

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Psicología.

**ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN, SOBRE LA
MOTIVACIÓN LABORAL, EN LOS FUNCIONARIOS DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE PUDAHUEL.**

Profesor Guía	: Melvin Anabalon.
Metodólogo	: Raúl Zarzuri.
Profesor Informante	: Francisco Kaman.
Alumnos	: Iris Carrasco. : Susana Vergara.

Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología

Tesis para optar al Título de Psicólogo

Santiago, 15 de Diciembre 2005

INDICE

▪ INDICE.....	2
▪ RESUMEN.....	5
▪ INTRODUCCIÓN.....	7
○ Antecedentes y planteamiento del problema	7
○ Formulación del problema	13
○ Pregunta de Investigación	16
○ Aportes y relevancia de la Investigación	17
○ Objetivos generales y específicos	20
▪ MARCO TEORICO.....	22
○ Introducción	22
○ La administración	22
• Escuelas de Administración	24
• Administración de R.R.H.H.	26
○ Motivación	28
• Ciclo motivacional	32
• Conceptos de motivación	35
• Motivación laboral	37

•	Teorías motivacionales de proceso y contenido	40
○	Capacitación laboral	62
•	Conceptos de capacitación	63
•	Características de la capacitación	68
•	Principios de la capacitación	69
•	Objetivos de la capacitación	70
•	Tipos de capacitación	71
•	Beneficios de la capacitación	74
•	Etapas del proceso de capacitación	76
•	Técnicas de capacitación	86
•	Síntesis cronológica de la capacitación en Chile	95
•	Franquicia tributaria	98
•	Foncap	101
•	Pro empleo	103
○	Relación entre la Motivación y Capacitación laboral	104
▪	MARCO METODOLOGICO.....	107
○	Enfoque Metodológico	107
○	Tipo de Investigación	109
○	Tipo de Diseño	110
○	Delimitación del campo a estudiar	111
•	Universo de Estudio	111

• Muestra	111
○ Técnicas de recolección de la Información	114
○ Plan de Análisis	118
▪ CATEGORIAS DE ANALISIS.....	121
○ Primera tabla de Categorías	122
○ Segunda tablas de Categorías	128
○ Presentación de Resultados	131
○ Gráficos Comparativos	131
▪ INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	135
○ Motivación de los funcionarios	135
○ Impacto de la Capacitación sobre la Motivación	174
▪ SINTESIS Y CONCLUSIONES.....	194
▪ REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	220

RESUMEN

La presente investigación, se dirigió a conocer como es la influencia que ejerce la participación en una capacitación, sobre la motivación laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, esto se realizó a través de un estudio exploratorio descriptivo. El desarrollo de la investigación, se llevo a cabo desde una aproximación metodológica, utilizando como técnica para la recopilación de la información, la entrevista en profundidad, específicamente la entrevista estandarizada no programada.

La muestra se constituyo por funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, que trabajan en diversas direcciones dentro del municipio (DIDECO, Aseo y Ornato, etc.) que participaron en una capacitación durante el tiempo en que se ejecuto la investigación (estas capacitaciones fueron manejo de conflictos y Transferencias tecnológicas horizontales - Tramites municipales).

La forma en la cual se organizó y analizó la información dentro del estudio, fue a través de categorías, estas se fijaron según la teoría motivacional de Frederick Herzberg. La primera de ellas, corresponde a los motivadores intrínsecos (crecimiento personal y profesional, reconocimiento, seguridad y trabajo en si). La segunda categoría, se refiere a los factores de tipo extrínsecos (relaciones interpersonales y calidad de relaciones con los pares, calidad de relaciones interpersonales con los superiores, compensaciones, trabajo equitativo, entorno y condiciones físicas, fijación

de metas laborales y diversidad de tareas), estas subcategorías fueron analizadas antes y después de la participación en la capacitación, para lograr un punto de comparación entre ellas. Además, de estas dos categorías mencionadas con anterioridad, se incorporó, a medida que se efectuó la investigación, una tercera categoría, la cual se refiere a trabajador motivado, dividida a su vez, en motivado conforme y motivado disconforme en algunos aspectos. Esta última categorización, también fue integrada para conocer la motivación laboral de los funcionarios que participaron en el estudio.

A través del análisis de los resultados de la información, recopilada en el estudio, se llegó a la conclusión que los motivadores intrínsecos poseen una mayor importancia para la motivación laboral de los funcionarios, que los factores extrínsecos, ocupando un distinto nivel jerárquico. Además, es posible observar, que la mayoría de los funcionarios se encuentra motivado en su trabajo, aún cuando están disconformes con ciertos aspectos dentro de este.

En lo referente a la influencia ejercida por la capacitación, se percibe que ciertas características de los investigados, ya sea sus intereses y motivación laboral, surgieron luego de la participación en la capacitación, no obstante, gran parte de los funcionarios refieren que en ellos ya existían antes de su participación en el curso, sin embargo, se ha concluido que los motivadores y factores intrínsecos y extrínsecos, han sido impactados por el proceso de entrenamiento o capacitación al cual asistieron, especialmente, a través de un reforzamiento.

INTRODUCCION.

ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La motivación laboral, durante años ha sido un tema de gran interés para los encargados de las organizaciones, y también en las diversas disciplinas orientadas al desempeño laboral, como por ejemplo la psicología organizacional. Dentro del ámbito laboral, son muchos los esfuerzos que existen para lograr propiciar un ambiente de trabajo positivo, que motive a sus trabajadores para realizar un trabajo eficiente y eficaz. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1999), señalan que, ya en 1789 Samuel Slanter era un pionero en trabajar en el ámbito de la motivación en la empresa. Introdujo en la Industria textil (en Norte América) un marco laboral en el que los trabajadores pudieran sentirse a gusto en su trabajo.

Las diversas definiciones que existen sobre el concepto de motivación, apuntan hacia un mismo objetivo, establecer que este proceso guía el comportamiento de las personas hacia la consecución de una meta u obtención de un objetivo, y en el caso de la motivación laboral, hacia los objetivos organizacionales y personales. Solana (citado en Cortés, 1997), plantea que “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en que dirección se encausa la energía” (p.3).

Por otro lado, en el ámbito del comportamiento organizacional, Robbins (citado en Parra, 1997), plantea que la motivación laboral “se manifiesta en el individuo como el deseo o anhelo, de alcanzar la meta de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 9).

La motivación es un proceso que interviene en los distintos ámbitos de la vida del ser humano, como por ejemplo en la educación, en la familia, relaciones interpersonales, en el trabajo, especialmente en el desempeño que la persona muestre en éste. El interés por tratar de comprender este proceso psicológico, ha desencadenado en el surgimiento de una gran variedad de investigaciones orientadas a conocer como se manifiesta en los trabajadores, especialmente, en el énfasis que los sujetos ponen en el desarrollo de una tarea, para obtener un resultado satisfactorio, es decir su rendimiento laboral.

Un estudio sobre la motivación laboral y los factores que generan productividad en la administración en Venezuela, tomó como principal referencia la teoría de motivación de Maslow, y su objetivo principal era medir y precisar los factores que generan motivación y productividad, y la posible correlación de estos elementos. La investigación fue realizada con 50 sujetos que laboran en un Centro Médico-Asistencial y Hospitalario del sector público, y una de sus principales conclusiones fue que el principal factor incidente en la productividad es la motivación de los funcionarios. (Homez, citado en Parra, 1997).

Por otra parte, dentro de la Psicología laboral, tiene gran importancia el concepto de Capacitación Laboral. Luego de revisar determinada bibliografía sobre los programas de capacitación, se puede constatar que la mayoría de las definiciones que existen sobre este concepto, apuntan hacia el mismo objetivo (ya sea que esté explícitamente o implícitamente indicado), el cual, es mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores, para lograr mejores productos y servicios, por ejemplo Siliceo (citado en Sutton, 2001), señala que "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador . . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores"(p.5).

Hoy en día existe una gran variedad de cursos y talleres para las distintas demandas que surgen en el mercado empresarial e institucional. Sin embargo, el interés por el tema, no siempre es elevado y se manifiesta indistintamente en diversos países, sobre todo en los latinoamericanos. Existen estudios, en donde se manifiesta que mientras que los empleados de Japón y Alemania invierten un promedio de 35 horas al año en capacitación formal, en América es totalmente distinto. Por ejemplo, en México esta cifra es de apenas entre dos y seis minutos (Gómez 1997), sin embargo, hay que mencionar, que algunas empresas reconocen como necesidad el perfeccionamiento constante de sus fuerza laboral.

En Chile, la evolución que ha tenido la capacitación realizada en el sector público, ha mostrado un notorio incremento durante los últimos 13 años, ya que, mientras que en 1990 el 10,2 % de la dotación tuvo acceso a la capacitación, esta relación en 1998 se eleva al 47%, alcanzando un 38% y 26,7% en los años 1999 y 2000 respectivamente. Durante el año 2001, esta relación aumenta, alcanzando un 61,3%, sosteniendo este aumento de dotación capacitada los años 2002 y 2003 con un 71,3% y 80,2% respectivamente (Meneses y Mercado, 2003). El universo de instituciones involucradas en este proceso, alcanza a 251 servicios públicos, distribuidos en 15 ministerios, considerando una dotación de 132.298 funcionarios (Meneses y Mercado).

Este aumento tan significativo en la cantidad de capacitaciones realizadas dentro del sector público, es posible relacionarlo con el aumento de la competitividad dentro de las organizaciones, la necesidad inminente del progreso dentro de la institución, y el ingreso al mercado laboral de nuevas herramientas tecnológicas. Estas, cada día se han vuelto más indispensables para el desempeño diario dentro de la institución, llegando hasta hoy a ser inconcebible el trabajo sin ellas, como lo es por ejemplo: Internet. El ingreso de estas nuevas tecnologías, ha llevado a la administración de los recursos humanos de las organizaciones, a formular efectivos programas de capacitación, que mejoren la competencia de los empleados dentro de los puestos de trabajo.

A su vez, es necesario relacionar, el aumento en las capacitaciones realizadas por el sector público, con el establecimiento del programa de mejoramiento de la gestión (PMG), el cual es entendido como:

“Un instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, cuyo objetivo es mejorar la gestión global de estos, con el fin de intentar modernizar el Estado. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas” (Programa de mejoramiento de la gestión, s.f).

Este programa surge como respuesta hacia los nuevos desafíos que deben enfrentar las instituciones publicas dentro de la sociedad moderna, ya que, existe una necesidad inminente de todas las organizaciones por ir de la mano con las nuevas tecnologías.

Lo anterior, amerita remitirse a los resultados de un estudio, impulsado por la Subsecretaria de Desarrollo Regional (SUBDERE), con el fin de investigar la caracterización del funcionario municipal en Chile, el cual dentro de sus principales conclusiones, señala que los funcionarios municipales poseen una característica que los agrupa, y que se refiere a la multiplicidad de funciones que deben realizar dentro de los municipios, junto con la escasez de recursos que poseen, además de la gran cantidad de programas a nivel de gobierno que son destinados a los municipios para su ejecución, sin que esto signifique un aumento de los recursos humanos para su

implementación, llevando a un trabajo poco acabado de cada uno de los programas y tareas que cumplen los funcionarios, muchas veces por no poseer un conocimiento acabado de lo que deben realizar, cobrando mayor relevancia la capacitación constante a este grupo específico de trabajadores. (SUBDERE., s.f.)

Cabe mencionar, que dentro del estudio anteriormente señalado, se manifiesta que el perfil en cuanto a la motivación y forma de enfrentarse al trabajo, y la institución en general, presentado por los funcionarios municipales, se clasifica en dos tipos. Por un lado, se encuentran aquellos sujetos desmotivados, que aplican el menor esfuerzo en sus tareas, ya que, poseen menores capacidades, no se sienten identificados con la comunidad, y perciben su trabajo y la institución como única alternativa. En segundo lugar, destacan aquellos funcionarios que se presentan motivados y con mayor vocación de servicio frente a sus labores, estas personas en general, se encuentran más preparadas, y por la misma razón, se muestran más creativos y comprometidos en sus funciones.

Por otro lado, Mardones, Godoy y Maldini (2002) realizaron un estudio sobre la capacitación y motivación laboral de los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe. En esta investigación, se tuvo como principal objetivo, dar a conocer la importancia de la motivación en los funcionarios, y de que manera influye en estos la capacitación que se les proporciona. El trabajo fue realizado con una muestra de 14 personas que habían participado en algún curso de capacitación, a las cuales se les aplicó una encuesta. Una de las principales conclusiones obtenidas fue que el 72% de

los encuestados muestra un alto grado de satisfacción frente al curso, lo cual se traduce en la motivación para realizar de mejor manera su trabajo, y a su vez, 12 de los encuestados se interesan por volver a capacitarse con el fin de obtener mejores herramientas laborales.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, existen dos grandes temáticas dentro de la administración de recursos humanos, las cuales han sido relacionadas en el presente estudio. Por un lado, se encuentran los programas de capacitación laboral, los cuales se orientan a entregar y perfeccionar las herramientas (entendidas como conocimientos, habilidades y actitudes), necesarias para alcanzar un desempeño adecuado y esperado en la organización. Estos programas logran generar un impacto en diversos ámbitos del desempeño de quienes participan en ellos, como por ejemplo, una de ellas, puede ser la motivación laboral, la cual, está bastante ligada al comportamiento y rendimiento laboral de las personas.

A partir de los dos conceptos antes mencionados, la presente investigación, tuvo como objetivo conocer, como influye la participación que tienen los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, en los cursos de capacitación, sobre la motivación laboral que poseen y demuestran en sus funciones.

El problema en cuestión, estuvo dirigido hacia la motivación laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, fundamentalmente, porque este es un tema de constante interés para los encargados y jefes de estas organizaciones, ya que este proceso, está estrechamente ligado con la satisfacción laboral, la cual a su vez, posee una significativa influencia en el rendimiento o desempeño laboral, y este es uno de los temas de mayor preocupación en las instituciones.

La motivación laboral no es fácil de tratar, se encuentra relacionada con diversos procesos tanto intrínsecos y extrínsecos al individuo, por lo cual se espera que en cualquier momento, estos elementos se vean influenciados por algún hecho, ya sea compensatorio o descompensatorio, lo cual, desencadenará en un cambio motivacional, y por ende, comportamental significativo, situaciones que, en general, ocurren con gran frecuencia en las instituciones. Constantemente, los directivos deben lidiar con la desmotivación de sus funcionarios o empleados, y cuando esto sucede, se deben llevar a cabo en forma exhaustiva, una amplia gama de procedimientos que permitan conocer la necesidad que los funcionarios desean satisfacer, a través del trabajo, para así poder compensarla a través del motivador, es decir, conocer la causa de este problema y su posible solución. Sin embargo, a pesar del esfuerzo, en algunas oportunidades, no se obtienen los resultados que se esperan, ya que, no se ha entregado el incentivo adecuado, y por lo tanto, se hace meritorio reorganizar y reorientar la estrategia utilizada.

Muchas son las formas que se pueden utilizar para motivar a las personas en su trabajo, por lo general, los incentivos que se entregan tienen relación con aumentos de sueldos, ascensos, vacaciones, hasta las oportunidades de perfeccionarse y obtener nuevos conocimientos y habilidades, para alcanzar un desarrollo y crecimiento personal y laboral. Esto hace posible pensar que la capacitación puede ser un determinante importante para aumentar el grado de motivación laboral, ya que los resultados que comúnmente se obtienen de ellas, se enfocan hacia diversos ámbitos, como por ejemplo “ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, incrementar la productividad y calidad del trabajo, reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto” (Hill, Estrada y Bosch, 2003, p.3).

De acuerdo a este último punto, y en función del auge que han tenido los programas de capacitación laboral, en las instituciones públicas, especialmente a partir de la implementación de los PMG (Programa de Mejoramiento de la Gestión) en el año 2001, y tomando en consideración que estos cursos además de tener sus objetivos definidos, (los cuales, generalmente, apuntan a entregar y perfeccionar las herramientas de trabajo en sus asistentes), están relacionados, impactan e influyen de alguna manera en la motivación laboral de sus participantes, y la forma en que manifiesten su desempeño laboral. Ha surgido la necesidad de conocer la forma en que se presenta esta influencia, teniendo en consideración que cada persona posee características individuales diferentes, que llevan a una manifestación distinta de ella.

A partir de esto, surge la interrogante de conocer la forma en que influye la capacitación, en la motivación laboral de quienes participan en ella.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Como influye la capacitación en la motivación laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel?

APORTES Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La pregunta sobre el cómo lograr que los trabajadores realicen cada vez un esfuerzo mayor, para alcanzar y superar las metas establecidas en el puesto de trabajo, es una preocupación permanente de los expertos de recursos humanos, entre ellos los psicólogos laborales, desde el momento en que se creó el interés por el comportamiento humano. A esta pregunta se le han dado un sin número de respuestas, llegando a la conclusión que la motivación es una de las principales causas de la conducta, tiene relación con los factores que guían el comportamiento humano en un sentido particular y comprometido, por lo tanto, la motivación que tenga un funcionario, es determinante principal del desempeño que muestre en la institución. Es por esta razón, que se ha decidido realizar esta investigación, considerando los distintos aportes que puede entregar, como por ejemplo:

Posee una relevancia teórica, la cual se sustenta a partir de la información ya existente sobre la capacitación, es decir, los datos que se obtuvieron en la revisión bibliográfica y antecedentes existentes sobre el tema, señalan que dentro de los efectos de las capacitaciones, se encuentra el impacto que esta ejerce en la motivación de los trabajadores, es decir que de forma indirecta la motivación laboral específicamente el esfuerzo e interés que poseen y entregan las personas hacia sus trabajos, es influenciado por las capacitaciones y entrenamientos que reciben a lo largo de este, sin embargo no se encontraron descripciones o detalles sobre dicho aspecto, y en relación a ese punto, en este estudio se intentó precisar y describir la

calidad y características de dicha influencia. Es decir, se intento profundizar más en ella tratando de cualificar los efectos que ya han sido conceptualizados, lo cual ha permitido identificar los procesos que principalmente subyacen y dirigen el comportamiento de estos funcionarios, y a través de ello se aporta más información que permite complementar las investigaciones, teorías o postulados ya existentes, sin que esto signifique afirmar que la motivación es el único resultado de los cursos de capacitación.

A su vez, posee una relevancia práctica, que se encuentra en la información y datos concretos que se obtienen a través de la descripción de la calidad y las características de la influencia de la capacitación sobre la motivación, lo cual permite al encargado del área de perfeccionamiento, programar los cursos de capacitación en función de las necesidades reales de los funcionarios. Es decir, el proceso de elección de contenidos y metodologías, se realiza en función de la realidad organizacional y los intereses personales, logrando así obtener mayor atención, aceptación y reconocimiento hacia los planes de capacitación, llegando a potenciar la entrega de conocimiento.

Desde el punto de vista social, esta investigación es relevante, en el sentido que al lograr conocer la motivación que poseen los funcionarios, especialmente sus mayores necesidades e intereses, es posible implementar procesos para mejorarla en el caso de que esta se encuentre disminuida o mantenerla si se observa que es adecuada y pertinente, y dentro de estos procesos sería útil utilizar las capacitaciones,

si se observa que estas son un aporte y una influencia positiva, claramente en conjunto con otras técnicas. De esta manera la institución tendrá más posibilidades de trabajar con personas motivadas que muestren una actitud positiva en su trabajo, lo cual en el caso de la Municipalidad se traducirá en una mejor atención y entrega del servicio a los usuarios que acuden a ella, es decir se esforzaran mayormente por solucionar los inconvenientes de la ciudadanía, permitiendo que ellos obtengan y cumplan con sus objetivos los cuales por lo general están enfocados a necesidades básicas como por ejemplo de índole sociolaboral y socioeconómico, así como también información fundamental para la solución de problemas. Estos resultados permitirán a largo plazo generar un cambio ya sea en la calidad de vida de la población asistente a la Municipalidad, así como también en la imagen y percepción pública que se tiene de la institución, especialmente de su eficiencia y calidad. Así la ciudadanía podrá acudir a ella con menos prejuicios de los que comúnmente se muestran.

En síntesis, los resultados que se pueden obtener en esta investigación, pueden ser un gran aporte a la psicología organizacional. Se contribuirá con nuevo conocimiento sobre la forma en que impacta la capacitación en el proceso de motivación laboral. Los datos obtenidos, pueden ayudar al psicólogo a ocupar y considerar (en conjunto con otras técnicas ya utilizadas y comprobadas), una posible nueva alternativa, a la hora de incrementar los índices de motivación de los funcionarios en sus puestos de trabajo. Además, a la psicología organizacional, le permitirá interiorizarse y conocer sobre los aspectos que provocan mayor interés, y

contribuyen a elevar la motivación laboral de los funcionarios municipales, de esta manera, será posible dar pie e incentivar nuevos estudios que profundicen mayormente estos aspectos.

4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.

4.1 Objetivo General.

- Conocer como es la influencia que ejercen los cursos de capacitación, sobre la motivación laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel que a ellos asisten.

4.2 Objetivos Específicos.

- Identificar y describir los motivadores que se encuentran presentes en el comportamiento de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, antes de asistir al curso de capacitación.
- Identificar y describir los motivadores que se encuentran presentes en el comportamiento de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, después de asistir al curso de capacitación.

- Describir los efectos que tuvo el programa de capacitación sobre la conducta motivada del funcionario.

MARCO TEORICO.

Introducción.

Una Organización es “un tipo de proyecto social en donde se necesita alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 1994, p.90), para lo cual se reúnen variados recursos, los cuales son indispensables, ya que sin ellos no pueden lograrse los fines que se han propuesto. Existe una gran diversidad de estos recursos, y cada uno con gran relevancia y complejidad, dentro de los cuales se destacan los físicos o materiales, financieros, administrativos, mercadológicos y humanos.

Una de las principales preocupaciones dentro de una organización, es alcanzar en forma eficiente y eficaz las metas establecidas, para ello, es de vital importancia administrar de la mejor forma posible los recursos que se poseen. Desde hace algunos siglos este tema ha sido tratado con gran interés, ya que es un proceso complejo, el cual amerita que en cada área existan especialistas que lo puedan desarrollar.

La administración, como marco general para comprender el desarrollo de las organizaciones.

La administración es: “Un proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros

recursos” (Terry, Franklin, 1991, p. 62). La Práctica de la administración existe desde tiempos remotos, si nos remitimos a relatos judeo-cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, se logra apreciar que manejaban a una gran cantidad de personas y recursos materiales, para alcanzar una diversidad de objetivos. Al igual que las civilizaciones antiguas de Mesopotamia, Grecia y Roma, las cuales lograron realizar una práctica administrativa eficaz y eficiente en la conducción de asuntos políticos, en la construcción de caminos y estructuras masivas y el desarrollo de sistemas elaborados de contabilidad.

En el siglo XVIII, con el surgimiento de la revolución industrial en Inglaterra, se rompió con la estabilidad de la práctica administrativa, con las nuevas condiciones de trabajo, los procesos utilizados para alcanzar y establecer objetivos, resultaron insatisfactorios y se dio origen a nuevos medios de administración. Luego de la revolución, se realizaron los primeros experimentos científicos en administración. A partir de 1900, Charles Babbage, comenzó a investigar nuevos métodos para lograr una mejor productividad del trabajador, a través de mediciones del trabajo y determinación de costos. A su vez, James Montgomery, escribió los primeros textos administrativos para su compañía y para otras, y Charles Dupin fue uno de los pioneros en Francia en apoyar la enseñanza de técnicas administrativas más amplias en la universidad.

Dentro la práctica administrativa surgieron una gran variedad de visiones, los teóricos descubrieron que un eficiente proceso administrativo influye en los niveles

de desempeño y producción de la organización. Es por esto que, ya en el siglo XIX, se logran apreciar diferentes enfoques representados por distintas escuelas teóricas.

Escuelas de Administración.

Cuando ya finalizaba el siglo XIX se había escrito, practicado y predicado bastante sobre la administración, pero la mayoría del material era limitado a la industria particular del autor-entrenador. Con la aparición de Frederick W. Taylor y la escuela de administración científica, comenzó el estudio de la administración como disciplina afín a la física, historia, matemáticas y otras áreas. De este modo han surgido (como se menciona anteriormente), las principales escuelas de administración, las cuales son:

Escuela de administración científica: Cuyos principales precursores son Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Escuela del comportamiento: Los autores que se relacionan con esta escuela de pensamiento, son Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, quienes condujeron los estudios Hawthorne en la Western Electric.

Escuela Social: Los autores principales de esta corriente son, Max Weber, Emile Durkheim y Vilfred Pareto. Las contribuciones más recientes vienen de Rensis Likert, Kurt Elwyn, Abraham Maslow.

Escuela de Enfoque de sistemas aplicado a la administración: Algunos de los autores que han influido en este pensamiento son Chester Barnard, Ludwing Von Bertalanffy, Russell Ackoff y William Spot.

Escuela de la administración de contingencia: Los contribuyentes a esta teoría son Fremont Kast, Daniel Katz, Robert Kahn, Tom Burns, Robert Lawrence y Richard Lawrence.

Escuela de la administración decisional: Herbert Simon, Luther Gulick y Lyndall Urwick han sido los principales contribuyentes a este pensamiento.

Escuela del proceso administrativo: Se considera la administración como una actividad compuesta por subactividades (Planeación, Organización, Ejecución y Control), que constituyen al proceso administrativo.

Es importante destacar, que dentro de las áreas de administración que existen en una institución o empresa, se encuentra la de recursos humanos, la cual, se encarga de trabajar con los recursos más complicados “las personas”, sin ellas no se puede desarrollar el trabajo con el resto de los recursos.

Administración de Recursos Humanos.

Como se señaló con anterioridad, en el área de administración, que existe en una institución o empresa se encuentra aquella referida a los recursos humanos, en la cual, confluyen varias disciplinas como por ejemplo la psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, medicina laboral, entre otras. Su objetivo principal ha sido definido por diversos autores. Chiavenato (1994) sostiene que “La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”(p.123).

La ARH debe enfrentarse a procesos que se caracterizan por ser variados y cada uno con su correspondiente grado de complejidad, es por eso que, para conseguir sus objetivos, se necesita un trabajo arduo, el cual, es desarrollado en conjunto por los cinco subsistemas interdependientes que la componen:

- **Subsistema de alimentación de recursos humanos:** dentro de los procesos que aquí existen se puede destacar el reclutamiento y selección de personal.
- **Subsistema de aplicación de recursos humanos:** aquí se encuentran los procesos de evaluación del desempeño y plan de carrera.

- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos:** aquí se encargan de remuneraciones, planes de beneficios sociales, entre otros.
- **Subsistema de control de recursos humanos:** corresponde a la base de datos, sistema de información y auditoría de recursos humanos.
- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos:** en esta área se encargan de planes de desarrollo de personal, desarrollo profesional y de capacitación laboral (Chiavenato, 1994, p.115).

