alguna manera contribuir al logro de los objetivos y metas de este.

Sin embargo, la capacitación por si misma no puede garantizar la formación del personal de acuerdo a las exigencias y requerimientos de la organización. Ella necesita de la colaboración y trabajo de los demás estamentos del Servicio, destacando especialmente las direcciones y jefaturas, como referentes directos para el personal que desempeña labores bajo su dependencia y particularmente, de los propios funcionarios en cuanto a contar con una disposición e interés real por aprender, aplicar y mejorar su desempeño.

Estamos conscientes que las personas para desarrollar las tareas y actividades necesitan tener ciertas capacidades, habilidades y conocimientos, las cuales son herramientas fundamentales para la marcha de la institución, sobre todo teniendo en consideración los grandes desafíos que nos impone la actual situación de globalización económica a nivel mundial, la cual trae aparejada una gran cantidad de desafíos, siendo uno de los más importantes, el hecho de exigir que los organismos y estamentos que componen el aparato estatal sean ágiles, dinámicos, expeditos en su actuar, eficiente y eficaz en la utilización de los recursos, de tal manera de poder competir con el resto de los países del cono sur de América en mejores condiciones, aprovechando sus ventajas comparativas y permitiendo de esa manera incentivar la inversión privada tanto nacional como extranjera.

La modernización de los Servicios Públicos y la transformación administrativa del Estado nos da cuenta de los enormes desafíos que se presentan en el ámbito de los Recursos Humanos y Capacitación. Por lo tanto, la capacitación

adquiere actualmente un rol protagónico en este proceso, por cuanto a través de ella se pueden lograr cambios necesarios, tanto en el desarrollo del personal, como organizacional de la administración.

Al introducir el tema de la capacitación, se pretende presentarlo como un apoyo indispensable para el desarrollo y cumplimiento de las tareas de los funcionarios con el propósito de lograr los objetivos y metas trazados por el Servicio mejorando de esta manera la imagen de este, tanto interna como externa.

Nuestra intención es que no se vuelvan a repetir hechos y situaciones ocurridas al interior de esta Tesorería Provincial, las cuales nos dan motivo suficiente para llevar a cabo nuestra investigación, por cuanto se encuentran en directa relación con la falta de adiestramiento y capacitación de los funcionarios:

En el pasado se asignó el cargo de cajera de la Sección Ingresos de la Tesorería Provincial San Felipe de Aconcagua a una funcionaria por el sólo hecho de tener antigüedad y grado para desempeñar el cargo, sin reparar en que ésta desconocía absolutamente dichas tareas y sin entregarle el debido entrenamiento para ello, como es el caso de la venta de especies valoradas, rutina para la recepción de los pagos, la responsabilidad administrativa por el uso del timbre de caja, etc.

El desconocimiento de estos temas dio origen a serios problemas como retardo en el envío de la documentación recibida para su procesamiento,

descuadratura de la caja, para finalmente “prestar” el timbre de caja a un funcionario que se encontraba bajo sumario administrativo por apropiación indebida de dineros, quien lo utilizó nuevamente en beneficio propio, timbrando documentos y dejando para sí el dinero, lo cual dio origen a sumario administrativo en su contra, siendo sancionada por ello.

Durante un largo tiempo, en esta Tesorería Provincial no se tenía un control muy acabado del uso de las claves de acceso al sistema computacional, sobre todo lo que dice relación con los privilegios para acceder a la condonación de las deudas de la ex Corporación de la Reforma Agraria (CORA), de tal manera que el uso de una de ellas permitió que un funcionario, que desconocía las instrucciones, por su cuenta y riesgo, decidiera comenzar a otorgar beneficios a personas que no reunían los requisitos para ello, incurriendo en ilegalidades, lo motivo la apertura de un sumario administrativo que afectó a la mayoría de los funcionario que laboraban en la oficina.

En una oportunidad, con motivo del traslado a otra Provincia del Jefe de la Sección Cobranza, éste al realizar el acto de entrega de la oficina a la nueva Jefa, traspasó 7 cheques que se encontraban en su custodia por concepto sustitución de retiro de especies embargadas, no informándole el destino que debía darles, razón por la cual, la funcionaria procedió a guardarlos en su caja de fondos, sin ingresarlos en arcas fiscales que era el motivo de su custodia, siendo descubiertos dos años más tarde cuando ya habían caducado no siendo posible su cobro.

Una situación que nos llama poderosamente la atención fue aquella en que el Servicio contrató una capacitación externa destinada a los funcionarios que se desempeñan como recaudadores fiscales de la Sección Cobranza, orientada a mejorar sus conocimientos como tasadores a la hora de evaluar una especie a embargar. Este curso fue impartido por personal de la Caja de Crédito Prendario, como una forma de entrenamiento de dicho curso llevó a los funcionarios a tasar obras de arte al Palacio Cousiño de Santiago; si bien la orientación que se le quiso dar es la correcta, la de potenciar las habilidades de los funcionarios, se olvidaron de algo demasiado importante, como es el hecho que no es cotidiano encontrarse en sus salidas a terreno con obras de arte si no que por el contrario, se enfrentan a una realidad muy distinta, ya que deben evaluar maquinarias usadas, en mal estado, electrodomésticos, computadores, vehículos deteriorados o en desuso, etc.

Queremos detenernos un poco en la situación que afecta a los funcionarios que trabajan en la Sección Cobranza Judicial de Impuestos, los que de acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional del Servicio deben realizar diversas operaciones de carácter netamente legal y jurídicas, como es la tramitación y manejo de los expedientes de cobranza, situación que en si lleva un alto grado de complejidad, por cuanto, estos deben ser derivados a los Tribunales de Justicia, para la culminación de la acción del Fisco en la persecución del pago de los impuestos adeudados. Consideramos por tanto, que es de absoluta necesidad entregar un adiestramiento y capacitación mínima con el objeto de que los funcionarios tengan

una real visión de lo que significa el trabajo que están desarrollando, con el fin de evitar errores que a veces retardan la tramitación en los Tribunales.

Lo anterior, por cuanto algunas de estas labores las realizan sólo guiados por los conocimientos adquiridos de sus compañeros de oficina, por instrucciones proporcionadas por el jefe, o a veces por su propio instinto, o por que alguien les dijo que se hacía de esa manera.

Finalmente, creemos necesario tener en consideración, lo que dice relación con la inducción del funcionario a la organización, ya que en la actualidad se contrata a la persona y se le asigna su lugar de trabajo, dando inicio así a su carrera funcionaria, sin tener mayor conocimiento de esta, no sabe cuál es su función, qué significa la misión, el tipo de tareas que realiza, y la importancia que reviste para el país. Generalmente el curso de formación funcionaria lo realiza cuando ya ha transcurrido un tiempo bastante largo, es decir cuando las personas ya tienen internalizado algunos de los vicios de la cultura organizacional.

Si bien es cierto, estos podrían ser hechos puntuales, no dejan de ser relevantes dentro de un Servicio público tan importante, el cual se encuentra a cargo de la recaudación de impuestos y la administración de los recursos públicos lo que de alguna manera afecta su imagen institucional y que dejan de manifiesto un cierto grado de negligencia al momento de tomar las decisiones que dicen relación con la capacitación de sus funcionarios.

## MARCO LEGAL

### RESEÑA HISTÓRICA DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

La función de recaudación de Impuestos, área central en el desarrollo de actividades de la Tesorería, se remonta – en la historia de Chile – a una época anterior a la Conquista Española, cuando este territorio formaba parte del Imperio Incaico. En esa época se debía entregar un tributo en oro, que era recaudado por los agentes provenientes del Imperio.

Más tarde, con la llegada de los Españoles, los habitantes de América se vieron obligados a entregar contribuciones al reino de España. Tal vez, entre los más conocidos de la época podríamos señalar el **almojarifazgo**, que consistía en un tipo de impuesto aduanero y la **alcabala** que se aplicaba a la compraventa y permuta.

La Independencia marcó un cambio en la estructura de los impuestos, formalizando a aquellos que fueron la base actual.

Disposiciones legales diversas desde la independencia hasta nuestros días, configuran la estructura impositiva vigente, en la cual destacan como fuente de ingresos para el Fisco, el Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

## FUNDACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

La creación de la Tesorería General de la República se lleva a cabo durante el primer gobierno de Carlos Ibáñez del Campo (1927-1931), el que se enmarca dentro de un período histórico caracterizado principalmente por sus aspectos modernizadores. Fue durante esta administración en que el ente público comenzó a ampliar su gestión a niveles sin precedentes y asumió un papel fundamental en relación con el fomento de la producción, el crédito, y también en la educación; la legislación laboral y otros aspectos de la vida nacional.

Entre las creaciones institucionales emprendidas en el período 1927-1931 resaltan la Contraloría General de La República y **la Tesorería General de La República**, dos organismos constituidos a partir de entidades de dilatada trayectoria y diseñados para el ejercicio de un control más efectivo del Estado, que acrecentaba paulatinamente su esfera de injerencia.

También podemos comprobar el surgimiento de un nuevo concepto de Estado, en el hecho de que éste se introduzca en la economía, ya sea directamente, gestionando o produciendo, o indirectamente por la vía de fomento.

Cabe recordar que, en esa época, el gobierno contrató los servicios de la Misión **Kemmerer** para contribuir a la reorganización de la administración pública

aumentando su eficiencia y adoptando medidas con el fin de procurar mayores ingresos al erario nacional.

### **ASPECTOS LEGALES FUNDADORES**

El 05 de agosto de 1927 fue creada por Decreto Ley N°1.708 la Tesorería General de La República. El objetivo perseguido era el de otorgarle unidad y cohesión al Servicio de las antiguas Tesorerías Fiscales, Municipales y de Beneficencia, así como también una organización moderna y adecuada a las exigencias de los nuevos tiempos que se presentaban.

Con anterioridad a la fecha indicada, los Servicios de Hacienda se regían por la Ley del 20 de Enero de 1883, que organizó las oficinas de Tesorería y Contabilidad, estableciendo dos organismos:

- **La Dirección del Tesoro.**
  
- **La Dirección de Contabilidad.**

En cuanto al primero, la Dirección del Tesoro, que es antecesor del actual Servicio de Tesorerías, entre sus principales funciones se contaban dirigir y

vigilar la recaudación tributaria que pasaba a formar parte del Ingreso Nacional, distribuir dichos fondos entre las distintas Tesorerías del país de acuerdo con los presupuestos asignados, así como también, llevar el estado de cuenta de esos fondos. El número de Tesorerías que establecía dicha Ley, dependientes de la Dirección del Tesoro, era de cincuenta (50); una en cada capital de Departamento, en los puertos mayores y en los territorios de Angol y de Magallanes. Las Aduanas y Tenencias de Aduanas establecidas en capitales de Departamentos serían a la vez Tesorerías de estos.

Las funciones que esta Ley entregaba a las diversas Tesorerías no varían fundamentalmente de las que tenían, en virtud de la Ley de 18.758 que había organizado, en dicho año, las Oficinas de Hacienda Pública. Cabe destacar de ellas las atribuciones que entrega a los Tesoreros, en el Departamento en que sus oficinas funcionaban en cuanto a la representación judicial y extrajudicial del Fisco, en todos los casos en que se les da intervención. En efecto, las funciones que a la fecha desempeñaba la Tesorería General pasan a corresponder a la mencionada Dirección del Tesoro.

No obstante, el principal argumento considerado el año 1927 para la dictación de la Ley que da origen a la actual Tesorería General es aquel que dice relación con la caducidad e inaplicabilidad de la organización establecida en 1883, dado que no satisfacía las necesidades de la situación del momento. Esa Ley fue dictada de acuerdo con las exigencias de su época, cuando sólo había un reducido

movimiento de fondos fiscales y no existían establecimientos bancarios masificados en las distintas provincias del país y cuando las dificultades y escasez de medios de comunicación hacían necesario el funcionamiento de oficinas fiscales especiales que recaudasen y efectuasen los pagos del Estado.

Fue bajo este contexto en que el Presidente Carlos Ibañez del Campo junto a su Ministro Pablo Ramírez firmaron el Decreto N°1.708, que dio a luz la Tesorería General de la República.

En esta nueva Ley Orgánica se contemplaron planes y programas que agilizaron las operaciones sobre la base de una contabilidad estadística, sistema ordenador que permite establecer los saldos de las cuentas con sus movimientos diarios a través del país, tanto de los ingresos de impuestos como los de egresos de las arcas fiscales, de manera que hoy en día el estado de la caja fiscal establece la Cuenta Única Fiscal abierta en el Banco Estado.

En cuanto a las atribuciones que tuvo este naciente servicio público, el artículo 1° de la Ley N° 23.437 de fecha 08 de noviembre de 1927 estipulaba que: **“La Tesorería General de la República será el Servicio encargado de recaudar, custodiar y distribuir, según las necesidades de los distintos servicios, los fondos y valores fiscales, municipales, de la Beneficencia y, en general, de todos los Servicios Públicos.”**

También se señalaba que la dirección superior iba a estar a cargo de la Tesorería General y habría una Tesorería Provincial en cada una de las Provincias de la República y una Tesorería comunal en cada una de las comunas. La Tesorería General de La República se componía de dieciocho (18) Tesorerías Provinciales y doscientos treinta y dos (232) Tesorerías Comunales, de acuerdo con las jurisdicciones territoriales del país y una Dirección del Servicio, con asiento en Santiago.

El primer Tesorero General que tuvo la institución, nombrado por Ley, fue Don Augusto Merino. Entre sus primeras misiones se establecía que debía proponer el reglamento especial del Servicio a su cargo y la planta, sueldo y atribuciones del personal que estime necesario.

Las reparticiones que constituían este servicio eran las siguientes:

- ❑ **Contabilidad.**
- ❑ **Sección Exterior.**
- ❑ **Sección Deuda Pública.**
- ❑ **Sección Fondos.**
- ❑ **Sección Ingresos y Sección Egresos.**
- ❑ **Sección Personal y Secretaría (compuesta por la Oficina de Partes y Archivo)**

En cuanto a las atribuciones o funciones que desempeñaban los empleados de Tesorería, estas se especificaban en el Reglamento Orgánico del Servicio publicado el 14 de Enero de 1929.

Sobre el Tesorero General se estipulaba que será el Jefe superior del Servicio y tendrá la categoría de Jefe de Oficina.

Entre sus atribuciones principales, además de la responsabilidad general del Servicio, se señalaban sus obligaciones para con el Ministerio de Hacienda: dar los informes que solicite el gobierno, proponer la constitución de depósitos especiales de los fondos existentes, proponer medidas fiscalizadoras, proponer nombramientos y remoción del personal, presentar antes del 1º de junio el presupuesto del Servicio, presentar diariamente una situación de la Caja del Estado.

## **SEGUNDA GRAN REESTRUCTURACIÓN LEGAL**

La trayectoria de la Tesorería es larga y compleja, siempre ligada al devenir Nacional, en la perspectiva de un Servicio Público que se adapta a los tiempos imperantes. En ese sentido, el Decreto con Fuerza de Ley N° 2.437 de 1927 debió ser reemplazado por el Decreto con Fuerza de Ley N° 179 de fecha 05 de abril de 1960, mediante el cual se otorgaba una Ley Orgánica al Servicio de Tesorería en los siguientes términos: una Tesorería General con sede en la capital de la República,

una Tesorería Provincial en cada una de las capitales de provincia y una Tesorería Comunal en cada cabecera de comuna.

En cuanto al Tesorero General, éste, debía ser nombrado por el Presidente de la República, tendría la categoría de Jefe de Servicio, siendo asistido por un Inspector General quien tendría las atribuciones inspectivas que el primero le encomiende.

### **REPARTICIONES Y ORGANIZACIÓN INTERNA**

El Artículo N° 19 estipulaba que los Departamentos que constituían la Tesorería General eran los siguientes: Secretaría General, Control de Ingresos y Egresos, Deuda Pública y Servio Exterior, Inspección, Jurídico y del Personal.

### **TERCERA GRAN REESTRUCTURACIÓN LEGAL**

La década de 1960 se vio marcada por modificaciones legales y estructurales profundas. Es así que, en el año 1963 surgió, nuevamente, la necesidad de reestructurar el Servicio de Tesorerías, mediante la promulgación de una nueva Ley Orgánica, el Decreto Supremo con Fuerza de ley N° 5.

El nuevo texto es el tercero que rige el funcionamiento de Tesorerías desde su creación. Los objetivos perseguidos en su dictación, están relacionados con el establecimiento de una reglamentación más amplia, en la cual se evidencie el deseo de precisar las funciones de cada Departamento o Sección, crear nuevos Departamentos y modificar la estructura de otros. El propósito de estas reformas era agilizar el funcionamiento del Servicio, dándose un paso importante, en cuanto a la descentralización funcional a través del establecimiento de los cargos de Inspectores Visitadores Zonales.

Los Departamentos creados fueron los siguientes:

- **Administrativo.**
- **Bienestar y Personal.**
- **Operación e Inspección.**
- **Organización y Métodos.**

Se mantuvieron en funciones la Secretaría General, Control de Ingresos y Egresos, Deuda Pública y Servicio Exterior y el Departamento Jurídico.

En esta reorganización por Departamentos hubo una gran cantidad de secciones que fueron creadas y reestructuradas, evidenciando así los grados de complejidad que ha ido adquiriendo el sistema de recaudación de tributos en el país, y

en dicho proceso, la labor cada vez más importante de la Tesorería General de La República.

Por otra parte, en virtud de lo dispuesto en el Decreto con Fuerza de Ley N° 2 de 1968, del Ministerio de Hacienda, las funciones que desarrollaba el Departamento de Cobranza Judicial de Impuestos dependiente del Consejo de Defensa del Estado fueron traspasadas al Servicio, lo que dio origen a las actuales secciones Cobranzas de las Tesorerías Regionales y Provinciales y al Departamento de Cobranzas y Quiebras dependiente de la Tesorería General de la República. De este modo, toda la actividad recaudadora quedó centralizada en un solo organismo.