Estos subsistemas o políticas de trabajo se encuentran interrelacionadas dentro de la administración de recursos humanos, es decir, no poseen un funcionamiento aislado, si no que, por lo contrario, están conectadas unas con otras, y son dependientes entre si, ya que las funciones que se realizan en cada una de ellas, son requerimientos necesarios y fundamentales para continuar con los procesos posteriores. Todos estos procedimientos poseen un objetivo en común, el cual, apunta a conseguir y mantener una organización eficaz y eficiente, a través del desempeño laboral adecuado de sus funcionarios o empleados.

El desempeño laboral, es influenciado por distintos aspectos, ya sean internos o externos al individuo, la motivación laboral es uno de ellos y se caracteriza por ser un proceso complejo y de gran relevancia para quienes administran los recursos humanos de las organizaciones.

MOTIVACIÓN.

La motivación es un tema y concepto que ha sido preocupación de variados expertos, áreas y disciplinas tales como la psicología, la filosofía, la educación, etc, los cuales orientan su atención hacia el estudio del comportamiento humano. Este interés que surge hacia la motivación, nace a partir de la conclusión que señala que, este proceso “interviene en todos los ámbitos de la existencia humana” (Cortés, 1997, p.2), es decir, todos los seres humanos guían su comportamiento en función de un determinado fin u objetivo que llama su atención.

En general, los estudios de motivación aparecen como respuesta hacia la interrogante del ¿por qué las personas actúan de determinada manera, cuando se encuentran en determinadas situaciones? En relación a esta pregunta son muchas las respuestas que han surgido para intentar dar una explicación.

La gran mayoría de los psicólogos hacen una distinción a través de cuatro constructos, los cuales en realidad son ideas que se han diseñado para explicar la conducta, por que de otra manera sería confuso. Estos son solo una inferencia, ya que no se les puede observar, ni medir.

El primer constructo que se señala, hace referencia hacia las necesidades, las cuales se definen como “deficiencias, y pueden basarse en requerimientos corporales específicos, en el aprendizaje, o en alguna combinación de estos dos” (Davidoff, p.331). Otras definiciones sobre este mismo concepto, plantean que “las necesidades son deficiencias que experimenta un individuo en un determinado periodo de tiempo” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1999, p.213), “las necesidades son un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (Robbins, 1996, p.165). Básicamente las necesidades pueden definirse en dos categorías:

Las necesidades primarias: se definen como las “necesidades físicas básicas, que comprenden el alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente comfortable.”(Keith, Newstrom, 1999, p.120).

Las necesidades secundarias: son más intangibles, ya que, tienen relación con necesidades psicológicas y sociales, como por ejemplo rivalidad, autoestima, la sensación del deber, la autoafirmación, etc.” (Keith, Newstrom, p.120).

El segundo constructo, se refiere al “motivo o motivación, el cual es definido como “un estado interno, que puede ser resultado de una necesidad, y se le caracteriza como algo que activa o excita conducta” (Davidoff, p.331).

El tercer constructo señalado se refiere a los “impulsos”, y son aquellos que “surgen para satisfacer necesidades básicas y relacionadas con la supervivencia,

poseen un origen biológico, pero a su vez son modelados de modo poderoso por la experiencia” (Davidoff, p.331).

El cuarto y último constructo es aquel que se refiere a los instintos, los cuales son entendidos como “patrones conductuales complicados, que podrían estar determinados por la herencia” (Davidoff, p.331).

De acuerdo a los conceptos y definiciones anteriormente planteados, se entiende que todos los seres humanos constantemente tienen ciertas necesidades que satisfacer, las cuales pueden ser de orden físico u orgánico, psicológico, sociológico, etc, y en la medida en que existen estas carencias que suplir, el hombre se encuentra en un estado de tensión, el cual se traduce en un motivo, que lo lleva a asumir un comportamiento determinado. Cuando las necesidades que surgen son de carácter fisiológico y de supervivencia, como por ejemplo obtener alimento o evitar el dolor, se puede decir que la conducta de la persona está guiada por un impulso. Por otro lado, aquellas carencias que se pueden denominar de tipo social, es decir que son aprendidas a través de la experiencia, y que también poseen un alto grado de importancia en el comportamiento del hombre, se pueden entender solo como motivos, es decir, que el grado de impulsividad que este comportamiento posee, es mínimo o prácticamente nulo.

En cuanto al término “Instinto”, existe controversia ya que su definición apunta solo a lo hereditario. Cabe señalar, que a comienzos del siglo XX, época en

que el tema de la motivación estaba en su auge, todos los “motivos” eran entendidos como instintos, se pensaba que “eran fuerzas irracionales, poderosas y heredadas, comunes a todos los miembros de una especie” (Davidoff, 1989,p.331).

A principios de 1900 Mcdougall (citado en Davidoff, 1989), afirmaba que los instintos moldeaban todo comportamiento humano, desde sus pensamientos hasta su conducta, este planteamiento tuvo gran aceptación por parte de otros psicólogos y en conjunto trabajaron para crear una lista que incluía un gran número de instintos que clasificaban o definían cada conducta que el hombre realizaba, un ejemplo de ellos son: curiosidad, agresión, repulsión, entre otros. Sin embargo, a medida que transcurrió el tiempo no se logro un avance con respecto al entendimiento de la conducta de las personas, es decir lo que en realidad se hacia con este planteamiento era solo nombrar o clasificar determinadas conductas, y no se describían ni se explicaban las influencias sobre ella, es por esta razón que muchos de los seguidores de Mcdougall comenzaron a perder el encanto e interés que tenían hacia su planteamiento, y optaron por preferir otras ideas o conceptos.

Hoy en día, el concepto de instinto es muy poco utilizado dentro de las teorías que se plantean sobre la motivación, ya que posee en mayor grado la característica de no ser medible ni comprobable.

En general, lo mencionado anteriormente se conoce como el ciclo motivacional, el cual es graficado de la siguiente manera:

Ciclo Motivacional:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior. (Cortes, 1997, p.5).

Este ciclo o proceso se logra entender a través de los modelos motivacionales que se han propuesto para demostrar la forma en que actúan y operan los motivos. Dentro de ellos se encuentran:

Modelo Homeostático.

Aquí se plantea el supuesto de que “el cuerpo tiene patrones de referencia o puntos fijos, para cada una de sus necesidades” (Davidoff, 1989, p.332), es decir, existen patrones que señalan cuales son los estados óptimos o de equilibrio para cada uno de los procesos que se desarrollan en el organismo. Un ejemplo de esto es la

temperatura corporal, la cual alcanza su estado ideal cuando se encuentra en los 30°C, por lo tanto, cuando ésta cifra aumenta o disminuye se produce en el organismo un desequilibrio que conlleva a una necesidad, la cual produce un impulso, que posteriormente desencadena una conducta que tiene como objetivo equilibrar la temperatura. De acuerdo a este modelo la motivación sirve como el gran plan corporal de autorregulación o de homeostasis. Tomando como referencia los constructos señalados con anterioridad, se puede percibir que en ésta explicación se hace meritorio utilizar el concepto de impulso.

Modelo de Incentivos.

Este modelo también puede ser conocido como aprendizaje de la motivación, y en el los incentivos se definen como “objetos, sucesos, o condiciones que incitan la acción” (Davidoff, 1989, p.332). Para comprender este modelo es importante comenzar señalando que el hombre es un ser que se encuentra constantemente adquiriendo nuevos conocimientos, que a su vez se traducen en aprendizaje, el cual es entendido como aquel proceso en que “se adquieren nuevos tipos actuales o potenciales de conducta” (Cortes, 1997, p.7).

Desde que nace hasta que muere el ser humano esta inserto dentro de un ambiente que a diario le brinda la posibilidad de conocer nuevos elementos, estilos de vida, comportamientos y actitudes. Los distintos tipos de organizaciones sociales, tales como la familia, el colegio, la cultura, etc, moldean cierta parte del

comportamiento humano, en primer lugar a través de los valores y reglas que se interiorizan desde la niñez, y posteriormente las costumbres, ideologías, e incluso, la religión, que se adquieren a través de la vida en general. A través de la experiencia se aprende la forma en que se debe actuar, el comportamiento que está permitido, que en algunos casos es premiado, y aquel que es reprochable y que generalmente es castigado. En la medida en que las personas muestran un comportamiento adecuado y positivo tienen la posibilidad de recibir incentivos o recompensas que premian su conducta, si estas compensaciones son del interés del individuo, o sea, le permiten satisfacer alguna necesidad o en otras palabras los motivan, en el futuro ante estímulos semejantes se repite la respuesta prefijada, y por lo tanto, se adquiere o aprende un nuevo comportamiento.

Podemos entender entonces, que a partir del aprendizaje diario se crean en el hombre nuevas necesidades, las cuales son de carácter social e interiorizadas a través de los patrones conductuales habituales, y para satisfacerlas se realizan grandes esfuerzos, teniendo en cuenta que cada persona es individualmente distinta, y por lo tanto, lo que para una es una recompensa importante y valiosa, para otra puede que no posee ningún valor, y a partir de ello, se producen diversos patrones de comportamiento. Cabe señalar, que los incentivos que el sujeto recibe del medio en que se desenvuelve, no solo satisfacen necesidades sociales, si no que también permiten suplir las insuficiencias internas.

En función de lo anterior, se comprende que la motivación de los seres humanos se encuentra influenciada por fuerzas internas y externas, las cuales se conocen como:

Motivación intrínseca: Es aquella que nace con el individuo y obedece a los motivos personales.

Motivación extrínseca: Tiene que ver con todos aquellos elementos externos al sujeto, y que tienen efecto de estímulo para que éste se motive

Ambos tipos de motivadores actúan paralelamente y en conjunto, dirigiendo el comportamiento del hombre en los distintos ámbitos en que interacciona, como por ejemplo, su lugar de trabajo.

A partir de los supuestos y constructos antes mencionados, han surgido algunos conceptos que intentan definir el proceso de motivación.

Conceptos de motivación.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", este significado, está a la base de la mayoría de las definiciones siguientes.

Jones (citado en Zornoza, s.f.), la ha definido, como algo relacionado con: “La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva, que está presente en la organización mientras sucede todo esto”(p.1).

Dessler (citado en Zornoza, s.f.), lo considera como “un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades” (p.1).

Herzberg (citado en Calapietra, 1997) señala que “ La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”(p.1)

Kelly (citado en Zornoza, s.f.), afirma que: “Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta” (p.1).

Dorsch (citado por Cortés, 1997), menciona que la motivación es “el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir” (p.3).

Díaz (citado por Cortés, 1997)), señala que “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.”(p.3).

Stoner (citado en Cortés, 1997), manifiesta que, la motivación, tiene que ver con “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (p.3).

En relación a todos estos conceptos, podemos entender que la motivación es aquello (que pueden ser necesidades, impulsos, fuerzas, etc.), que incita al hombre a optar por un comportamiento determinado, a través del cual obtendrá (o cree que obtendrá), un beneficio, que le permitirá sentirse satisfecho. Este proceso ocurre a diario y en los distintos ámbitos de la vida.

Motivación Laboral.

Europa en el siglo XVIII, se caracterizaba por tener una importante cantidad de talleres artesanales, los cuales entregaban la oportunidad de trabajo a varias personas que lo necesitaban. Con el tiempo, alrededor del año 1700 la producción comenzó a aumentar y estos pequeños talleres comenzaron a transformarse en grandes fábricas, que requerían la mano de obra de una gran cantidad de trabajadores. La extensión del personal trajo consigo algunos conflictos dentro de la empresa, sobre todo aparecieron complicaciones en las relaciones interpersonales que existían entre los artesanos y los auxiliares, ya que la coordinación de las actividades laborales se hacía cada vez más difícil. Por esta razón, uno de los grandes problemas que surgieron, corresponden a la baja productividad, falta de interés laboral por parte de los trabajadores, falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, etc.

Como una solución hacia esto, aparece el interés por la motivación laboral, este proceso logró mediar entre los intereses que existían en la empresa y las necesidades de los artesanos.

El proceso de motivación laboral es entendido por algunos autores como:

“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos, para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo, para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1996, p.212).

“Fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1999, P.164).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se pueden destacar algunos conceptos fundamentales que permiten comprender dicho proceso, tales como: voluntad, esfuerzo, cumplimiento de objetivos organizacionales, logro de objetivos personales y satisfacción. A partir de ellos se entiende que la motivación laboral se desarrolla de la siguiente manera.

Primero que todo, es importante mencionar que el proceso de motivación laboral, es transversal a toda circunstancia que se desarrolla en el lugar de trabajo en donde el hombre se encuentra inserto, y su importancia se vuelve aún mayor cuando nos damos cuenta que para lograr un objetivo específico, la persona debe sentirse

atraída por él, para así poner su esfuerzo y atención en conseguirlo. Es decir, lo ideal es que los objetivos personales que los trabajadores necesitan alcanzar (los cuales, como vimos en párrafos anteriores, son variadas y de diversa índole), concuerden o se relacionen con los que la organización ha establecido, o sea que a través de la consecución de éstos, sientan o crean que sus necesidades pueden suplirse. De no ser así, el sujeto no mostrará un desempeño adecuado en sus labores, ya que percibirá que satisfacer las metas organizacionales, no le beneficia ni satisface personalmente, es decir, no logra superar ese estado de tensión que le provoca sentir una deficiencia o desequilibrio, y a partir de esto se siente desmotivado y es probable que su esfuerzo sea enfocado hacia actividades o situaciones que no se relacionan con sus funciones y tareas. Debido a esto, es de vital importancia que los jefes o encargados logren motivar a sus subordinados, en realidad si los objetivos organizacionales no son atractivos ni concordantes con los personales, los encargados deben optar por entregar refuerzos positivos o beneficios, es decir entregar oportunidades en donde ellos logren satisfacer los impulsos y deseos que poseen, para así lograr inducirlos a actuar de una manera determinada.

Gordon (citado en Cortes, 1997), señala que el reto que poseen los administradores de recursos humanos, es motivar a los empleados de la organización, para que produzcan los resultados deseados con eficiencia, calidad e innovación, ya que, (como se manifestó con anterioridad), el comportamiento de las personas es causado, motivado y orientado hacia objetivos. Esta tarea es una de las más complicadas y difíciles de realizar, se requiere un trabajo arduo en donde cada

persona (jefes y empleados), se esfuerce y trabaje en conjunto, para lograr una comprensión mutua.

Si los administradores de recursos humanos manejan adecuadamente los procesos de la motivación, la organización de la que son parte puede llegar a funcionar mejor y con sus miembros satisfechos. Para ello, lo ideal es que tengan en consideración algunos de los elementos que influyen en la motivación laboral, como por ejemplo: ambiente confortable, comunicación efectiva, comunicación organizacional, cultura organizacional, incentivos, satisfacción en el trabajo, organización inteligente y responsabilidad en el trabajo.

Para una mejor comprensión de la manifestación que tiene el proceso de motivación en el trabajo, se hace necesario conocer los variados puntos de vista y orientaciones teóricas que se han propuesto.

Teorías Motivacionales de proceso y de contenido.

Dentro de las teorías de la motivación podemos observar dos categorías, las cuales se definen como de proceso y de contenido. Las teorías de contenido están centradas en los factores internos e individuales de la persona, los cuales logran mantener, orientar y detener las conductas, Por otro lado, las teorías de proceso, analizan la forma en que se logra estimular, orientar mantener y detener la conducta de las personas.

Dentro de las teorías de contenido más conocidas es posible encontrar:

Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow.

El autor organizó las necesidades de los hombres en forma de pirámide, y las categorizó de la siguiente forma:

1. Necesidades fisiológicas: La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como por ejemplo, alimentarse y mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, el interés por las otras necesidades disminuye y, por lo tanto, dejan de ser importantes.

Dentro de estas necesidades se pueden mencionar: aire, agua, alimentos, reposo, abrigos.

2. Necesidades de seguridad: Las necesidades de seguridad, incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y estabilidad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las de estabilidad, la necesidad de orden, la necesidad de protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas, dejan suspendidos sus deseos, como por ejemplo el de libertad, con el fin de mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces, las necesidades de seguridad, pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo cual es observado en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro, el cual posee circunstancias desconocidas, que ameritan estar atento y protegerse contra posibles peligros y privaciones.

3. Necesidades sociales o de amor y pertenencia: se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social: la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo, trabajando para el bien común con otros.

4. Necesidades de estima: La necesidad de estima, es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima, son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de

estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente ésta depende de la influencia del medio.

5. Necesidades de autorrealización: estas son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización, es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea. Para poder satisfacer ésta necesidad, es indispensable tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden existir restricciones puestas por uno mismo, ni tampoco, puestas por el medio.

En su planteamiento, Maslow señala que cuando las necesidades básicas (fisiológicas) están satisfechas, ya no son motivadoras, y por lo tanto, surgen en el individuo nuevos intereses o motivos, que le permiten pasar al nivel siguiente, lo cual ocurre sucesivamente en todos los niveles definidos, hasta llegar al superior, que corresponde a la autorrealización, es en éste instante, en que se supone que todas las necesidades anteriores están satisfechas. Sin embargo, el autor menciona que no todas las personas logran llegar a este nivel.

Con lo señalado, Maslow supone que una necesidad satisfecha no genera en el individuo ningún tipo de comportamiento, si no por el contrario, una necesidad no satisfecha, va a influir y encaminar la conducta hacia determinados objetivos.

Teoría ERC de Alderfer.

Este autor, al igual que Maslow, propone que el individuo posee sus necesidades distribuidas en orden jerárquico, y propone tres series, las cuales son:

- Existencia: referida a alimentos, agua, salario, aire y condiciones laborales de seguridad y estabilidad.
- Relación: relacionada con contactos sociales e interpersonales significativos.
- Crecimiento: se satisfacen con aportaciones creativas o productivas.

El autor propone dos tipos de procesos:

El primero es el de satisfacción – progresión, y plantea que, si una de las necesidades que él propone está satisfecha, la conducta de la persona se orienta hacia otros objetivos, que dicen relación con la necesidad posterior, un ejemplo de esto sería que, si la necesidad de relación se satisface, la motivación o intereses progresan hacia la necesidad de crecimiento.

El segundo es el de frustración – regresión, y señala que, si una necesidad no logra ser satisfecha, la persona se siente frustrada, y por lo tanto, le es necesario, compensar este estado de tensión. Una de las formas que utiliza para superar esta situación, consiste en regresar a una necesidad anterior, a través de la cual, logrará centrar su atención, enfocar su energía e interés en otros objetivos.

La diferencia con las necesidades de Maslow, es que Alderfer plantea que el individuo puede transitar constantemente entre las necesidades, y puede pasar de la necesidad de existencia a la necesidad de crecimiento, sin transitar necesariamente, por la necesidad de relación. Es decir no existe un continuo obligatorio entre cada necesidad.

Teoría de los dos factores de Herzberg.

Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg, el cual plantea que la motivación depende de dos factores con los cuales se trabaja, estos son: satisfactorios (motivadores) e insatisfactorios (higiénicos). Se establece en esta teoría que, “la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos, y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999, p. 175).

Los factores higiénicos: se refieren a las condiciones físicas y ambientales, como por ejemplo el salario, leyes sociales, seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el estatus, los reglamentos empresariales, la calidad de la supervisión y la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados. Estos factores son los que se han utilizado para generar motivación en los trabajadores, pero ellos poseen un alcance limitado para generarla, ya que, generan insatisfacción del empleado cuando no se encuentran en lugar o puesto de

trabajo, sin embargo, cuando están presentes, no son necesariamente son un incentivo para aumentar la motivación laboral.

Los factores motivacionales: Estos factores, logran provocar en los trabajadores, una satisfacción duradera y aumentos en la productividad por encima de lo normal. El autor propone una serie de condiciones intrínsecas, estas son: logro, reconocimiento, responsabilidad, ascenso, el trabajo en si y la posibilidad de progreso. Cuando estas condiciones están ausentes, no son insatisfactorias para el trabajador, pero su presencia logra elevar los niveles de motivación, llegando a mejores resultados dentro del ámbito laboral.

A modo de síntesis, esta teoría propone:

1. La satisfacción en el cargo, es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores higiénicos.

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

El autor plantea, que las necesidades que el individuo posee son aprendidas a través de la experiencia y la cultura en que cada persona se encuentra inserta. Cada

una de estas necesidades que el sujeto adquiere influyen en su conducta, dirigiéndola para actuar de determinada manera.

Las necesidades que en esta teoría se plantean son tres, y se refieren a:

1. Necesidad de logro: definido como el impulso o deseo que la persona tiene para sobresalir, en donde se entrega toda la energía necesaria, para alcanzar el éxito y logros personales, es el deseo de hacer mejor las cosas.

El autor señala, que las personas con un alto nivel de necesidad de logro, se caracterizan por: plantearse objetivos que se consideren alcanzables, y que representen un desafío moderado, evitando aquellos de consecución fácil o difícil. A su vez, buscan situaciones, en las que puedan recibir una retroalimentación rápida a su rendimiento, con el fin de informarse si han mejorado o no. Les gusta tener la responsabilidad personal de entregar las soluciones a los problemas.

Básicamente, estas personas prefieren trabajar en cada una de sus tareas y luchar por sus desafíos, sin dejar los resultados de sus acciones al azar, si no que por el contrario, privilegian responsabilizarse de sus éxitos o fracasos. Las actividades más motivadoras para ellos, son aquellas que tienen un 50% de éxito y 50% de fracaso, es en estas situaciones, en donde experimentan sentimientos de realización y satisfacción por sus esfuerzos.

2. Necesidad de afiliación: se define como el deseo que tiene una persona, de contar con relaciones interpersonales que se caractericen por ser cercanas, amigables y amables.

Las personas con alta necesidad de afiliación, se caracterizan por luchar por la amistad de quienes los rodean, y son significativamente importantes para ellos, además, privilegian participar en actividades que demanden cooperación recíproca y anhelan relaciones en donde se involucre un alto grado de comprensión mutua.

3. Necesidad de poder: Consiste en la necesidad de lograr que otros se comporten de una determinada manera, o como quien ejerce el poder lo requiere, es el deseo de ser influyente y controlar a otros.

Las personas con alta necesidad de poder, disfrutan aquellas situaciones en que tienen la posibilidad de estar a cargo de algún proyecto, que involucre supervisar o dirigir a otros, además privilegian participar en actividades competitivas y que se orienten al estatus. La mayor preocupación que poseen, es obtener prestigio y ejercer influencia sobre los demás, esta característica, está por sobre su interés de demostrar un desempeño eficaz.

Cuando una de estas tres necesidades se hace intensa, motiva a la persona para lograr satisfacerla.

Al principio, en esta teoría, la motivación es medida a través del test proyectivo de Apercepción Temática, en donde a partir del análisis de las respuestas que los individuos dan, al presentarles láminas con determinados dibujos, se infieren y evalúan las necesidades que posee y se desea satisfacer.

Otra forma de comprender la motivación, es aquella que proponen las teorías de proceso, las cuales buscan conocer la forma en que se mantiene y orienta la conducta de los individuos. En ellas se encuentran: el aprendizaje, teoría del refuerzo, autogestión conductual, teoría de la expectativa, teoría de la equidad y fijación de objetivos.

El Aprendizaje: es un proceso, a través del cual se logra producir en el individuo, un cambio en su conducta, como respuesta de la práctica. Este cambio puede ser más o menos permanente.

Para comprender esta teoría, existen cuatro conceptos claves:

A) Anhelos: que se presenta cuando una persona se encuentra excitada por la privación o la excitación de un estímulo. Existen anhelos primarios, que son inherentes al individuo, y los anhelos secundarios que son adquiridos.

B) Estímulo: que se entiende como una señal que indica al individuo el momento de dar una respuesta.

C) Respuesta: que se deriva de un estímulo, es decir, cuando aparece un incentivo o una situación de interés, como consecuencia de ello, tendremos una conducta determinada, que en síntesis es la respuesta mostrada.

D) Refuerzo: que se refiere a un acontecimiento, que consigue mantener o incrementar una respuesta.

Es posible encontrar tres formas de aprendizaje: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.

Condicionamiento Clásico: Iván Pavlov, en sus estudios, logro observar, que existen estímulos espontáneos, que generan respuestas espontáneas, y que si éste estímulo espontáneo, se aparea con un estímulo condicionado, se conseguirá una respuesta condicionada.

Condicionamiento Operante: En este tipo de aprendizaje, se postula que un operante se ve fortalecido o debilitado, según los eventos que le suceden. Las respuestas deseadas para el operante, están presentes en el individuo, a diferencia del condicionamiento clásico. En este tipo de aprendizaje se fortalecen o disminuyen las conductas.

Aprendizaje Social: En este modelo, se plantea que los conocimientos se van adquiriendo por imitación y observación de otras personas en el contexto social. Se

explica la conducta como una interacción constante entre determinantes cognoscitivos, entorno y comportamiento. Dentro del aprendizaje social., existe un concepto central, el de autoeficacia, “creencia de que uno puede actuar adecuadamente en una determinada situación”, (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999, p.198). En la autoeficacia, es posible encontrar tres dimensiones: magnitud (grado de dificultad que se piensa lograr alcanzar), fortaleza (autoconocimiento de si uno es fuerte o débil) y generalidad (el nivel de anhelo generado por una situación).

Teoría del Refuerzo.

Se plantea que el cambio de la conducta, es por un aprendizaje individual y por modificación. En esta teoría, se trabaja con el término de modificación organizacional de la conducta, y se refiere al: “refuerzo sistemático de la conducta organizacional deseable y el no refuerzo o castigo de la conducta organizacional no deseada”, (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999, p. 200). Una de las formas para influir en la conducta de los trabajadores, son los refuerzos positivos (es aquella acción que incrementará la fuerza de una respuesta), y negativos (es el aumento de una respuesta por la eliminación de un estímulo desagradable). Por otro lado, encontramos el castigo, que es una consecuencia desagradable a una conducta realizada, sus efectos son menos duraderos que los del premio, y pueden generarse actitudes adversas hacia el que administra el castigo. Un tercer concepto relevante, es la extinción, referida a la reducción de una respuesta, por la ausencia del refuerzo.

Autogestión Conductual.

Se denomina autogestión a la situación en que “una persona muestra autocontrol cuando, durante la ausencia relativa de obligaciones externas, lleva a cabo una conducta cuya probabilidad anterior ha sido menor que la de otras conductas alternativas” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999, p.211). La autogestión, lleva al individuo, a enfrentarse con alternativas de respuestas, que lo sumergen en diversas consecuencias a su conducta (por ejemplo realizar un trabajo lento, o realizarlo de manera rápida y lograr terminar). Kanfer, (citado en Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999), propone un modelo de autorregulación, compuesto por tres pasos, los cuales son:

- Automonitorización (el individuo visualiza una situación nueva en el lugar de trabajo).
- Autoevaluación (evalúa su desempeño y realiza un examen de ello).
- Autoreforzo (el individuo realiza un autoreforzo para rendir de manera aceptable).

Teoría de la Expectativa:

La Teoría de las expectativas, sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas, respecto a eventos futuros en sus vidas.

Esta teoría, formulada por Víctor Vroom, establece que las personas toman decisiones, a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito del trabajo, significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por esta razón, motivarlos a realizar una tarea laboral, ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas.

La importancia de lo deseado, depende de cada individuo, el valor psicológico que se concede al resultado (valencia), depende su fuerza motivadora. Cabe señalar, que en algunas oportunidades, las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía, sin embargo, es el grado de expectativa, lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas

Este modelo, ha sido probado y aceptado ampliamente, porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común, es decir, cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

El nivel de desempeño de un empleado, está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido, y este último, está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados pueden ocurrir, estos resultados del trabajo pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Para obtener una mejor comprensión de esta teoría, es necesario entregar la definición de 3 conceptos:

Expectativas: Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño, es la estimación del empleado con respecto a su capacidad, y la posibilidad que entrega la organización ,para obtener algún resultado específico y satisfactorio.

Valencia: Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado que se obtendrá. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción, que un empleado espera experimentar, después de lograr un particular resultado del trabajo, y por este, puede ser medida en términos de la fuerza del deseo, o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.

Instrumentalidad: percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

La combinación de estos tres elementos, produce en distintos grados, la motivación, de acuerdo, a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo, y la fuerza del comportamiento para evitar algo, depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

A. Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas

B. Fortalecer, tanto el valor real de las recompensas, como la conexión entre esfuerzo y desempeño, y entre desempeño y recompensas.

Es importante, notar que tanto la expectativa, como la valencia y la instrumentalidad, están basadas en las percepciones del empleado.

La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene, y que está fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales, sin considerar que las personas actúan, de acuerdo a como ven los hechos, y no como, los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy difícil, que acepten esquemas motivacionales, que la administración desea que tengan.

La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta, el empleado no está seguro, si recibirá finalmente la recompensa, y por otra parte, hay resultados primarios y secundarios a su acción, que también son inciertos, pues dependen de otros

Teoría de la Equidad.

Ésta teoría, propuesta por Stacey Adams (citado en Robbins, Coulter, 2000), sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas), y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas), y con las de sus compañeros que realizan tareas similares, con el fin de conocer si existe equidad. Si, así es, las personas se sienten motivadas por el trato de igualdad, y si no lo son, aparece en ellas una percepción de injusticia hacia la organización, lo cual los lleva desmotivarse, ya que, a los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también, que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

Se aprecian cuatro principios básicos, los cuales permiten comprender este planteamiento:

- Persona: es quien percibe la igualdad o desigualdad.
- Otros Referentes: cualquier persona o grupo para comparar los inputs y resultados.

- Inputs: Características que las personas entregan al trabajo, que son atribuibles o adquiridas.
- Resultados: lo que se recibe del trabajo.

De las comparaciones sociales, que el trabajador hace, pueden derivarse tres combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad, tratará de restaurar el balance perdido.

Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

Algunos ejemplos de las reacciones que pueden observarse, son:

Tipo de reacción	Recompensa Excesiva	Poca Recompensa
Externa / Física	Trabajar más intensamente	Trabajar menos
Externa / Psicológica	Subestimar la recompensa	Sobreestimar la recompensa
Interna / Física	Alentar a la persona de referencia a obtener mas	Negociar para obtener o renunciar probablemente

Interna / Psicológica	Cambio de persona de referer	Cambio de persona de referer
-----------------------	------------------------------	------------------------------

Para lograr restituir la equidad, cuando un trabajador, siente que se encuentra en desigualdad, y con sentimientos de malestar y tensión, se puede:

Cambiar los Inputs: disponer menos energías en el trabajo.

Cambio de los Resultados: Un aumento de sueldo o menos tiempo de trabajo.

Cambio de Actitudes: Es que el individuo cambie su actitud.

Cambio de la Persona Referente: Buscar a otro compañero para realizar la comparación.

Cambio de los Inputs o Resultados de la persona referente.

Cambio de las Situaciones: Cambio de trabajo de oficina (traslado).

Es importante señalar, que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales, y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad). Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional, y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado, puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad, y que tan importante sería eso para afectar su comportamiento y desempeño.

El modelo de equidad se asocia al de expectativas, pues ambos se basan en la percepción.

Teoría del establecimiento de metas.

En ésta teoría, el principal planteamiento señala que “las metas específicas incrementan el rendimiento, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, generan un rendimiento más alto que las metas fáciles” (Robbins, Coulter, 2000, p.488).

Básicamente, lo que se plantea, es que a cada trabajador se le debe especificar y señalar claramente cuales son los objetivos, que debe cumplir en su puesto de trabajo, para que éste sea conciente de su labor, y además, se recomienda que las metas propuestas sean difíciles, siempre y cuando el trabajador las acepte.

La fijación de objetivos, es el proceso cognoscitivo por el cual un individuo fija objetivos específicos, para guiar su labor dentro de la institución. Estos objetivos, que son conscientes e intencionados, serán los principales determinantes de la conducta. Es de vital importancia, que los objetivos establecidos sean posibles de lograr, ya que, una dificultad muy alta produce menores niveles de rendimiento en los empleados, que los aceptan. Los objetivos van a ser definidos como “logros específicos que un individuo trata de conseguir, el objetivo de una acción” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999. p.223).

Existen tres atributos para la fijación de objetivos, estos son: especificidad de los objetivos, dificultad del objetivo, intensidad del objetivo.

Cada teoría propone distintos planteamientos e hipótesis sobre la motivación, sin embargo, no hay certeza de si son o no verdaderos. Ninguna de ellas es mejor que la otra, pero sí han sido un gran aporte en el proceso de comprensión sobre el tema. No hay que dejar de mencionar, que sería un error, si cada una de estos postulados se perciben en forma independiente, ya que por lo contrario, son complementarios.

Las teorías que se revisaron anteriormente, intentan explicar la forma en que las personas pueden sentirse motivadas, y a la vez, presentar un comportamiento adecuado en su puesto de trabajo y organización en general. Sin embargo, es importante indicar, que cuando existe desmotivación, la conducta de los trabajadores tiende a dirigirse por el camino equivocado.

Las conductas que un trabajador desmotivado suele presentar, se caracterizan por: falta de iniciativa y responsabilidad frente a sus funciones, lo cual puede deberse a ciertas carencias en su contexto laboral, como por ejemplo:

- Falta de apoyo psicológico, ya que, no siente respaldo y tampoco comprensión.
- Falta de retroalimentación sobre su labor.
- Falta de información para evitar errores.

- Falta de sensibilidad ante las necesidades que presenta, como por ejemplo, privación de estímulos profesionales.

Una de las tantas formas de compensar esta necesidad, es brindándoles la oportunidad de perfeccionarse, para que sientan satisfacción y mayor seguridad en si mismos, y mejoren su compromiso con la organización. Para ello es fundamental, programar y desarrollar cursos de capacitación, a los cuales puedan asistir todos los funcionarios de la institución.

Como se mencionó en los párrafos precedentes, las políticas de desarrollo de recursos humanos tienen un rol primordial en el tema de la capacitación en la organización, por lo general, en las empresas e instituciones existe un departamento o área de capacitación, cuyo objetivo principal, es entregar a los empleados nuevas habilidades y conocimientos, y además perfeccionar los que ya poseen. Básicamente, su labor consiste en realizar un “diagnóstico y programación de la preparación y rotación constante de los recursos humanos, para el desempeño de los cargos” (Chiavenato, 1994, p.122).

CAPACITACIÓN LABORAL.

Desde el punto de vista de la teoría sistémica, una organización se encuentra constantemente recibiendo influencia tanto del exterior como del interior, es decir, sus procesos y productos se encuentran en permanente cambio, dependiendo de la demanda exigida para ellos. Esto tiene estrecha relación con los avances tecnológicos y científicos, que a diario deben enfrentar las organizaciones, así como también con los cambios sociales y culturales que se producen en el ambiente en que se encuentra inserta. Por un lado, esta influencia se dirige hacia las grandes inversiones que se hacen, para adquirir maquinaria moderna que facilita el trabajo. Por otro lado, y este punto es el cual se profundizará, se hace manifiesta la necesidad de entrenar o capacitar a los funcionarios, para que puedan adaptarse en forma adecuada, a los nuevos funcionamientos tecnológicos, a las nuevas herramientas de trabajo y a los procesos administrativos y culturales que la organización incorpora en su sistema funcional.

Como ya se señaló anteriormente, la capacitación o entrenamiento del personal (es necesario señalar que para efectos de este trabajo el concepto de capacitación y entrenamiento serán entendidos como lo mismo), es uno de los principales desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones, Chiavenato (1994) plantea que “no debe ser visto como un gasto, si no, una inversión necesaria, cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización” (p.416). Con esto intenta explicar que la capacitación no es solo una inversión que se hace para que un grupo

de trabajadores adquieran determinados conocimientos, por lo contrario, es una visión más amplia, con la cual se supone que se lograrán obtener empleados más eficientes, que conseguirán realizar el trabajo lo más económicamente posible.

Chile no está exento de estos cambios y avances que han surgido en el mundo moderno, es por ello que también se ve enfrentado a la necesidad de superarse y prepararse para lograr obtener un desarrollo profesional adecuado. Por ésta razón desde hace ya algunas décadas han surgido organismos orientados a la capacitación de los trabajadores y profesionales chilenos, este proceso ha sido paulatino y ha pasado por diversas etapas.

Conceptos de Capacitación.

Chiavenato (1994), señala que existen algunos especialistas en administración de personal que plantean que la capacitación laboral se encuentra dentro del proceso de la educación, el cual es entendido como “ toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados”(p.415). A partir de esta definición, se desprenden dos grupos o estilos de educación, el primero es “la formal o institucionalizada”, la cual se caracteriza por estar planificada para entregar en forma sistemática y organizada un determinado conocimiento o aprendizaje hacia un determinado grupo de personas. Dentro de esta categoría se encuentran las escuelas, iglesias, entre otros. El segundo grupo de educación corresponde al “informal” y

como su nombre lo menciona, este se caracteriza por entregar el conocimiento de una manera indirecta, es decir, es aquel aprendizaje que se obtiene a diario en las experiencias que vive el hombre, las cuales generalmente no están preestablecidas o planificadas, ejemplos de estas son la familia y los grupos sociales.

La educación se puede clasificar en distintos tipos dependiendo del contenido que se entregue o de la orientación empírica o teórica que posea, dentro de ellos están la educación social, religiosa, cultural, política, moral y profesional, entre otras”(Chiavenato, 1994,p.415).

La capacitación o entrenamiento laboral se encuentra inserto dentro de la educación profesional, la cual es definida como “educación institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional” (Chiavenato, p.415).

En este tipo de educación existen tres grupos, los cuales se señalan a continuación:

1° Formación profesional: educación profesional que prepara al hombre para una profesión.

2° Perfeccionamiento o desarrollo profesional: educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

3° Entrenamiento: educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función” (Chiavenato, p.415).

En relación a este último grupo, se plantea una definición más extensa la cual señala lo siguiente: “El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, p.416).

Algunas de las definiciones que existen en relación a la capacitación son:

Aquino (citado en Sutton,2001), señala que "La capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas . . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (p.4).

Gore (citado en Sutton,2001), señala que "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades". (p.4).

Bohlander (citado en Sutton, 2001), señala que el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros . . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (p.4).

Siliceo (citado en Sutton, 2001), señala que "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador . . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (p.4).

Blake (citado en Sutton,2001), señala que "la capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas . . . Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."(p.4).

"La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda sus vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades". (Werther, Davis, 1996, p.241).

“La capacitación ocurre en la práctica del quehacer que se aprende. Requiere libertad reflexiva confianza del alumno en sus propias capacidades. Se adquiere como una capacidad de hacer y reflexión sobre el hacer, solo si el proceso de aprendizaje ocurre desde la posibilidad de ser responsable de lo que se hace” (Maturana, 2001, pp.22 – 23).

La definición que plantea el SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo), de acuerdo a la Ley N° 19518, Art.10- de la ley del Sence, señala lo siguiente:

La capacitación es “ El proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grado de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y las modificaciones estructurales de la economía”(www.sence.cl).

De acuerdo a la Ley N° 18.834 Art. 21, del Estatuto Administrativo, se define Capacitación como: “El conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias” ”(www.sence.cl).

Características de la capacitación.

A su vez Castro y Sánchez (citado en Ortega, 2001), plantean que las características de la capacitación consisten en:

Trascender la concepción de una educación limitada a la edad escolar y dentro de establecimientos escolares.

Ser impartidas en unidades temáticas que en general, se caracterizan por: su relativa autosuficiencia, la que hace innecesaria una secuencia de contenidos rígidamente estructurados.

Poseer el principio de la formación acelerada y el carácter funcional que se le suele asignar a sus objetivos, contenidos y actividades, ligándolos directamente a la satisfacción de necesidades específicas de los individuos, organizaciones o sociedad.

Tener un carácter más espontáneo y la mayor flexibilidad que poseen sus formas, la convierten en un medio multiplicador con respecto a su desarrollo, que va generando cada vez modalidades nuevas.

Principios de la capacitación:

Los principios de la capacitación tienen una características universal, ya que generalmente son tomados en consideración en la mayoría de los cursos que se programan, debido a que permiten reflexionar sobre cuál es el mejor desarrollo de éste, por lo tanto, deben ser considerados “como los indicadores a ser medidos al momento de evaluar la capacitación”.(Ortega, 2001,p.23).

Castro y Sánchez (citados en Ortega, 2001) señala que estos principios son:

La capacitación debe tener un carácter propio, específico y concreto, con esquemas que conduzcan a respuestas originales y adaptadas a la solución de problemas.

El aprendizaje, más que la enseñanza es lo que debe predominar en la capacitación, es necesario una tecnología educativa innovadora, dinámica, con un proceso experimental de búsqueda, evaluación y perfeccionamiento permanente.

En la capacitación, el trabajador es un sometido a esta acción, sin embargo, es necesario señalar su calidad de agente en este proceso. Como agente debe ser capaz de seguir capacitándose por sí mismo y a la vez colaborar con la capacitación de otros.

La capacitación permanente y sistemática, se refiere a la necesidad de que las acciones de capacitación sean planificadas conscientemente en el tiempo y que no obedezcan a decisiones impulsivas o correspondan a soluciones parciales.

La capacitación en su acción y debe abordar a los sujetos considerándolos en su totalidad. Es decir, hay que considerar al trabajador como una persona integral con sus valores morales y culturales, hay que brindar al trabajador una capacitación que vaya más allá de la mera adquisición de habilidades manuales o intelectuales.

Objetivos de la capacitación.

Werther y Davis (1996), plantean que la capacitación tiene como objetivo “auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual” (p.244), y al mismo tiempo los beneficios que se obtengan de ella pueden prolongarse a toda la vida laboral, lo cual contribuye al desarrollo de la persona.

Chiavenato (1994), señala que los objetivos del entrenamiento tienen relación con la preparación que se entrega al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización. Por otro lado, contribuye a proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, si no también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada. Además intenta cambiar la actitud de las personas, con varias

finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

En general, los objetivos de la capacitación tienen como finalidad preparar al personal, entregándoles las herramientas necesarias que le permitan obtener los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para lograr desempeñarse de forma eficiente en su puesto de trabajo, logrando así conseguir los objetivos propuestos por la organización y además los objetivos que cada trabajador posee, consiguiendo de esta manera la satisfacción organizacional y personal. Sin embargo, la decisión sobre el proceso de capacitación, específicamente la elección sobre el tipo de capacitación que se realizará, sus contenidos y el personal al cual se enviará a participar de los cursos, es un tema que debe ser tratado en forma responsable y a través de un análisis previo, el cual requiere de una gran rigurosidad. Es por esto que existen determinados pasos o etapas a seguir para la capacitación, los cuales se analizan en párrafos posteriores.

Tipos de capacitación.

En 1999 el SENCE señala que existen tres tipos de capacitación:

1. Formación: son cursos dirigidos a personas sin conocimientos ni experiencias en una ocupación determinada. Su objetivo, es desarrollar las aptitudes (conocimientos,

habilidades y actitudes) iniciales para el desempeño de dicha ocupación a nivel de ayudante o aprendiz.

2. Perfeccionamiento: Curso o acciones de capacitación dirigidos a personas con conocimientos y/o experiencia en una ocupación, cuyo objetivo es mejorar sus aptitudes (conocimientos, habilidades y actitudes), para desempeñar esa ocupación o alguna de las tareas u operaciones que comprenden y/o para ser promovida a una categoría ocupacional superior.

3. Especialización: Cursos dirigidos a personas con conocimientos y experiencia en una ocupación determinada, que tiene como objetivo desarrollar al más alto nivel las aptitudes (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para desempeñarse en una rama de dicha ocupación. (Ortega, 2001, p.26).

A partir de 1997 se introdujeron las siguientes formas de capacitación:

Capacitación pre contrato: Consiste en que la empresa capacita (con cargo a su 1%), a una persona que no es parte de ella, pero, existe un acuerdo entre ambas partes, el cual posteriormente puede derivar en un posible contrato de la persona que ha sido enviada a capacitación, la cual debe ser ejecutada dos meses antes. La capacitación entregada tiene relación con mostrar y enseñar a la persona, el funcionamiento y objetivos de la empresa.

Capacitación post contrato: Consiste en que la empresa podrá capacitar (con cargo a su 1%), a los trabajadores que han sido desvinculados de ella, esto puede ocurrir hasta tres meses después de ocurrido el evento. Básicamente, la idea es que la empresa le entregue herramientas al trabajador que será despedido, con el fin de éste pueda desenvolverse en otro trabajo.

Otra Tipología de Capacitación.

Generalmente en la capacitación se distinguen tres categorías básicas

La capacitación inicial o de ingreso: Está destinada a entregar el conjunto de conocimientos habilidades y actitudes, que forman las conductas de ingreso que se requieren para el desempeño de un cargo.

La capacitación durante el desempeño del cargo: Supone la necesidad de atender dos instancias de semejante importancia. Una destinada a satisfacer en cada trabajador lo que le falta aprender y/o adquirir (que se desprende de la comparación entre el perfil profesional o la labor de lo que el funcionario necesita saber para desempeñarse eficazmente en ese cargo, con lo que el trabajador realmente sabe). La otra está constituida por la necesidad permanente de mantener a todo el personal actualizado, puesto a los días, adquiriendo los conocimientos, habilidades y actitudes que demandan el cambio en métodos y oficios, la evolución de la tecnología, las

transformaciones de la economía, el perfeccionamiento de las máquinas y herramientas y la permanente búsqueda de nuevas posibilidades.

La capacitación para promoción o ascenso: Está dirigida a la conformación de inventario de recursos humanos calificados, que permitan satisfacer las necesidades de personal para los cuadros ejecutivos y supervisores de las organizaciones. (Ortega, p.25).

Beneficios de la Capacitación.

Werther y Davis (1996), indican que los beneficios que se obtienen de la capacitación son muchos y se dividen en tres niveles, como son:

1. Beneficios de la capacitación en las organizaciones:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.

- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Otros.

2. Beneficios de la capacitación en el individuo y que repercuten favorablemente en la organización.

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Otros.

Beneficios de la capacitación relaciones humanas, internas y externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Otros.

En general, los resultados obtenidos y propuestos en la capacitación pueden ser una gran cantidad y variedad, como también es posible que el proceso en sí no funcione de la manera adecuada y esperada y por lo tanto sus efectos sean nulos, todo depende de la forma en que se lleve a cabo lo cual implica un trabajo muy exhaustivo y disciplinado, en el cual participen expertos que puedan entregar toda su colaboración, puesto que, y como se ha mencionado en paginas anteriores, el trabajo con los recursos humanos de una organización es el más difícil de realizar, pero no imposible de sobrellevar.

Etapas del Proceso de Capacitación.

1. Evaluación de Necesidades:

Constantemente la organización se encuentra sujeta a cambios, los cuales (como se señalo en párrafos anteriores), se producen debido a las continuas influencias externas y a las nuevas dinámicas internas que se adoptan. Debido al

surgimiento de estas diferencias, es posible que surjan en la organización determinados problemas dentro de los diversos ámbitos. Esta situación desemboca en la necesidad de detectar estos problemas y tratar de solucionar los que requieren con urgencia una salida, en otras palabras se debe realizar una evaluación o diagnóstico de necesidades de capacitación, la cual se define como la instancia que “permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo” (Werther y Davis, 1996, p.247).

Chiavenato (1994), señala que el análisis de estas necesidades se puede realizar en tres niveles diferentes:

1° Análisis organizacional como determinación de necesidades de entrenamiento:

Este análisis “intenta verificar cuál es el comportamiento de la organización” (Chiavenato, 1994, p.422). En general, se intenta conocer distintos ámbitos organizacionales, que corresponden a la cultura y clima laboral, como por ejemplo, el crecimiento que se produce en ella, el planeamiento de sus productos y servicios, la imagen que proyecta, etc. y especialmente los objetivos definidos a corto y largo plazo, así como también el contexto socioeconómico en que se encuentra inserta. El objetivo de este proceso es conocer el lugar de la organización en el cual se deberá implementar la capacitación.

2° Análisis de los recursos humanos como determinación de necesidades de entrenamiento:

En este proceso se “procura verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización” (Chiavenato, p.423), es decir el objetivo es conocer y comprobar si las habilidades, conocimientos y actitudes que tienen los empleados concuerdan con lo que requieren y desean los directivos en función de la organización. A su vez se quiere conocer la capacidad de ellos para desarrollarse profesionalmente mediante la capacitación.

Pontual (citado en Chiavenato, 1994), propone los datos que deben ser analizados en este punto, algunos de ellos son:

Números de empleados necesarios en clasificación del cargo, nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado, actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa, nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado, etc.

3° Análisis de las operaciones y tareas.

Este enfoque (conocido también como análisis de cargo) es el más limitado en cuanto a las necesidades de capacitación, consiste en “estudios definidos para

determinar que tipo de comportamiento deben exhibir los empleados, para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos”(Chiavenato, p.425), es decir, lo que se quiere conseguir es conocer los requisitos básicos y necesarios para cada cargo, de manera que se puedan identificar las tareas y funciones que se deben realizar, y además lograr precisar los tipos de habilidades, actitudes, conocimientos, el comportamiento y las características personales que debe poseer cada persona que se desempeñe en un puesto de trabajo determinado.

Como se puede observar, el análisis de necesidades no es un mero trámite, por lo contrario, es un procedimiento que implica un gran esfuerzo para recoger la información relevante. Éste debe ser realizado por el encargado de la administración de línea o área especializada, que suele pertenecer al departamento de recursos humanos, que también, en algunos casos puede solicitar asesoría de expertos. Para desempeñar esta labor en forma eficiente existen distintas técnicas o medios que permiten realizar el diagnóstico de las necesidades.

Chiavenato (1994), sugiere las siguientes:

Técnicas de diagnóstico de necesidades:

Evaluación del desempeño: Como su nombre lo indica en este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, con el fin de conocer a aquellos que ejecutan las tareas por sobre y debajo del nivel esperado, y así se determina el sector de la empresa que se debe priorizar en la capacitación.

Observación: Se verifica la evidencia de trabajo ineficiente, como por ejemplo, daños en los equipos de trabajo, problemas de disciplina, pérdida de materia prima, entre otros.

Cuestionarios: Listado de preguntas aplicadas a uno o varios grupos de empleados.

Solicitud de supervisores y gerentes: Este procedimiento ocurre cuando los directivos o encargados de cada área, solicitan capacitación para sus subalternos, debido a las necesidades que ellos mismos detectan.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Solicitud de opinión a los jefes sobre los posibles problemas que se observan en sus área y que ameritan capacitación.

Reuniones interdepartamentales: En éstas reuniones participan representantes de cada departamento de la organización, los cuales discuten ciertos puntos concernientes a objetivos, planes y temas administrativos.

Examen de empleados: Se aplican pruebas de conocimiento del trabajo a los empleados.

Modificación del trabajo: Cuando se introducen nuevos métodos o formas de trabajo, se hace indispensable capacitar al personal para que conozcan y aprendan los nuevos procedimientos.

Entrevista de salida: Se ejecuta en el momento en que un empleado abandona la organización, se le consulta la opinión que posee de ésta y la razón de su salida, con el fin de rescatar información sobre posibles deficiencias en la empresa, las cuales pueden ser corregidas.

A su vez, existen ciertos elementos o indicadores, que pueden ser tomados en consideración para el diagnóstico, en el momento que ocurren, estos se pueden clasificar en dos categorías:

1. Indicadores a priori: Son aquellos que cuando ocurren señalan futuras necesidades de capacitación, como por ejemplo: Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, cambio de métodos y procesos de trabajo, faltas, licencias y vacaciones del personal, entre otros.
2. Indicadores a posteriori: Estos corresponden a aquellas dificultades que aparecen debido a que existen ciertas necesidades que no fueron atendidas, estos problemas pueden ser de: producción, (como por ejemplo baja productividad, baja calidad en los productos, etc.); o de personal (como por ejemplo poco interés en el trabajo, falta de cooperación, etc.).

Luego de realizar con gran responsabilidad la detección de las necesidades de capacitación, la siguiente tarea corresponde en programar la capacitación, situación que implica varios procedimientos.

2. Programación del proceso de capacitación:

Si la detección de necesidades, es efectuada en forma correcta, conducirá a una adecuada determinación del programa y los objetivos de capacitación, los cuales “deben estipular claramente lo logros que se deseen y los medios de que se dispondrá” (Werther, Davis,1996,p.247). El proceso de programación se desarrolla en función de varios elementos, Chiavenato (1994), señala que cada uno de ellos son de gran importancia, y los enumera de la siguiente forma:

1° Enfoque de una necesidad específica cada vez.

2° Definición clara del objetivo de entrenamiento.

3° División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.

4° Determinación del contenido de entrenamiento, considerando los espacios de cantidad y calidad de información.