Asimismo, en cumplimiento a lo establecido en el Decreto Ley 1.444 de 1976, que disolvió la Caja de Amortización de la Deuda Pública, gran parte de las funciones de ésta, fueron asumidas por el Servicio a través del actual Departamento de Finanzas Públicas dependiente de la Tesorería General. Esto significó que funciones como la suscripción de títulos de la deuda pública (interna y externa), el servicio y amortización de la misma y la suscripción de la garantía del Estado quedaran radicadas en la Tesorería General.

## LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA REESTRUCTURACIÓN DE 1990

A partir de 1990, con el gobierno democrático de Patricio Aylwin asume el cargo de Tesorero General de La República don Humberto Vega Fernández, quien se aboca, de manera inmediata, a reestructurar el Servicio, teniendo como marco orientador de sus políticas, la línea de modernización general de la administración pública, propuesta por el gobierno mencionado. Uno de los ejes centrales de esta modernización es la restitución de la dignidad del trabajo que desempeñan los funcionarios públicos.

La gran tarea es mejorar la eficiencia y la productividad, como forma de apoyar uno de los desafíos centrales que es la erradicación de la pobreza. El financiamiento de los programas sociales se basa en los recursos generados por la reforma tributaria y, por tanto, la actividad de recaudación y de cobranza han sido puntos focales en el desarrollo de las políticas institucionales.

Para avanzar en la modernización del Servicio, Vega Fernández formula un programa de modernización que contempla quince (15) proyectos iniciales y prioritarios en torno a los cuales se pretende llevar a la práctica una nueva concepción de servicio público, y en especial, del papel de Tesorerías en el país.

Estos proyectos dicen relación con:

1. Ley de Reestructuración del Servicio.
2. Mejoramiento de las condiciones materiales de trabajo de los funcionarios, especialmente de la Tesorería Regional Metropolitana.
3. Desarrollo del espacio físico de las Tesorerías Regionales, Provinciales y Metropolitana.
4. Programa Extraordinario de Cobranzas.
5. Diseño y aplicación de un Sistema de Programa de capacitación.
6. Política de participación y el desarrollo personal.
7. Diseño de un rol activo de Tesorerías en el mercado de capitales.
8. Conformación progresiva de un equipo de dirección ampliado y de un sistema de administración de metas y objetivos.
9. Política de comunicaciones hacia el personal y hacia la opinión pública.
10. Desarrollo de nuevos sistemas informáticos y ampliación del equipamiento computacional.

11. Establecer vínculos permanentes de cooperación internacional.
12. Generar una nueva imagen pública de Tesorerías, interna y externa al Servicio.
13. Proyecto de profesionalización y tecnificación creciente de los funcionarios.
14. Integración y coordinación permanente con los organismos de la administración tributaria.
15. Proyecto de descentralización y de creación de nuevas oficinas, estableciendo prioridades para su realización.

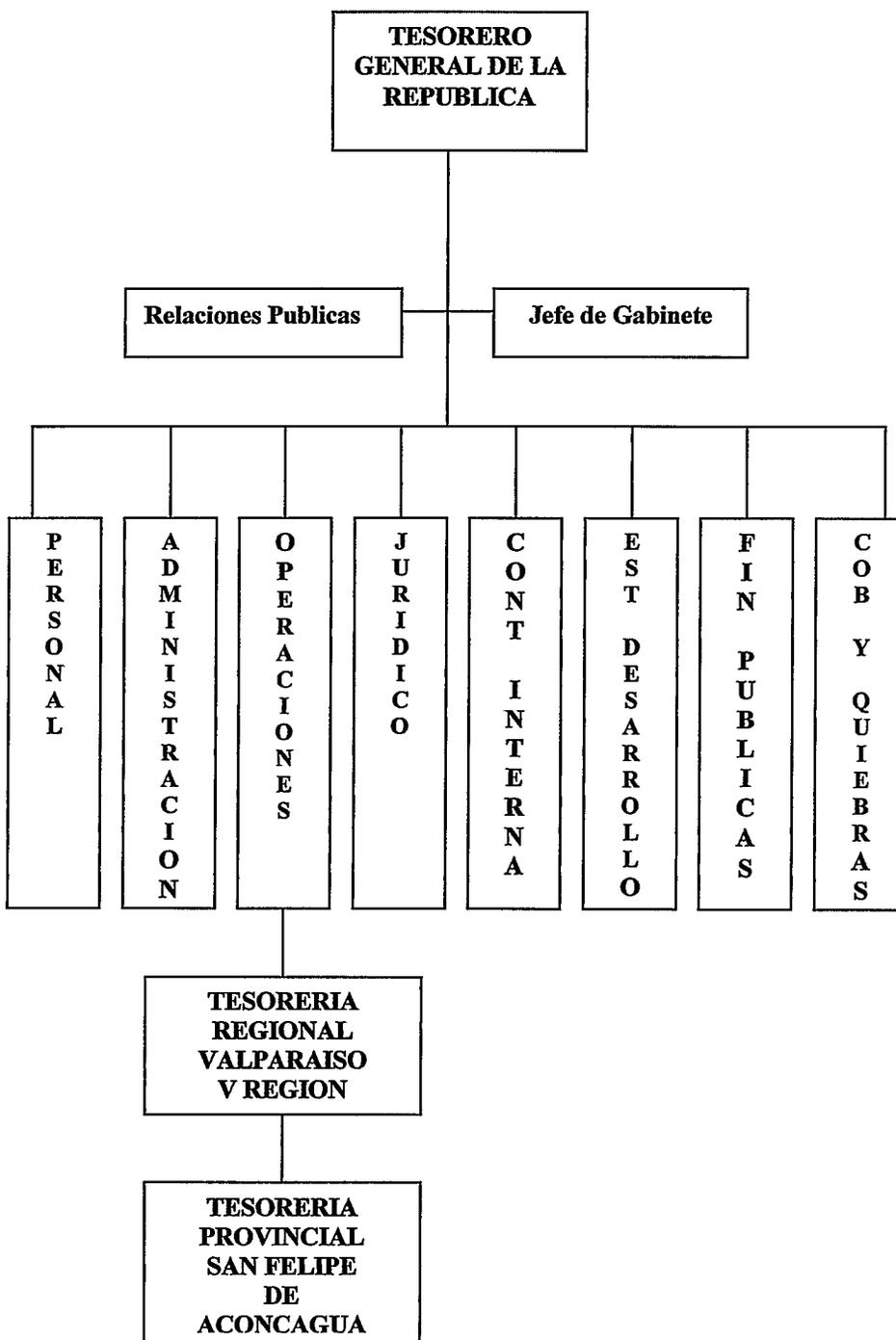
El Servicio de Tesorerías es parte del Estado, comparte con el sector privado el desafío de enfrentar con éxito una realidad profundamente dinámica, de creciente internacionalización económica y cultural. Para esto, el actual Tesorero General de La República, Don Gianni Lambertini Maldonado, continuando con el proceso de modernización determina los objetivos del servicio en torno a:

- Fortalecer la equidad tributaria, a través de la maximización de la recaudación y cobranza;
- Ser una herramienta importante en la gobernabilidad fiscal en pos de una trayectoria de crecimiento sostenible de la economía en el largo plazo y;

- Entregar un servicio óptimo a los usuarios, ya sean privados o del resto del sector público.

Esto obliga a racionalizar la recaudación y cobranza, utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos que el Estado entrega en la Ley de presupuesto, minimizar el tiempo que permite la devolución de tributos u obtención de subsidios, utilizando controles adecuados, además de cumplir eficientemente las funciones referidas al Tesoro Público, manteniendo inalterable la gobernabilidad fiscal. Finalmente señalar que en la actualidad la Tesorería General de la República para su funcionamiento, cuenta con los siguientes Departamentos:

- **Personal.**
- **Administración.**
- **Operaciones.**
- **Jurídico.**
- **Contraloría Interna.**
- **Estudios y Desarrollos.**
- **Finanzas Públicas.**
- **Cobranza y Quiebras.**



## **MARCO TEORICO**

### **PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA**

¿Qué factores de la capacitación motivan un mejor desempeño de los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe, en el período de los años 2001 y 2002 ?

### **PROPÓSITO DE ESTUDIO**

La finalidad principal de este estudio es determinar cuán motivados se encuentran los funcionarios de la Tesorería Provincial San Felipe de Aconcagua para el desempeño de sus labores y cuán capacitados se encuentran para llevar a cabo las actividades o tareas encomendadas en el desempeño de sus funciones, relacionando ambas con el propósito de entregar un producto de calidad y en el menor tiempo posible.

### **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Dar a conocer cuan importante es la motivación de los funcionarios de la Tesorería Provincial San Felipe de Aconcagua y de qué manera influye en éstos, la

capacitación que se les proporciona, con el fin de obtener la entrega de productos de manera eficiente y eficaz a los usuarios.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar el número de funcionarios que han participado en cursos de capacitación que digan relación con el trabajo que desempeñan.
- Establecer cantidad de horas de clases impartidas en cursos de capacitación señalados en esta investigación.
- Conocer la actitud que tiene el funcionario frente a la capacitación.
- Conocer opinión de los Jefes de Sección respecto al cambio de conducta de los funcionarios a su cargo, una vez capacitados.
- Establecer cantidad de encuestas impartidas por capacitación para con los funcionarios de la Tesorería con el objeto de determinar sus necesidades y requerimientos.

- Determinar los grados de satisfacción y motivación de los funcionarios post-capacitación.
  
- Establecer los grados de acceso a la capacitación, el calendario de esta, el nivel de participación de los representantes de los funcionarios.
  
- Determinar el rol que juega la capacitación impartida en la percepción de los funcionarios del Servicio como herramienta para el desempeño de sus funciones.

### **IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

Las variables que utilizaremos para desarrollar nuestro tema serán:

**CAPACITACIÓN.**

**MOTIVACIÓN:**

**COMPETENCIAS LABORALES:**

**MISIÓN DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA 2001 A 2002:**

**“Ser el Servicio responsable de recaudar, cobrar y pagar, gestionando los fondos públicos, con el propósito de proveer los recursos al Estado para el cumplimiento de sus fines, contribuyendo al crecimiento y desarrollo del país”.**

**VISION DE LA TESORERIA GENERAL DE LA REPÚBLICA 2001 A 2002:**

**“Ser el Servicio público de vanguardia en la administración tributaria y financiera, moderno y eficiente en la gestión de los servicios de cobro, recaudación y pagos, que brinde una atención de alta calidad, personalizada, preferentemente a distancia, integrado por un equipo de personas de excelencia, fuertemente motivados, comprometidos con los valores y objetivos institucionales, fines del Estado y el desarrollo del país”.**

La Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua, tiene una dotación de 14 funcionarios, a los que se agregan 2 personas contratadas por las Municipalidades de Los Andes y San Felipe, los cuales cumplen funciones de apoyo administrativo. El desglose de los funcionarios es el siguiente:

1 Tesorero Provincial.

1 Secretaria.

2 Jefes de Sección.

- 1 Abogado.
- 1 Conductor del vehículo fiscal.
- 2 Recaudadores Fiscales.
- 1 Pagador de los Egresos fiscales
- 1 Cajero.
- 3 Analistas de operaciones y atención de público.
- 1 Funcionario de Servicios Menores.

La Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua cuenta con las siguientes Secciones y Unidades:

- Sección Cobranza Judicial
- Sección Ingresos y Egresos
- Unidad de Administración y Finanzas
- Oficina de Partes.

Al interior de esta se desarrollan las siguientes funciones, actividades y tareas:

### **FUNCIÓN DE LA SECCIÓN COBRANZA JUDICIAL**

Es la encargada de realizar la cobranza por la vía judicial de los impuestos morosos impagos, para ello debe realizar lo siguiente:

- Generar expedientes de cobranza judicial de impuestos morosos

- Notificar, requerir de pago, apercibir y trabar embargo sobre los bienes de contribuyentes deudores morosos de impuestos de Contribución de Bienes Raíces, Impuestos Fiscales, ex- CORA, Tributación Aduanera, etc.
- Custodia y registro de los expedientes de cobranza judicial de impuestos morosos.
- Tramitar ante los tribunales de la jurisdicción causas relacionadas con la cobranza judicial de los impuestos morosos.
- Demandar para su cobro, ante los tribunales a los giradores de cheques protestados por el pago de cualquier impuesto.

#### **ACTIVIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS DE LA SECCIÓN COBRANZA**

- Notificar en terreno (domicilio del contribuyente) la demanda del impuesto, trabando embargo sobre los bienes del contribuyente deudor moroso o apercibirlo judicialmente para que declare bienes embargables, en el caso que estos no cubran el monto de la demanda.
- Registrar en el sistema computacional (CONCOBRA) cada una de las diligencias realizadas diariamente.
- Coser diariamente a los expedientes, una copia de la notificación practicada y documentos anexos de la diligencia realizada en terreno diariamente.
- Confección, remisión y envío al domicilio de contribuyentes notificados por cédula (no ubicados personalmente), de cartas certificadas informándoles de la diligencia practicada.

- Coser a los expedientes la copia de la guía de correos por medio de la cual se enviaron las cartas certificadas.
- Inscripción ante el Servicio de Registro Civil, de los embargos de vehículos motorizados.
- Confección y remisión de oficios a los distintos Servicios solicitando alguna información con respecto de bienes y actual domicilio de los deudores morosos.
- Responder solicitudes de contribuyentes.
- Atención de público.

### **CARGA DE TRABAJO DE LA SECCIÓN COBRANZA**

En el período comprendido entre el 01 de Enero 2001 al 28 de Febrero 2002, se generaron 145 expedientes de cobranza judicial de impuestos morosos y que se desglosa a continuación:

Impuestos Fiscales .....	879
Contribuciones de Bienes Raíces.....	698
Deudores Crédito ex CORA.....	261
Deudores Crédito Fiscal Universitario.....	40
<b>Total demandas.....</b>	<b>2.878</b>

## **FUNCIÓN DE LA SECCIÓN INGRESOS**

- Custodia y venta de especies valoradas (Estampillas de Impuesto Fiscal).
- Recaudar el pago de los distintos impuestos fiscales autorizados, por medio de una caja de recaudación.
- Control de pagarés ley 18.483 ( por tributación aduanera).
- Resolver presentaciones que formulen los contribuyentes.
- Corregir mediante operaciones de cargo, descargo y retroalimentaciones, los errores que se originen en la cuenta única tributaria de los contribuyentes.

## **ACTIVIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS DE LA SECCIÓN INGRESOS**

- Atención de público
- Entrega de certificados y boletines de pago de impuestos de Contribuciones de bienes raíces, impuestos fiscales, tributación aduanera, etc.
- Liquidación de impuestos morosos.
- Confeción y registro en sistema computacional de convenios de pago y condonación por impuestos morosos.
- Confeción de operaciones de cargo, descargo y de retroalimentación de errores e inconsistencias que se detecten en la cuenta única tributaria de los contribuyentes.
- Confeción de oficios y minutas destinados a contribuyentes en respuesta a sus presentaciones, a otros Servicios tales como Servicio Nacional de

Aduanas, Servicio de Impuestos Internos, Servicio de Registro Civil , etc.; además de minutas por correspondencia interna destinados a las secciones y unidades que conforman la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua, informando o solicitando un trámite administrativo.

### **CARGA DE TRABAJO DE LA SECCIÓN INGRESOS**

En el período comprendido entre el 01 de Enero 2001 al 28 de Febrero 2002, se recepcionaron las siguientes solicitudes de regularización de la cuenta única tributaria:

- Contribución de bienes raíces.....	318
- Impuestos fiscales.....	758
- Tributación aduanera.....	704
- Convenios de pago y condonación de intereses y multas.....	2.703
- <b>Total solicitudes recepcionadas.....</b>	<b>4.483</b>

### **FUNCIÓN DE LA SECCIÓN EGRESOS**

- Pago de los créditos fiscales, devoluciones ordenadas por resolución emitidas por el Servicio de Impuestos Internos y Servicio de Aduanas, más la correspondencia que envía la Sección Ingresos por concepto de devolución para contribuyentes.
- Control de cheques emitidos para la operación Renta anual.

- Control de cheques que emite la sección .

### **ACTIVIDADES Y TAREAS DE LA SECCIÓN EGRESOS**

- Recepción, revisión y clasificación de la documentación y solicitudes de devolución presentadas tanto por los contribuyentes como aquellos que son remitidos por el Servicio de Impuestos Internos y Servicio Nacional de Aduanas.
- Solicitar fondos para girar los cheques o efectuar depósitos en la cuenta corriente de los contribuyentes.
- Confección, entrega de cheques y depósitos en cuenta corriente.
- Control y registro de cheques caducados.
- Confección de conciliación bancaria de la cuenta única fiscal.
- Envío de informes a las respectivas Municipalidades por distribución de aportes fiscales.

### **CARGA DE TRABAJO DE LA SECCIÓN EGRESOS**

- Egresos varios por resoluciones de otros Servicios.....1.319
- Egresos fiscalizados por el S.I.I. ....273
- Egresos por demandas internas..... 495
- **Total Egresos efectuados en el período .....2.087**

## **FUNCIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

- Cancelar los compromisos económicos contraídos por la Tesorería Provincial.
- Control y registro de los bienes de la oficina.
- Recepción de documentación externa.
- Realizar la cobranza administrativa de impuestos morosos.

## **ACTIVIDADES Y TAREAS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

- Control de licencias médicas.
- Confección de resoluciones originadas por cometido funcionario en terreno.
- Control de feriados legales y permisos administrativos.
- Control de inventario de los bienes muebles de la Tesorería Provincial.
- Elaborar resumen mensual de licencias médicas, resoluciones y gastos de correos.
- Pagos de gastos menores y consumos básicos, reparación o mantención de equipos.
- Confección de cheques para pagar viáticos por cometidos funcionarios en terreno.
- Compras de artículos de escritorio y aseo.
- Confección de conciliación bancaria.
- Detalles de gastos menores.