En relación a este punto, se plantean cuatro tipos de contenido, los cuales pueden utilizarse en conjunto o de forma independiente, estos son:

- Transmisión de información: Se refiere al proceso en que se entregan conocimientos y contenidos sobre un tema, generalmente la información que es genérica, como por ejemplo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su política, etc. (p.416).
- Desarrollo de habilidades: Este se orienta a entrenar a los empleados en forma directa a las tareas y funciones que deben realizar, se les entrega la posibilidad de desarrollar ciertas destrezas, conocimientos y comportamientos necesarios para sus labores.
- Desarrollo o modificación de actitudes: Generalmente, se orienta a cambiar ciertas actitudes negativas que poseen los empleados y que perjudican su trabajo, en actitudes positivas como por ejemplo aumento de la motivación. Por otro lado, también se interviene en la adquisición de nuevos hábitos y actitudes.
- Desarrollo de conceptos: Se conduce hacia la posibilidad de aumentar la capacidad de abstracción y conceptualización de planteamientos e ideas, para obtener personal que sea capaz de pensar de manera global y amplia.

5° Elección de los métodos de entrenamiento considerando la tecnología disponible.

Esta elección se realiza con el fin de “optimizar el aprendizaje, es decir alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de esfuerzo tiempo y dinero”.(Chiavenato, p.432).

Estas técnicas se clasifican en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación:

- Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso: Estas se dividen en tres subgrupos:

A) Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido: Su objetivo es entregar conocimiento e información hacia quienes se capacitan.

- Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: Se utilizan para el desarrollo de habilidades personales y para el cambio de actitudes, su objetivo final es provocar un cambio en el comportamiento y no solo entregar conocimiento.

- Técnicas mixtas de entrenamiento: Estas se caracterizan por utilizar los dos métodos antes mencionados.

B) Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo: Se clasifican en dos tipos, aquellas que se aplican antes de que le persona ingrese a la organización, y las que se utilizan después de incorporarse en la empresa o institución, estas son:

- Entrenamiento de inducción o de integración en la empresa: Este proceso busca adaptar al nuevo integrante de la organización, dándole a conocer los distintos ámbitos, como por ejemplo, la historia de la empresa, sus productos o servicios, los derechos y deberes de los trabajadores, etc. Generalmente, esta función es realizada por el jefe directo o un funcionario con experiencia.

- Entrenamiento después del ingreso al trabajo: Este entrenamiento se realiza constantemente en la organización, y por lo general, obedece a una programación previa.

C) Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación: Este procedimiento se divide en dos tipos, el primero es:

- Entrenamiento en el lugar de trabajo: Puede estar dirigido a los distintos empleados de la organización, los cuales ejecutan sus tareas en el propio lugar de trabajo, posee la particularidad de no requerir acondicionamientos ni equipos especiales y su ejecución es realizada por funcionarios y supervisores de la misma empresa.

- Entrenamiento fuera del lugar de trabajo: Estas capacitaciones se realizan en dependencias externas a la organización, y son dictadas por personal que también externo.

Con respecto al mismo tema, Werther y otro (1996), hacen referencia en forma más detallada hacia los tipos de técnicas que son factibles de ser utilizadas en la capacitación, y además indican que al seleccionar alguna de ellas “deben considerarse varios factores” (p.250), ya que, ninguna de ellas es mejor o peor, si no, que el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa,
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta,
- Las preferencias y la capacidad de las personas y del capacitador, los principios del aprendizaje a emplear.

Las siguientes son las técnicas que proponen los autores antes mencionados.

Técnicas de capacitación:

Técnicas aplicadas en el sitio del trabajo:

- Instrucción directa sobre el puesto.
- Rotación de puestos.
- Relación experto – aprendiz.

Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- Conferencias.
- Videos, películas, etc.
- Simulación de condiciones reales.
- Actuación.
- Estudio de casos.
- Lecturas, estudios individuales.
- Enseñanza programada.
- Capacitación en laboratorios de sensibilización.

Un elemento importante de destacar hace referencia a los principios del aprendizaje, los cuales son un punto importante de ser tomado en consideración en el momento de programar los cursos de entrenamiento y capacitación.

Aprendizaje.

“El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia, es un factor fundamental del comportamiento humano, ya que afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, si no, también sus creencias, valores y objetivos”(Chiavenato,1994,p.437). El nivel de aprendizaje que obtiene cada persona depende de sus características personales, por esta razón el aprendizaje en si no es observable, solo se pueden medir los efectos y resultados que

este produce. Para lograr mejorar el aprendizaje se han propuestos ciertos principios los cuales “constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.”(Werther, Davis, 1996, p.248). El planteamiento de estos principios, tiene como objetivo obtener resultados más efectivos en la capacitación.

Principios del aprendizaje.

Son cinco los principios planteados.

- a. Participación: La idea consiste en que la persona que está aprendiendo tenga la posibilidad de obtener el conocimiento, y al mismo tiempo ponerlo en práctica, participando activamente en el, de esta manera el aprendizaje suele ser más rápido y permanecerá por más tiempo.
- b. Repetición: Se plantea que cuando se obtiene cierta información se repitan por un periodo determinado las ideas más importantes de ella, esto permite que queden trazos relativamente permanentes en la memoria.
- c. Relevancia. Es fundamental que en cada inicio de una capacitación el instructor indique con gran claridad la importancia que tiene la tarea o función de cada puesto, con esto se consigue elevar el interés de los participantes en el material e información que van a recibir y aprender.

- d. Transferencia: Es importante que el programa de capacitación que se establece tenga gran relación con las demandas que se han establecido en el puesto de trabajo, esto facilita la rapidez con que se aprenderán las tareas que requieren desarrollarse.
 - e. Retroalimentación: Es importante que cuando las personas adquieren un determinado conocimiento y lo ponen en práctica, obtengan información sobre su comportamiento, es decir se les indique si han tenido progreso o no, así la propia persona se evalúa y ajusta su conducta.
- 6° Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento: esto se refiere al tipo de entrenador, recursos audiovisuales, equipos, etc.
- 7° Definición de la población objetivo: el personal que recibirá capacitación
- 8° Local donde se efectuará el entrenamiento.
- 9° Época o periodicidad del entrenamiento.
- 10° Cálculo de la relación costo – beneficio del programa.
- 11° Control y evaluación de los resultados.

3. Ejecución de la capacitación.

Esta etapa, consiste en llevar a la práctica todo la planeación de actividades que se ha realizado con anterioridad, además aquí comienza la relación del capacitador con el capacitado, sin duda que lo esperable es que todo funcione como ha sido programado, para lograr cumplir con los objetivos propuestos. Sin embargo, y a pesar de todo el esfuerzo, en algunas oportunidades ocurren ciertos acontecimientos que desvían el camino hacia el horizonte definido. Por esta razón, Chiavenato (1994) señala que existen ciertos factores que deben ser considerados en la ejecución de la capacitación, estos son:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de capacitación.
- La calidad del material de entrenamiento presentado.
- La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices.

4. Evaluación de resultados de la capacitación:

La evaluación de la efectividad que ha tenido el entrenamiento de los empleados es un proceso complicado, no es fácil poder medir los resultados ya que hay que tener en consideración que son muchos los factores que se encuentran involucrados, es por esto que una de las técnicas que se proponen para realizar este

procedimiento es “establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación” (Werther, Davis,1996,p.256).

Básicamente la idea de evaluación, implica realizar una medición a los participantes antes y después de la capacitación. En el caso de las capacitaciones sobre perfeccionamiento profesional, consiste en aplicar un determinado examen, en donde se midan los conocimientos y posteriormente se comparan los resultados obtenidos, si existe diferencia entre ellos, como por ejemplo, se observan mayores conocimientos al término de la capacitación, esto significa que los objetivos han sido alcanzados y por lo tanto el proceso se ha realizado eficazmente, si de lo contrario, no se aprecian diferencias, esto indica que la capacitación no ha tenido resultados efectivos.

Sutton (2001), señala que los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

El enfoque de Parker: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

El enfoque de R. Stake: Se lo conoce como modelo de evaluación respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos

intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

El enfoque de Bell System: Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

El enfoque de Donald Kirkpatrick: Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque me basare para realizar mi trabajo.

El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs): Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual se inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Werther y Davis (1996), plantean que los capacitadores orientan su atención hacia los resultados referidos con:

- Las reacciones de los capacitadores hacia el contenido del programa y al proceso en general.
- Los contenidos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, accidentes o ausentismo.

Werther y Davis (1996), plantean que los capacitadores orientan su atención hacia los resultados referidos con:

- Las reacciones de los capacitadores hacia el contenido del programa y al proceso en general.
- Los contenidos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, accidentes o ausentismo.

Con respecto al mismo punto Chiavenato (1994), considera que la evaluación debe orientarse hacia dos aspectos importantes:

- Debe determinar hasta que punto la capacitación logro modificar el comportamiento que se esperaba en los participantes.
- Demostrar si los resultados tienen relación con la posibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

Al mismo tiempo, este autor señala cuales deben ser los resultados que se obtengan de las capacitaciones de personal, los clasifica en niveles organizacionales, por ejemplo:

A nivel empresarial los resultados obtenidos deben ser:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre la empresa y el empleado.
- Otros.

A nivel de los recursos humanos los resultados obtenidos deben ser:

- Reducción de la rotación del personal.
- Aumento de las habilidades y conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y comportamiento de las personas.
- Otros.

A nivel de las tareas y operaciones los resultados obtenidos deben ser:

- Aumento de productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos.

- Reducción del ciclo de producción.
- Otros.

En el momento en que se toma la decisión de capacitar al personal, cada organización necesita obtener determinados resultados, para así lograr los objetivos que se ha propuesto. Obviamente se espera que estos resultados sean positivos, y que, por lo tanto, otorguen variados beneficios al funcionamiento y desarrollo de la organización.

En la literatura se han propuesto algunos de estos resultados, y además se han clasificado en relación a sus efectos.

Síntesis cronológica del inicio y desarrollo de la capacitación en Chile.

El Centro de estudios SENCE (2004), realizó una investigación, cuyo objetivo ha sido dar a conocer como fueron los inicios y el desarrollo de los hechos que han sido relevantes en el proceso de las capacitaciones en Chile, se ha manifestado que aproximadamente en el año 1922 el Servicio de correos y telégrafos crea la escuela postal telegráfica, en donde el objetivo principal era capacitar a las personas que postulaban para integrarse a la planta de servicios. Debido a ello, ésta institución es considerada como el organismo impulsador del perfeccionamiento laboral chileno. A partir de éste hito, ocurren una serie de situaciones que marcan la historia de la capacitación, dentro de las más importantes se destacan las siguientes:

1950: La universidad técnica del estado (actual USACH), inicia cursos de capacitación ocupacional para adultos. Este proyecto es uno de los primeros programas públicos sobre capacitación laboral extraescolar.

1951: Es el año en que el estado decide iniciar su participación en el proceso de formación profesional.

1955. Se crea el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), en donde se pone en práctica la participación del estado en el proceso de formación profesional.

1966. Se crea el Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP), el cual tenía como objetivo resolver la escasez de mano de obra calificada.

1970: Se crea la Escuela Nacional de adiestramiento (ENA), concentrada en diseñar y entregar cursos al personal de instituciones públicas, con el fin de prepararlos para tener la oportunidad de ascender de grado.

1976: Creación del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

1986: Se dicta la ley de presupuestos que comprende recursos específicos para la capacitación en los servicios públicos.

1991: Se crea el Fondo de solidaridad e inversión social (FOSIS), su objetivo principal es financiar proyectos sociales que apunten a mejorar la calidad de vida, como por ejemplo, ayudar a las personas a desarrollar habilidades y destrezas.

2001: La capacitación del sector público, se inserta en el programa de mejoramiento de la gestión (PMG).

2003: Inicio del programa de educación y capacitación permanente Chile Califica, en donde uno de los objetivos fundamentales es mejorar la educación de adultos y la capacitación laboral.

En la actualidad el organismo técnico del estado que tiene como misión incrementar la productividad nacional, impulsando la capacitación ocupacional, es SENCE (servicio nacional de capacitación y empleo), este organismo se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo. No solo entrega capacitación por medio de empresas, si no también se encarga de entregar capacitación a las personas de menos recursos dentro del país. La forma mediante la cual se ofrecen las capacitaciones es a través de la franquicia tributaria, a las empresas se les ayuda en la administración de la franquicia, y además se otorga una acción subsidiaria, por medio de un programa de becas que se financia con recursos públicos.

La ley 19518 plantea que el Estado ha creado el SENCE, para que los trabajadores se desarrollen mejor, su objetivo es generar programas en relación a los niveles de calificación, los cuales se clasifican de la siguiente forma:

No calificado, semi – calificado, calificado, técnico, profesional, director – ejecutivo.

Franquicia tributaria.

Como ya se menciono anteriormente, una de las modalidades que utiliza el Sence para desarrollar los programas de capacitación en conjunto con las empresas es la franquicia tributaria, la cual plantea que todas las empresas que tributan en primera categoría en la ley de renta, podrán descontar para gastos de capacitación hasta el 1 % de la planilla disponible anual, es decir este porcentaje de dinero es extraído del gasto global anual que tiene la empresa.

Básicamente, la franquicia tributaria puede ser utilizada por empresas (privadas), que poseen un volumen de ventas desde y por sobre 20.000 UF, y que por ende deben cancelar un impuesto al estado. Aquellas empresas que poseen un 1% bajo, es decir, que equivale a 13 UTM o menos, tienen la posibilidad de invertir todo el porcentaje en capacitación, es más, si el diseño del programa que se presenta, es considerado óptimo, el estado le regala otras 13 UTM, completando así un total de 26 UTM, las cuales deben ser ocupadas solo en capacitación.

Por otro lado, cabe señalar que el SENCE posee formas específicas de capacitación, las cuales son administradas por las OTEC (Organismos técnicos de capacitación), cuyo objetivo principal es preparar y dictar los cursos solicitados por

las empresas. Estos organismos deben estar registrados en el SENCE, en donde están sujetos a variadas supervisiones, reglas y normas, para lograr obtener la acreditación que les permite funcionar como tal.

Existe un trato directo entre el empresario y la OTEC, en donde la empresa entrega su necesidad y por tanto recibe la oferta, para llegar así a un acuerdo entre ambas organizaciones. La otra modalidad que existe para negociar las capacitaciones tiene que ver con las OTIC (Organismos técnicos intermedio de capacitación), este proceso consiste en que las empresas no tienen un trato directo con la OTEC, si no que, contratan los servicios de una OTIC, la cual se encarga de administrar el 1% que ha sido entregado por la empresa, con el fin de contratar los servicios de capacitación, de acuerdo a lo solicitado por la empresa. La OTIC debe recibir una remuneración por sus servicios, la cual generalmente es parte del 1% de la franquicia tributaria, es un gasto de mantención que recibe el nombre de gasto de administración, y que corresponde al 25 % del 1% efectivo real.

Cuando una empresa no gasta su 1% en un año, este podrá ser devuelto solo si se encuentra asociada a una OTIC, este proceso lleva el nombre de recuperación de excedentes. Además el estado permite recuperar estos excedentes, solo si, una parte de ellos va destinada a un beneficio social, como por ejemplo becas sociales.

Tramos de imputación a franquicia:

1. Todos los trabajadores que reciben una remuneración mensual de hasta 25 UTM, tienen la posibilidad de que su participación en un curso de capacitación sea cubierto en un 100 %, es decir que el empleador no deberá cancelar alguna parte del costo del curso.

2. Todos los trabajadores que reciben una remuneración mensual entre 25 y 50 UTM, tienen la posibilidad de que su participación en un curso de capacitación sea cubierto por un 50 % , lo cual significa que la otra mitad deberá ser financiada por el empleador.

3. Todos los trabajadores que reciben una remuneración mensual sobre las 50 UTM, tienen la posibilidad de que su participación en un curso de capacitación sea cubierto por un 15 % , lo cual significa que la otra mitad deberá ser financiada por el empleador.

Estos tramos de imputación se calculan sobre la base de un valor hora de los cursos de capacitación, el cual es publicado por el SENCE en forma anual.

FONCAP

Fondo nacional de capacitación, dirigido y dependiente del SENCE. Su objetivo principal es financiar todo aquello relacionado con los programas sociales de capacitación del gobierno. Es financiado a través del Ministerio de Hacienda y además recibe parte del dinero que las empresas no ocupan en su 1%, correspondiente a la franquicia tributaria.

Algunos de los financiamientos que realiza el FONCAP, corresponden a los programas de capacitación de las PYME (pequeña y mediana empresa), se entrega el dinero a través de un subsidio directo.

Las personas a las cuales se les beneficia a través de este programa, son todos los microempresarios y trabajadores por cuenta propia, que antes no tenían posibilidades de acceder a estos cursos de capacitación, por ejemplo, los suplementeros, pescadores artesanales, los pequeños comerciantes de la vía pública, pirquineros, taxistas, transportistas escolares y pequeños agricultores.

Las capacitaciones, son impartidas por organismos técnicos de capacitación (OTEC), que SENCE ha seleccionado a través de una licitación pública, este organismo supervisa los cursos realizados, para asegurarse que se reciba la capacitación que ellos entregan.

Los requisitos que debe poseer la microempresa son:

- Poseer iniciación de actividades o ser contribuyente del artículo de la Ley de Impuesto a la renta.
- Tener a lo menos 3 meses de antigüedad a la fecha de inscripción de los beneficiarios.
- Una planilla anual de remuneraciones menor a 45 unidades tributarias mensuales (\$1.300.000.- aprox.) el año anterior a la postulación.
- Si son empresas constituida como persona jurídica, no tener entre sus socios a otras personas jurídicas
- No haber incurrido en infracciones graves de carácter tributario o laboral en los 6 meses anteriores a la postulación del beneficio.
- No hacer uso de la franquicia tributaria durante el presente año.

Las personas que pueden acceder a los cursos de capacitación son: el administrador o gerente de la empresa, un trabajador de la empresa y el cónyuge o familiar del dueño o gerente hasta en segundo grado de consanguinidad que participen en la administración de la empresa.

De acuerdo a los párrafos anteriores, Es importante destacar, que a través de este programa de gobierno, se desea alcanzar con los beneficios de capacitación a todas aquellas personas que hasta este momento no habían sido cubiertos por la Franquicia Tributaria.

PRO EMPLEO

Programa dependiente del SENCE, que bonifica la contratación de la mano de obra a las empresas, es parte de las iniciativas del gobierno, para facilitar la contratación de desempleados, y que obtengan en el empleo una formación básica.

El programa, financiara los costos de capacitación laboral del nuevo empleado por un monto de \$50.000.-, dinero que se reembolsará a la empresa que acredite haber realizado y pagado la capacitación. Por otro lado se realizará una bonificación correspondiente al 40% de un ingreso mínimo mensual por la remuneración que se le pague al trabajador por un período máximo de cuatro meses.

Para que una empresa pueda postular debe ser: contribuyente de primera categoría de la Ley sobre impuesto a la renta y los contribuyentes del artículo 22 de la Ley citada, con excepción de aquellas cuyas rentas provengan únicamente de las letras c) y d) del N°2 del artículo 20 de esta Ley.

Los requisitos para los trabajadores a contratar, es que posean la calidad de desempleados y que sean preferentemente jefes o jefas de hogar, además deberán tener su residencia en las regiones en que el programa operará.

Los contratos de trabajo deberán tener una duración mínima de 4 meses, la remuneración que se les asigne a los empleados no podrá ser inferior a un ingreso

mínimo mensual y por último las empresas beneficiadas no podrán postular contratos de trabajadores sujetos a contratos de trabajo indefinidos o plazo fijo, que hayan sido finiquitados de ellas dentro de un plazo de 60 días corridos, contados hacia atrás desde la fecha de postulación del programa, ya sea de la propia empresa postulante o de terceras.

Este programa presenta dos modalidades, la primera de ellas se refiere al regular, que va dirigido a trabajadores en general (usuarios OMIL) y la segunda modalidad Chile Solidario, en donde la bonificación va dirigida a los empresarios que contraten trabajadores pertenecientes al programa Chile Solidario (PUENTE).

De acuerdo a los párrafos anteriores, en donde se pone de manifiesto la importancia de la capacitación, es meritorio realizar un análisis más detallado sobre las definiciones propuestas en relación a la capacitación o entrenamiento de personal, y sobre los objetivos generales que se deben cumplir luego de que el personal asiste a ellas.

Relación entre Motivación y Capacitación Laboral.

La motivación laboral que poseen las personas, tiene estrecha relación con la posibilidad que su trabajo les brinda para satisfacer sus necesidades individuales, cada

sujeto busca en su ámbito laboral la oportunidad de equilibrar y reducir el estado de tensión que le produce la presencia de ciertas deficiencias las cuales son diversas según como las clasifican las teorías. Cada vez que las personas logran suplir estas carencias se produce en ellas un estado de satisfacción el cual Fuchs (1980) define como “Aquella sensación que el empleado experimenta al lograr el reestablecimiento del equilibrio entre una necesidad respecto de su trabajo y el logro o los fines que obtiene de él, que las reducen” (p.15), y que a su vez se traduce en un mejor desempeño laboral.

Generalmente, las necesidades que las personas buscan satisfacer en su trabajo son aquellas que Keith y Newstrom (1991) señalan como secundarias que tienen relación con necesidades psicológicas y sociales, como por ejemplo rivalidad, autoestima, etc. Estas necesidades también son mencionadas por Maslow, él cual las ubica en su cuarta categoría como por ejemplo la necesidad de estima en donde se busca reconocimiento de tipo social y personal tratando de conseguir realización ligada al desarrollo profesional, a su vez Herzberg señala que dentro de los factores que motivan a las personas en sus labores están los de crecimiento y progreso. En función de estos requerimientos, la capacitación satisface las necesidades ligadas al crecimiento profesional y de esta manera logra motivar a los trabajadores, lo cual se ve demostrado en una investigación realizada el año 2001 en la Tesorería Regional de San Felipe en donde uno de sus objetivos específicos fue determinar los grados de satisfacción y motivación de los funcionarios después que asistieron a un curso de capacitación, como resultado concluyeron que el 72% de los funcionarios

encuestados se sienten satisfechos con los nuevos conocimientos que han obtenido a pesar de que no fueron consultados a la hora de programar el curso de capacitación, a su vez el 72% muestra un alto grado de motivación para desarrollar su trabajo y señalan que se debe a la posibilidad de haber obtenido nuevas herramientas y conocimientos para desempeñarse, por último el 86% manifiesta interés en participar nuevamente en algún curso de capacitación.

MARCO METODOLOGICO.

Enfoque metodológico:

El enfoque metodológico que ha guiado el presente estudio, tiene relación con la investigación cualitativa, la cual es definida como “el tipo de investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.”(Taylor y Bogman, 1992, p.20), y a su vez, como señala Rist (citado en Taylor y Bogman, 1992) este método “es una forma de encarar el mundo empírico” (p.20).

Una de las grandes influencias que pone en movimiento el surgimiento de la metodología cualitativa, es la perspectiva fenomenológica (la cual a su vez posee gran historia en la sociología y la filosofía), cuyo interés fundamental, es centrarse en la visión que las personas tienen del mundo y del contexto que los rodea, lo cual implica enfocarse hacia la realidad tal y como la perciben los sujetos, intentando comprender todos aquellos procesos internos, que están subyacentes al comportamiento humano.

Como ya se señaló, la perspectiva filosófica antes mencionada, es entendida como la base que sustenta a la investigación cualitativa, lo cual se ve reflejado en las principales características que la definen, y la llevan a funcionar como un método:

- A. “Inductivo”, que desarrolla conceptos y planteamientos, en función de los datos y conocimientos que se obtienen en la investigación.
- B. “Holístico”, considerando a las personas o grupos investigados, como un todo, analizándolos exhaustivamente sin reducirlos a simples variables.
- C. “Naturalista”, interactuando con el contexto en forma natural, intentando reducir al mínimo los efectos o influencias que el investigador puede generar en él.
- D. “Realista”, identificándose con las personas, para lograr comprender la forma en que perciben la realidad.
- E. “No predispuesto”, ya que, se enfrenta a los hechos y situaciones como si ocurrieran por primera vez.
- F. “No moralista”, intentando obtener la versión y perspectiva de todas las personas, sin discriminar a nadie;
- G. “Humanista”, interesándose por conocer a las personas en profundidad, tratando de experimentar las vivencias de cada una de ellas. (Taylor y Bogman, 1992).

En función de lo anterior, se entiende que el método cualitativo, estudia la calidad y el modo en que ocurren las dinámicas y procesos de las situaciones o asuntos, que forman parte del problema de investigación, intentando describirlos de manera tal, que representen la realidad que viven los sujetos o personas investigadas. En base a estas definiciones, se ha decidido dirigir la presente investigación, a través

del método cualitativo, teniendo en consideración que sus características tienen estrecha relación con el principal objetivo planteado en este estudio, el cual se propuso describir, la forma en que se manifiesta la influencia de la capacitación, sobre la motivación laboral de los funcionarios, ha sido una descripción exhaustiva, detallada, enfocada hacia las percepciones, vivencias, experiencias personales, las cuales fueron obtenidas a través de los relatos que cada uno de los participantes entrego.

Tipo de investigación.

La presente investigación, se ha caracterizado por ser un estudio de tipo exploratorio descriptivo. En primer lugar es exploratorio, ya que, de acuerdo al objetivo definido, la literatura revisada y los antecedentes obtenidos, el tema relacionado con la forma en que se manifiesta la influencia de la capacitación en la motivación de los funcionarios de la municipalidad de Pudahuel, no posee datos concretos, es decir, en el lugar en donde se llevo a cabo este proceso, no existe ninguna investigación al respecto, y tal como señala Hernández, Fernández y Baptista (1998) “únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el estudio”(p.58). A su vez, es descriptivo por que se analizó la forma en que se comporta y manifiesta el fenómeno definido, en las personas que participaron de la investigación. El estudio descriptivo tiene como propósito, especificar las características de las personas, grupos o el fenómeno que se estudia. Estos: “miden,o

evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 60).

Tipo de diseño.

El tipo de diseño utilizado en la investigación, se caracteriza por ser no experimental de tipo transeccional. Es no experimental, ya que, el objetivo general se basó en observar la forma en que se desarrolla la influencia de la capacitación, en el proceso de motivación laboral de los funcionarios que han asistido a ella, tal y como se manifestó en el contexto natural y real, lo cual implica, que el fenómeno estudiado no fue manipulado, ni provocado intencionalmente por los investigadores, si no que, por lo contrario, éstos solo se enfocaron a observar y registrar toda la información obtenida. Al mismo tiempo, es transeccional, en función de que el propósito planteado en la investigación, se refiere a la descripción y análisis del objeto de estudio solo en un momento determinado, y como señala Hernández, Fernández y Baptista (1998) la investigación transeccional es aquella que “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.186), es una fotografía de un momento determinado.

Delimitación del campo a estudiar.**Universo de estudio.**

La población que se estudia en una determinada investigación, se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1974, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.204). La población que comprendió éste estudio, se define como aquellos funcionarios que se desempeñan en la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, y que durante el mes de Septiembre del año 2005, participaron en dos cursos de capacitación, los cuales corresponden a manejo de conflicto y transferencias tecnológicas horizontales – tramites municipales.