**CARGA DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:**

- Egresos por viáticos de faenas.....	522
- Resoluciones por cometidos.....	144
- Pagos de gastos menores y consumos básicos.....	20
- Conciliación bancaria.....	14
- <b>Total carga de trabajo.....</b>	<b>700</b>

De acuerdo a lo indicado precedentemente y que dice relación con la carga de trabajo de los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua, y vinculado esto con la **VISION** de la Tesorería General de la República, la cual señala **“ser el Servicio público de vanguardia en la administración tributaria y financiera, moderno y eficiente en la gestión de los servicios de cobro, recaudación y pagos, que brinde una atención de alta calidad, personalizada, preferentemente a distancia, integrado por un equipo de personas de excelencia, fuertemente motivados, comprometidos con los valores y objetivos institucionales, fines del Estado y el desarrollo del país”**, consideramos que a través de la capacitación, el funcionario adquiere y desarrolla habilidades y/o actitudes necesarias para acceder a cargos de mayor responsabilidad y jerarquía así como también le permite actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas inherentes a la función que desempeña, mejorando la imagen de la Tesorería y, a su vez, supliendo las carencias que se presenten en el desarrollo de sus funciones.

El Sistema de Capacitación debe estar caracterizado por su integridad, en donde deben determinarse las técnicas que serán aplicadas para la administración, como los valores humanos de quienes participan en el ya mencionado sistema y el conocimiento de la realidad con las necesidades existentes en el ámbito de las Tesorerías. Asimismo debe ser permanente y sistemático, conformando un proceso continuo de perfeccionamiento, según los requerimientos de los usuarios y funcionarios en el ámbito de esta.

La función de Capacitación consiste básicamente, en un Conjunto de actividades cuyo objetivo fundamental es el perfeccionamiento del personal perteneciente a una determinada Empresa o Institución sea Pública o Privada, especialmente en lo concerniente a la adquisición y actualización de conocimientos técnicos, lo que se puede traducir o interpretar en un mejor desempeño de los funcionarios capacitados o por capacitar así como dar la posibilidad de asumir nuevas y más complejas responsabilidades.

El autor Roberto Pinto Villatorio en su texto Proceso de Capacitación, señala que la capacitación es: **“Un Proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a los objetivos específicos. Asimismo, permite alcanzar el desarrollo integral**

**mediante la aplicación de las capacidades intelectuales y creativas con el propósito de lograr el correcto desempeño de un puesto determinado”.<sup>1</sup>**

Por otra parte, La ley 18.834 sobre Estatuto Administrativo en su artículo 22 define a la capacitación como : **“El conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”.<sup>2</sup>**

El D.L. 1.446 entiende por capacitación: **“el proceso destinado a promover, facilitar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades, condiciones de vida, de trabajo, de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y las modificaciones estructurales de la economía”.<sup>3</sup>**

Este enfoque considera la capacitación desde el punto de vista económico, la visualiza como un proceso que se adapta a los cambios tecnológicos del sistema productivo y que influye en la productividad nacional.

---

<sup>1</sup> Proceso de Capacitación, Roberto Pinto Villatorio, Editorial Diana México 1992, pp9

<sup>2</sup> Art. 22 Estatuto Administrativo Ley N°18.834 de fecha 15.09.89

<sup>3</sup> (SENCE), Ministerio del Trabajo de Previsión Social, Estatuto de Capacitación y Empleo .Texto actualizado y refundido, Stgo. 1978

La O.I.T. en su recomendación 150, se refiere a la orientación y formación profesional de la siguiente manera: **“es aquella que tiene por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva, satisfactoria y en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y el medio social e influir sobre ellas”**.<sup>4</sup>

Este concepto añade al aspecto productivo de la capacitación la posibilidad que los individuos o los grupos influyan o comprendan sus condiciones de trabajo y el medio social, iniciándose un enfoque más integral del concepto.

Finalmente otros autores, Domingo Sánchez Caro, Luis Castro González y José Miguel Martínez R., se refieren a la capacitación como: **“al proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa puedan adquirir y/o perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren o son necesarios para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo”**.<sup>5</sup>

Por lo tanto, Capacitación puede ser entendida como un proceso en el cual el personal capacitado logrará un desempeño más eficiente, una vez que haya

---

<sup>4</sup> OIT; Recomendación 150.OP.cit. sc.si.

<sup>5</sup> Domingo Sánchez Caro. Luis Castro González. Revista La Capacitación Ocupacional de José Miguel Martínez R. “Evaluación de la Capacitación en las Empresas”.

transcurrido el período de asimilación para la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Por otra parte nos interesa saber el grado de **motivación** que tienen los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua para desempeñarse eficientemente.

**¿Qué es motivación?** En su forma más simple se puede decir que motivación es el comportamiento dirigido al logro de los objetivos. Este comportamiento orientado al logro de objetivos gira en torno al deseo de satisfacer sus necesidades. Motivación es entonces, un estado de desequilibrio provocado por la existencia de una necesidad y la percepción de un objeto que podría satisfacerla. A raíz de la motivación se produce la conducta que es la expresión del comportamiento generada por la motivación y que tiende a restablecer el equilibrio.<sup>6</sup>

Para los autores Harold Koont y Heintz Wehrich piensan que la motivación **“Es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares, es decir, que hacen aquellas cosas que confían satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a que actúen en una forma deseada”**.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Concepto de Motivación – Motivación Claudio Funchs B. José A. Muga N. Astrid Fiebuch Z. Stgo.07/76

<sup>7</sup> Motivación Harol Koont Heintz Wehrich sc.si

Por otra parte los estudiosos Fremont E. Kast y J Rosenzweig dicen que:

**“La motivación es uno de los factores internos que requieren una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”.**<sup>8</sup>

La motivación es uno de los temas más estudiados en los últimos veinte años. El análisis del comportamiento observable, ha sufrido cambios fundamentales, a lo largo de este tiempo, y en la actualidad cualquier comprensión de los problemas de comunicación y relaciones humanas al interior de una empresa, tiene como a uno de sus capítulos la motivación.

**Abraham Maslow**, en los años iniciales de la década del '60, propuso una teoría basada en la idea de “satisfacción de necesidades” (crecimiento motivacional). El ser humano se mueve, de acuerdo a esta teoría, por la satisfacción de necesidades de deficiencia (D) y por necesidades del ser (B): en las primeras se comprenden las fisiológicas, de seguridad, posesión, amor y estima. En la segunda, se encuentran las de autorrealización, conocimiento, comprensión y estéticas.

---

<sup>8</sup> Fremont E. Kast, J. Rosenzweig, *Organization and Management: A System Approach*, Tokio M. Graw-Hill Kogakusha, 1970, P.245

La autoactualización es: **“un estado o momento en que las potencialidades de las personas se unen para alcanzar una forma especial de eficiencia e intenso disfrutamiento, en el cual el sujeto es más integrado y sin brechas, más abierto a la experiencia, más idiosincrasia, más expresivo, espontáneo o activo, de mejor humor, más independiente de sus necesidades básicas, etc.”**<sup>9</sup>

De acuerdo a esta teoría y siguiendo una interpretación de la misma, cuando los seres humanos son gobernados por las necesidades de deficiencia, estos crían un cierto tipo de personalidad, una cierta manera de relacionarse con los demás, una forma de enfrentar necesidades de Ser. Sin embargo, no existe una fórmula esquemática. Por cuanto todos los seres humanos establecemos jerarquías frente a las distintas necesidades, y esto hace la diferencia de unas personas frente a otras. El predominio de algunas necesidades por un período de tiempo más o menos prolongado, marca características de comunicación.

Se podría decir que, mientras las necesidades de deficiencia buscan eliminar tensiones, recuperar equilibrios, aliviar angustias, crear y mantener dependencias; las necesidades del Ser ayudan a percibir la realidad con más claridad, abrirse a la experiencia, tender a la integración y unidad de la persona, generar estructuras de carácter democrático, capacidad de amar, etc.

---

<sup>9</sup> Motivación Harol Koont Heintz Wehrich sc.si

El trabajo de Maslow, centra su énfasis motivacional en los conceptos de crecimiento y autorrealización del ser humano. El espacio social que ocupan las personas que influyen en estos procesos, pues condiciona ambientalmente los cambios positivos o negativos de la motivación, es decir, pueden ayudar a satisfacer de manera integral necesidades D y B o bien, al contrario, bloquearlas y con ello producir estados de inercia o desmotivación continua.

### LAS NECESIDADES

Se puede definir una necesidad como la percepción o vivencia de una carencia. Por ejemplo: una persona siente que requiere periódicamente ingerir alimentos.<sup>10</sup>

Las necesidades tienen la característica de ser innatas, es decir, no son aprendidas. Si en un momento dado, una necesidad no se manifiesta, es porque se encuentra en estado de latencia. Por efectos de las interrelaciones sociales y los propios sentimientos, las necesidades se desarrollan, van evolucionando, es decir, con el correr del tiempo y a medida de que algunas necesidades se van satisfaciendo, unas necesidades van perdiendo prioridad, en cambio otras, cobran mucha importancia, etc.

---

<sup>10</sup> Motivación Harol Koont Heintz Wehrich sc.si

El individuo jerarquiza sus necesidades, es decir, las ordena según su prioridad. En esta jerarquía interviene la escala de valores que tenga el individuo y el grupo que tenga como referencia.

**MASLOW** plantea cinco niveles de necesidades y, dentro de cada nivel, el individuo las jerarquiza.

### **Primer Nivel**

**Necesidades fisiológicas:** se refiere a aquellas relacionadas con la supervivencia e incluyen alimentación, abrigo, aire, temperaturas satisfactorias, satisfacciones sexuales, etc.

### **Segundo Nivel**

**Necesidades de Seguridad:** se refieren básicamente a la protección contra el peligro, la amenaza, la pérdida, es decir, todo aquello que signifique prevención de riesgos económicos y biológicos.

### **Tercer Nivel**

**Necesidades Sociales o de Pertenencia:** Entre estas se incluyen las necesidades del individuo de sentirse miembro de un grupo, de asociación, de participación, de ser aceptado por sus semejantes, de dar y de recibir amistad, etc.

### **Cuarto Nivel**

**Necesidades del ego o relacionadas con la autoestimación:**

Las hay de dos tipos:

- Las necesidades que se refieren a la propia estimación:
  - Necesidad de autorespeto y confianza en sí mismo.
  - Necesidad de autonomía.
  - Necesidad de Realización (saberse útil).
  - Necesidad de competencia.
  - Necesidad de conocimiento.
- Las necesidades que se refieren a la propia reputación:
  - Necesidad de status.
  - Necesidad de reconocimiento.
  - Necesidad de apreciación.
  - Necesidad del respeto que merece de sus semejantes.

## **Quinto Nivel**

**Necesidades de Realización Personal y de Reactualización:** éstas se refieren a la realización de las potencialidades propias, a la necesidad de autodesarrollo continuo, a la necesidad de ser creativo en el sentido más amplio de la palabra.

Si bien es cierto, este es el orden jerárquico en que **MASLOW** presenta los niveles de necesidades, eso no significa necesariamente que todos los individuos tengan siempre ordenadas sus necesidades exactamente de esta manera. Dada la variabilidad del ser humano, indudablemente habrá ocasiones en que seres humanos alteren el orden de éstas, de tal modo que, por satisfacer necesidades de orden superior, las necesidades básicas o de orden inferior sean ignoradas.

Se denominan necesidades primarias a las correspondientes a los niveles primero y segundo. Necesidades Secundarias, a los niveles tercero, cuarto y quinto. La tendencia general es que el hombre, satisfará las necesidades secundarias una vez que haya satisfecho las primarias.

## MOTIVACION EN EL TRABAJO

Casi la totalidad de los comportamientos en el trabajo, son “motivados” (no instintivos ni expresivos). Una reciente revisión acerca del tema de la Motivación en las organizaciones de trabajo, plantea a lo menos tres ideas aceptadas:<sup>11</sup>

- a) **El individuo posee objetivos complejos, competitivos y conscientes (basados en sus necesidades).**
- b) **El comportamiento del individuo en el trabajo, está conscientemente dirigido al logro de estos objetivos.**
- c) **El individuo tiene reacciones afectivas (actitudes) hacia los productos obtenidos (recompensas) como resultado de su comportamiento.**

El logro de un objetivo produce un sentimiento que, si persiste, se podría convertir en una actitud frente a un factor de la situación de trabajo (por ejemplo: el reconocimiento por parte del jefe, cada vez en que el individuo tiene un comportamiento meritorio produce una actitud positiva frente al factor “supervisión”). Esta actitud puede ser generalizada a todos o una amplia gama de factores y entonces, se habla de actitud general en el trabajo o “satisfacción general” o también el término muy usado pero no muy adecuado de alta “moral”.

Obviamente el no logro de los objetivos, produce el sentimiento contrario y actitudes negativas o “insatisfacción”. El no logro de un objetivo nos puede llevar

---

<sup>11</sup> Concepto de Motivación – Motivación Claudio Funchs B. José A. Muga N. Astrid Fiebuch Z. Stgo.07/76

a un cambio de éste (ya que una necesidad generalmente puede ser satisfecha por objetivos alternativos) o a veces, también a un cambio en el esquema de necesidades vía cambio de nivel de aspiraciones del individuo, con sus implicaciones correspondientes. Finalmente, hay que mencionar que un sentimiento persistente de insatisfacción puede llevar a un estado psíquico conocido como “**frustración**” que tiene efectos directos sobre el comportamiento o sea, genera comportamientos muy perjudiciales para la organización (racionalización, regresión, agresión, etc.)

### **FACTORES DEL TRABAJO QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN**

- a) **Proporcionar un salario al individuo a cambio de sus servicios.** Esto le permite, de alguna manera, satisfacer sus necesidades primarias.
  
- b) **Requiere del individuo un gasto de energía física o mental.** Virtualmente todas las teorías de la conducta postulan que el gasto de energía produce insatisfacción. Pero en estudios realizados en 1954 y 1955 se demostró que los trabajadores gustan de su trabajo porque éste les mantiene ocupados y activos, y que les desagradará no trabajar, en razón de que no tendrían nada que hacer en su tiempo.
  
- c) **Permite al individuo contribuir a la producción de bienes y servicios.** Esto es, el individuo se siente útil, es capaz de aportar algo a la sociedad.

- d) **Permite o exige al individuo una interacción social con otras personas.** Esto conlleva a que el individuo se sienta parte de un grupo, pueda desarrollar sentimientos de amistad, seguridad, etc.
- e) **El trabajo define, por lo menos en parte, el status social del individuo.** Así como el trabajador lleva consigo la identidad de su cargo, también adquiere el status que la sociedad le ha asignado a este.

### **MOTIVADORES**

Numerosas veces nos preguntamos que hacer en la organización para que los individuos adopten la conducta que uno desea, que medidas tomar para que la gente se mueva en la dirección que uno quiere. Es decir, uno se pregunta ¿Cómo motivar a los trabajadores? O mejor dicho ¿Qué se puede hacer para que el trabajo resulte más motivante para las personas?

**FREDERICK HERZBERG** se ha preocupado intensamente de este problema. Él llega a la conclusión de que la motivación es un problema de dos dimensiones.<sup>12</sup>

1. Él descubrió que algunos factores de trabajo, si no están presentes, causan des-

---

<sup>12</sup> Monografias.com – Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios. sc. se. sf.

contento en los trabajadores. Sin embargo, la presencia de estos factores no provee una fuerte motivación. Herzberg llamó a estos **FACTORES DE MANTENIMIENTO o HIGIENE** porque son necesarios para prevenir el descontento.

2. Por otra parte, descubrió que había otros factores que estando presente, producen un alto grado de satisfacción y, por lo tanto, de motivación. Sin embargo, si tales factores no están presentes ellos no provocan un alto grado de descontento. A estos factores los llamó “Motivadores”.

**HERZBERG**, comprobó que los factores que producían satisfacción en el trabajo eran distintos a los factores que conducían a un descontento. Valga hacer la aclaración que **HERZBERG** utilizó el término “Motivación” en un sentido más restringido que el generalmente utilizado en razón de que lo aplicó sólo a los factores que producían satisfacción en el trabajo.

### **FACTORES MOTIVADORES**

Del estudio que realizó **HERZBERG**, las personas consultadas describieron como produciendo una alta satisfacción en el trabajo factores o aspectos relacionados directamente con el trabajo mismo, es decir, con el contenido del trabajo.

Estos factores motivadores centrados en la tarea son:

- **Logro.**
- **Reconocimiento de logro.**
- **El trabajo mismo.**
- **Responsabilidad.**
- **Crecimiento.**
- **Progreso.**

Estos factores motivadores conducen a una fuerte satisfacción cuando están presentes, pero no causan mucho descontento o insatisfacción cuando están ausentes. En otras palabras los trabajadores no parecen echarlos de menos cuando no los tienen presentes.

Estos factores no sólo tienden a proveer satisfacción, y por lo tanto, motivación en el trabajo, sino que también sirven para desarrollar a los trabajadores y mantenerlos en un constante nivel de competencia.

### **FACTORES HIGIÉNICOS**

En contraste con los motivadores que se derivan del contenido del mismo trabajo, los estudios de **HERZBERG** comprobaron que los factores que producían

un mayor descontento en el trabajo, eran aquellos relacionados con condiciones que rodeaban el trabajo mismo, o sea, el ambiente de trabajo.

Estos factores higiénicos o de mantenimiento incluyen:

- ❑ **Remuneraciones.**
- ❑ **Condiciones de trabajo.**
- ❑ **Seguridad.**
- ❑ **Políticas y administración de la organización.**
- ❑ **Supervisión.**
- ❑ **Relaciones interpersonales.**

Cuando cualquiera de estos factores es deficiente, los trabajadores se sienten descontentos y la expresión se traducirá en una disfuncionalidad para el logro de los objetivos organizacionales. Por esta razón, el supervisor debe preocuparse siempre de mantener un “ambiente higiénico” de trabajo.

En todo caso, y tal como se dijo anteriormente, el mejoramiento de los factores higiénicos o de mantenimiento no proveen satisfacción o “no motivan”.

### **RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA DE HERZBERG Y LA ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW.**

La escala de necesidades de **MASLOW** difiere de la teoría Motivación–Higiene de **HERZBERG** en que ésta se relaciona más específicamente con la

motivación en el trabajo. A pesar de esto, ambas tienen muchas similitudes, y se las puede interpretar en forma paralela.