Muestra.

La muestra de un estudio se define “como un subgrupo de la población” (Sudman, 1976, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.204), es decir, que el conjunto poblacional definido para ser investigado, se reduce a un subconjunto, el cual, será elegido de acuerdo a determinadas características anteriormente establecidas, y que finalmente será la unidad analizada.

En el proceso inicial de esta investigación, se había formulado como tipo de muestra a utilizar, el no probabilístico o muestra dirigida, en donde la elección de los

elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características del investigador, el cual realiza una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características, especificadas previamente en el planteamiento del problema (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 231). Además, se pretendía escoger sujetos “típicos”, ya que, en ellos se encuentra riqueza, profundidad y calidad de información y no cantidad y estandarización (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 231), y con ellos representar a la población de los funcionarios de la Municipalidad de Pudahuel.

Sin embargo, a pesar de las ideas antes formuladas, no fue posible definir una muestra en esta investigación, ya que, los investigadores no contaron con la posibilidad de escoger los sujetos investigados, debido a que la Municipalidad otorgó una lista de nombres correspondiente solo a algunos de los participantes (ya que, los demás aún no eran elegidos), los cuales debieron ser entrevistados sin haber sido previamente seleccionados, ya que, restaba poco tiempo para que las capacitaciones comencarán, y la investigación demandaba realizar una entrevista previa. En general, estas personas accedieron sin obstáculos a participar en la investigación.

En función de lo anterior, el procedimiento realizado para llevar a cabo las entrevistas con los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, técnicamente se denomina censo, el cual es definido como “Estudio de una zona determinada, que da como resultado la enumeración de toda la población y la recopilación de la información demográfica, social y económica concerniente a dicha

población en un momento dado.(www.google.com, definiciones en la web, para censo, s.f.)

Características de los funcionarios entrevistados:

Los funcionarios que participaron en el presente estudio, poseen las siguientes características:

1. Funcionario de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel.
2. Funcionarios a contrata.
3. Cuatro mujeres.
4. Tres hombres.
5. El proceso de capacitación se llevo a cabo en el mes de Septiembre del 2005.
6. Rango etario entre 25 y 50 años.

El número de funcionarios seleccionados en un principio, correspondió a 12 personas, las cuales fueron entrevistadas inicialmente, sin embargo, la cantidad de personas se redujo a 7, debido a que los 5 individuos restantes no asistieron al curso de capacitación, a pesar de que se encontraban seleccionados e inscritos en la lista de participantes que fue facilitada a través de la municipalidad hacia las investigadoras. Las razones de esta situación son diversas, algunas de ellas fueron, ausentismo a su puesto de trabajo por causas médicas, la incompatibilidad de los horarios con el trabajo que desempeñan, exceso de trabajo, por lo cual no pudieron dejar su puesto, entre otras.

Los cursos de capacitación a los que asistieron los entrevistados han sido dos, el primero de ellos es: “manejo y resolución de conflictos”, con una duración de 25 horas cronológicas, en el cual participaron cuatro funcionarios; el segundo curso corresponde a: “transferencias tecnológicas horizontales – tramites municipales”, su duración fue de 20 horas cronológicas, y en él participaron tres de los funcionarios entrevistados.

Los funcionarios entrevistados desempeñan labores en distintas áreas de la municipalidad, dentro de las cuales se encuentran: DIDECO (Dirección de desarrollo comunal, Mayordomía, Dirección de Obras, Dirección de Aseo y Ornato).

Cabe señalar, que 6 de los funcionarios se ubican en el escalafón administrativo, mientras que solo 1 se desempeña como auxiliar.

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

El método o técnica de recolección de información que se utilizó para desarrollar la investigación, corresponde a dos entrevistas en profundidad, las cuales fueron aplicadas antes y después de la capacitación.

Cabe señalar, que en una primera instancia, es decir, en el momento en que se presentó el proyecto, se planteó la idea de utilizar un cuestionario de motivación

laboral, el cual utilizaba la técnica likert para medir la motivación de los funcionarios antes y después de asistir a la capacitación laboral. La medición que realiza este cuestionario, se basa en las necesidades aprendidas (necesidad de logro, afiliación y poder), propuestas en la teoría motivacional de McClelland.

La decisión de cambiar el primer instrumento propuesto, por una entrevista en profundidad, se fundamenta en un análisis realizado por los investigadores, en donde se concluyó que el cuestionario limitaba la información requerida sobre la motivación de los funcionarios, ya que, solo se dirige a través de una teoría, y el objetivo del estudio no es enmarcarse en una sola teoría, si no, por lo contrario, la idea era rescatar aportes de los diversos planteamientos teóricos, para comprender el tema investigado. Además, el tamaño de la muestra a la cual se tendría acceso, era menor al necesitado para la utilización del cuestionario. Por lo tanto, se consideró que una entrevista en profundidad es más oportuna, ya que, se valida en la riqueza de información, que es posible conseguir desde el enfoque y perspectiva de los entrevistados, en donde se produce una relación y comunicación directa con los participantes, lo cual genera un mayor acceso a la información relevante para el objetivo del estudio.

Entrevista en profundidad:

Millar Crute y Hargie (citados en Valles, 1996), dividen a la entrevista en cinco categorías menores: la entrevista de asesoramiento, la entrevista de selección, la entrevista médica, la entrevista de evaluación y promoción laboral y la entrevista de

investigación. Esta última, es la utilizada para la obtención de información en la realización de investigaciones sociales. Existe una amplia gama de entrevistas dirigidas al estudio de la vida social, en ellas encontramos: la entrevista focalizada, entrevista estandarizada no programada, entrevista no estandarizada, entrevista especializada y a elites, entrevistas biográfica, intensiva, individual abierta semidirectiva, larga, etc.

Específicamente, la entrevista que se utilizó en el presente estudio, corresponde a la estandarizada no programada, en donde las preguntas fueron abiertas, y se realizaron en términos familiares a los entrevistados, “no hay una secuencia satisfactoria para todos los entrevistados, es posible conseguir la equivalencia de significado para todos ellos, a través del estudio de estos y la preparación de los entrevistadores” (Valles, 1996, p.187).

1. Primera entrevista.

La primera entrevista realizada, se efectuó antes de que los funcionarios participaran en los cursos de capacitación, y tuvo como objetivo identificar y describir la motivación que ellos poseen.

2. Segunda entrevista.

Esta entrevista, estuvo enfocada a identificar la motivación laboral que poseen los funcionarios después de ser capacitados, específicamente, el objetivo ha sido

conocer si la participación en el curso ha influido o ha impactado de alguna manera en el proceso motivacional, y de ser así, describir el cambio que se ha producido.

Básicamente, mediante ambas entrevistas se busca conocer aspectos relacionados con:

- Existencia de diversos motivadores en el comportamiento del funcionario.
- Percepción del funcionario sobre los cursos de capacitación.
- Identificación de posibles influencias o impacto del curso de capacitación sobre los diversos motivadores encontrados.

Dentro de los ejes que guían las preguntas de la primera entrevista, se pueden destacar los siguientes ejes:

- 1 Aspectos importantes para que un trabajo sea motivador.
- 2 Principales aspectos y requisitos que debe poseer un trabajo para decidir desempeñarse en el.
- 3 Aspectos del trabajo con los cuales se esta conforme y disconforme
4. interés y esfuerzo asignado a las funciones (motivación laboral)

Dentro de los ejes que guían las preguntas de la segunda entrevista, se pueden destacar los siguientes ejes:

- 1 Percepción de los cursos
2. Aspectos más relevantes de los cursos.
3. Importancia asignada a la participación en los cursos
4. Percepción de si mismo en cuanto a la motivación laboral, después de participar en los cursos.

Cabe señalar, que estos son solo los ejes que guiarán las entrevistas realizadas, ya que cada entrevista es distinta de otra, por tanto, en cada una de ellas el enfoque fue individual. Es decir, los ejes antes señalados se refieren a los que fueron estandarizados en todas las entrevistas, sin embargo a partir de éstas surgieron varias otras.

Plan de análisis de la información.

La forma en que tradicionalmente se han analizado los datos cualitativos, según Gil Flores (1994), es a través del tratamiento de la información obtenida, realizando una serie de manipulaciones y operaciones sobre ellos, pero conservando la expresión verbal original. Además, este mismo autor, propone que la manera de afrontar el análisis de este tipo de datos, es a través de procedimientos cualitativos que son: “programas de investigación cualitativos, estrategias de análisis que actúan sobre los datos y los hacen enmarcadas en una determinada forma de entender la realidad y la construcción del conocimiento” (p. 65).

Las etapas correspondientes en el análisis de la información, han sido en un primer momento la transcripción textual y total de las entrevistas realizadas, para luego, con esta información, separar los contenidos entregados por los entrevistados en categorías.

Se han definido dos categorías, las cuales a su vez, están conformadas por subcategorías, cada una de ellas previamente definidas, a través de ellas se selecciono la información obtenida y se clasificó de acuerdo a las características que presentaban.

El análisis de la información, se llevo a cabo sobre la base de los datos entregados por los entrevistados, obteniendo su visión de la realidad, para luego, dar paso a la realización de las conclusiones finales.

En la reducción de los datos textuales, se realizaron una serie de operaciones, las cuales llevaron a la selección de los datos más adecuados para la investigación.

Las operaciones antes señaladas, se reducen a tres pasos específicos:

Segmentación o División: Se realizó una reducción de los datos, en unidades de contenidos, las cuales, se refieren a “fragmentos que expresan una misma idea” (Gill Flores, 1994, P. 72), específicamente, en categorías previamente estipuladas.

Codificación: En ella se estableció un distintivo (códigos), a los fragmentos de las entrevistas que se relacionen con un tema en específico, es decir, es un “agrupamiento conceptual, de las unidades, en función de la afinidad en los temas que aluden” (Gill Flores, 1994, P. 74).

Selección de los Datos: En esta etapa, se seleccionaron los datos, basándose en el interés de la investigación, esto quiere decir, que se “reducen los datos a aquellos que conviene recoger” (Gill Flores, 1994, P. 83)

Detalle del plan de análisis.

Análisis de las entrevistas.

1. Reproducción de las cintas que poseen las grabaciones sobre las entrevistas.
2. Transcripción de las entrevistas y discursos.
3. Segmentación de los discursos arrojados por las entrevistas en fragmentos que expresan ideas similares.
4. Categorización y codificación las ideas expresadas, en temas, que tienen un código singular asignado.
5. Finalmente se realizó una reducción de los datos que resultaron relevantes para el estudio.

CATEGORIAS DE ANÁLISIS.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos, se han utilizado dos tipos de tablas compuestas por determinadas categorías, las cuales se han establecido en función de los datos obtenidos, en las dos entrevistas realizadas en la investigación, y en conjunto con algunos de los planteamientos teóricos revisados y analizados en el marco teórico. La primera, corresponde a la tabla de categorías desarrollada para conocer la motivación laboral que poseen los funcionarios, antes y después de la capacitación laboral. La segunda, esta orientada a detectar la valorización que poseen los funcionarios respecto del curso, y el impacto que éste ha ejercido sobre su motivación laboral.

Cada uno de los autores y teorías que se refieren al tema de la motivación, proponen diversos tipos de motivadores que están presentes en la conducta de las personas, dentro de estos se pueden mencionar: las necesidades, expectativas, metas, reforzadores externos, entre otros.

La primera tabla de categorías, ha utilizado estos planteamientos para comprender la motivación laboral de los funcionarios, específicamente las teorías utilizadas para el establecimiento de las categorías y subcategorías, corresponden a:

Teoría de ERC, teoría de la jerarquía de necesidades, teoría de las necesidades aprendidas, teoría de la Equidad, teoría del refuerzo y especialmente la teoría de los dos factores.

PRIMERA TABLA DE CATEGORÍAS.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN
<p>Motivadores Intrínsecos Es aquella motivación que nace con el individuo y obedece a los motivos personales.</p>	<p>Crecimiento personal y profesional</p>	<p>Corresponde a la necesidad de desarrollo, en relación al cumplimiento de objetivos importantes en su vida personal y la obtención de conocimientos, habilidades y capacidades con el fin lograr una realización profesional y un adecuado desempeño en la vida laboral</p>

	Reconocimiento	Se refiere a la necesidad de obtener la estima ajena, interés y valoración al trabajo que realiza el empleado, especialmente por parte de los pares y los superiores.
	Seguridad (capacidades individuales, estabilidad laboral)	Necesidad de que la demanda de esfuerzo que tienen las tareas realizadas en el trabajo, concuerden con las habilidades y capacidades que posee el trabajador, con el fin de sentirse seguros frente a las funciones laborales.
	Trabajo en si	Relevancia asignada a la tarea que se realiza, interés, agrado y satisfacción por las funciones que se desempeñan en el trabajo

<p>Factores Extrínsecos Se refieren a todos aquellos elementos externos al sujeto y que tienen efecto de estímulo para que éste se motive.</p>	<p>Relaciones interpersonales y calidad de relaciones con los pares</p>	<p>Interés y consideración que establece el empleado las relaciones entre sus pares, en el puesto de trabajo. Es la necesidad de contactarse con quienes se encuentran a su alrededor, y establecer vínculos armoniosos, estables, que entreguen la posibilidad de sentirse miembro de un grupo organizado.</p>
	<p>Calidad de relaciones con los superiores.</p>	<p>Importancia que otorgan los trabajadores al establecimiento de relaciones cercanas y cálidas con los superiores el fin de obtener interés, confianza y apoyo, tanto en las funciones laborales como también en aspectos personales.</p>

	Compensaciones	Se refiere a todo tipo de retribución, que se entrega a los trabajadores situaciones en que su desempeño ha sido sobresaliente y adecuado. Dentro de estas compensaciones es posible destacar las retribuciones monetarias.
	Trabajo equitativo	Comparación realizada entre el trabajo realizado, y las compensaciones recibidas por parte de la empresa, y también con compañeros que realizan labores similares, para saber si existe igualdad en el trabajo.
	Estabilidad laboral	Necesidad de desempeñarse en un trabajo que brinde la posibilidad de sentirse estable en cargo desempeñado, es decir, tener la seguridad de permanecer un tiempo prolongado en él.

	<p>Entorno y condiciones físicas del lugar.</p>	<p>Necesidad de que el entorno o ambiente laboral que rodea el espacio físico en que se desarrollan las funciones, caracterice por ser reconfortante y agradable especial que entregue la posibilidad de contactarse con la naturaleza; y a su vez que facilite las comodidades necesarias para un desempeño eficiente, como por ejemplo las herramientas de trabajo adecuadas y los servicios básicos requeridos.</p>
	<p>Fijación de metas u objetivos laborales</p>	<p>Necesidad de que las funciones, tareas y objetivos que se deben cumplir en el puesto de trabajo, se encuentren previamente definidas y establecidas, indicando los métodos y tiempos esperados para su realización.</p>

	Diversidad de tareas	Necesidad de que a diario, el trabajo brinde la posibilidad de desarrollar diversas funciones y tareas, y su vez participar en distintas actividades durante la jornada laboral
	Oportunidad de ascender	Referida a la necesidad de encontrar en lugar de trabajo, la oportunidad de avanzar hacia puestos de trabajo que se caractericen por encontrarse en un estrato más alto, y que además, permitan acceder a remuneraciones más elevadas.

<p>Trabajador motivado</p> <p>Se refiere a aquel trabajador que se identifica con los objetivos de la institución y por ende muestra interés y ganas de trabajar y desempeñar sus funciones.</p>	<p>Motivado conforme: Se refiere a aquel trabajador que muestra interés y ganas en realizar sus funciones, ya que en su lugar de trabajo se siente cómodo, conforme y por sobre todo logra satisfacer todas sus necesidades y cumplir sus objetivos personales.</p>
---	--

	<p>Motivado disconforme: Se refiere a aquel trabajador que muestra interés y ganas en realizar sus funciones, sin embargo no está totalmente conforme y cómodo con algunos aspectos, debido a lo cual en su lugar de trabajo no logra satisfacer todas sus necesidades y cumplir sus objetivos personales.</p>
--	---

SEGUNDA TABLA DE CATEGORÍAS.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DEFINICION
Valoración al curso	Bueno	Se refiere a todas aquellas apreciaciones en que los funcionarios manifiestan estar completamente a gusto con el curso de capacitación, es decir no señalan ninguna deficiencia o desagrado.

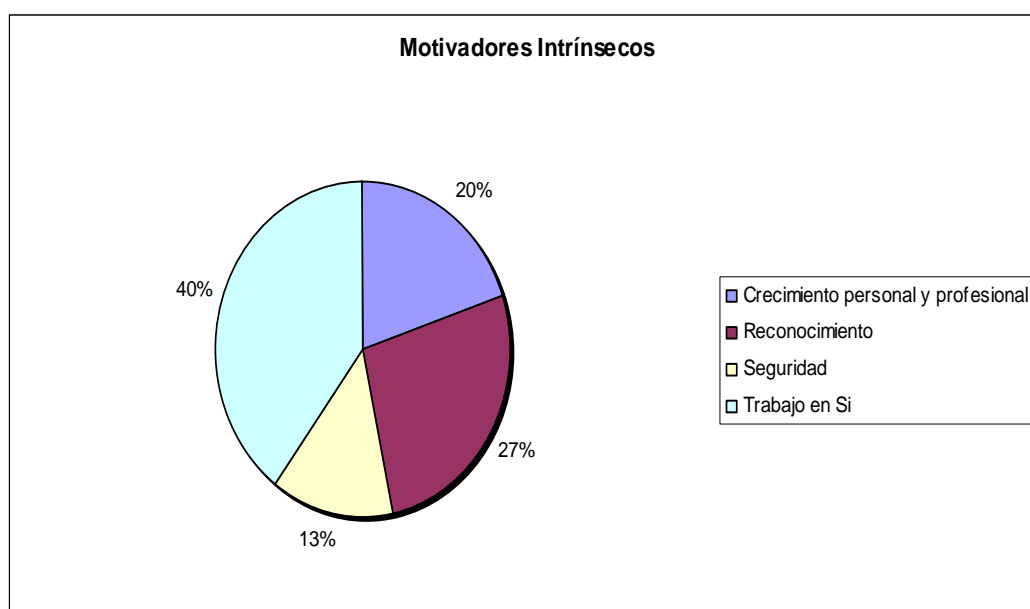
	Bueno pero corto	Se refiere a todas aquellas apreciaciones en que los funcionarios manifiestan estar a gusto con el curso de capacitación, sin embargo señalan desagrado especialmente por la corta duración.
Factores motivadores detectados por primera vez	Crecimiento personal y profesional	
	Reconocimiento	
	Trabajo en si	
	Calidad de relaciones personales con los superiores	
	Compensaciones	
	Oportunidad de ascender	

Factores motivadores por la capacitación	Crecimiento personal y profesional	
	Reconocimiento	
	Relaciones interpersonales y calidad de relaciones con los pares.	

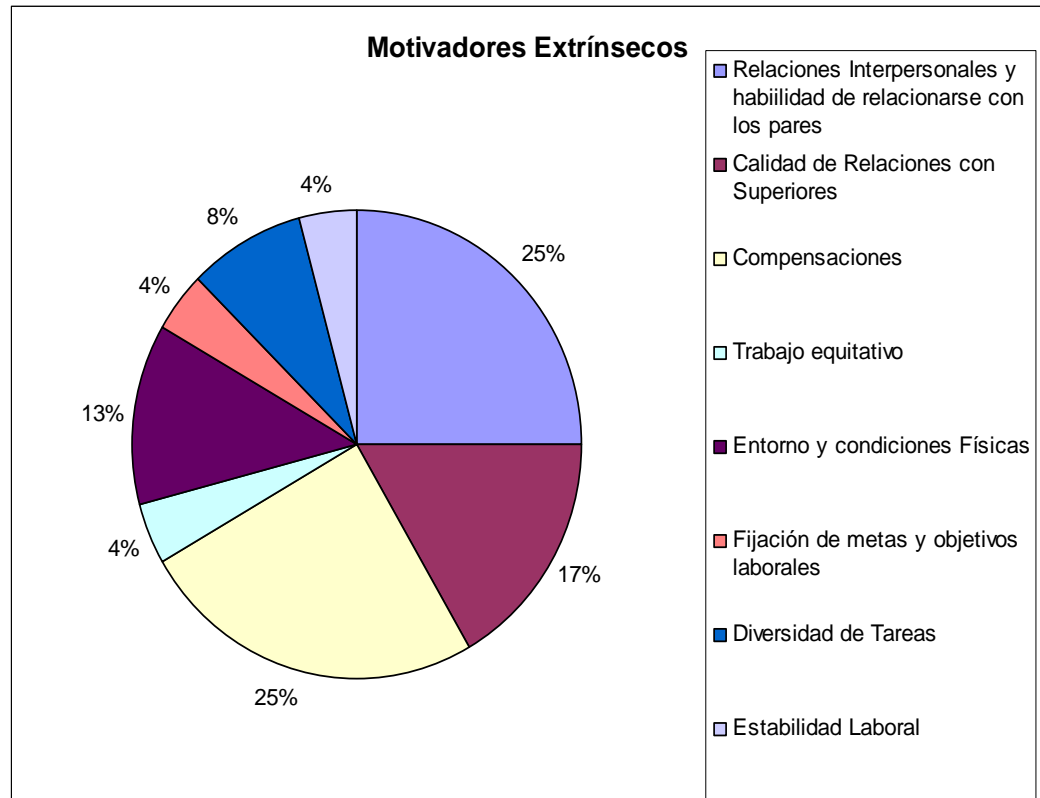
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

GRAFICOS COMPARATIVOS, SOBRE LA MOTIVACION LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS, ANTES Y DESPUÉS DE LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS DE CAPACITACION.

Motivadores presentes antes de la capacitación.

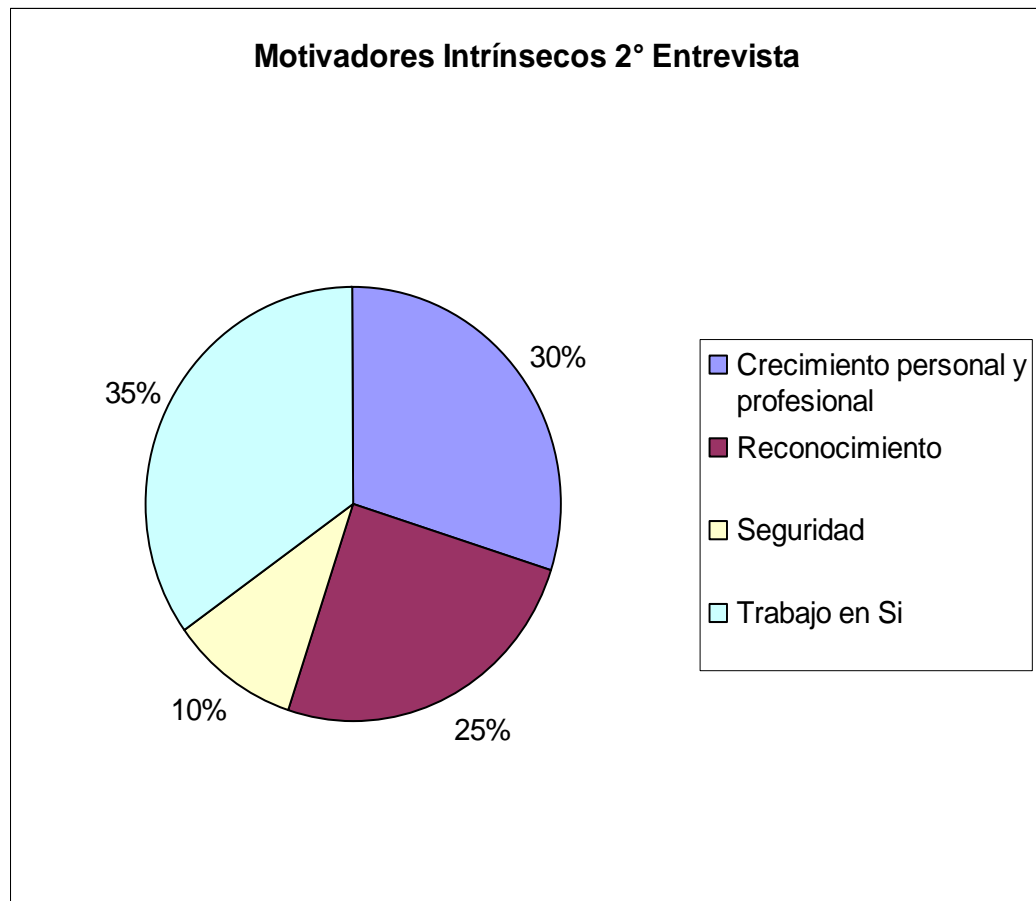


Se aprecia, que un 40% de los funcionarios en la primera entrevista, poseen como un motivador intrínseco el trabajo en si, por otro lado, se distingue un 27% de los sujetos que presenta el reconocimiento como un motivador. El crecimiento personal y profesional representa un valor importante para la motivación, en un 20% de los investigados. Por último, dentro de los motivadores intrínsecos el 13% de los funcionarios remite que para ellos la seguridad es un motivador importante.

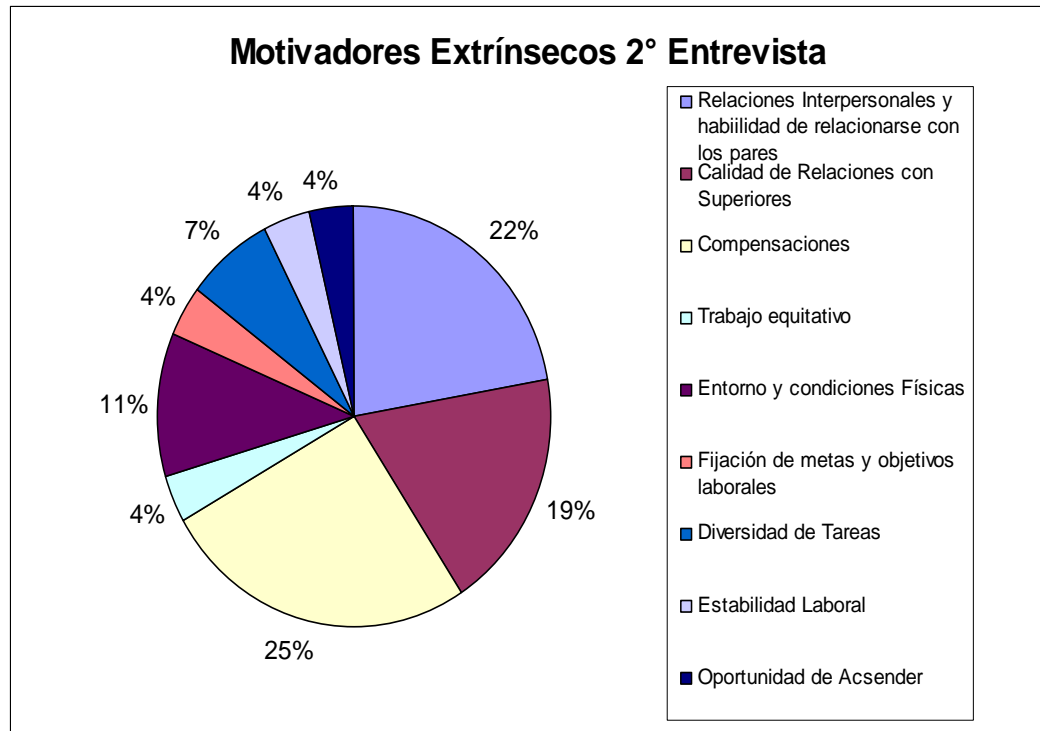


Por otra parte, durante la primera entrevista, se encontró que un 25% de los funcionarios, considera importante para su motivación las relaciones interpersonales y la habilidad para relacionarse con los pares, junto con las compensaciones. Un 17% de los entrevistados, dice que la calidad de relaciones con sus superiores es relevante. El 13% de los funcionarios, comenta la importancia del entorno y las condiciones físicas para la motivación. La diversidad de tareas como motivador, fue mencionada por un 8% de los investigados. Y finalmente, la fijación de metas y objetivos, la estabilidad laboral y el trabajo equitativo representan el 4%.

Motivadores presentes después de la capacitación



Luego de la capacitación, es posible apreciar que el 35% de los entrevistados ve el trabajo en si como un motivador; el 30% de los investigados comenta que el crecimiento personal y profesional es uno de sus motivadores. El 25% plantea al reconocimiento, y finalmente, el 10% de los funcionarios, coloca como motivador la seguridad.



Para finalizar, el 25% de los entrevistados, propone como un factor extrínseco las compensaciones; el 22% plantea que las relaciones interpersonales y habilidad de relacionarse con los pares como motivante; un 19% de los investigados la calidad de relaciones con los superiores es lo importante. Se encuentra que un 11% plantea el entorno y las condiciones físicas un factor relevante dentro de la motivación. El 7% dice que la diversidad de tareas es un motivador. Finalmente, fijación de metas y objetivos laborales, trabajo equitativo, estabilidad laboral y oportunidad de ascender corresponden a un 4%.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

En función del análisis realizado anteriormente, a continuación se procede a efectuar la interpretación desde el punto de vista teórico, de los datos extraídos a partir de la información obtenida en las entrevistas, es decir, en función de las propias manifestaciones que los funcionarios entregaron, y en conjunto con los postulados teóricos que se refieren al tema, será posible describir e identificar los aspectos más relevantes que contribuirán a desarrollar los objetivos planteados en esta investigación.

Motivación de los funcionarios:

Motivadores intrínsecos.

La motivación laboral se encuentra influenciada por diversos factores, que poseen características distintas unos de otros, ya que, unos son de índole interna al sujeto y los otros son externos. Este proceso psicológico, que poseen todos los seres humanos, está referido a la voluntad que los trabajadores presentan, en función del esfuerzo y dedicación que deben tener para llevar a cabo las tareas y las funciones que les demanda su puesto de trabajo, es decir, un trabajador motivado es aquel que se muestra interesado en realizar sus funciones, y en hacerlo de la mejor manera posible, ya que, se encuentra consciente, que a través de ello, ya sea directa o

indirectamente, logrará satisfacer ciertas necesidades o cumplir con determinadas expectativas.

A través de los relatos entregados por los funcionarios, ha sido posible comprender que previamente y posteriormente a la participación en el curso de capacitación, la motivación que ellos poseen en su trabajo, se manifiesta en función de diversos factores internos, entendidos en general, como aquellas necesidades de índole intrapsíquica.

Básicamente, estos factores son aquellos definidos en el análisis anterior, como motivadores intrínsecos, dentro de los cuales se pueden mencionar, el crecimiento personal y profesional, reconocimiento, seguridad y trabajo en sí.

A través de las declaraciones de los funcionarios, se logra detectar que existe en ellos la necesidad de crecer como personas; crecer en el sentido de lograr obtener un desarrollo a nivel humano y profesional, lo cual lógicamente es un proceso complementario, ya que, el ser humano debe ser percibido como una totalidad de procesos que interactúan entre sí, y que su funcionamiento es una dependencia recíproca.

Tres de los siete entrevistados (antes de sus participación en la capacitación), y seis de los siete (después de participar en el curso), señalan que para ellos es importante que el trabajo les brinde oportunidades de desarrollo y proyección

profesional; en relación a esto, confiesan que “ les gusta su trabajo”, ya que, a través de las tareas que ejecutan, las cuales son caracterizadas por algunos de ellos como “ variadas” y “dinámicas”, tienen la posibilidad obtener mayores conocimientos, habilidades y capacidades, no solo en un tema en particular, si no que en distintas áreas y aspectos, especialmente referidos a sus labores los cuales también para algunos de ellos, pueden ser aplicados en ámbitos como por ejemplo la familia.

En base a estas manifestaciones, y básicamente frente al entusiasmo demostrado en las entrevistas (el cual queda de manifiesto, no solo en sus discursos, si no que también en sus gestos y tono de voz), frente a este tema, es posible comprender que la mayoría de los funcionarios que se han referido a este aspecto (antes del curso) y el total de ellos (después del curso), se sienten conformes a la hora de analizar la oportunidad que su trabajo les brinda, para lograr satisfacer esta necesidad, además se entiende que logran sentirse realizados y potencializados, cuando adquieren un nuevo aprendizaje, lo cual puede ser interpretado como una forma de conseguir admiración, a partir del entorno en el cual se encuentran insertos, así como también logran desarrollarse internamente, situación que puede llegar a aumentar la seguridad en si mismos y por lo tanto su autoestima Los siguientes relatos dan cuenta de la idea recién mencionada:

Y cuando tomaste la decisión de continuar trabajando acá después que terminaste tu práctica, ¿que te llevo a decir si?

R- Por que necesitaba trabajar y otra por que quería aprender, igual he logrado cosas trabajando. (Lorena)

¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R.laboralmente si, encuentro que es dinámico, que tiene siempre cosas nuevas, que tu vai aprendiendo harto, yo he estado ya en tres partes distintas, bien distintas unas de otras, aquí mismo en la municipalidad, y aprendes harto, porque son totalmente distintos, me siento cómoda con todo lo que he aprendido. (Soledad)

Para Abraham Maslow (citado en Robbins, 1996), la necesidad de crecimiento, específicamente el deseo de potenciar las habilidades y destrezas, está estrechamente relacionada con la necesidad de autorrealización, propuesta en su teoría sobre la jerarquía de necesidades, la cual se encuentra conformada por aquellas necesidades de orden inferior, entendidas también como deficitarias, y las de orden superior, correspondientes a las de desarrollo, en donde el autor plantea la idea de que las personas poseen una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, es una tendencia positiva al desarrollo, la cual, y en conjunto con el resto de los escalafones de la jerarquía, está estructurada y es consecuencia de una determinación biológica determinada a partir de la constitución genética, característica de la especie humana.

Por otro lado, y referente al mismo tema, Alderfer (citado en Gibson, 1999), en su teoría de ERC, se muestra de acuerdo con la propuesta de Maslow, en relación a la necesidad de crecimiento que posee el ser humano, sin embargo, para este autor esta necesidad además de estar referida a la obtención de conocimientos y desarrollo óptimo de habilidades, con el fin de realizar o entregar aportes creativos y

productivos, se relaciona también con un deseo intrínseco de desarrollo personal, el cual implica e incorpora la necesidad de estima (la cual Maslow define de manera separada), referida fundamentalmente a la propia autoestima y autorespeto, que desarrolla el sujeto, es decir, la estima en este aspecto Particular cumple la función de componente interno .

Herzberg (citado en Gibson, 1999), plantea que la necesidad de crecimiento se relaciona con buscar en el trabajo la posibilidad de progreso, señala que cuando las personas logran desarrollar su potencial, se sienten más satisfechos y por consiguiente la motivación demostrada en su trabajo aumenta.

Otro factor intrínseco, que ha sido señalado por los funcionarios como importante motivador en su comportamiento laboral, está referido a la necesidad de reconocimiento.

Antes de asistir al curso de capacitación, más de la mitad de los entrevistados, es decir, cuatro de los siete, y cinco de los siete participantes (Después del curso), señalan que este aspecto es uno de sus mayores intereses. Antes del curso, la mitad de quienes se interesan por este factor, y después del curso la mayoría de ellos, han declarado sentirse motivados y gratificados cuando perciben que el resto de la comunidad, ya sea sus superiores y las personas externas a la municipalidad (que acuden a solicitar un servicio), muestran interés en los resultados y logros alcanzados

a través del esfuerzo y dedicación que ellos (funcionarios), han demostrado en las actividades y funciones que realizan.

En función de lo anterior, es posible reconocer lo que significa para ellos la valoración que reciben hacia el desempeño y cumplimiento de sus metas laborales. Explicitan literalmente, que por un lado, es el propio público que llega a la institución a solicitar ayuda para resolver ciertas dificultades, “el que los motiva”, ya que, les hacen llegar “felicitaciones”, “por hacer bien las cosas”, y eso es uno de los mayores incentivos, así como también, el reconocimiento que les brindan sus superiores al respecto, indican que a través de este interés y valoración logran sentirse competentes y aceptados. Mencionan que una de las formas en que se materializa el reconocimiento, es a través de “notas de mérito”, “diplomas y calificaciones”, entre otros. Argumentan, que básicamente, a partir de estas eventualidades logran comprender que su desempeño es adecuado y que cuentan con la valoración de sus superiores. Es posible comprender, que el proceso de reconocimiento puede ser una forma, a través de la cual, el funcionario busca cariño, contacto, cercanía y atención, con el fin de sentirse aceptado, considerado e incluso admirado, éstos aspectos contribuyen a desarrollar autoconocimiento y autoaceptación, lo cual a su vez, permite sentir una paz interior, la cual se traduce en un desempeño y comportamiento adecuado en el trabajo. Las siguientes declaraciones respaldan el supuesto anterior:

¿Y por que te sientes motivada, que hay en el trabajo que a ti te motiva o te interesa?

R- Ayudar a la gente, me gusta lo que hago, ayudar a la gente, a veces igual cuando le encontramos trabajo a la gente y viene como a darte las gracias o te ponen como carita de felicidad, eso para uno también es como gratificante. (Lorena).

Y eso para usted es importante?

R- Eso es importante poh....., entonces yo lo que hago encuentro que lo hago bien, de repente me llegan mis felicitaciones, aquí mismo la misma gente que lo motiva a uno de repente usted atiende el público bien, y le mandan una nota de demérito porque uno lo hace bien.....

Es importante y es una motivación, por que eso llega como un memo a la alcaldía y recorre todas las oficinas y en seguida llega acá a la dirección de obras, entonces yo encuentro que ahí me están motivando, están viendo que estoy haciendo las cosas bien..... (Víctor A).

Existen diversas miradas y enfoques sobre la necesidad que poseen las personas de ser reconocidos, al respecto, Maslow (citado en Robbins, 1996), la define como la necesidad de estima que poseen las personas, es decir, plantea que en un minuto determinado de sus vidas (específicamente, cuando ya están satisfechas las necesidades de orden inferior), los seres humanos necesitan sentirse importantes, y orientan sus intereses hacia la posibilidad de obtener atención y respeto desde sus pares y superiores, y además desde si mismos. El autor señala, que las personas intentan sobresalir, tratando de alcanzar y obtener logros con el fin de conseguir el estatus esperado, el cual les permitirá obtener el reconocimiento de quienes los rodean. Cabe señalar, que esta necesidad es considerada de orden superior, es decir,

apunta al desarrollo y a la potencialización del hombre, y al igual que todas las necesidades definidas por Maslow, su existencia se debe a la condición natural del ser humano.

Como se señaló en párrafos anteriores, para Alderfer (citado en Gibson,1999), la necesidad de reconocimiento es también entendida como estima, y está estrechamente ligada a la de crecimiento. El autor manifiesta que ambas se incluyen recíprocamente, y por lo tanto, poseen prácticamente la misma significación para las personas, además agrega que los sujetos en cualquier momento de sus vidas, pueden sentirse atraídos por obtener el reconocimiento desde sus entornos, a diferencia de Maslow, no es necesario tener completamente satisfechas otras necesidades.

Para Herzberg (citado en Gibson,1999), el reconocimiento es un factor motivador en la mayoría de las personas al igual que el crecimiento, lo define como un proceso que cuando está bien atendido produce satisfacción en las personas, aumentando el desempeño laboral, sin embargo, cuando no se encuentran presentes no causan insatisfacción.

La necesidad de sentirse seguros en relación a las capacidades, habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar en forma adecuada las funciones o tareas que demanda el puesto de trabajo ocupado por los funcionarios, es otro

motivador intrínseco que ha sido detectado en los relatos entregados en las entrevistas.

De acuerdo a lo anterior, dos de los siete funcionarios (antes y después de ser capacitados), han manifestado la importancia que tiene para ellos la posibilidad de enfrentarse capacitados o preparados a sus labores. Al respecto, expresan que una de las razones por las cuales optarían por un trabajo nuevo, estaría relacionada con la oportunidad de ejecutar o realizar tareas que estén a su alcance, es decir, “que sepan hacer”, y que estén relacionadas con actividades en las cuales ya poseen experiencia. Al mismo tiempo indican sentirse motivados y a gusto con su trabajo, porque se encuentran preparados y aptos para realizar las funciones que éste les demanda, e incluso, y a propósito del mismo tema, señalan que si en algún momento perciben que no se encuentran en condiciones de cumplir en la forma que se espera con sus labores, optarían por renunciar a ellas y “pedir un cambio”.

En base a las ideas antes planteadas, se hace posible suponer que esta necesidad de enfrentarse al trabajo de manera capacitada y bien preparada, está estrechamente ligada a la necesidad de sentirse seguros con sí mismos, en todos los ámbitos de la vida humana, especialmente en el ámbito psicológico y emocional. La posibilidad de obtener seguridad, permite a la vez sentirse aptos y preparados en el propio lugar de trabajo y evitar así una posible inestabilidad, tanto psicológica como laboral.

Los siguientes relatos dan fe de las ideas antes señaladas:

Si tuvieras que cambiarte de trabajo ¿en qué te fijarías para tomar la decisión de cambiarte? ¿Qué debería tener ese trabajo que te lleve a ti a decir ya, me cambio!?

R. Y algo que sepa hacer yo. Que se trate de lo mismo que yo hago acá, o de secretaria, o recepcionista.

¿Cual de todas las cosa que me has mencionado te parece más importante, o si pudieras ubicarlas desde la más importante para ti, hasta la que tiene menos importancia? Me mencionaste el sueldo, el poder aprender, el horario.

R- Obviamente saber a lo que voy, nose poh., si voy a un trabajo saber a lo que voy, si es que se hacerlo o no se hacerlo (Lorena).

¿Y por que le gusta?

R. Por que encuentro que estoy capacitado, por eso, por que si no estuviera capacitado no quisiera atender más público y pediría cambio. (Víctor A).

Maslow (citado en Robbins, 1996), plantea que una de las necesidades fundamentales, las cuales clasifica como de orden inferior, que poseen los seres humanos, es la de sentirse seguros. La necesidad de sentir seguridad, en general apunta al deseo de mantener un estado de orden y estabilidad, lo cual indica que las personas evitan enfrentarse a situaciones en las cuales se sienten amenazadas, como por ejemplo, en el ámbito laboral, y en el caso específico, que encontramos en los funcionarios que se refieren a este tema, ellos intentan evitar realizar actividades que no conocen, y que nunca han experimentado, ya que, se verían enfrentados a un desorden de índole interno y externo, el cual de una u otra forma los desestructura.

Un cuarto y último motivador intrínseco, presente en la motivación laboral de los funcionarios, dice relación con el trabajo en sí, es decir, las funciones y tareas que cada funcionario desarrolla en su puesto laboral, han sido uno de los motivadores intrínsecos por el cual la mayoría de ellos (antes y después de sus asistencia al curso de capacitación), ha mostrado gran interés y valoración.

En general, seis de los siete entrevistados (antes del curso), y el total de ellos (después del curso), han manifestado su agrado y complacencia hacia las labores que realizan y básicamente señalan que “el trabajo mismo” es lo que les motiva, indican que a ellos les agrada el trabajo, y que les parece importante tener la posibilidad de trabajar, incluso en cualquier “tipo de función”. En base a ello, se entiende que el hecho en sí de estar constantemente ejecutando o realizando una actividad es un incentivo para ellos, y quizás se podría suponer que este es un método a través del cual ellos logran sentirse útiles, demuestran ser competentes y sobre todo capaces de crecer y avanzar como personas. Al mismo tiempo, y en conjunto con el interés hacia el trabajo anteriormente señalado, es posible detectar otra situación que forma parte de este factor motivador y se refiere a “el gusto” por las actividades realizadas, es decir, además de sentir gratificación por la oportunidad de desarrollar una tarea determinada, se sienten cómodos y argumentan tener “vocación” hacia las funciones que les demandan sus puestos de trabajo, manifiestan sentir agrado cuándo comienzan a trabajar, incluso uno de ellos señala que el pensar en su trabajo (específicamente la función de él es atender público), le “ayuda,” o en otras palabras, le motiva para

“levantarse con más ánimo y mayor rapidez”. Los siguientes relatos ponen de manifiesto las ideas antes planteadas:

Haber ¿tu me dices que te sientes bien? ¿ y por que te sientes bien?.

R- Por que me gusta trabajar, bueno igual hay otras cosas que son como más personales

que obviamente no se poh, que deajo a mi hijo en mi casa, y cosas que a lo mejor, me gustaría estar con él, y cosas así, pero a mi me gusta trabajar.

¿Y por que te sientes motivada, que hay en el trabajo que a ti te motiva o te interesa?

R- Ayudar a la gente, me gusta lo que hago, ayudar a la gente. (Lorena)

¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante? o en otras palabras ¿Qué debe tener un trabajo para que a la motive?

R. Ya, es que a mi me gusta el trabajo, cualquier trabajo.

¿Qué otra cosa a usted le guste, que este en su trabajo, y que la motive a venir a trabajar?

R. Es que a mi me gusta trabajar. (Joanie).

¿Usted me dice que se levanta en las mañanas y sale a trabajar ¿ qué cosas de su trabajo lo motivan para levantarse? ¿Que cosas debe tener ese trabajo para que a usted le den ganas de levantarse y venir a trabajar y realizar sus funciones?

R. Tiene que llegar al trabajo a atender público, entonces uno tiene una vocación, porque usted para atender público debe tener vocación.. (Víctor A)

A propósito de las ideas señaladas con anterioridad, se hace meritorio revisar en la literatura que existe sobre el tema, algunos postulados y visiones sobre la significación que el trabajo tiene para los seres humanos, (cabe indicar, que estos planteamientos no han sido desarrollados en el marco teórico, ya que, no se relacionan directamente con el problema fundamental investigado en este estudio, pero si contribuyen a comprender con mayor claridad este punto específico).

En general, las definiciones que a continuación se mencionan, apuntan hacia una misma filosofía, es decir, sostienen que el trabajo para el hombre es un proceso fundamental, que contribuye a humanizar su vida y a proyectarse como un ser evolucionado. Básicamente, a partir de esto, se entiende que el trabajo no solo es un medio para conseguir ciertas retribuciones materiales, si no que trasciende a lo concreto, y apunta hacia un crecimiento valórico y humano.

Ya en el año 1950, Kart Jasper plantea que “el trabajo es una acción física, que humaniza la naturaleza del hombre” (citado en Rojas, 2001, p.3).

“El trabajo, es un gasto de energía para vencer resistencia al cambio (deseado), y es condición esencial de la evolución personal y cultural “(Scherecker, 1957, citado en Rojas, 2001).

“El trabajo es esencial al hombre en cuanto “Demiurgo” (colaborador de la creación), de su propia evolución, para lo cual debe descubrir, explotar y espiritualizar a la naturaleza y así mismo. (Ruyen, 1948, citado en Rojas, 2001).

El trabajo es una condición de la existencia del hombre, independiente de todas las formas de sociedad, una necesidad natural y eterna, por cuya mediación es posible el metabolismo entre hombre y naturaleza, es decir, la vida humana (Marx, (s.f.), citado en Rojas, 2001).

Para Herzberg (citado en Gibson, 1999), el trabajo en si, es un motivador intrínseco, es decir, la posibilidad misma de realizar una actividad y estar conciente de que el trabajo es una responsabilidad, en donde además de cumplir con determinadas metas y objetivos se logran desarrollan habilidades y aportar conocimientos.

Motivadores extrínsecos.

Al comenzar la etapa de interpretación, se deja de manifiesto que la motivación laboral es influenciada por diversos factores, dentro de ellos, se encuentran los factores extrínsecos, vale decir, todos aquellos sucesos o situaciones que son externas al individuo, que están presentes en el trabajo, y que de alguna

forma motivan su desempeño. A partir de la presente investigación, ha sido posible detectar en la motivación de los funcionarios, algunos de estos factores:

En primera instancia, y en función de lo expresado por los entrevistados, es posible señalar que las relaciones interpersonales que se establecen en el lugar de trabajo poseen gran importancia a la hora de motivar a los funcionarios, cabe indicar que seis de los siete entrevistados (antes y después de asistir al curso de capacitación), demuestran este interés. En general, se detectan dos puntos relevantes:

En primer lugar, algunas personas indican que su interés está orientado hacia establecer relaciones armónicas, sin conflictos, que se perciban como agradables y por otro lado, están aquellos que necesitan sentirse apoyados y pertenecientes a un grupo determinado, cabe señalar, que a pesar de tener un significado relativamente distinto, ambos aspectos son complementarios y mutuamente incluyentes.

Básicamente, lo expresado por estas personas deja entre ver que el gusto por el trabajo y el agrado de realizar las tareas, tiene estrecha vinculación con la calidad de relaciones que se establece al interior del lugar de trabajo, declaran que para ellos es fundamental compartir con sujetos “amistosos”, “sociables”, con los cuales puedan sentirse cómodos y se les brinde la oportunidad de desenvolverse en un ambiente pacífico y confortable, en donde el principal objetivo sea compartir con un grupo cuyas características apunten a la unidad, integración, y por sobre todo, se privilegia y se potencia la “parte humana” de cada uno.

La mayoría de quienes demostraron interesarse por este aspecto antes de participar en la capacitación, y solo la mitad (después de capacitarse), señalan sentirse conformes con las relaciones sociales que desarrollan o establecen en la institución, a excepción de dos casos (antes del curso), y tres (después del curso), en que se manifiesta la falta de “confianza, unidad y armonía hacia los pares, existen quienes comentan que una de las principales razones por las cuales aún se mantienen trabajando en este lugar, es por sus amigos o compañeros, ya que, en ellos encuentran amistad y alegría, lo cual es significativo. Algunos de los relatos, referidos al tema, manifiestan lo siguiente:

¿Qué otra cosa existe aquí en tu trabajo que te motiva?

R- Nose..... las compañeras, eso también te gusta, osea también te quedai con compañeras de trabajo, es como todo un conjunto en realidad, todo eso hace agradable tu trabajo, con la gente que tu estas todo el día, aquí compartiendo ocho horas, para mi es agradable verlas todos los días. (Lorena)

¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante? o en otras palabras ¿Qué debe tener un trabajo para que a la motive?

R....., pero así me gusta trabajar a gusto con personas sociables, amistosas, que es lo que he encontrado aquí. (Joanie).

¿Y qué es lo que más te motiva para venir a trabajar?

R. Ellos, ellos, (indica a sus compañeros de trabajo), porque me rió harto, lo paso bien en el trabajo, y como te digo la parte humana es buena, buenísima, es un buen

grupo y eso es lo que, cuando llegas acá dices ya, todo lo que me costo llegar, todo lo que me sacrificio y al final eso hace que valga la pena. (Soledad)

Diversos autores, se han referido al interés que las personas demuestran en distintos ámbitos de su vida, por contactarse y relacionarse con quienes los rodean. Al respecto, Maslow (citado en Robbins, 1996), ha establecido que los sujetos poseen un tipo de necesidad a la cual denomino necesidad social o de amor y pertenencia. De acuerdo a su mirada, este autor identifica a estas personas como aquellas que buscan generar una relación íntima con los otros, con el fin de conseguir apoyo y cariño, ya que, perciben que a través de esto lograrán sentirse aceptados como miembro de un grupo organizado, con el cual se conseguirá trabajar para el bien común, y así alcanzar de alguna forma, establecerse en un ambiente familiar.

En esta teoría (y como ya se ha manifestado en párrafos anteriores), se asume que las personas traen consigo en forma natural, el conjunto de necesidades definidas en la jerarquía o pirámide, a partir de ellos, podemos suponer entonces que la necesidad de relacionarse con el resto de las personas, es un deseo innato que nace con los individuos.

En contraste con el supuesto anterior, David McClelland (citado en Gibson, 1999), asume que muchas de las necesidades que se encuentran presentes en las personas han sido adquiridas a través de la experiencia que cada uno vive, y de

esta manera, su rol principal es influir en la conducta guiando su atención para que el sujeto actúe de determinada manera.

Vale decir, que para este autor la necesidad de socializar, a la cual el denomina necesidad de afiliación, es aprendida, por ejemplo en el contexto social o cultural en el que se encuentran insertos. En general, señala que un individuo que se interesa por su entorno laboral, con el fin de relacionarse y comunicarse, suele mostrarse cooperador y amistoso, intentando constantemente sentirse aceptado y mantener relaciones comprensivas con los demás.

Alderfer (citado en Robbins, 1996), al igual que en las menciones anteriores (necesidad de reconocimiento y crecimiento), sostiene su idea de que las personas se encuentran en un constante ir y venir dentro del proceso de necesidades, postula que la necesidad de relación es el componente externo de la estima, en otras palabras, lo que indica es que las personas poseen deseos sociales y de estatus, los cuales de alguna manera les exigen relacionarse con los demás, y a través de lo cual, pueden llegar a lograr sentirse valorados y estimados.

Para Herzberg (citado en Gibson, 1999), los contactos sociales laborales o las relaciones interpersonales, cumplen el rol de factores extrínsecos, es decir, su función fundamental se dirige hacia la evitación de cierta disconformidad de los empleados en su trabajo, ya que, la ausencia de una buena calidad en las relaciones laborales, ya sea con los pares o con los superiores, genera insatisfacción en los trabajadores, sin

embargo, la presencia de este factor en el puesto de trabajo no es un incentivo, vale decir, no garantiza necesariamente la motivación de los empleados.