Una diferencia básica que se puede apreciar entre ambos planteamientos, es que mientras **MASLOW** sostiene que para satisfacer las necesidades superiores, primero deben ser satisfechas las primarias (fisiológicas y de seguridad), **HERZBERG** argumenta que en nuestra sociedad los niveles mínimos económicos y de progreso social se han logrado de modo que sólo las necesidades superiores (sociales, del ego y reactualización) son las verdaderas motivadoras en el trabajo. En todo caso, **HERZBERG** está consciente que los factores de higiene son un prerequisite para la motivación aún cuando ellos no son motivadores por sí mismos.

**FRITZ PERLS**, cree que el organismo humano funciona sobre la base de una jerarquía de necesidades. Sin embargo, esta jerarquía está regida por el principio de urgencia: "lo primero es lo primero". De acuerdo a este principio, la necesidad que presione más por su satisfacción será dominante y se convierte en figura. Mientras que el resto de las necesidades pasa a ser el fondo. Desde el ángulo de la percepción, algunas personas tienden a colocar como patrón a aquellas necesidades que son situaciones inconclusas, ámbitos de la vida que no han encontrado su ciclo de cierre. Por ejemplo las malas relaciones entre padres e hijos, los roles entre equipos de trabajo, cuando no logran ser superados y se vuelven recurrentes, amplifican la necesidad de equilibrio, de búsqueda de solución, o bien,

se reproducen permanentemente, propiciando ambientes y comunicaciones quebradas, en suma, desmotivación y bloque emocional.<sup>13</sup>

Motivar implica una actitud, una percepción y un proceso. La actitud está determinada por el interés, la percepción, por la forma de conocer y el proceso por su dinamismo. Todas estas características influyen sobre las personas y provocan maneras específicas de actuación. En última instancia, todo acto de motivación debería tender a la satisfacción de necesidades humanas.

### **ETAPAS DE LA DESMOTIVACIÓN**

- ❑ Falta de apoyo psicológico: inexistencia de sentimiento de respaldo y comprensión.
- ❑ No proveer de información suficiente: Ello se traduce en demoras y errores.
- ❑ No respetar la confidencialidad.
- ❑ Falta de sensibilidad ante las necesidades de las personas: empatía negativa.
- ❑ Falta de retroalimentación constructiva: sin información del medio circulante.

---

<sup>13</sup> Monografias.com – Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios. sc. se. sf.

- Comportamiento inconsciente de las personas con responsabilidad o mando: afectan el trabajo en equipo y las metas.

La síntesis de éstas transgresiones se resume en un sentimiento de detrimento humano, por parte de los afectados. A ello se acompañan, además, síntomas y emociones que privan de estímulo profesional, disminuyen la iniciativa, generan distancias y muerte de los compromisos. En el plano institucional, por ejemplo, la desmotivación es uno de los principales responsables de la ausencia de identidad entre funcionario y organización.

## **DESMOTIVACIÓN**

Es el final del camino y se abre hacia dos alternativas: marcharse de la organización o aceptar las condiciones existentes y arrastrar el trabajo. La desmotivación de unos cuantos miembros de un equipo es suficiente para aflorar los sentimientos reprimidos del total.

La dinámica entre motivación–desmotivación es la clave para **identificar los niveles yuxtapuestos que afectan a la comunicación y las relaciones interpersonales. Definen dos estilos de comunicación y trabajo, las formas de relacionarse, los rituales burocráticos de acción y las obstrucciones que en el plano individual e institucional afectan a las personas en su desempeño, calidad de vida y espacio emocional.**

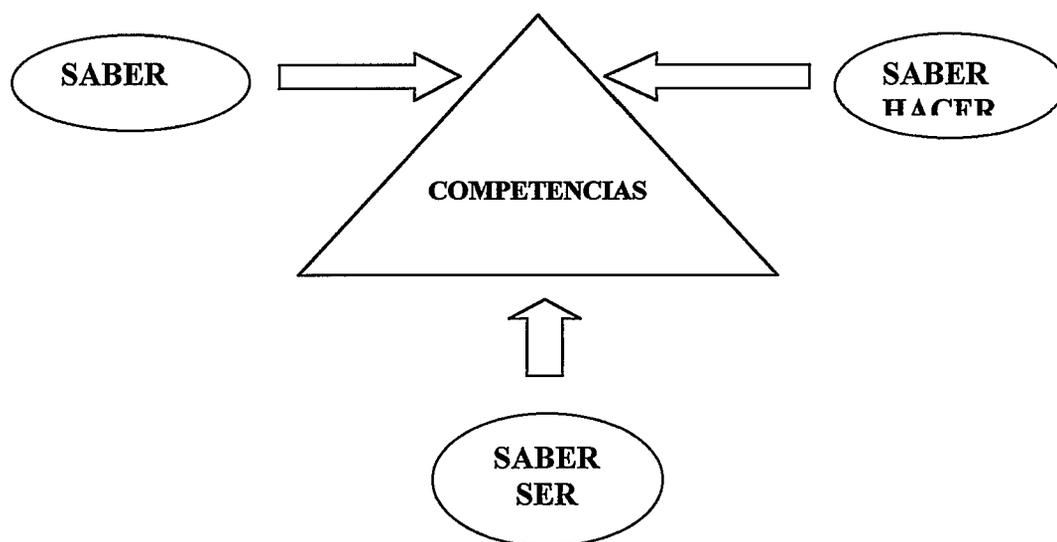
Por tanto, las organizaciones para lograr éxito en su gestión, es necesario que cuenten en su sistema social con funcionarios competentes que les permitan cumplir con sus objetivos y metas.

### ¿Qué son las competencias laborales?

No hablamos de nada nuevo, pues este concepto fue utilizado por David MacClelland hace unos 30 años atrás. A través de sus investigaciones MacClelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.<sup>14</sup>

A través del tiempo se han dado a conocer diferentes definiciones. Sin embargo, podemos resumirlas como:

**Competencias**: Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.



<sup>14</sup> MARTEN LEONARD, Comp. Laboral, Sistemas Seguimientos y Modelos. sc. se. sf.

A partir de dicho concepto se han ensayado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, de distintos puntos de vista y tendencias emergentes.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes podemos formar los criterios que nos permiten seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores, y a través de ellos los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada “brecha técnica” y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal

- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión (ROI).
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Cabe señalar que la Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad de la función de Recursos Humanos, sino que compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea.

Otras definiciones de competencias laborales:

- “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (OIT -, Ducci, 1997)
- “la operacionalización (mise en oeuvre), en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer una función o actividad” (AFNOR, 1996)
- “la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y

desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer”. (Conocer, 1997)

- “la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado”. (Cinterfor/OIT, 1995)
- “la capacidad real del individuo para abordar todas las tarea que componen un lugar de trabajo (workplace). Los cambios nos obligan a focalizar más en las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto y desarrollar situaciones laborales”. (Moore, 1994)
- La competencia laboral es “la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes”. (IHCD, 1998).
- “una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”. (LeBoterf, 1998)

- “Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica”. “no provienen de la aplicación de un currículum, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas”. “la definición de las competencias, y más aún de los niveles de competencias para ocupaciones dadas se construyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores”. (Gallart y Jacinto, 1997)
- “la condición de consenso impone una noción de competencias que no puede ser técnica pues el acuerdo de los actores sociales, difícilmente se sostiene si es producto de una pura manipulación instrumental”. “una competencia es una acción social”. (Rojas, 1999)
- “la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica”. Cada competencia es así entendida como la integración de tres tipos de saberes: “conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser). Son aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje (metacognición)”. (Pinto, 1999)

- “características personales (conocimientos, habilidades y actitudes) que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos”. (Masterpasqua, 1991)
- “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional”. (Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina).

La conceptualización de la competencia laboral también se ha enfocado en la relación entre educación y trabajo. La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Obviamente, incorpora la idea de juicio. Por atributos se entienden los conocimientos, actitudes, valores y habilidades que se ponen en juego para que las personas interpreten la situación específica en la que se encuentran y actúen en consecuencia; es decir, la noción de competencia es relacional. Reúne factores disímiles, las habilidades de los individuos (derivadas de combinaciones de atributos) y las tareas que tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Los atributos son lógicamente necesarios para la competencia, por sí sólo no bastan, (puesto que) cualquier explicación satisfactoria de la competencia debe cubrir tanto los atributos como las tareas. La noción de tarea es aquí amplia, refiriéndose a que

en su sentido más amplio, tarea implica el desempeño en función de una concepción global de lo que es el propio trabajo, de lo que es desempeñarlo éticamente, etc.

¿Qué es lo nuevo en las competencias? ¿No se ha hablado por muchos años de que había que apoyar a las personas para que adquirieran conocimientos y desarrollaran habilidades y destrezas? El concepto de competencia suena bastante parecido. La diferencia mayor está en que este nuevo concepto de competencias abarca el desarrollo de las actitudes de la persona, lo que el individuo es en su afectividad y su volición, buscando un enfoque integrador en que la persona, desde su ser, ponga en juego todo su saber y su saber hacer.

Si consideramos los elementos comunes extraídos de las definiciones, se puede acercar un concepto de competencia como la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado. Más aún, se habla de un saber actuar movilizándolo todos los recursos.

Otra definición que propondríamos: competencia es la combinación integrada de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás; que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado.

Los saberes en juego son varios y no se agotan en el saber conocer y saber hacer. Por el contrario, un tema que ha surgido con fuerza es el saber ser, tipo

de saber que remite a los aspectos de la personalidad del trabajador, especialmente las actitudes, que se ponen en juego en un desempeño competente.

### **Calificación y competencia:**

Se considera que la calificación señala los conocimientos, capacidades, habilidades y modelos de comportamiento que una persona tiene para ejecutar una actividad o puesto de trabajo. Se trata de un reconocimiento del logro alcanzado por una persona en el proceso de socialización y/o educación/formación y que corresponde a la totalidad de una actividad o puesto de trabajo. Esta calificación se expresa normalmente en los certificados y diplomas de la escuela y la universidad o los cursos de capacitación. La competencia, en cambio, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada.

### **Competencia y puesto de trabajo:**

Las competencias identifican ante todo resultados laborales concretos que pueden encerrar diferentes funciones; no se refieren a los puestos de trabajo, ni a conjuntos de operaciones; se trata de situaciones concretas de trabajo y no de los elementos estructurales de una operación o de sus elementos. La escolaridad y la formación profesional garantizan, en principio, una base de conocimientos, la competencia se adquiere a lo largo de la vida profesional en la medida que esos

conocimientos son movilizados y aplicados en la práctica. Los certificados de la educación formal y de la formación profesional no siempre reflejan capacidades reales de las personas para desempeños competentes posteriores. Más aún, según los países e incluso según las instituciones que se trate dentro de determinado país, el certificado puede estar más cerca o más lejos de reflejar la realidad de lo que la persona conoce y lo que la persona sabe hacer, con lo que conoce para poder actuar.

## **RELACIÓN DE VARIABLES:**

Al efectuar esta relación, debemos entender que estas se encuentran incorporadas en la organización; de tal manera que se entrelazan entre si, formando un conjunto del cual podemos entender que: Si esta cuenta con funcionarios adiestrados, entrenados y capacitados, éstos podrán contar con los conocimientos necesarios, de tal manera que su desempeño les permita adquirir las habilidades necesarias para que la organización pueda llevar a cabo su gestión; alcanzando los fines públicos para lo cual fue creada, con una mayor eficiencia, eficacia y otorgando satisfacción al público usuario. Cuando hablamos de eficiencia, decimos que se deben aprovechar al máximo los recursos con que se encuentra dotado, de tal manera que los resultados que se obtengan sean los esperados. Dicho de otra forma que sean capaces de reflexionar y discutir sobre la forma de alcanzar estos fines logrando con esta participación la motivación necesaria para ello. Por otra parte que sea eficaz, por cuanto en toda organización pública sabido es que los recursos disponibles son escasos, por lo tanto deben ser maximizados en beneficio del resultado.

Dicho en otras palabras, que la organización cuente con funcionarios competentes laboralmente hablando, que tengan los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias que le permitan solucionar los problemas que se le presentan en su cotidiano actuar, es decir, conjugando el saber, el saber hacer y el saber ser.

## **RELACIÓN ENTRE MOTIVACION, CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES:**

Con el objeto de realizar una relación entre capacitación y competencia laboral, en primer lugar definiremos a la capacitación lo según lo señala el autor Domingo Sánchez Caro como: **“al proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y/o perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren o son necesarios para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo.”**

En lo referente a competencia laboral, diremos que el autor Marten Leonard la define como: **“La Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.**

Ante esto podemos señalar que ambas se encuentran directamente relacionadas entre sí, es decir, son convergentes por cuanto por medio de la capacitación el funcionario adquiere el componente cognitivo necesario para llegar a convertirse en competente, adquiriendo por esta vía nuevos hábitos y modales culturales, otorgándole seguridad en su desempeño. Lo anterior por cuanto para lograrlo, es necesario contar con los conocimientos que otorga o entrega la capacitación, para que de esa forma el funcionario pueda adquirir las habilidades,

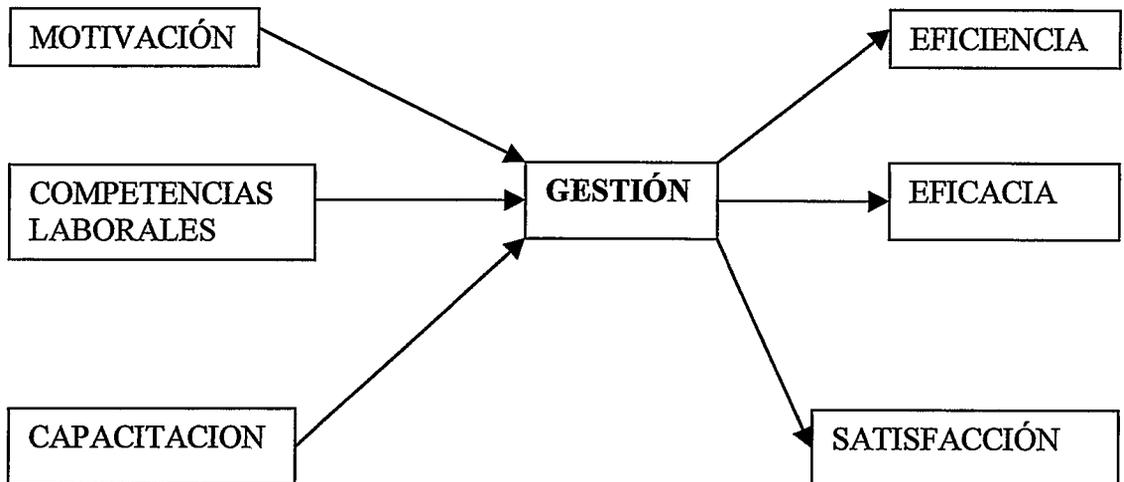
destrezas y lo más importante la capacidad de comprensión, lo cual indica tener capacidad reflexiva ante las situaciones que se le presenten. Esto significa que la persona debe conjugar el “saber”, el que se encuentra directamente relacionado con los conocimientos que debe aplicar en el desarrollo de su labor y que en definitiva le proporciona la capacitación, ya que por esta vía se podrá lograr del funcionario un trabajo de mayor calidad.

Dicho en otras palabras, que se pueda llegar a entregar un servicio que reúna la eficiencia y eficacia, es decir alcanzar el saber hacer, no es más que la demostración de las habilidades desarrolladas y adquiridas por vía de la capacitación, lo anterior por cuanto el funcionario va estar preparado para afrontar este tipo de situaciones. Finalmente, respecto al saber ser, el cual es una integración entre el saber y el saber hacer, que significa llevar a cabo los conocimientos entregados por la capacitación, en la forma establecida, traducido en la actitud que adopta el funcionario frente a los desafíos que le impone su organización.

**Con respecto a la interrogante ¿qué motiva a los funcionarios a la mayor capacitación o la adquisición de competencias?** ~

Al respecto podemos señalar que esto tiene su origen en el Cuarto Nivel de la escala de necesidades de Maslow, por cuanto el funcionario necesita capacitarse para llegar a convertirse en competente, ya que requiere adquirir confianza en sí mismo para desarrollar las tareas encomendadas. Lograr autonomía, lo cual significa

prescindir de la supervisión constante al desarrollar sus tareas. Saberse útil, dicho en otras palabras, el funcionario sienta que su aporte es importante para el logro de los objetivos y metas de la organización. Conocimientos, lo cual dice relación con el saber llevar a cabo sus tareas y labores. Por cuanto la persona necesita lograr al interior de la organización el status adecuado para la función que desempeña, es decir, la necesidad de reconocimiento que le entregan sus propios colegas, jefaturas y también el público usuario en general.



## **HIPOTESIS**

**El actual sistema de capacitación tanto, como se genera y como se lleva a cabo no son fuente de motivación funcionaria.**

## **MARCO METODOLÓGICO:**

### **UNIVERSO DE ESTUDIO:**

El universo de estudio de nuestro trabajo será la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua.

### **MUESTRA DEL ESTUDIO:**

Nuestro estudio se realizará considerando una muestra de 14 funcionarios que conforman la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua.

### **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

Para elaborar nuestro estudio hemos decidido utilizar dos elementos:

- **Entrevistas** semiestructurada a la señora Tesorero Regional de la Quinta Región, doña Violeta Cuevas Ibáñez; doña Marcela Otárola Cornejo, Coordinadora de Capacitación de la Tesorería General de la República; y doña Marcela Donoso Sibona, Coordinadora de Capacitación de la Quinta Región
  
- **Encuestas** de carácter personal a los 14 funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua.

**- Pautas de Preguntas a formular en entrevistas:**

1.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que tiene la Tesorería Regional y sus Provinciales versus las necesidades de capacitación de los funcionarios?

2.- ¿Considera usted que la capacitación entregada por el Servicio es un factor de motivación para los funcionarios al momento de realizar sus tareas y funciones?

3.- ¿Cuál es la actitud de los funcionarios al momento de consultárseles sobre los temas de capacitación?

**RESULTADOS:**

**ENTREVISTAS:**

**Entrevista a la señora Violeta Cuevas Ibáñez, Director Regional, Tesorero Quinta Región, Valparaíso.**

1.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que tiene la Tesorería Regional y sus Provinciales versus las necesidades de capacitación de los funcionarios?

**Respuesta:** “En primer lugar debo señalar que a nivel central existe una Sección Capacitación, la cual a su vez se encuentra dividida en cinco subsedes regionales a lo

largo del país. Es por esto que en el mes de Enero de cada año se realiza una encuesta de detección de necesidades, mediante la cual se les consulta a los respectivos Tesoreros Regionales y Provinciales, de cuáles son sus necesidades más urgentes de capacitación con el objeto de realizar cursos y talleres en áreas bien específicas”.

“De acuerdo a lo anterior queda claramente manifestado que las necesidades de los funcionarios son aquellas que se transmiten a su superior, en el entendido que éste al realizar el llenado de la encuesta previamente consulta con sus funcionarios en qué áreas específicas se necesita reforzar”.

2.- ¿Considera usted que la capacitación entregada por el Servicio es un factor de motivación para los funcionarios al momento de realizar sus tareas y funciones?

**Respuesta:** “Esta pregunta es de difícil respuesta, por cuanto lamentablemente no tenemos establecidos sistemas de seguimiento y control de los funcionarios una vez capacitados, pero indudablemente que la capacitación como herramienta ha permitido mejorar de manera importante la entrega de un mejor producto al público usuario, traducido esto en respuestas, se ocupa un menor tiempo en satisfacer los requerimientos, por lo tanto estoy en condiciones de manifestar que se ha permitido brindar un servicio eficiente y eficaz. Lo cual me permite deducir que efectivamente el funcionario cuando se encuentra con más herramientas para enfrentar los problemas planteados, siente algún grado de motivación para dar respuesta a este tipo de exigencias”.

3.- ¿Cuál es la actitud de los funcionarios al momento de consultárseles sobre los temas de capacitación?

**Respuesta:** “Puedo decir que existen diversas reacciones, por cuanto algunos se muestran muy interesados en participar, quienes consideran que es una herramienta muy valiosa para poder desenvolverse profesionalmente en su puesto de trabajo y por otra parte encontramos la situación opuesta, es decir, de absoluta indiferencia, considerando que es una pérdida de tiempo, ya que deben abandonar sus quehaceres habituales, aumentando la carga de trabajo posteriormente con los días no trabajados”.

**Entrevista a la señora Marcela Otárola Cornejo, Coordinadora de la Sección Capacitación de la Tesorería General de la República.**

1.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que tiene la Tesorería Regional y sus Provinciales versus las necesidades de capacitación de los funcionarios?

**Respuesta:** “Nosotros como Sección encargada de la Capacitación de los funcionarios a lo largo de todo el país, hacemos una detección de las necesidades que nos presentan tanto los Tesoreros Regionales y Provinciales, como también los funcionarios por medio de la Asociación de Empleados, a través de todo el año, lo cual se traduce en una encuesta que se realiza en el mes de Enero de cada año con el objeto de realizar el calendario de los cursos y talleres que se llevarán a efecto en las

distintas regiones del país, ya que estas varían según el tipo de requerimientos que manifiesten los usuarios”.

2.- ¿Considera usted que la capacitación entregada por el Servicio es un factor de motivación para los funcionarios al momento de realizar sus tareas y funciones?

**Respuesta:** “No creo estar en condiciones de dar una respuesta de manera categórica respecto al tema, por cuanto por razones de infraestructura y presupuestaria no es posible hacer un seguimiento del funcionario una vez capacitado y mucho menos realizar algún tipo de evaluación en el terreno mismo relacionada con los temas entregados”.

3.- ¿Cuál es la actitud de los funcionarios al momento de consultárseles sobre los temas de capacitación?

**Respuesta:** “De acuerdo a lo manifestado por el representante de los funcionarios, éstos demuestran una actitud positiva con relación a los temas de capacitación, es por ello que se han incorporado en el presente año varios talleres y cursos específicos en áreas en las cuales no se había intervenido anteriormente”.

**Entrevista a la señorita Marcela Donoso Sibona, Jefe de la Sección Ingresos y Coordinadora de Capacitación de la Cuarta, Quinta y Sexta Región.**

1.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que tiene la Tesorería Regional y sus Provinciales versus las necesidades de capacitación de los funcionarios?

**Respuesta:** “Las necesidades de capacitación del servicio como tal, se establecen mediante una encuesta a nivel nacional, consultándoseles a los Tesoreros Regionales y Provinciales con respecto a los temas en los cuales les interesa capacitar a sus funcionarios”.

“Con respecto a las necesidades de los funcionarios debo entender que estas inquietudes son transmitidas a los respectivos Tesoreros, formándose de esta manera un catastro de las necesidades de capacitación, ya que por razones de capacidad no es posible realizar encuestas a nivel de funcionarios, por cuanto nadie más que el Jefe de la Oficina debe saber el real nivel de necesidades respecto al tema. Naciendo de esta manera el Programa Anual de Capacitación, diseñado por el nivel central mediante la sección respectiva, establecido este como un sistema de malla curricular de tal manera que quiénes no aprueben un curso se ven imposibilitados de postular al siguiente”.

2.- ¿Considera usted que la capacitación entregada por el Servicio es un factor de motivación para los funcionarios al momento de realizar sus tareas y funciones?

**Respuesta:** “Es difícil saber a ciencia cierta si el funcionario se siente motivado después de un curso de capacitación, toda vez que no se le hace un seguimiento una

vez concluido este, ya que por razones de tiempo ello no es posible, pero si se puede apreciar un mayor rendimiento en su trabajo y una mejoría sustancial de las operaciones realizadas, visto de esta manera es posible deducir de que existe un cierto grado de motivación originado en el hecho de contar con nuevas herramientas para enfrentar el diario quehacer”.

3.- ¿Cuál es la actitud de los funcionarios al momento de consultárseles sobre los temas de capacitación?

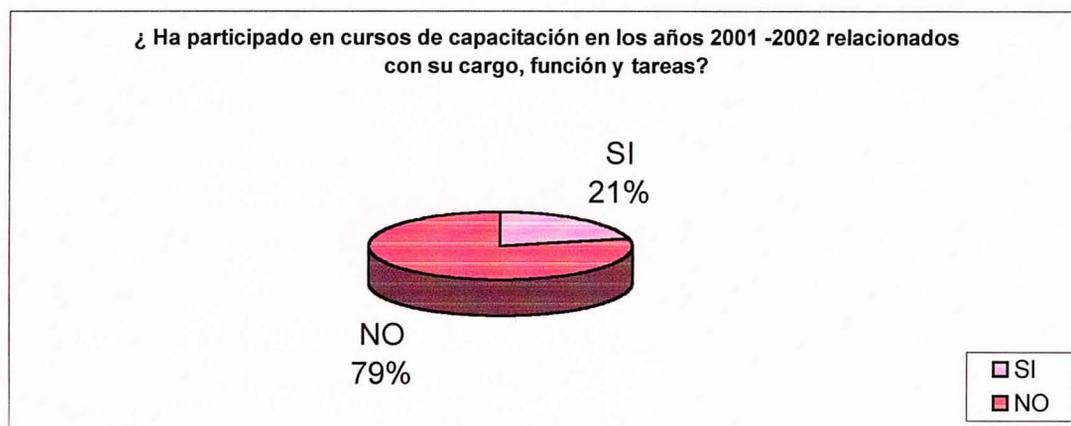
**Respuesta:** “Existen dos tipos de respuesta a este tipo de consultas, hay quienes se interesan por participar en forma frecuente y son aquellos funcionarios jóvenes y recién ingresados al servicio, ya que ello les permite acceder a nuevos conocimientos, los cuales pueden aplicar en su labor diaria y a la vez aumentar su currículum el cual les permitirá en el futuro postular a concursos por ascensos dentro del Servicio; y por otro lado están los funcionarios más antiguos quienes actúan de forma indiferente respecto al tema”.

## ENCUESTAS

### CAPACITACION:

1.- ¿Ha participado en cursos de capacitación en el periodo comprendido entre los años 2001 - 2002, en materias que digan relación con el cargo, funciones y tareas que desempeña?

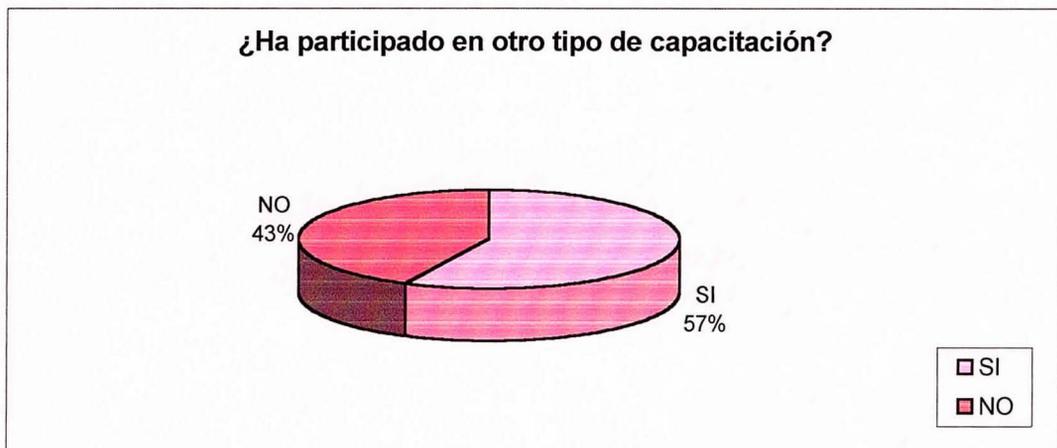
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	3	21
NO	11	79
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** De un universo de 14 personas que conforman la Tesorería Provincial San Felipe de Aconcagua, sólo 3 han sido capacitadas en materias relacionadas con las tareas y funciones que deben desempeñar. Al contrario 11 de ellas no lo han hecho, lo cual indica una falencia importante al respecto.

2.- ¿Ha participado en otro tipo de cursos de capacitación que no estén relacionados con su cargo, funciones y tareas en el período 2001 - 2002?

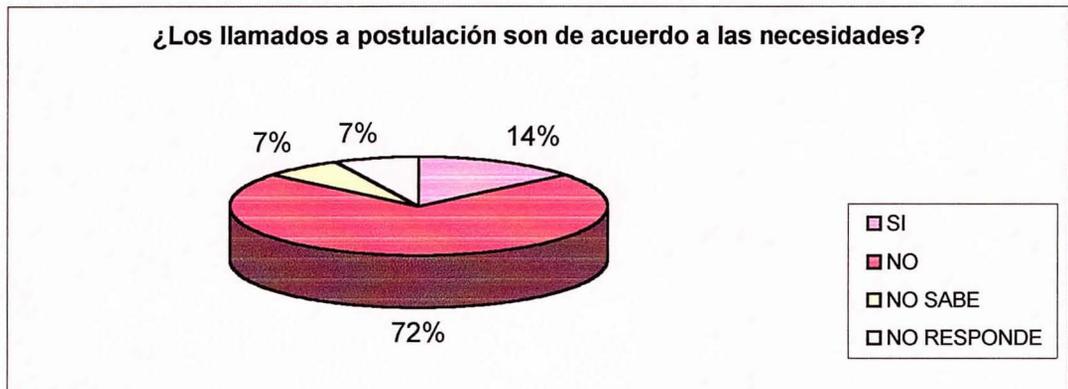
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	8	57
NO	6	43
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** De acuerdo a la respuesta dada, más de la mitad de los funcionarios ha concurrido a cursos de capacitación que no tienen relación con su puesto de trabajo.

3.- ¿ Considera que los llamados a postulación de los cursos de capacitación son los adecuados, de acuerdo a las necesidades de tareas y funciones que debe desempeñar?

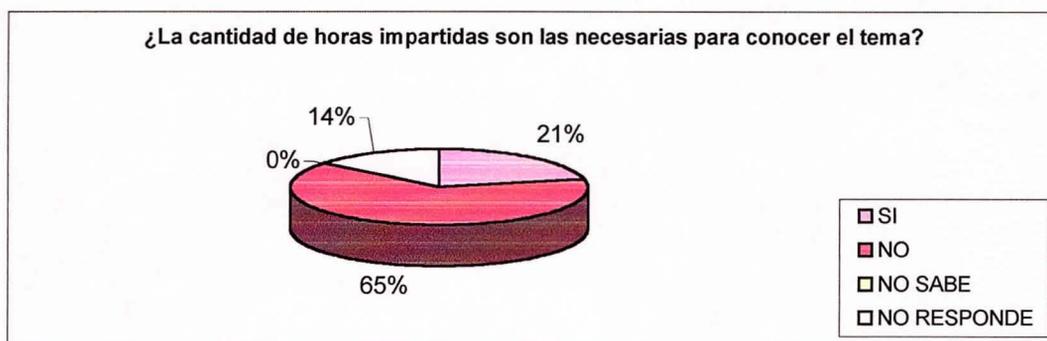
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	2	15
NO	10	71
NO SABE	1	7
NO RESPONDE	1	7
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** Gran parte de los funcionarios piensa que los llamados a postulación para los cursos de capacitación que entrega el Servicio, no se hace pensando en las necesidades laborales para desarrollar sus funciones adecuadamente.

4.- ¿Considera que la cantidad de horas impartidas en los cursos de capacitación son las adecuadas para conocer en profundidad el tema tratado?

	N° funcionarios	Porcentaje
SI	3	21
NO	9	64
NO SABE	0	0
NO RESPONDE	2	15
TOTAL	14	100



RESULTADO: De acuerdo a esto el 64% de los funcionarios piensa que la cantidad de horas impartidas en los cursos de capacitación son insuficientes para internalizar los temas tratados.

5.- ¿ La Sección capacitación para elaborar su programa anual, considera su opinión, con respecto a sus necesidades laborales?

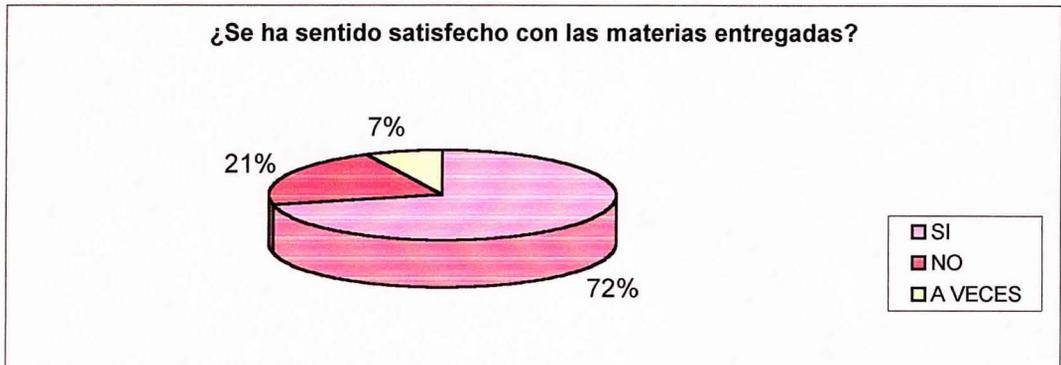
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	0	0
NO	12	85
A VECES	2	15
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** La gran mayoría de los funcionarios no se siente participe de las decisiones que se toman con respecto a las materias contenidas en los cursos de capacitación, por cuanto estas son tomadas en forma jerárquica (Tesorero Provincial).

6.- ¿ Al asistir a los cursos de capacitación impartidos en el período 2001 - 2002, se ha sentido satisfecho con las materias entregadas?

	N° funcionarios	Porcentaje
SI	10	71
NO	3	22
A VECES	1	7
TOTAL	14	100



RESULTADO: La opinión de los funcionarios es que a pesar de no ser consultados sienten satisfacción por los nuevos conocimientos recibidos.

7.- ¿ Si la respuesta anterior es positiva, que grado de motivación ha sentido usted al momento de aplicar las herramientas y conocimientos entregados?

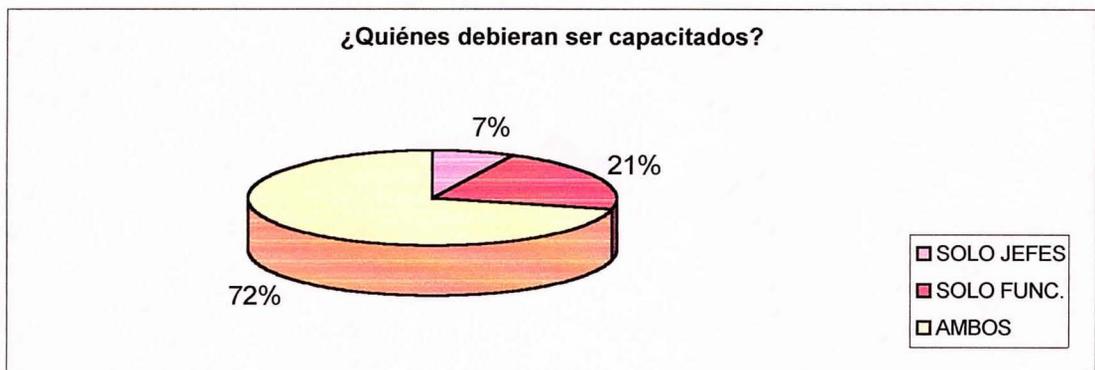
	N° funcionarios	Porcentaje
ALTA	10	72
MEDIA	3	21
BAJA	1	7
TOTAL	14	100



RESULTADO: Según el resultado de la pregunta el 72% de los funcionarios siente motivación al realizar su labor aplicando las nuevas herramientas.

8.- ¿ De acuerdo a su opinión, quiénes deberían ser capacitados por el Servicio con mayor frecuencia?