Como se señaló anteriormente, en general para los funcionarios, las relaciones que surgen en el trabajo deben caracterizarse por ser armónicas, al respecto, se ha detectado que la calidad de las relaciones que se desarrollan en conjunto con los superiores, ha sido también un aspecto que ha cobrado importancia en el desarrollo de las entrevistas.

Cuatro de los siete funcionarios (antes de participar en el curso de capacitación), y cinco de los siete (después del curso), expresaron de distinta forma, la importancia que tiene para ellos el hecho de que constantemente puedan contar con el “apoyo y respaldo” de sus jefes o superiores. Indican, que “una buena relación con el jefe”, es un aspecto fundamental a la hora de decidir trabajar en un lugar determinado, y permanecer con interés en el, ya que (y como lo manifestaron), el contar con el respaldo de ellos es un elemento importante para motivarse y trabajar con ganas en las labores diarias. Cabe mencionar, que la necesidad de obtener y percibir la preocupación por parte de los superiores, no solo se dirige hacia temas de carácter laboral, si no que los funcionarios, también señalan requerir atención hacia aspectos personales de sus vidas, manifiestan que ellos tienen sus “problemas” y “preocupaciones” y que les parece fundamental contar con la ayuda y preocupación de sus jefes, para lograr estabilizarse anímicamente. De acuerdo a estas declaraciones, se entiende que los funcionarios se sienten más seguros e incluso estimados cuando

perciben que las personas encargadas de su rendimiento y desempeño, se muestran interesados en ellos, y logran establecer relaciones más cálidas y menos superficiales.

Antes del curso, solo la mitad y después del curso, la mayoría de quienes manifestaron necesitar contactos más profundos con sus superiores, se sienten conformes con este tipo de relaciones, señalan que la Municipalidad no muestra gran preocupación hacia ellos como funcionarios y como personas, además refieren que la comunicación y contacto con sus jefes es mínima. Las siguientes, son algunas de las declaraciones entregadas al respecto:

¿Qué cosas son importantes para que un trabajo le sea motivador a usted? es decir qué cosas debe tener un trabajo que a usted lo motivan?

R- Que tenga motivación de los jefes.

¿Y por que le gusta?

R. Estoy trabajando acá y tengo el respaldo de mi jefe también, del director.

(Víctor A)

¿O quizás agregarle algo que no esté y que e gustaría que estuviera?

R. Me gustaría, que estuviera, o que hubiera más preocupación por las personas, porque acá ehhe, si te paso algo, si tienes algún problema, ehhe, no están pendiente de lo que a ti te pase.

¿Preocupación por parte de quién?

R. De la municipalidad misma, en cuanto a tu trabajo, como tú te sientes, a si no se poh, si tu tienes problemas de tipo emocional, si te prestan alguna ayuda acá, y no están pendientes de si tu estás bien, para poder trabajar bien, yo encuentro que acá

es muy poca la ayuda que te prestan en ese sentido, no se preocupan mucho por su gente. (Soledad)

El tema de la calidad de las relaciones con los superiores, ha sido tratado por Herzberg (citado en Gibson, 1999), como un factor extrínseco de la motivación de las personas, es decir, y como ya se ha señalado anteriormente, su rol principal es contribuir a la disminución de la insatisfacción de los empleados en el trabajo, pero no necesariamente, su presencia produce algún impacto o cambio en la motivación laboral que poseen.

Las compensaciones recibidas por el desempeño y cumplimiento de funciones, es un tema relevante para los funcionarios, seis de los siete entrevistados, antes de asistir al curso, y el total de ellos después de capacitarse, admitieron sentirse interesados por las forma (específicamente material), en que se les retribuye el esfuerzo con que realizan sus tareas. En general, la mayor atención está enfocada hacia la remuneración que se les entrega mensualmente, básicamente, manifiestan que uno de las principales razones por las cuales se encuentran trabajando, es el sueldo que reciben, ya que a través de éste (y como es obvio), logran suplir sus necesidades fundamentales, osea aquellas necesidades más primitivas que le permiten subsistir.

Cabe indicar, que el interés por ser compensado no se manifiesta solo en la necesidad de recibir dinero, si no que también (aunque solo en un funcionario), se le

da importancia a la posibilidad de ser “premiado” con otro tipo de retribuciones, como por ejemplo, viajar al extranjero en compañía de colegas e incluso jefes.

Dentro de las personas que manifiestan interés por su salario, la mayoría (antes del curso y después del curso), muestra disconformidad hacia este aspecto, literalmente expresan que su trabajo es “mal pagado” y que por lo tanto, en cuanto al “tema económico” se sienten bastante “desmotivados”. Incluso señalan, que una de las razones por las cuales tomarían la decisión de abandonar el trabajo y de aceptar uno nuevo, estaría guiada por la posibilidad de obtener un “mejor sueldo”, ya que, declaran que cuando un trabajo es bien remunerado, la persona se incentiva a trabajar con más ganas y con “mayor razón”, un ejemplo de estas ideas se observa en los siguientes relatos:

¿Está conforme con el sueldo que recibe?

*R. No, porque de acuerdo a la educación que tengo debería ganar mucho más,
(Joanie)*

¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R.en el tema económico no, te lo digo al tiro, porque el tema económico, pagan mal.Pero, el lado económico, malo, es super mal pagado, lo demás si, si me gusta. (Soledad)

¿Qué otra cosa?

R....., el sueldo es importante.....

Si usted se cambiara de trabajo, ¿En qué cosas se fijaría?

R. En un mejor sueldo, mayor. (Erika)

Desde la teoría del refuerzo, específicamente desde el condicionamiento operante, cuyo principal expositor es B. F. Skinner (citado en Gibson, 1999), el sueldo, y en general las compensaciones que reciben los funcionarios en sus trabajos, son considerados elementos reforzadores de la conducta. Básicamente, éste autor postula que la conducta de un individuo puede ser controlada a través de incentivos externos, los cuales pueden ser de índole positiva y negativa. La idea planteada por esta corriente teórica, supone que las personas no nacen con un patrón de conducta completamente desarrollado, si no que por el contrario, durante sus experiencias vividas a diario van adquiriendo y aprendiendo determinados comportamientos. De acuerdo a lo anterior, se hace posible que en el trabajo los sujetos logren alcanzar y demostrar un gran esfuerzo para cumplir con sus metas laborales, a través de incentivos, tales como un buen sueldo, o como es el caso de la Municipalidad, con premios anuales. Estos incentivos cumplen el rol de reforzadores positivos, es decir, son aquellos agentes que incrementan la probabilidad de que los funcionarios se motiven para desempeñarse adecuadamente, sin embargo, y como ocurre en la institución, en algunas ocasiones los refuerzos no funcionan como se espera, y esto puede deberse a que no son contingentes con la conducta esperada.

Otro factor extrínseco, considerado importante por los funcionarios, corresponde a las condiciones físicas y el entorno del lugar en que se trabaja. Antes y después de participar en la capacitación, tres de los siete funcionarios se mostraron bastante interesados, y a la vez disconformes en relación a este aspecto. En general,

manifiestan que el espacio físico en que se encuentran no es el más adecuado y óptimo para lograr trabajar en la forma esperada, ya que, en muchos casos un gran número de personas (tanto hombres como mujeres), deben compartir una “oficina pequeña” e incluso “los servicios higiénicos”, que por lo demás son bastante básicos; a su vez (y en relación al mismo tema), indican que en algunas ocasiones no cuentan con las herramientas de trabajo necesarias e indispensables, lo cual de una u otra forma les dificulta sus labores. Algunos de los elementos mencionados corresponden a: “computadores antiguos”, “impresoras en mal estado”, “teléfonos desconectados” y “sillas que predisponen a dificultades en la columna”.

A su vez, en cuanto al entorno natural en que se ubica la institución, solo uno de estos funcionarios (antes y después del curso), se muestra interesado y expresa su conformidad y alegría (la cual se refleja en su rostro), hacia este aspecto, manifestando que “la municipalidad es muy bonita”, sobre todo la naturaleza que la rodea, sus árboles, plantas y la tranquilidad y pasividad, básicamente referida a una descontaminación acústica, incluso señala que rechazó un lugar de trabajo en donde el salario era mayor, por que no cumplía con estas condiciones. Dentro de sus relatos, destacan los siguientes:

¿Y si tuviese que cambiarle algo a su trabajo que podría ser, o quizás no cambiarle si no que agregarle algo que no esté, y que usted necesite, o que le importa que se encuentre presente?

R. Yo creo que el espacio, el espacio físico, usted ve, somos nueve personas y estamos rodeados de expedientes, no tenemos un archivo que pertenezca a la

dirección de obras, yo que veo la parte de archivos aquí en la dirección de obras y tengo expedientes en siete lugares....., y tenemos un baño que llegan veinte personas entre hombres y mujeres, entonces por eso que necesitamos un espacio físico más grande, y estamos peleando un archivo.

¿Existe alguna otra cosa que le gustaría agregar a su trabajo?

R. Nooo, no creo, que más podríamos agregar, no tenemos más espacio, ampliar el departamento de edificación y permiso, nada más. (Víctor A)

Si usted tuviese que cambiarle algo a su trabajo, algo que no le guste?

R. Mira, aquí en mi trabajo una oficina más decente, con un baño y teléfono, no tenemos ni teléfono, esta cortado hace más de un mes.

¿Le gustaría agregarle algo a su trabajo, algo que no esté y que usted necesite?

R. Un computador bueno, por que tengo un computador del año del perico, no tenemos impresora tampoco, por que está mala.

¿Y que es lo que más la motiva o que es lo que más le gusta de aquí?

R. A mi me gusta todo el entorno.....que esta Municipalidad es muy bonita, (ríe).

¿El entorno físico?

R. si, si , por que yo tuve la oportunidad de trabajar y ganar tres veces lo que ganaba en ese tiempo, y ahora estaría ganando cuatro o cinco veces más, en el centro, en Monjitas, pero, estuve una semana y me retire,..... por que no me gusto el entorno, el ruido, los vehículos, los bocinazos, no, no me gustó, me encerraron.

¿Alguna otra cosa que le guste aquí en su trabajo, y que quisiera mencionar?

R. Pedí cambio para acá, por que yo fui inspector de comercio hartos años, yyy, ahora veo todo lo que es área verde, a quien no le gustan las plantas, los árboles. (Joanie).

Para lograr comprender este interés surgido en los funcionarios, es meritorio citar algunos autores que no han sido señalados en el marco teórico, y que se refieren a éste tema específicamente. En tal sentido, Duharte y Echeverría (1998), comentan la importancia de la salud para un eficaz desempeño laboral, y para el mantenimiento de ésta, los espacios físicos cobran relevancia. Los planteamientos que existen al respecto, como por ejemplo la ergonomía, la cual es una disciplina que estudia el espacio físico, el ambiente, las posturas, etc. Señalan que a través del estudio de estos factores, se hace posible la mejor calidad sanitaria en los trabajadores. Los autores antes mencionados, comentan la importancia que poseen las posiciones que mantiene el trabajador en el puesto de trabajo, las cuales son: de pie, sentado, encorvado, acostado, y como el mantenimiento de ellas en forma permanente implican riesgos para la salud, incrementando estos riesgos, si por ejemplo el mobiliario de los empleados no es el adecuado.

Para Herzberg, al igual que todos los factores extrínsecos definidos en esta investigación, las condiciones físicas correspondientes al trabajo, no dejan de poseer importancia para los empleados, es decir, son un punto importante para impedir que ellos se sientan insatisfechos en sus puestos de trabajo, no obstante, no poseen la característica de motivarlos.

En los relatos entregados por los funcionarios, han aparecido declaraciones en que se distinguen otros factores de tipo extrínseco, sin embargo, a diferencia de los anteriores, estos han sido mencionados por una cantidad menor de personas.

La posibilidad de sentir que el lugar en que se labora se caracteriza por entregar estabilidad, es decir, el tener la certeza de que se posee un trabajo seguro, en el cual por normativa no es común que se efectúen despidos, corresponde a uno de estos factores. Uno de las siete entrevistados (antes y después de la capacitación), señaló que sus “ganas de trabajar”, se sustentan (además de otros ámbitos), en la posibilidad de tener un “trabajo seguro”, vale decir, permanecer por un período prolongado en la institución sin el temor de un despido repentino, un ejemplo de esto lo vemos a continuación:

¿Usted se siente motivada en su actual puesto de trabajo?

R. Tengo ganas de trabajar, no importa que gane poco, pero, tengo un trabajo seguro. (Erika)

Según Herzberg (citado en Gibson, 1999), las condiciones establecidas en el trabajo son un tipo de factor externo, dentro de ellas puede incluirse la posibilidad de mantenerse estable. En general, las condiciones laborales se establecen en las políticas organizacionales, es decir, determinados reglamentos y normas en donde se establece la forma de trabajo, salarios, entre varias otras, como por ejemplo las

posibilidades de mantenerse estable y seguro en el puesto laboral. Específicamente en el caso de las instituciones públicas en Chile, los funcionarios de planta cuentan con la oportunidad de sentirse seguros en cuanto a su estabilidad laboral, ya que de acuerdo al reglamento, no pueden ser despedidos sin antes pasar por un sumario de la contraloría, éste proceso puede durar años antes de que se aclare. De acuerdo al planteamiento del autor antes mencionado, si esto no existiera, las personas se mostrarían insatisfechas, pero no menos motivadas en su trabajo.

Otro de estos factores señalado minoritariamente, hace referencia a la necesidad de recibir instrucciones claras con respecto a las funciones que deben realizarse, en otras palabras, una de las siete personas entrevistada antes y después de ser capacitada, señaló que es fundamental que en su trabajo exista “un orden”, entendido como un establecimiento y clarificación de objetivos y metas, manifiesta literalmente que en algunas ocasiones “no sabe para donde va el buque”. Luego de escuchar estas declaraciones, es posible asumir que la necesidad de plantear los objetivos con claridad antes de iniciar el trabajo, está estrechamente relacionada con el temor de sentirse inseguros y por ende desestabilizarse emocionalmente, al respecto manifiestan que:

¿Alguna otra cosa importante que tu creas que debe tener un trabajo?

R. en cuanto al tema de trabajo así específico, un orden, nose, un un saber para donde va el buque, algo así.

Claro, porque muchas veces tu llegas a un lugar, y es como todo muy desordenado, todo ahí ve como lo haces, no es que no se donde están las cosas, que se yo, no se

como que ya que ya sepan mira esto va acá, tu vas hacer esto, y que no andes tu como preguntando, ¿y donde está esto?, ¿ para donde tengo que ir?, no, osea que más o menos tu sepas, te digan estas y estas van a ser tus funciones, y tu ahí te las arreglas.

¿Osea que te establezcan los objetivos con los cuales debes cumplir?

R. Exacto, exacto. (Soledad)

Locke (citado en Robbins, Coulter, 2000), en su teoría sobre la fijación de objetivos, ha hecho alusión al tema recientemente tratado, y en general, ha señalado que el establecimiento de metas y objetivos, es un proceso cognitivo que posee una utilidad práctica, la cual consiste básicamente, en que los objetivos que son conscientes para las personas, son un incentivo fundamental en la conducta. En general, este planteamiento, se basa en la idea de que una de las principales características que se observan en las personas, y especialmente en el comportamiento intencional que ejecutan, se relaciona con la existencia de una tendencia a mantener el esfuerzo y dedicación, hasta cumplir con los fines y objetivos propuestos, en distintos ámbitos de la vida, especialmente en el trabajo, es decir, una vez que las personas comienzan algún proyecto o trabajo, se dedican a ello hasta finalizarlo.

A partir de este supuesto, es posible comprender que las personas, y específicamente, el funcionario que se ha referido al tema, necesitan tener conocimiento y estar conscientes sobre las funciones que deben realizar, y las metas

que deben cumplir en la institución, este proceso puede ser entendido como un método a través del cual se sienten más seguros, ya que, se les permite planificar su tiempo y además logran realizar una preparación (ya sea, en cuanto a sus habilidades y conocimientos), previa con el fin de desempeñarse en forma adecuada y conseguir los objetivos predeterminados en el tiempo esperado.

Un punto importante, señalado por otro funcionario (antes y después de capacitarse), tiene relación con la percepción que se tiene sobre la existencia de igualdad y justicia con que se desarrollan los procesos en la institución, especialmente, la atención está enfocada hacia la distribución de tareas para cada funcionario, y al salario que se entrega a cada uno de ellos. En general, se hace alusión al tema en el momento en que se consulta por las situaciones con las que no se está conforme, y que por ende se cambiarían. Al respecto, el funcionario manifiesta que “el trabajo debe ser más compartido”, para que de este modo no exista una inequidad, en donde “unos trabajen más que otros”.

Básicamente, la idea expresada se refiere a la posibilidad de que todos tengan una misma forma de trabajo, y a la vez sean compensados en forma justa, ya que, se percibe que algunas personas trabajan bastante menos y reciben mucho más sueldo que otros. El hecho de percibir que el trabajo no es equitativo produce incomodidad y molestia, desencadenando de una u otra manera, desagrado hacia las políticas que guían y dirigen este aspecto, de acuerdo a ello señalan que:

¿Que cosas tu cambiarías de tu trabajo?

R- que cosas..... que puede ser, a lo mejor que el trabajo de repente sea como más compartido, que todos tengamos las..... a lo mejor no las mismas funciones, por que no todos tenemos las mismas funciones, pero que todo sea igualitario, osea que todos trabajemos de la misma forma, no que unos trabajen más otros menos. y reciben mucho más sueldo que otros (Lorena)

Referente a este tema, la teoría de la equidad, propuesta por Stacey Adams (citado en Robbins, Coulter, 2000), plantea que los empleados de una determinada institución o empresa, suelen comparar las recompensas que reciben a su esfuerzo, con las que reciben sus compañeros o pares en situaciones parecidas. Cuando los trabajadores perciben que existe equidad, en relación a la comparación antes mencionada, se sienten tranquilos, conformes y cómodos, sin embargo, cuando observan inequidad o falta de igualdad, surge en ellos un sentimiento de malestar y tensión, que puede desencadenar en consecuencias negativas en cuanto al desempeño del sujeto, como por ejemplo: disminuir la calidad del trabajo e incluso se afecta el esfuerzo y desempeño.

Para Herzberg (citado en Gibson, 1999), este sentimiento de malestar puede ser entendido como insatisfacción laboral, ya que para él, el tema de las remuneraciones y asignación de tareas está estrechamente relacionado con las políticas y estilos de administración que posee una organización, las cuales a su vez, pertenecen al ámbito de los factores extrínsecos, denominados por él como todos

aquellos aspectos o sucesos que son característicos del lugar de trabajo, y que cuando se encuentran ausentes, producen en los sujetos un sentimiento de insatisfacción.

La posibilidad que entrega el trabajo de realizar diversas tareas, es otro factor extrínseco, mencionado y rescatado a través de los discursos entregados por los funcionarios. Dos de los de las siete entrevistados (antes y después del curso), se refirieron a este aspecto. En sus palabras dejan entre ver el agrado y gusto que sienten gracias a la oportunidad que les brinda la institución, de encontrarse en un cargo o puesto de trabajo en donde pueden desempeñar funciones diferentes todos los días. Señalan que se sienten motivados por tener un “trabajo dinámico”, en donde siempre pueden “hacer cosas distintas”, este es uno de los puntos que el rescata y que considera importante, ya que, le permite “distraerse” y por ende salir de la rutina diaria en que se encuentran insertas la gran mayoría de las personas, al respecto, indican:

¿Y usted se siente motivado aquí en su trabajo, le gusta?

R. Si, eso sí, que me motiva, .., siempre hacis cosas distintas y eso es importante por que por lo menos te distraes y trabajando te distraes y salis de la rutina del trabajo.

(VÍCTOR S)

¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R. Mira, en cuanto al tema laboral si, pero, laboralmente si, encuentro que es dinámico, que tiene siempre cosas nuevas. (Soledad)

La posibilidad de ascender a cargos o puestos de trabajo más altos, es un factor extrínseco que ha sido detectado en un funcionario, luego de su participación en el curso de capacitación. En general, la persona entrevistada hace alusión a este tema en el momento en que se le pregunta por los intereses que posee hacia su trabajo, señala que no tiene la oportunidad de “ascender” como otros compañeros, y a partir de ello, surge en ella un sentimiento de “injusticia”, el cual de alguna manera, le hace sentirse disconforme en su trabajo, esta idea se corrobora en la siguiente cita:

¿Existe otra cosa de su trabajo que le motive?

R. ...y hay gente que gana mucho más, por que tienen posibilidades de ascender, yo no las tengo, es injusto.

¿Desde cuando tiene ganas o interés por ascender?

R. Desde siempre, siempre he querido subir de puesto y ganar más. (Erika)

De acuerdo a la teoría de los dos factores propuesta por Herzberg (citado en Gibson 1999), los dos últimos motivadores extrínsecos, indicados anteriormente (necesidad de enfrentarse a diversidad de tareas y necesidad de ascender), pueden ser comprendidos como causantes de insatisfacción, cuando no están presentes, es decir, estos factores de alguna manera pertenecen al ámbito de las condiciones o políticas laborales, las cuales según esta teoría, producen insatisfacción en las personas.

En relación al análisis de los datos y las correspondientes interpretaciones efectuadas con anterioridad, sobre los diversos factores que forman parte del proceso de motivación laboral de los funcionarios de la Ilustre municipalidad de Pudahuel, en general, es posible asumir y comprender que estos sujetos antes y después de su participación en el curso de capacitación, se sienten motivados en su trabajo, y es una actividad que posee gran relevancia para ellos por diversas razones.

En sus relatos dejan entre ver y señalan que tienen “ganas” de trabajar, ya que, de esta manera logran obtener mayor “aprendizaje y crecimiento” como personas, y mencionan que el trabajo les entrega la posibilidad de “proyectarse” como profesionales. A partir de estas declaraciones, es posible entender que ambos aspectos, corresponden a uno de sus mayores intereses. Junto con lo anterior, varios funcionarios relatan que el reconocimiento y valoración que reciben por las labores que realizan y las metas y objetivos alcanzados, es para ellos “gratificante”, ya que, con esto sienten que “están haciendo las cosas bien”. Manifiestan que les “gusta” lo que hacen y que es importante para ellos tener la oportunidad de realizar las actividades demandadas. Con respecto a este punto, se comprende que la mayoría de ellos muestra interés por sus labores, indican que el “trabajo en si” es uno de los aspectos que tiene mayor importancia para ellos, y en relación a esto, es posible suponer que el hecho mismo de trabajar, de realizar una actividad, de prestar determinado servicio y contribuir con su esfuerzo para la realización de determinados objetivos, es para ellos en si motivador.

Sin embargo, a pesar de que todos los funcionarios han manifestado sentirse motivados e interesados por su trabajo, fundamentalmente porque encuentran en el la satisfacción de ciertas necesidades (antes mencionadas), las cuales y en base a sus relatos, se pueden denominar como las más importantes, se ha detectado cierta disconformidad en ellos, y por esta razón se hace posible suponer que estas personas se caracterizan por estar motivadas, pero disconformes con algunos aspectos de su trabajo, es decir, que en su mayoría (antes del curso de capacitación), y en su totalidad (después del curso), los entrevistados muestran y describen la necesidad de “cambiar algunos aspectos” que les resultan incómodos y limitantes en su proceso laboral, y por otro lado, comentan que desean incorporar o agregar elementos que les parecen útiles.

Básicamente, los cambios aludidos se dirigen a aspectos del entorno y espacio físico, específicamente manifiestan que el lugar de trabajo en el cual se desenvuelven a diario, les incómoda en aspectos como la dificultad para desplazarse, y además, expresan su descontento en relación a la falta de herramientas fundamentales para el desarrollo de sus funciones. Del mismo modo, otro aspecto que ha sido mencionado por la mayoría de los funcionarios, y con el cual no se encuentran conformes, hace alusión al salario o sueldo que reciben como remuneración mensual, algunos de ellos, manifiestan que de acuerdo a su nivel profesional y a los conocimientos que poseen, el sueldo es “bajo”, sienten que el trabajo que ejecutan a diario “es mal pagado” y que el dinero recibido no siempre es el adecuado para poder adquirir los elementos que cada uno de ellos necesitan.

Las relaciones con los pares, es un factor que ha sido señalado para ser cambiado, específicamente se le ha criticado mayormente luego de la capacitación, y algunos funcionarios han caracterizado las relaciones como “poco cálidas” y “a veces conflictivas”, sin embargo, otros manifiestan sentirse conformes y agradados con los contactos establecidos y el sentido de pertenencia existente entre los grupos de compañeros.

Por otro lado, y en menor cantidad, existe una declaración en donde se manifiesta la idea de “cambiar” algunas situaciones relacionadas con la igualdad laboral, es decir, que existe desacuerdo e incomodidad frente al hecho de que en algunas oportunidades, se observa que algunos compañeros están “desocupados” a diferencia de otros que se encuentran muy atareados.

Otro aspecto aludido y que requiere ser modificado, se refiere a la idea de que los superiores no entregan el apoyo esperado y necesitado, ya sea, en el ámbito laboral, así como también en aspectos personales, se siente una despreocupación y desinterés hacia las personas, en base a esto es posible comprender que existe una desilusión hacia las autoridades de la municipalidad, desilusión en cuanto que, se espera más apoyo.

Se requiere que los superiores muestren mayor capacidad de ponerse en el lugar del otro y vivir en conjunto y complementariedad el proceso laboral, el cual no

solo se refiere al sujeto como persona que hace una actividad, si no que es una globalidad, un todo que contempla e incluye en su totalidad los aspectos que forman parte del ser humano como tal, es decir, sentimientos, emociones, pensamientos, conductas, y muchos otros.

La necesidad de tener claridad sobre los objetivos que se deben cumplir en cada puesto de trabajo, es un ámbito expuesto por un funcionario, para ser cambiado. Es decir, señala que se siente poco orden en su trabajo y que necesita una horizontalidad en sus funciones.

Otro aspecto hacia el cual se muestra disconformidad, solo después del curso, dice relación con las escasas oportunidades de ascender que tienen algunos funcionarios, en relación a esto, se quejan y manifiestan necesitar un cambio.

Dentro del grupo de funcionarios, solo una persona antes de capacitarse, se encuentra en una situación levemente distinta a la presentada anteriormente. Se considera “levemente distinta”, porque la diferencia radica en la conformidad que presenta, es decir, se siente motivado (al igual que el grupo anterior), muestra interés e importancia hacia el trabajo, es más, indica sentirse totalmente motivado y conforme en su trabajo, afirma que “prácticamente le gusta todo” lo que hay en su trabajo y que por ende no percibe la necesidad de cambio, si no que por lo contrario, le es “difícil” cambiar algún aspecto de el. Se muestra bastante entusiasmado en sus labores, especialmente y al igual que el grupo anterior, con las funciones que realizan.