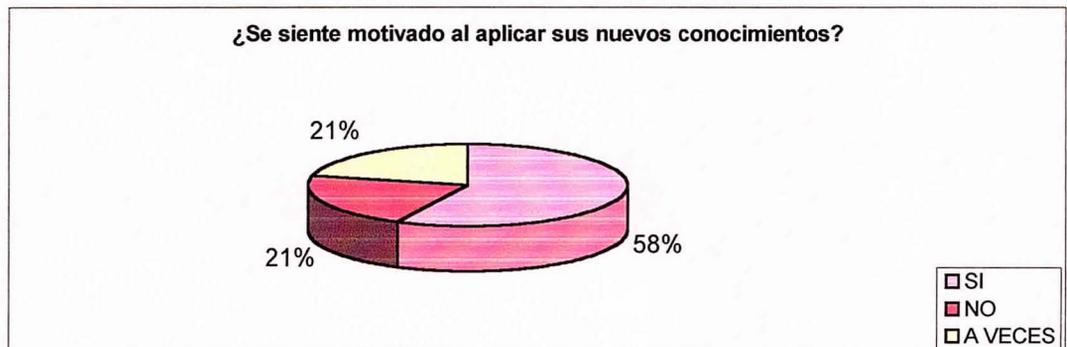
	N° funcionarios	Porcentaje
SOLO JEFES	1	7
SOLO FUNC.	3	21
AMBOS	10	72
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** De acuerdo al resultado arrojado respecto a esta pregunta se concluye que tanto jefes como funcionarios deben ser capacitados regularmente en sus respectivas áreas.

9.- ¿ De acuerdo a las materias entregadas en los cursos de capacitación, al momento de aplicarlas al desarrollar sus tareas, se ha sentido motivado?

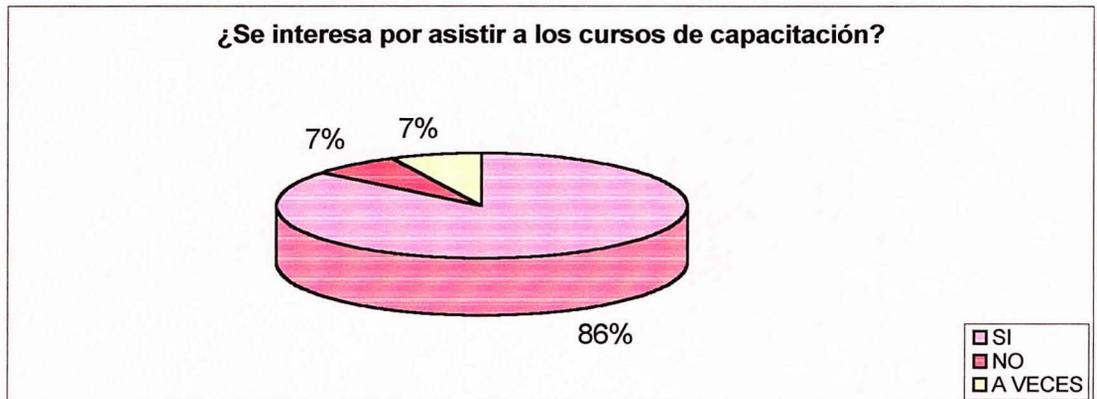
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	8	58
NO	3	21
A VECES	3	21
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** De acuerdo a las respuestas expresadas queda de manifiesto que el funcionario al sentirse capacitado y con nuevas herramientas para desarrollar sus tareas, siente una mayor motivación para realizarlas.

10.- Frente a un llamado a postulación para asistir a cursos de capacitación, ¿se siente interesado en participar?

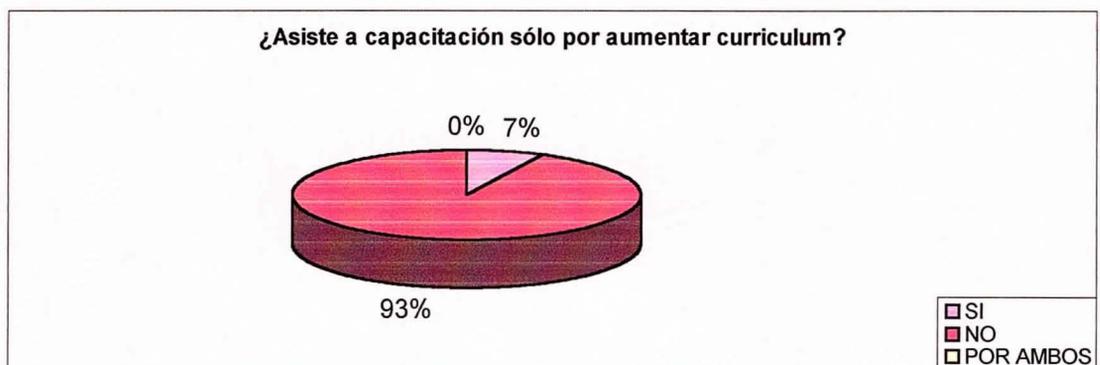
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	12	86
NO	1	7
A VECES	1	7
TOTAL	14	100



RESPUESTA: De las respuestas se desprende que la mayoría de los funcionarios por lo general, les interesa participar en los cursos de capacitación que imparte el Servicio.

11.- ¿ Si la respuesta es positiva, sólo postula por aumentar su curriculum o por el pago de viático que entrega el Servicio para estos efectos?

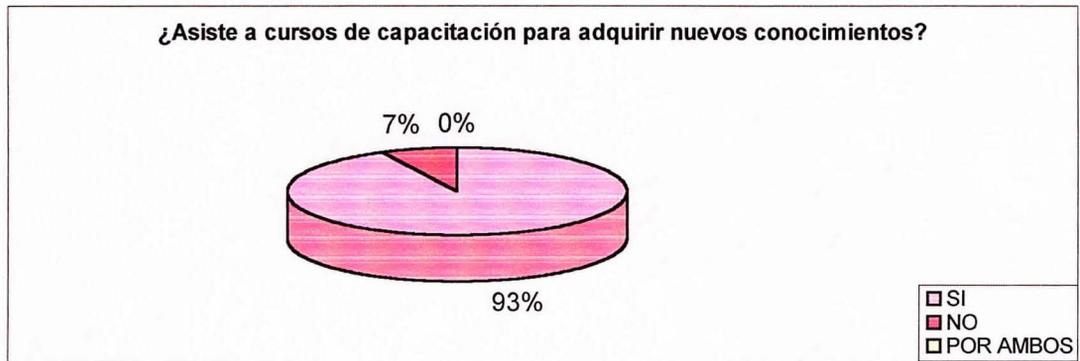
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	1	7
NO	13	93
POR AMBOS	0	0
TOTAL	14	100



RESULTADO: De acuerdo a las respuestas entregadas los funcionarios postulan para obtener nuevas herramientas de trabajo.

12.- ¿ Si la respuesta es negativa, lo hace pensando en adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en su labor diaria?

	N° funcionarios	Porcentaje
SI	13	93
NO	1	7
POR AMBOS	0	0
TOTAL	14	100



RESULTADO: Tal como se indicó en el gráfico anterior a los funcionarios les interesa aprender nuevas materias y técnicas para aplicarlas en sus tareas diarias.

## AUTOESTIMA

13.- ¿Cree Ud., que existe reconocimiento de parte de la jefatura de la Tesorería Provincial respecto de la labor que desempeña una vez capacitado?

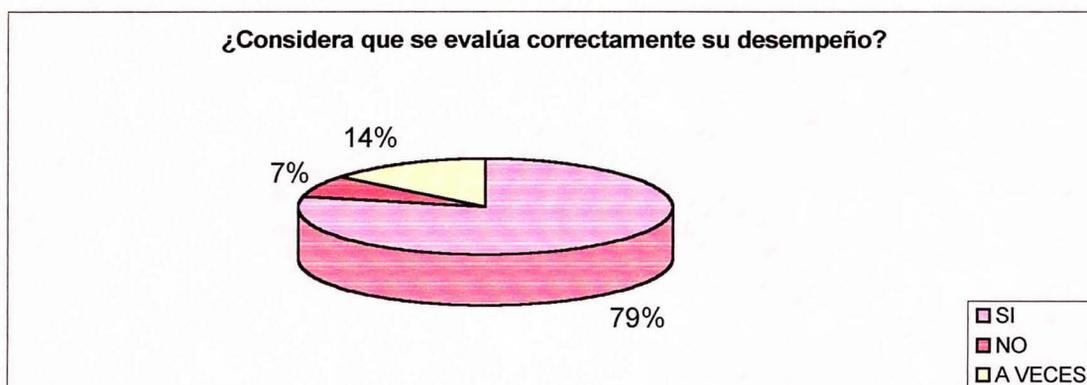
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	8	58
NO	2	14
NO SABE	3	21
NO RESPONDE	1	7
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** La mayoría de los funcionarios siente que la jefatura les reconoce los aportes que entregan al Servicio una vez capacitados.

14.- ¿Considera Ud., que su desempeño en su área de trabajo es evaluado correctamente de acuerdo a la labor y tareas realizadas?

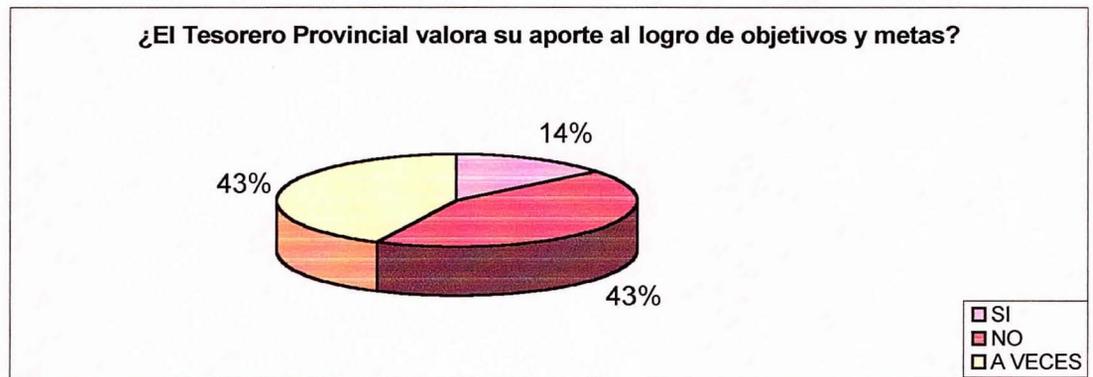
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	11	79
NO	1	7
A VECES	2	14
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** En general el funcionario se sabe reconocido por su jefatura en su entrega, lo cual se traduce en una buena evaluación del desempeño.

15.- ¿ Siente Ud., que su aporte al logro de los objetivos y metas de la Tesorería Provincial es valorado apropiadamente por el Tesorero Provincial ?

	N° funcionarios	Porcentaje
SI	2	14
NO	6	43
A VECES	6	43
TOTAL	14	100

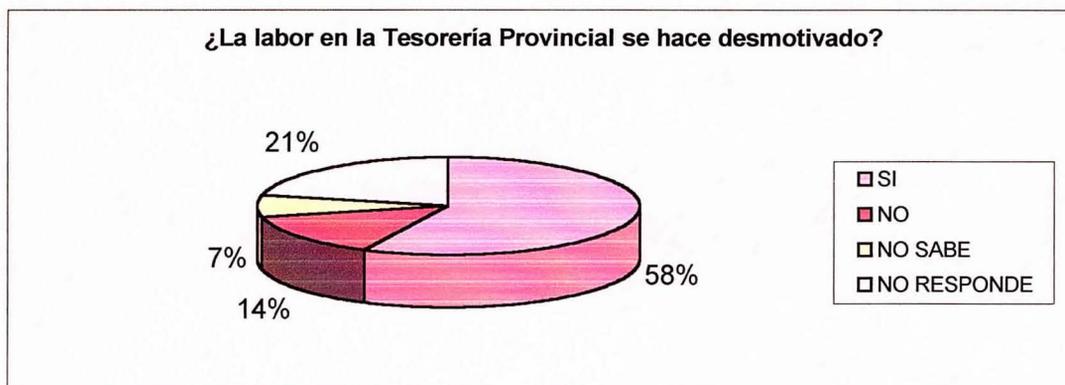


RESULTADO: De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede apreciar que la mayoría de los funcionarios creen que el Tesorero Provincial no valora adecuadamente el aporte individual para el logro de los objetivos y metas.

## COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO:

16.- ¿Cree Ud. Que la labor realizada en la Tesorería Provincial se hace con poca motivación?

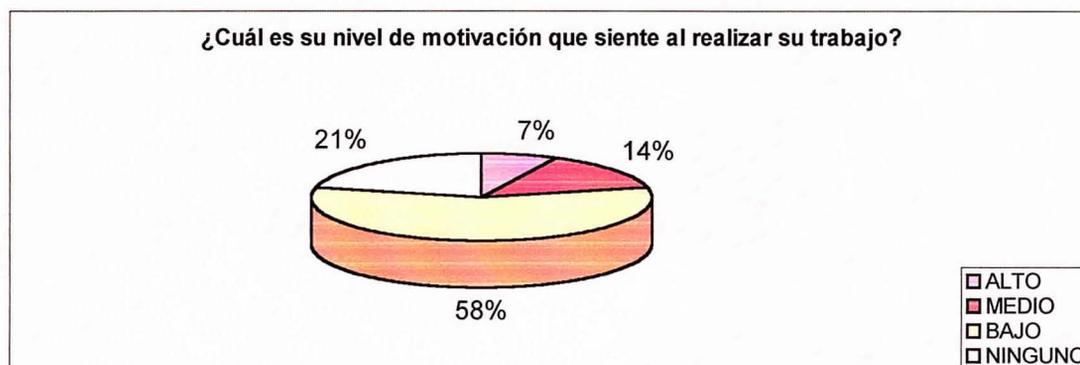
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	8	58
NO	2	14
NO SABE	1	7
NO RESPONDE	3	21
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** De acuerdo al resultado se puede apreciar que los funcionarios tienen poca motivación para realizar sus labores y tareas.

17.- ¿Qué nivel de motivación siente al realizar las tareas y actividades en la Tesorería Provincial de San Felipe?

	N° funcionarios	Porcentaje
ALTO	1	7
MEDIO	2	14
BAJO	8	58
NINGUNO	3	21
TOTAL	14	100



RESULTADO: Al formularseles la pregunta de manera distinta el resultado es similar al gráfico anterior, es decir, existe una baja motivación de los funcionarios al realizar su trabajo.

18.- ¿Cree Ud. Que la labor que desarrolla la Tesorería Provincial de San Felipe, se realiza de manera eficiente y eficaz?

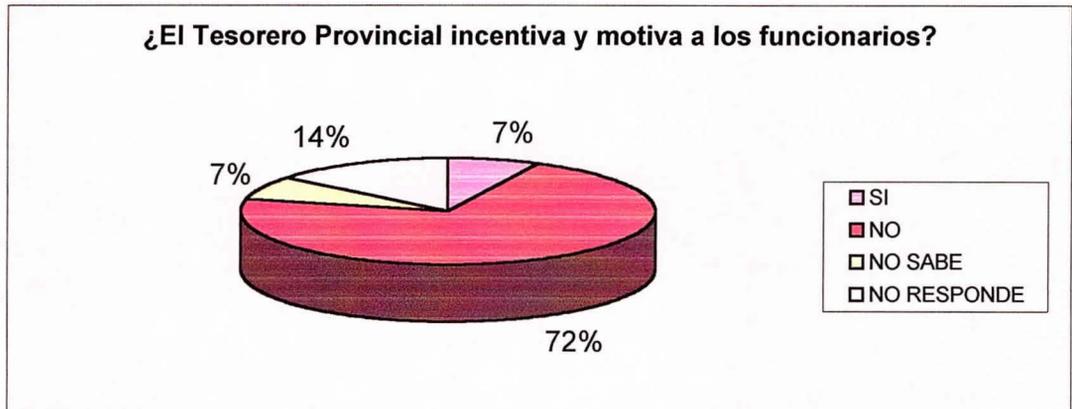
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	9	65
NO	1	7
NO SABE	2	14
NO RESPONDE	2	14
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** De acuerdo al sentimiento que expresan los funcionarios frente a esta pregunta, y considerando la baja motivación con que realizan su trabajo, creen que este lo realizan en forma eficiente y eficaz.

19.- ¿Considera Ud. que el Tesorero Provincial de San Felipe se preocupa de incentivar y motivar a los funcionarios para cumplir con las labores encomendadas?

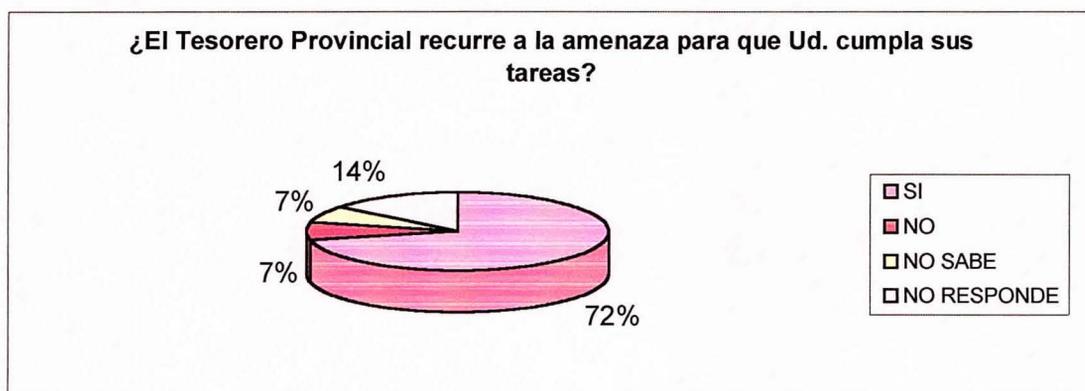
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	1	7
NO	10	72
NO SABE	1	7
NO RESPONDE	2	14
TOTAL	14	100



RESULTADO: De acuerdo a lo expresado por los funcionarios queda claramente establecido que la falta de motivación e incentivos laborales radica en la actitud que adopta el Tesorero Provincial frente a ellos.

20.- ¿Si la respuesta es negativa, entonces significa que el Tesorero Provincial utiliza coerción para que Ud. Las cumpla?

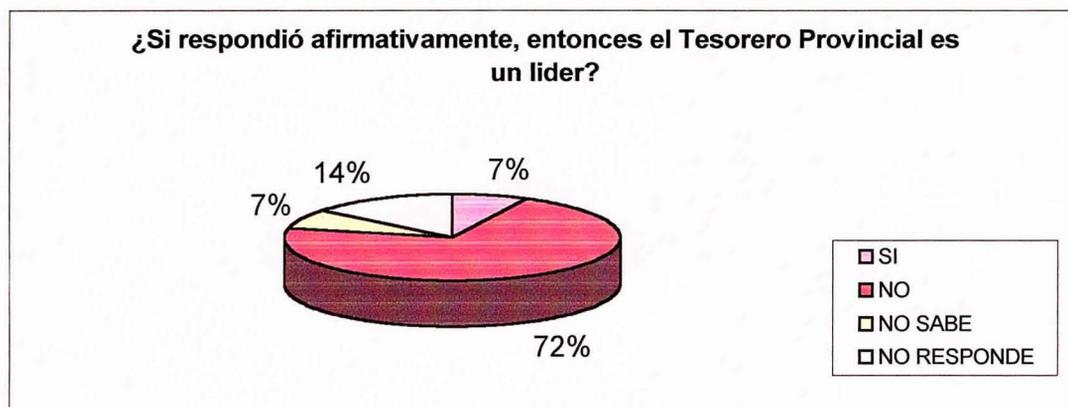
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	10	72
NO	1	7
NO SABE	1	7
NO RESPONDE	2	14
TOTAL	14	100



RESULTADO: De acuerdo a las respuestas se puede entender que el personal cumple sus tareas por temor a sufrir algún tipo de sanción de parte de éste.

21.- ¿Si la respuesta es afirmativa, significa que el Tesorero Provincial ejerce un fuerte liderazgo?

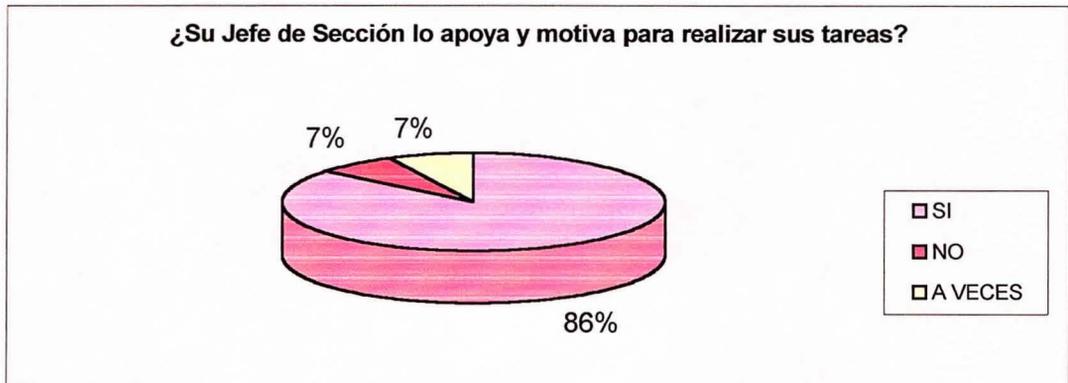
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	1	7
NO	10	72
NO SABE	1	7
NO RESPONDE	2	14
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** De acuerdo a lo anterior queda manifestado que el Tesorero Provincial no es un mejor referente para incentivar y motivar a los funcionarios, por cuanto carece de liderazgo.

22.- ¿Se siente Ud. Apoyado y motivado por su jefe de sección para realizar las tareas y labores encomendadas?

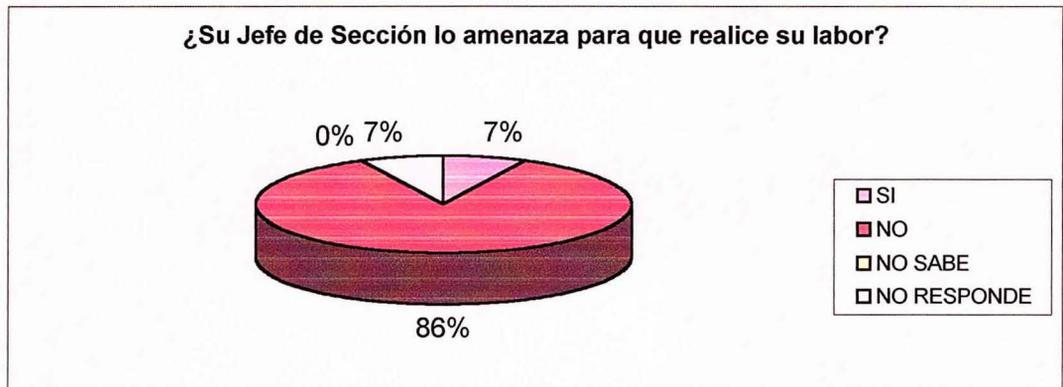
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	12	86
NO	1	7
A VECES	1	7
TOTAL	14	100



RESULTADO: Para la mayoría de los funcionarios, el principal punto de sustento y apoyo lo encuentran en sus respectivos jefes de sección.

23.- ¿Si la respuesta anterior es negativa, significa que estos utilizan la coerción como medio para lograr su cumplimiento?

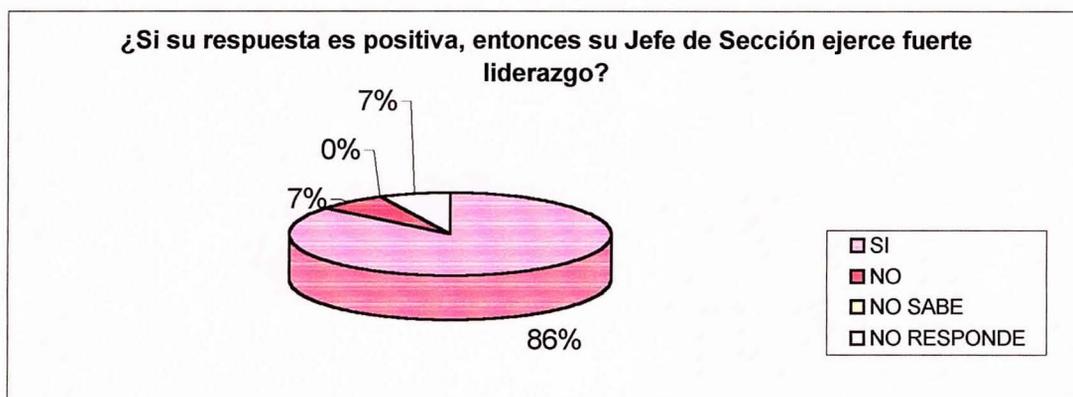
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	1	7
NO	12	86
NO SABE	0	0
NO RESPONDE	1	7
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** Es posible entender que los funcionarios con sus respectivos jefes de sección, no se sienten amenazados para cumplir con sus obligaciones.

24.- ¿Si la respuesta anterior es positiva significa que estos ejercen un fuerte liderazgo al interior de la sección?

	N° funcionarios	Porcentaje
SI	12	86
NO	1	7
NO SABE	0	0
NO RESPONDE	1	7
TOTAL	14	100



**RESULTADO:** Formulada la misma pregunta a los funcionarios, pero respecto al Tesorero Provincial, el resultado es diametralmente opuesto, por lo que se puede concluir que los jefes de sección ejercen un fuerte liderazgo al interior de sus secciones para cumplir los objetivos y metas de la institución.

25.- ¿Considera Ud. Que su jefe directo toma en cuenta sus opiniones y sugerencias al momento de realizar sus labores?

	N° funcionarios	Porcentaje
SI	10	72
NO	2	14
A VECES	2	14
TOTAL	14	100



RESULTADO: Tal como se ha respondido en las preguntas anteriores podemos inferir que los jefes directos hacen participe a los funcionarios en la toma de decisiones.

26.- ¿Considera Ud. Que los objetivos logrados por la Tesorería Provincial, han sido fruto de su aporte?

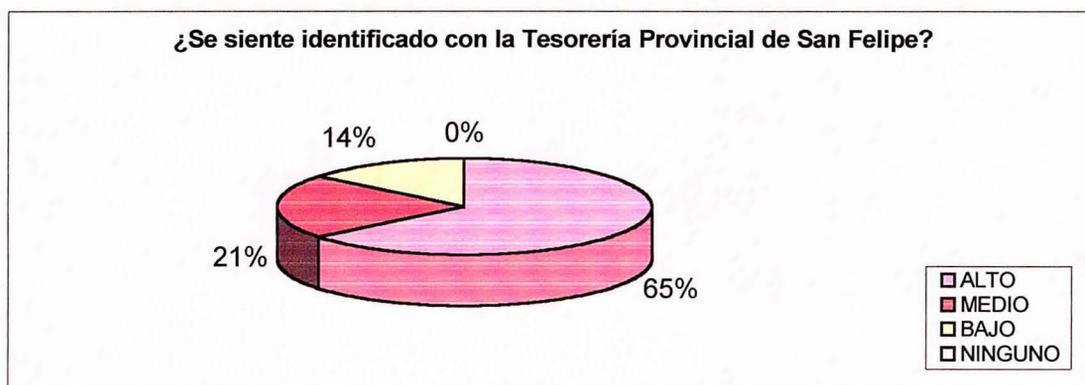
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	12	86
NO	0	0
NO SABE	1	7
NO RESPONDE	1	7
TOTAL	14	100



RESULTADO: Es posible entender que los funcionarios consideran que los objetivos y metas de la Tesorería Provincial se han obtenido como consecuencia de sus aportes.

27.- ¿Qué grado de identidad siente Ud. al pertenecer a la Tesorería Provincial de San Felipe?

	N° funcionarios	Porcentaje
ALTO	9	65
MEDIO	3	21
BAJO	2	14
NINGUNO	0	0
TOTAL	14	100



RESULTADO: Se puede entender que existe un alto porcentaje de funcionarios que se sienten identificados con la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua.

28.- ¿En su futuro mediato, le gustaría trabajar en otra Tesorería Provincial o Regional?

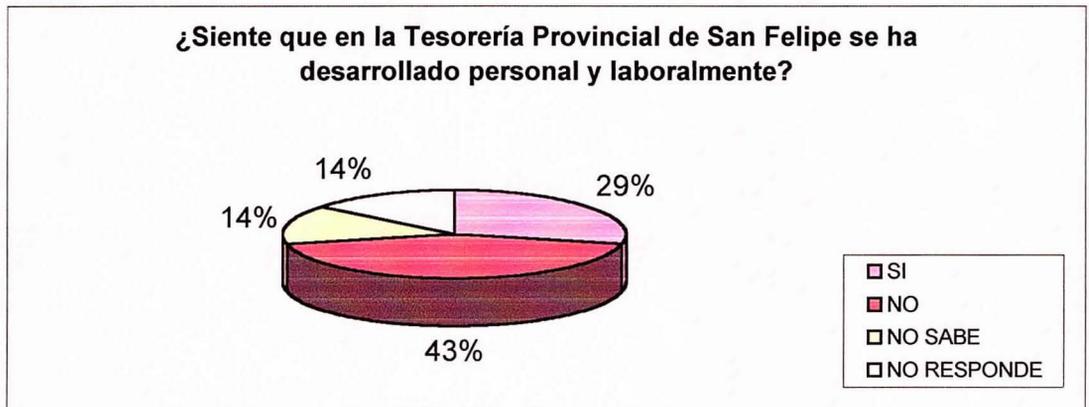
	N° funcionarios	Porcentaje
SI	3	21
NO	8	58
NO SABE	2	14
NO RESPONDE	1	7
TOTAL	14	100



RESULTADO: De acuerdo a lo anterior se puede concluir de que la mayoría de los funcionarios no se interesan por trabajar en otras oficinas que no sea la de San Felipe.

29.- ¿Considera Ud. Que durante su permanencia en esta Tesorería Provincial ha tenido un claro desarrollo laboral y/o personal?

	N° funcionarios	Porcentaje
SI	4	28
NO	6	44
NO SABE	2	14
NO RESPONDE	2	14
TOTAL	14	100



RESULTADO: Es posible entender que a pesar de no sentir un desarrollo laboral y personal importante, de igual manera les interesa mantenerse trabajando en la Tesorería Provincial de San Felipe.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS:**

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Ya que estas combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad.

Hoy en día estamos en presencia de una interesante discusión sobre Modernización del Estado, tema que necesariamente nos lleva a reflexionar sobre el estilo de desarrollo que queremos construir al interior de nuestras organizaciones.

La capacitación como cualquier otra actividad humana, se realiza en un contexto social, por lo tanto cuando hablamos de capacitación explícita o implícitamente en sus políticas y actividades se trasluce una expectativa de desarrollo, de hecho, los programas de capacitación de las organizaciones se orientan a responder a las necesidades personales y colectivas de la organización, ya sean técnicas, psicológicas o sociológicas.

De acuerdo al resultado que arrojan las entrevistas realizadas a funcionarios relacionados directamente con el tema de capacitación del Servicio de Tesorerías, como es el caso de la Tesorera Regional Quinta Región Valparaíso, la Coordinadora de Capacitación de la Tesorería General de la República y la Coordinadora de Capacitación de la Cuarta, Quinta y Sexta Región, es posible entender, según lo manifestado por ellas con respecto a la pregunta número 1 de la

entrevista, que no existen pautas o necesidades definidas con respecto a la capacitación, toda vez que esto queda circunscrito al resultado de una encuesta que realiza la organización desde el nivel central, en la cual se les da a elegir a los Tesoreros Regionales y Provinciales el tipo de curso al que pueden acceder los funcionarios, de acuerdo a los medios con que cuenta el Servicio. Lo que significa que es la Sección Capacitación de la Tesorería General de la República y los respectivos Tesoreros Regionales o Provinciales, quienes toman las decisiones respecto de las necesidades de capacitación de sus oficinas, sin que sea tenido en cuenta el interés de los funcionarios por capacitarse en algunas materias específicas.

Ante la pregunta número 2 de la entrevista, existe unanimidad en el sentido de que no es posible determinar de alguna forma si la capacitación actúa como ente motivador en el funcionario, por cuanto, no existe un debido seguimiento de éste una vez capacitado. Ello fundamentalmente, porque no se cuenta con la infraestructura (personal) ni los presupuestos necesarios para realizarlo, a lo más con las herramientas entregadas por la capacitación logra un mejor desempeño en sus labores, lo cual no significa que el funcionario se sienta motivado.

Con respecto a la pregunta número 3 de la entrevista, es posible entender que existen dos grupos de funcionarios claramente definidos, por una parte están quienes recién ingresan al Servicio y que manifiestan interés en asistir a los cursos de capacitación por dos razones: para adquirir nuevas herramientas y conocimientos, y ello les da la posibilidad de participar en concursos por ascensos dentro de la

organización. Existe en cambio otro grupo en el que se encuentran los funcionarios más antiguos, los cuales demuestran indiferencia para participar aduciendo motivos tales como falta de tiempo, ya que se les acumula el trabajo o abiertamente no les interesa por cuanto se encuentran en el proceso final de sus carreras o con escasas posibilidades de lograr un ascenso.

Los resultados que arrojan las encuestas a las que fueron enfrentados los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua, relacionadas con los **problemas y expectativas sobre la capacitación**, demuestran que:

Es muy escasa la participación de los funcionarios en los cursos que imparte la organización en materias relacionadas con el cargo, funciones y tareas que deben desempeñar cotidianamente, tal como queda demostrado en la pregunta número 1 de la encuesta realizada a los funcionarios, por cuanto de un total de 14 personas que la conforman, solamente 3 fueron capacitadas en el periodo 2001 – 2002 en este rubro. Visto desde esta perspectiva, resulta difícil que los funcionarios desarrollen una labor eficiente y eficaz, lo cual obviamente origina una baja motivación, por cuanto no cumplen sus necesidades, como por ejemplo la de su realización, conocimiento y competencia que se encuentran insertas en la escala de necesidades de Maslow, es decir, por esta vía no logran alcanzar su realización personal y de reactualización que debería entregarles la capacitación que otorga el Servicio.

En cambio, quienes de alguna forma participaron en cursos de capacitación dentro del período del estudio, muestran un alto grado de satisfacción por las materias entregadas, tal como lo manifiestan en sus respuestas a las preguntas números 6, 7, 8 y 9 de la encuesta y esto a su vez se ve traducido en motivación para realizar de mejor manera su trabajo, ya que adquirieron nuevos conocimientos y herramientas para realizarlos.

Otro tema para tener presente, está relacionado con la forma en como se hacen los llamados a postulación a los cursos de capacitación, ya que los funcionarios señalan que estos no son los más adecuados, de acuerdo al resultado que arroja la pregunta número 3 de la encuesta la cual indica que un 71% de los encuestados así lo considera, por cuanto los cupos para acceder a ellos es muy limitado y quedan circunscrito al criterio del Tesorero Provincial, quien en definitiva elige al funcionario que envía a capacitarse, no obstante el intereses manifestado por la mayoría de los funcionarios por participar y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, lo que les permitirá transformarse en funcionarios competentes y por ende en un valioso aporte para su organización, según se desprende de sus respuestas, a las preguntas números 10, 11 y 12 de la encuesta.

Con respecto a la cantidad de horas impartidas en los cursos de capacitación, la mayoría de los funcionarios encuestados, considera que son insuficientes, por cuanto las materias son entregadas de manera muy rápida y comprimida lo que no les permite internalizarlas para una mejor aplicación.

Un tema muy preocupante y que afecta directamente la motivación de los funcionarios, dice relación con la nula participación que tienen los funcionarios en la elaboración del plan anual de capacitación, y que se manifiesta en sus respuestas a la pregunta número 5 de la encuesta. En donde, si bien es cierto que la Asociación de Empleados de Tesorerías tiene participación en este, queda claramente establecido que este se realiza con mentalidad centralista, es decir, no existe una detección de las necesidades de capacitación de los funcionarios en forma directa, ya que se pudo establecer en el caso específico de esta oficina, que el jefe de la misma, no otorga participación alguna a los funcionarios, ya que es él quien toma la decisión del tipo de capacitación que necesitan los funcionarios, dando paso de esa forma a la frustración y desmotivación de estos.

Con respecto a la **autoestima**, los funcionarios manifiestan tener percepciones bastante disímiles según lo demuestran en sus respuestas a las preguntas formuladas en las encuestas y que arrojan los siguientes resultados:

En lo concerniente al reconocimiento que manifiestan los jefes de Sección de la Tesorería Provincial, con respecto de la labor que desarrollan los funcionarios una vez que se han capacitado. En sus respuestas a las preguntas número 13 y 14 de la encuesta, los funcionarios en su mayoría se saben reconocidos y valorados por sus esfuerzos desplegados para lograr los objetivos y metas de la organización, traducido esto en una buena evaluación del desempeño.

Dicho en otras palabras ellos alcanzaron a cumplir con sus necesidades establecidas en el cuanto nivel de la escala de necesidades de Abraham Maslow, es decir las necesidades de auto estimación manifestada en la confianza que tienen en sí mismo para desarrollar sus trabajos, autonomía, que se traduce en una mínima supervisión y el hecho de saberse útil para la organización, transformándose en funcionarios competentes, por cuanto adquirieron nuevos conocimientos, lo que les otorga un cierto status dentro de la Tesorería Provincial, es decir, de alguna manera alcanzaron a cumplir con sus necesidades de realización personal por cuanto potenciaron sus conocimientos y adquirieron nuevas herramientas para su desempeño laboral lo cual se traduce en un desarrollo funcionario.

En cambio frente a la pregunta número 15 de la encuesta los funcionarios en su gran mayoría no se sienten reconocidos en su actuar por el Tesorero Provincial, quien no valora los esfuerzos desplegados para lograr los objetivos y metas de la Tesorería Provincial. Lo cual denota que existe un problema de fondo entre los funcionarios con este, a pesar que no lo manifiestan abiertamente, les provoca una gran desmotivación y se ven obligados a aceptar las actuales condiciones imperantes, entrando en una peligrosa espiral que puede llevar a la Tesorería Provincial a un estado no deseado como es la inexistencia de respaldo y comprensión, demora en la entrega de servicios, indiferencia respecto a las obligaciones, ya que da lo mismo hacerlo bien o mal, ya que de igual forma no serán reconocidos.

Al analizar el **comportamiento humano** en el trabajo, se desprende de las respuestas a las preguntas números 16, 17 y 18 de la encuesta que los funcionarios de esta oficina manifiestan tener una baja motivación al realizar sus labores y tareas y que no obstante lo anterior, de igual forma creen que desarrollan su labor de manera eficiente y eficaz, basados en el hecho que cuentan con el apoyo de sus respectiva jefaturas que los apoyan y les reconocen sus esfuerzos.

Por otro lado, en sus respuestas a las preguntas números 19,20 y 21 de la encuesta manifiestan que el Tesorero Provincial con su actitud no incentiva ni motiva a los funcionarios para que estos cumplan de buena forma las tareas y labores encomendadas, ya que este recurre a la coerción o amenaza, ya sea con una mala evaluación del desempeño o simplemente con la perdida de la fuente laboral, ejerciendo por lo tanto un muy bajo liderazgo, lo cual indudablemente origina una lógica desmotivación en los funcionarios.

Situación muy distinta se aprecia en las respuestas a las preguntas formuladas en los números 22, 23,24 y 25 de la encuesta, en donde los funcionarios dejan claramente establecido que son sus jefes de Sección quienes que encargan de motivarlos e incentivarlos para desarrollar de la mejor manera posible sus actividades, tareas y labores, ejerciendo por lo tanto un fuerte liderazgo al interior de sus respectivas secciones, considerándolos y aceptando sus opiniones y sugerencias para realizar de la mejor forma posible sus labores, lo cual se ve traducido en el logro de los objetivos y metas de la Tesorería Provincial, de lo cual los funcionarios se

sienten partícipes, según lo manifestado en sus respuestas a la pregunta número 26 de la encuesta.

Finalmente, en lo referente a las necesidades sociales o de pertenencia ubicadas en el tercer nivel de la escala de necesidades de Maslow, los funcionarios en sus respuestas a las preguntas números 27, 28 y 29 de la encuesta, manifiestan tener un alto grado de pertenencia, con respecto al Servicio mismo y consecuentemente a la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua, ya que no manifiestan un mayor interés por cambiar su escenario laboral, es decir de buscar un horizonte distinto al actual o pedir su traslado a otra oficina del Servicio, a pesar que reconocen no haber tenido un claro desarrollo laboral y/o personal en la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua y esto se puede explicar en el hecho que la mayoría de ellos son oriundos de la provincia y el cambio los originaría un trastorno mayor que los potenciales beneficios de dicha medida

## CONCLUSIONES

Durante el proceso de desarrollo de este trabajo, nos hemos podido dar cuenta que la capacitación y la motivación de los empleados del Servicio de Tesorerías, son dos temas que al interior de las organizaciones han cobrado primordial importancia, debido, fundamentalmente al proceso de modernización del aparato Estatal impulsado por el gobierno y que tiene su origen en la globalización de la economía a nivel mundial, por cuanto esta exige Servicios Públicos eficientes, efectivos y ágiles en su desempeño, de tal manera que la entrega del servicio se realice con el mínimo costo económico y de tiempo posibles, tanto para el usuario como para la organización que realiza la prestación.

Desde esta perspectiva, la capacitación, la cual consiste en un conjunto de actividades cuyo objetivo fundamental es el perfeccionamiento del personal perteneciente a una determinada organización, sea esta pública o privada, especialmente en lo concerniente a la adquisición y actualización de conocimientos técnicos, lo que se puede traducir en un mejor desempeño de los funcionarios capacitados, así como también la posibilidad de asumir nuevas y más complejas responsabilidades.

Dentro de este marco, es que, por medio de la capacitación se puede aumentar el componente cognitivo de los funcionarios, de tal forma que éstos puedan entregar un servicio al usuario de manera eficiente y eficaz que necesita la

organización para responder a los actuales desafíos. Cuando hablamos de esto nos referimos a las competencias laborales que deben tener los funcionarios públicos modernos, es decir, que reúnan el “saber” que se obtiene en las escuelas y universidades que responde a situaciones de evaluación educacional; el “saber hacer” que es la capacidad que sólo se puede desplegar en el trabajo, con sus reglas, procedimientos, instrumentos y consecuencias; el “saber ser” con los demás que se ponen en acción para un desempeño adecuado y en un contexto dado, tema que ha surgido con gran fuerza, que se remite a los aspectos de la personalidad del funcionario, especialmente las actitudes que se ponen en juego en un desempeño competente.

En el caso del estudio es posible encontrar una realidad muy diferente a lo que plantea la teoría anteriormente indicada, ya que de acuerdo al resultado de las encuestas a que fueron sometidos los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua, demuestran que el acceso a la capacitación es muy limitado, ya que en el período analizado, solamente tres personas de un total de catorce fueron capacitadas en materias relacionadas con su actividad. Esto demuestra que los procedimientos que utiliza la organización para acceder a la capacitación no son los más adecuados, lo cual queda claramente demostrado en el caso específico de San Felipe, ya que por un lado tenemos la forma en como se plantean de parte de la organización las actividades de capacitación, realizando una encuesta en la cual se excluye de todo tipo de participación a los funcionarios en una área muy importante para el desarrollo de su sistema social. Y por otra parte nos encontramos con la

actitud que manifiesta el jefe de la oficina, en este caso, el Tesorero Provincial quien, con su particular forma de entender la administración, selecciona y designa a su arbitrio al o a los funcionarios que asistirán a los cursos que imparte el Servicio, en materias en las cuales, según su criterio los funcionarios necesitan reforzar.

En este estado de cosas, resulta muy difícil que los funcionarios de esta Oficina puedan lograr satisfacción de necesidades, a las que el estudioso Abraham Maslow denominó crecimiento motivacional, las cuales tienen relación con la satisfacción de necesidades de deficiencia (fisiológicas, de seguridad, posesión y estima), las cuales buscan eliminar tensiones, recuperar equilibrios, aliviar angustias, crear y mantener dependencia y por otra parte tenemos las necesidades del ser (autorrealización, conocimientos, comprensión, etc.), las que ayudan al funcionario a percibir la realidad con mayor claridad, adquirir experiencia en materias relacionadas con su quehacer, permitir la integración y unidad del grupo, generar las estructuras de carácter democráticas al interior de la organización.

Además, llama la atención el hecho que en sus respuestas a las preguntas formuladas en la encuesta, los funcionarios que tuvieron la posibilidad de capacitarse, al reintegrarse a sus labores habituales sintieron un alto grado de satisfacción por las materias tratadas en los cursos, por cuanto les permitió adquirir nuevos conocimientos y herramientas para desarrollar su labor, lo cual está demostrando que en cierta forma alcanzaron la auto actualización, es decir, que con

esto entraron en un estado en el cual, las potencialidades se unen para alcanzar una forma especial de eficiencia en su trabajo.

Respecto a la autoestima de los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua, podemos decir que existe un sentimiento entre ellos que se revela mediante sus respuestas a las preguntas formuladas en la encuesta, relacionado con el reconocimiento que les manifiestan sus jefes de Sección, traducido esto en una buena evaluación de su desempeño laboral; lo cual significa que los funcionarios manifiestan tener una actitud positiva frente al factor supervisión, reconociendo la autoridad de estos al interior de sus respectivas Secciones. Lo cual significa que éstos solamente en el ámbito de sus respectivas Secciones de trabajo alcanzan a cumplir con las necesidades establecidas en el cuarto nivel de la Escala de Necesidades de Maslow y que dicen relación con el auto respeto, la confianza en sí mismo, autonomía, realización (saberse útil), reconocimiento y apreciación.

Opinión muy distinta manifiestan cuando se les consulta con respecto a la valoración que les da el Tesorero Provincial de San Felipe de Aconcagua que dice relación con el aporte que ellos realizan para contribuir al logro de los objetivos y metas de la oficina, estos en forma mayoritaria respondieron que no se sienten reconocidos ni valorados, a pesar de los esfuerzos desplegados para ello, esto demuestra claramente que hay un problema de fondo entre los funcionarios y éste, lo que está significando que existe insatisfacción, cuyos efectos afectan directamente la motivación y el comportamiento de los funcionarios dando paso a la frustración, ya

que no sienten reconocimiento de logro, responsabilidad, crecimiento y progreso, lo cual significa que entre ellos no pueden entrar en una sana competencia. El análisis nos indica que esta situación puede ser muy perjudicial para la organización, por cuanto se podría en un corto plazo, de no tomarse medidas tendientes a corregirla, dar paso a una regresión y estancamiento en el rendimiento de los funcionarios, afectando gravemente su desempeño en el puesto de trabajo y en la entrega del servicio al público usuario.

Con relación al comportamiento humano en el trabajo, se puede deducir que los funcionarios no cuentan con los factores motivadores que debiera darles el Tesorero Provincial para desarrollar sus tareas y que Herzberg denomina: logro, reconocimiento de logro, responsabilidad, crecimiento y progreso; el origen de esto se encuentra en la actitud adoptada por éste, quien en más de una oportunidad ha recurrido a la coerción o amenaza con el objeto de conseguir que los funcionarios realicen sus tareas, esto denota su absoluta carencia de autoridad ante ellos. Lo que ha generado un ambiente laboral negativo en el cual no se cuenta con los factores a los cuales Herzberg denomina Factores Higiénicos y que se relacionan entre otras cosas con las condiciones de trabajo, seguridad, las políticas y formas de administración de la organización, y la supervisión que debe realizar quien se encuentra a cargo de esta oficina, afectando las relaciones interpersonales en su interior, ya que de acuerdo a sus respuestas a las preguntas de la encuesta así ha quedado demostrado, por cuanto en su gran mayoría los funcionarios reconocen no tener motivación para realizar sus labores, debido a la falta de liderazgo del Tesorero

Provincial. No obstante ello los funcionarios realizan sus actividades en forma mecánica, guiados y orientados por el alto grado de identidad que tiene con el Servicio, puesto que conocen y dominan los procedimientos necesarios para realizarlas.

Cuando se analiza la situación al interior de las respectivas secciones, los funcionarios tienen una percepción distinta a la indicada anteriormente, ya que sienten que sus respectivos jefes ejercen un fuerte liderazgo, otorgándoles un cierto grado de participación, puesto que se les consideran sus opiniones y sugerencias en relación a la forma de llevar a cabo su trabajo, creando por lo tanto un aceptable ambiente laboral en esas áreas.

Para concluir este segmento debemos señalar que el objetivo general de este estudio, es dar a conocer lo importante que es la motivación de los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua y de que manera influye en estos la capacitación que les proporciona el Servicio, con el fin de obtener la entrega de productos en forma eficiente y eficaz.

De acuerdo a esto y a la luz de los resultados, tanto de las entrevistas realizadas a personas importantes dentro de la organización y que se encuentran directamente relacionadas con el tema de la capacitación, así como también al resultado que arrojan las encuestas a las que fueron enfrentados los funcionarios, se concluye que no existen factores de la capacitación que motiven un mejor desempeño

de los funcionarios de esta Oficina, lo cual se origina fundamentalmente por la forma como se aborda este tema en la citada organización, por cuanto no permite la participación de los funcionarios en las decisiones que dicen relación con este tema.

### **PROPUESTAS:**

De acuerdo a los resultados de este trabajo en el cual nos hemos podido dar cuenta que existen problemas de relaciones humanas entre los funcionarios y el Tesorero Provincial, proponemos que a todos los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua se les impartan cursos o talleres de desarrollo personal, en el cual se dé un especial énfasis a este tema y los factores motivacionales.

El tema de la capacitación es otro punto a considerar, por cuanto proponemos un cambio en la forma de llevarla a cabo, es decir que la decisión respecto a la forma de elegir los cursos sea tomada por los funcionarios, para que de esa forma puedan satisfacer sus necesidades de autorespeto, confianza en sí mismo, autonomía, de realización, competencia, conocimientos, estatus, reconocimiento, apreciación y respeto, ya que por esta vía se aumenta el componente cognitivo de los funcionarios entregándoles las herramientas necesarias para que la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua pueda contar con funcionarios que reúnan las competencias laborales que les permita conjugar el “saber”, que se relaciona con el nivel de preparación educacional, que va más allá del “saber hacer”, ya que esto sólo

significa aprender los métodos y técnicas para desarrollar el trabajo y que lo que deseamos lograr a través de la capacitación debe ir de la mano con la motivación para alcanzar un “saber ser”, es decir, saber ser un funcionario, saber ser parte de un equipo, sentir pertenencia a la institución y sobre todo saber ser un funcionario eficaz y eficiente tanto para la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua, como para el usuario que será quien finalmente lo califique prestigiando o desprestigiando a la institución.

Es por ello que en la Tesorería Provincial de San Felipe de Aconcagua se hace necesario contar con funcionarios que reúnan las potencialidades necesarias bajo un determinado perfil, el cual permitirá realizar de manera adecuada las labores encomendadas, al efecto proponemos que sea:

- Reflexivo.
- Probo.
- Responsable y comprometido.
- Capaz de cumplir metas.
- Capaz de adaptarse e integrar grupos de trabajo.
- Contar con la capacidad de adaptación a las tareas y líneas de acción determinadas por el Jefe de Servicio.
- Contar con iniciativa y creatividad para proponer o mejorar los procedimientos.
- Contar con la habilidad y dominio de los conocimientos teórico – prácticos para el desempeño de sus funciones.

Como consecuencia de lo anterior los funcionarios podrían ser evaluados en su **desempeño** laboral en los siguientes factores:

El funcionario debe tener capacidad reflexiva para analizar la Cuenta Unica Tributaria con el objeto de que pueda realizar las tareas necesarias para dar solución a las consultas y problemas que planteen los contribuyentes.

La persona en el ejercicio de los deberes y valores del servicio Público, deberá cumplir con las normas e instrucciones que orienten y regulen los deberes funcionarios. Tener un compromiso activo y promoción de la probidad, honestidad, equidad y cooperación; en el sentido de facilitar el cumplimiento de los derechos ciudadanos con clara orientación al principio del bien común.

Debe tener capacidad de compromiso para asumir las tareas que conducen al logro de los objetivos y metas de la organización.

Tener la disposición para trabajar integrando, participando y colaborando en equipos de trabajo internos y externos, con el objeto de lograr resultados mejores a los que se alcanzan en esfuerzos individuales.

Deberá ser capaz de adaptarse a las líneas de acción determinadas por la institución conducentes a entregar un buen servicio al usuario.

Deberá tener conocimientos básicos respecto de los sistemas computacionales utilizados en la institución.

Capacidad de absorber y resolver una adecuada carga de trabajo, es decir, la cantidad de trabajo que se le asigne con relación al volumen, la rapidez, el cumplimiento y la oportunidad en la ejecución del trabajo.

Será capaz de manejar las herramientas técnicas necesarias para aplicar los lineamientos planteados por las políticas de la Tesorería Provincial San Felipe.

El funcionario deberá actuar de acuerdo a las exigencias que plantea el Servicio, es decir, con eficiencia y eficacia, sin errores, con habilidad en la ejecución y la calidad de la atención a los usuarios cuando corresponda.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Motivación: Claudio Funchs B., José A Muga N. Astrid Flebich Z., Julio 1976. Comunicación Recursos Humanos, material de trabajo Universidad ARSIS.
- Como trabajar con la gente: Material de trabajo Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Como motivar a los trabajadores de hoy: MC Graw-Hill 1983.
- La Administración de la Capacitación Ocupacional de la Empresa: Margarita Gili V., María Rotondo G., Isabel Squella, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Tesorería General de la República: Visión de una Institución Centenaria.
- Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional: Material de trabajo de la Universidad de Humanismo Cristiano.
- Ley N° 18.575, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Proceso de Capacitación, Roberto Pinto Villatorio, Editorial Diana México 1992, pp9.
- Artículo 22 Estatuto Administrativo Ley N° 18.834 de fecha 15.09.1989.
- (SENCE), Ministerio del Trabajo de Previsión Social, Estatuto de Capacitación y Empleo. Texto actualizado y refundido, Santiago 1978.
- OIT. Recomendación 150. OP.cit.sc.si.
- Domingo Sánchez Caro. Luis Castro González. Revista La Capacitación Ocupacional de José Miguel Martínez R. "Evaluación de la Capacitación en las Empresas".

- Concepto de Motivación – Motivación Claudio Funchs B. José A. Muga N. Astrid Fiebuch Z. Stgo.07/76.
- Motivación Harol Koont Heintz Wehrich sc.si.
- Fremont E. Kast, J. Rosenzweig, Organization and Management: A. System A/Proach, Tokio M. Graw-Hill Kogakusha, 1970, P.245.
- Monografias.com – Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios. sc.se.sf.
- Marten Leonard, Comp. Laboral, Sistemas Seguimientos y Modelos. sc. se. sf.