El trabajo para él, es decir, sus actividades, tareas y cada procedimiento que debe realizar, poseen gran significación e importancia, especialmente el contacto que establece con las personas a quienes deben tratar. Esta idea queda de manifiesto en los siguientes párrafos:

¿Y usted se siente motivado aquí en su trabajo, le gusta

R. Si, eso si, que me motiva.....

¿Si usted tuviese que cambiar algo de su trabajo que no le guste, o quizás agregar algo que no tiene, que sería?

R. No, no creo que nada, esta bien, no tengo nada que quejarme. **(VÍCTOR S)**

Sin embargo, y a pesar del relato anterior, cabe señalar, que posterior al curso de capacitación todos los funcionarios declararon (de diversas maneras, y algunos menos explícitos que otros), sentir cierta disconformidad hacia algún aspecto de su trabajo, y a partir de estos relatos encontrados, es posible indicar que (y a diferencia de la clasificación surgida antes del curso, en donde aparecieron dos tipos de funcionarios motivados), todos los funcionarios después de su participación en la capacitación, se ubican dentro de la categoría de “ motivados disconformes con algunos aspectos.

Como se ha podido percibir, los funcionarios entrevistados en su totalidad se encuentran motivados para ejecutar sus labores, y en general los principales factores que influyen en este interés, son aquellos definidos como motivadores intrínsecos,

los que a su vez, forman parte de los procesos que logran ser mayormente satisfechos en la institución, y que provocan menor sentimiento de disconformidad en los funcionarios. Por otro lado, los factores extrínsecos se perciben como aquellos aspectos que provocan mayor disconformidad en los sujetos, pero que a pesar de ello, no producen (y si lo hacen es casi imperceptible), desmotivación.

En función de lo anterior, es meritorio recordar el postulado que Herzberg (citado en Gibson, 1999), realiza en su teoría de los dos factores, en ella el autor plantea que los motivadores intrínsecos (concordantes con los definidos en las categorías de análisis, de esta investigación), cuando están presentes en la organización, aumentan la motivación de los funcionarios, sin embargo, cuando están ausentes, no producen insatisfacción. A su vez, señala que los factores extrínsecos (también concordantes con los definidos en las categorías de análisis, de esta investigación), cuando están presentes no necesariamente motivan a los empleados, no obstante, cuando están ausentes producen insatisfacción, la cual es similar o lo mismo que la disconformidad con la que se ha caracterizado a los funcionarios participantes de este estudio.

Impacto de la capacitación sobre la motivación.

A partir de los datos obtenidos, es posible señalar que han surgido diversas percepciones y apreciaciones sobre los cursos de capacitación, en los cuales los entrevistados participaron.

En primer lugar, cabe indicar, que los funcionarios en su totalidad manifiestan una apreciación positiva sobre el desarrollo del proceso de capacitación, en el cual estuvieron insertos. Al respecto cinco de los siete funcionarios expresan su conformidad hacia el curso, señalando que lo califican como “bueno” e incluso “muy bueno”, en general, esta valoración esta referida a dos aspectos específicos de la capacitación, el primero (encontrado en la mayoría de los relatos), dice relación con el contenido tratado en las clases, básicamente, más de la mitad de quienes entregan esta valoración al curso, manifiestan que ha sido “un aporte”, en cuanto que han obtenido mayor conocimiento de diversas temáticas; el resto señala que algunos temas “ya los conocía”. El segundo aspecto mencionado hace referencia al relator, al cual se le caracteriza por tener buena capacidad para explicar y dar a conocer los contenidos programados. Los siguientes relatos, confirman la idea planteada anteriormente:

Supimos que usted asistió a un curso de capacitación ¿Qué le ha parecido el curso?

R. Me sirvió en hartas cosas, lo encontré bueno, me aportó. (José)

¿Qué le pareció el curso?

R: Muy bueno, se vieron cosas que uno podía analizar (Víctor S.)

Por otro lado, existe una percepción sobre el curso levemente distinta a la señalada con anterioridad, la cual fue encontrada en dos de los siete entrevistados. Ellos definen la capacitación, como “buena”, pero corta., es decir, al igual que en la valoración anterior, expresan que se sienten a gusto con dos aspectos del curso (contenido y relator), sin embargo, ellos añaden una segunda impresión que se refiere a la duración que han tenido los cursos, y literalmente manifiestan que “algunas cosas tratadas en el curso sirven, pero no pueden ser aplicadas, debido a las pocas horas que ha durado”. Es decir, para estos funcionarios es importante que las instancias de capacitación, sean prolongadas para tener la posibilidad de profundizar los contenidos, que para la mayoría de ellos resultan interesantes. Estas son algunas de las manifestaciones entregadas al respecto:

Supimos que usted asistió a un curso de capacitación ¿Qué le ha parecido el curso?

R. De todas maneras es bueno, porque ehh.. igual sirven algunas cosas, pero, yo no las puedo aplicar en todo caso, porque es muy difícil que tu puedas aprender o aplicar cosas en tan pocas horas, (Erika)

¿Qué le ha parecido el curso?

R. Mira, ehh., si me gusto, me gusto más que nada la profesora, la encontré bien clara, directa, simpática y explico bien lo que era el curso....., si me pareció interesante el curso. Lo único si es que los encuentro cortos, ya que hay cosas que se pueden desarrollar más (Soledad)

Los relatos anteriores, permiten reconocer la importancia que tienen para las personas ciertos aspectos de los cursos de capacitación, como lo son el contenido y la forma en que el relator los da a conocer, en conjunto con la relación que establece con los participantes, ambas temáticas ya han sido señaladas (por diversos autores), como importantes y necesarias para el eficaz desarrollo de un curso de capacitación, un ejemplo de ello se observa en el planteamiento de Werther y Davis (1996), en donde señalan que dentro de los principios del aprendizaje, los cuales “constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.”(p.284), se encuentra un punto de gran relevancia, el cual debe ser considerado. Este se refiere a la transferencia, la cual en términos generales, indica que es pertinente que los programas de capacitación (los contenidos y temas a tratar), concuerden con las demandas y necesidades surgidas en los puestos de trabajo, en los cuales se desempeñan los participantes.

En relación al mismo tema, Chiavenato (1994), dentro de las etapas que plantea como pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de capacitación, manifiesta que para evitar que todo el planeamiento previo, realizado para el desarrollo del proceso de entrenamiento, sea interferido, y para que se logre cumplir con los objetivos propuestos, se debe tener en consideración algunos aspectos, tales como: la adecuación del contenido a las necesidades, la calidad del contenido y material presentado y la calidad profesional y personal de los instructores.

A partir de los supuestos anteriores, es posible percibir que ambos autores concuerdan en la idea que el contenido y la calidad de los relatores o instructores, son dos aspectos muy importantes para la ejecución de las capacitaciones, ya sea para el cumplimiento de sus objetivos principales (entregar nuevas herramientas y conocimientos), y para lograr obtener una apreciación positiva, y por tanto mayor interés desde los participantes hacia los cursos de capacitación.

Otro punto importante que amerita ser señalado, tiene relación con algunos cambios surgidos en los factores motivadores que guían la conducta de los funcionarios, es decir aparecieron nuevos factores de este tipo, los cuales no fueron detectados antes de su participación en los cursos de capacitación.

En general, estos nuevos factores pertenecen a ambas categorías de motivadores, definidas en párrafos anteriores, es decir, emergieron motivadores intrínsecos y factores extrínsecos.

En cuanto a la categoría de motivadores intrínsecos, cabe indicar, que surgieron tres de ellos, los cuales se refieren a crecimiento personal y profesional, reconocimiento y trabajo en si.

El primero de estas subcategorías, se detecto en tres de los siete funcionarios, los cuales en términos generales, manifiestan que el “aprendizaje, referido a la obtención de conocimiento “es importante”, ya que, permite o facilita el proceso de

trabajo que se ejecuta, logrando así entregar mejores servicios a la comunidad que acude a la institución. Esto se logra apreciar en los relatos siguientes:

¿A ud. por que le gusto el curso?

R: Por que me actualice en varios procesos que se hacen en la municipalidad, al menos yo antes trabaje en transito, trabaje en obras, trabaje acá... entonces me actualice de los procedimientos que yo hacia antes en la época que yo trabaje, además lo que yo menos sabia era de social de DIDECO, entonces ahí cache mas o menos, entonces me sirvió por que yo trabajo en la calle con la gente y la gente pregunta, puedo decir ya tiene que ir a tal parte a hacer un subsidio, entonces me gusto por que eso deberían hacerse siempre con todo funcionario.

¿Y estas cosas desde cuando son importantes para usted?

R: No desde siempre, yo vengo de familia que es así, mi padre mis hermanos, el de saber para ayudar a la gente (Joanie).

Un segundo motivador intrínseco surgido en las entrevistas posteriores a la capacitación, se refiere al motivador del reconocimiento. Solo una de los siete funcionarios remite que le es importante que su labor realizada en la institución sea valorada y reconocida, manifiesta que a pesar de su esfuerzo y dedicación no obtiene el reconocimiento esperado, ya que, nunca recibe “felicitaciones” específicamente desde la organización y sus superiores, a diferencia de lo que ocurre con el público al cual ella atiende. A continuación vemos un ejemplo de lo indicado anteriormente:

¿Para ud. Es importante que le reconozcan los trabajos que realiza?

R: Aunque sea de palabra, pero nunca lo han hecho.

¿Esto siempre ha sido importante, desde cuando?

R: Siempre ha sido importante para mí, pero aquí siempre te felicitan la gente de afuera pero aquí no, yo le digo no se preocupe si para eso me pagan, yo estoy haciendo mi trabajo, pero igual es rico que te agradezcan y eso. (Joanie).

Por último, dentro de los motivadores surgidos se encuentra el trabajo en si, referente a el, una funcionaria señala que en sus labores diarias se siente a gusto, ya que en si su tareas le parecen interesantes y entretenidas, además la institución misma es para ella atrayente, al respecto manifiesta que “me gusta trabajar aquí en la municipalidad, siempre quise hacerlo”, denotando en esta frase la importancia que para ella presenta su trabajo.

¿Y usted se siente motivada en su trabajo?

R. Si me gusta mi trabajo, me entretengo con lo que hago.

¿Y desde cuando piensa así, es decir, desde cuando siente que la entretiene?

R. siempre me ha gustado mi trabajo, yo no me aburro, me gusta trabajar aquí en la municipalidad, siempre quise hacerlo. (Erika)

Como se planteo anteriormente, todos los motivadores mencionados surgieron en los relatos entregados en las segundas entrevistas realizadas a los funcionarios, sin embargo, la aparición de la mayoría de estos no se debe a la influencia de la capacitación, si no que y tal como lo señalan ellos, estas necesidades o intereses “han estado desde siempre presentes”.

En cuanto a la categoría de factores extrínsecos, se hace posible reconocer dentro de los relatos, tres subcategorías, las cuales corresponden a calidad de relaciones con los superiores, compensaciones y oportunidad de ascender.

En relación a la calidad de relaciones con los superiores, dos de los siete entrevistados declaran que es necesario e importante comunicarse de manera más profunda y cercana con los jefes, ya que de esta manera la estadía en el trabajo es más “tranquila” y el ambiente se hace “más familiar”. Cabe indicar, que ambos funcionarios se sienten conformes y satisfechos con las relaciones que han establecido con sus superiores. Al respecto se señala:

¿Es importante para usted poder conversar con su jefe y que le ayude a solucionar problemas?

R, si poh, así uno se siente más tranquilo por el es el jefe poh y loo ayuda a uno o por lo menos para no tener conflictos.

¿Desde cuando es importante?

R, siempre, uno se fija en eso, si el jefe es el jefe y si no estai en la buena con el, las cosas no andan bien, eso es importante. (Víctor S.)

El segundo factor extrínseco que amerita ser mencionado, debido a su surgimiento a partir de la segunda entrevista, esta referido a las compensaciones. En relación a este punto, uno de los siete entrevistados, indica que no se siente a gusto con la remuneración recibida en su trabajo, en general, el declara que las funciones

que realiza no están acorde al sueldo percibido, y que por lo tanto, este es uno de los aspectos que el cambiaría en su trabajo. El siguiente relato grafica lo mencionado:

¿Qué cosas cambiarías de tu trabajo, algo que no te guste?

R. Que suban el sueldo (ríe), es lo único, eso es lo que menos me gusta, en general todo lo demás está bien, a mi degusta mi trabajo, me gusta lo que hago.

¿Y este interés por el sueldo es algo que apareció ahora?

R. no, osea es prácticamente de todos nosotros, porque es el grado que tenemos nosotros, osea, el mes tiene 31 días y nosotros descansamos, haber ehh, 2 días 1 día, porque los fines de semana los trabajamos completos. (José)

La posibilidad de ascender es el tercer y último factor extrínseco, éste solo ha sido referido por una de los siete funcionarios, el cual manifiesta estar disconforme con la imposibilidad de acceder a un puesto de trabajo que sea más elevado y mejor remunerado. Al respecto se manifiesta:

¿Existe otra cosa de su trabajo que le motive?

R. el sueldo, aunque es súper bajo, yo gano 140.000 pesos, imagínese, y hay gente que gana mucho más, por que tienen posibilidades de ascender, yo no las tengo, es injusto. Además que yo no me siento con ánimo, estoy un poco enferma

¿Desde cuando tiene ganas o interés por ascender?

R. Desde siempre, siempre he querido subir de puesto y ganar más. (Erika)

Luego de analizar estos factores, es necesario indicar que los nuevos factores extrínsecos señalados anteriormente, se encuentran presentes “desde siempre” en los cursos, es decir, que los funcionarios, (pero esta vez en su totalidad), manifiestan que estos intereses no han surgido en ellos como efecto de su participación en la capacitación, si no que para ellos estos procesos poseen gran importancia desde mucho antes.

La aparición o surgimiento de estos factores en algunos funcionarios, permite corroborar una de las reflexiones realizadas en apartados anteriores, en donde se manifestó que los funcionarios se sienten conformes hacia algunos aspectos, que en general apuntan hacia los motivadores intrínsecos los cuales para Herzberg (citado en Gibson, 1999), corresponden a los contribuyentes positivos de la motivación laboral, y se sienten disconformes hacia otros aspectos, que en su mayoría están referidos a los factores extrínsecos, los cuales según el mismo autor, cuando están ausentes o son inadecuados producen insatisfacción, la cual tiende a desencadenar en desmotivación laboral.

En párrafos precedentes, se pudo percibir que luego de asistir al curso de capacitación, algunos funcionarios expresaron su interés hacia ámbitos de su trabajo que no habían señalado antes, no obstante, además de ello, la mayoría declaró que la importancia que poseen estos distintos factores motivadores, se encuentra en ellos desde siempre. A diferencia de lo anterior, se pudo detectar que existen algunos factores motivadores que aparecieron como efecto de la participación en el curso, e

incluso hubo otros que ya se encontraban presentes, pero que de diversas formas, también fueron influenciados.

Dentro de los factores que se han percibido como influenciados se encuentran los motivadores intrínsecos, uno de ellos corresponde a la necesidad de crecimiento personal y profesional, cuatro de los siete funcionarios entrevistados ha declarado que la posibilidad de adquirir nuevos aprendizajes es importante y necesaria para lograr desarrollar un trabajo adecuado y también “ayuda asentirse mejor”. Luego de indicar la relevancia que posee para ellos este aspecto, señalan que la atención que ahora le han prestado, se debe básicamente al curso.

Dos de estas cuatro personas, indican literalmente que el “aprendizaje es muy importante” que “siempre hay que aprender del trabajo y de los demás”, y que a partir del curso han tomado conciencia de ello, e incluso argumentan, que lo aprendido en la capacitación les ha servido para el trabajo, y la minoría manifiesta que también para su vida personal. Un ejemplo de ello, es el siguiente:

Esta importancia sobre el aprendizaje, tú no lo habías comentado antes, ¿es a causa del curso que apareció este interés?

R. osea el aprendizaje igual es importante, porque uno aprende lo que hay aquí no más, pero si uno puede aprender otras cosas que te sirvan en tu trabajo sería bueno.

¿Y esta idea desde cuando surgió en ti?

R. desde ese día. (José)

Los otros dos funcionarios indican que para ellos desde siempre ha sido relevante tener la posibilidad de obtener nuevos conocimientos o aprendizajes, y declaran que gracias al curso han logrado “sentirse mejor trabajando”, ya que en el han reforzado sus habilidades y “han aprendido mas cosas”, se sienten más actualizados y preparados para desempeñarse en forma más adecuada. No obstante, uno de ellos manifiesta no percibir ningún cambio en su motivación, luego de sentir que este ámbito ha sido reforzado en forma positiva por el curso, se entiende entonces que dirige su atención hacia otras necesidades, también intrínsecas, con las cuales se identifica mayormente. Como por ejemplo, ella deja de manifestó que le es más importante ser reconocida por sus superiores, y que esta necesidad no logra satisfacerla, razón por la cual su motivación no aumenta, lo cual no significa que se encuentre desmotivada, ya que en ambas entrevistas señala que se siente a gusto en su trabajo. En función de esto, se expresa lo siguiente:

¿A ud. por que le gusto el curso?

R: Por que me actualice en varios procesos que se hacen en la municipalidad, al menos yo antes trabaje en transito, trabaje en obras, trabaje acá... entonces me actualice de los procedimientos que yo hacia antes, entonces me gusto por que eso deberían hacerse siempre con todo funcionario.

¿Y estas cosas desde cuando son importantes para usted?

R: No desde siempre, yo vengo de familia que es así, mi padre mis hermanos, el de saber para ayudar a la gente.

¿Después de asistir al curso usted se siente mas motivada menos motivada o igual de motivada en su trabajo?

R: de la motivación olvídate, por que aquí no te dicen esto esta bien te felicito, esto no, pero la motivación si esta bien por que personalmente estoy bien con mi conciencia.(Joanie)

Es preciso indicar, que tres de estos cuatro funcionarios expresaron literalmente, en el momento en que se les consulto por su motivación (después del curso), que en función de haber logrado aprender y conocer sobre temas nuevos o reforzar los que ya poseían, se sienten mejor y más motivados en su trabajo.

El segundo motivador intrínseco, que a partir de los relatos se percibe impactado por la capacitación, es la necesidad de reconocimiento, en cuanto a él, tres de los siete funcionarios han manifestado el interés de ser reconocidos, especialmente valorados por el trabajo que realizan. Cabe señalar, que el total de ellos declara que desde “siempre” este aspecto ha sido importante, y que a partir del curso han logrado reforzarlo. En cada una de ellas la influencia es diferente.

Una de estas tres personas, indica que el hecho de haber sido seleccionada para participar en el curso, le ha permitido sentirse más considerada desde los superiores o jefes, literalmente expresa que percibe “que se acordaron de ella”, y que por lo tanto, eso ha provocado un cambio, ya que ahora se siente un poco menos disconforme con este ámbito (es preciso manifestar que en la primera entrevista, uno de los principales aspectos que ella criticaba era este). Se entiende que la capacitación

en si no le produce sentirse más reconocida, si no que es el hecho de haber sido llamada a participar en ella, lo que causa algún tipo de cambio, el cual puede ser caracterizado como una influencia indirecta desde el curso. Al respecto se expresa lo siguiente:

¿Hay algo que haya cambiado después del curso, en relación a sus intereses o necesidades?

R. Lo que podría haber cambiado, sería que me consideraron, que del tiempo que llevo acá es poco lo que siento que me han considerado en un curso que valga la pena, en alguna oportunidad el año pasado parece que fue,.....

Entonces que con haber asistido a este curso, tu sientes que te consideraron?

R. Claro, que como que se acordaron que yo estaba aquí. (Soledad)

El segundo funcionario que se ha referido al tema, manifiesta “sentirse bien” por que el trabajo y actividades realizadas en el curso, le han permitido ser reconocido y valorado por el aporte entregado, es decir, él declara que “es bonito participar”, por que gracias al curso se le reconoce su esfuerzo, especialmente desde el mismo profesor y desde los superiores, se le reconoce incluso en forma concreta, osea a través de un diploma, el cual para el posee un gran valor. A continuación vemos un ejemplo de esta idea:

¿Y como se siente al ver el manual que confeccionaron en el curso?

R: Bien po, por que uno lo ve lo pesca y piensa que lo hicimos nosotros, entonces eso era lo que decíamos, y cuando terminamos el curso la niña nos decía gracias por el apoyo de ustedes, por lo que ustedes hicieron, entonces nos reconoció que habíamos aportado un granito de arena a lo estábamos haciendo, entonces uno se siente bien,

el reconocimiento de la niña que hizo el curso y de la jefa de personal que estaba entregando el diploma. Entonces después el diploma le sacan una fotocopia y lo dejan en la hoja de vida de uno, yo que le digo tengo muchos de estos en mi hoja de vida, entonces como le digo es bonito participar. (Víctor A)

La última funcionaria que hace alusión al tema, manifiesta que una de las cosas que rescata del curso, y que por tanto le gusta, es que a través de el y especialmente, de los temas tratados, logrará conseguir que en la institución se comprenda que el aporte que los funcionarios entregan es fundamental para su funcionamiento, es decir, ella señala que a partir del curso su labor puede ser más reconocida y valorada, ya que el resto de sus compañeros y también superiores, han podido interiorizarse de las actividades que cada área realiza, y el esfuerzo que cada funcionario entrega hacia ellas. Esta es solo una idea percibida desde ella hacia el curso, porque en términos concretos, se observa que la funcionaria no ve que se le reconozca, si no que a partir de la capacitación, es posible que en tiempos próximos, se le valore su esfuerzo y dedicación hacia su trabajo. Se cree que debido a éste hecho, el cual para ella puede ser solo una esperanza y no algo totalmente seguro, la motivación laboral que posee se mantiene igual que antes, y por lo tanto no presente cambios. A continuación se observan sus manifestaciones:

¿Y que rescatarías del curso?

R: Que otro funcionarios conozcan la labor que hace uno, aunque no se vio todo lo que uno hacia, sino solo una parte.

¿Por que eso para ti es importante?

R: Porque dieron a entender que todo esto funciona gracias a los funcionarios, igual es bueno que reconozcan que toda la labor que se realiza es gracias a los funcionarios.

¿Eso fue lo que te agrado del curso?

R: Si

¿Luego de asistir al curso piensas que estas igual, mejor o peor motivada que antes?

R: Igual, si igual. (Lorena).

Además, y en relación a estos funcionarios, cabe indicar que la mayoría de ellos, después del curso ha manifestado sentirse un “poco mejor” en cuanto a la motivación que poseen hacia su trabajo.

En cuanto a los factores extrínsecos, una sola subcategoría perteneciente a ellos se percibe como influenciada por la participación en el curso de capacitación, y es aquella referida a las relaciones interpersonales y la calidad de relaciones con los pares, al respecto es preciso señalar, que tres de los siete funcionarios manifiestan de diversas maneras, el interés que poseen hacia la posibilidad de contactarse con el resto de sus compañeros en forma pacífica y sin conflictos.

Es importante indicar, que la influencia o impacto del curso, percibido en este ámbito, posee características distintas en cada una de las personas que hacen alusión a él.

El primer funcionario, manifiesta que uno de los aspectos más interesante y rescatables del curso al cual asistió, tiene relación con la oportunidad de enfrentarse cara a cara con los compañeros, y de esta manera comunicar con sinceridad la percepción que se posee de cada uno de ellos. Para esta persona la posibilidad de “decir lo que sentía” le ayudo a encontrarse mejor y más tranquila consigo misma, ya que logro aclarar un problema acontecido con un compañero. Al respecto literalmente manifiesta que “pudo dejar en claro lo que había pasado... y descansar, a pesar de ello declara que no percibe ningún cambio en su motivación laboral, es decir, admite que “sigue siendo la misma” en relación a este tema. Además cabe señalar, que para este funcionario el interés por las relaciones con sus pares es un tema que le preocupa desde antes de participar en el curso, y que pudo reforzar, ya que encontró un espacio de “esparcimiento”, a través del cual logro acercarse más a sus compañeros. En sus relatos indica:

Después que asistió al curso, ¿hubo algo en lo que usted se quedo pensando, que quedo dando vueltas en su mente, algo que ahí se haya tocado o se haya hablado?
R. Solo algo que, haber, al principio como empezamos con una actividad, estábamos en un circulo, y había que decirle algo positivo al compañero, y hay gente que tiene una opinión de mi, y yo también tengo una opinión de ella, y yo le dije a una de ellas, que igual que me era simpática y que.... eso. Lo otro que rescate, que del grupo que yo tuve problemas, donde estaba en inspección, estaba el Alexis, y yo igual lo mire yyy le dije que yo no había dicho lo que se había rumoreado, y trate de dejarle en claro lo que había pasado antes de que me cambiaran para acá, por que yo había tenido un problema con él, y yo descanse con eso.

¿Cómo se sintió después de esto?

R. Descanse, ya no puedo perder en nada.

¿Es decir que el curso le sirvió para poder decir a esa persona, lo que sentía?

R. Si

Y en general, ahora que usted asistió al curso ¿Se siente, igual, mejor o peor en cuanto a su motivación en el trabajo?

R. Nooo, soy la misma persona, el curso no ha hecho ningún cambio en mi, ningún cambio. (Erika)

La declaración entregada por un segundo funcionario sobre las relaciones interpersonales, deja de manifiesto que es también un tema que le parece importante en el ámbito laboral, y que desde siempre (es decir, antes del curso), ha mostrado interés por el. En sus palabras deja entre ver que gracias a la participación en el curso de capacitación, logro relacionarse, tratar más con sus pares y “conocer un poco más de ellos”, ya que siente que en general, solo se preocupa de trabajar y contactarse con quienes están más cerca en su lugar de trabajo, pero no siempre tiene la posibilidad de “comunicarse con los otros departamentos”, y si lo hace es solo para conversar sobre temas laborales, por tanto, en el curso logró compartir y entablar conversaciones de otros ámbitos. A pesar del agrado que demuestra hacia la oportunidad que tuvo en la capacitación, de relacionarse un “poco más con sus compañeros”, al preguntarle como influye esto en su motivación laboral, señala que no percibe cambios y que se “siente igual”.

¿Eso es en términos de contenido, y pensando en otros ámbitos del curso, ¿tú encuentras que hay algo que te sirva a ti como persona o que te sea importante?

R. Quizás para conocer un poco más a mis compañeras, hay compañeros que no tratas tanto así como, claro tampoco acá trataste así como con ellos tan profundamente, pero, sí como para conocerlos, para conversar un poco más con ellos, de repente los ves por ahí y les dices hola y nada más, pero, en ese sentido puede ser, que, como que compartimos un poquito más

Y ahora que usted asistió al curso y compartió más con sus compañeros ¿Se siente, igual, mejor o peor en cuanto a su motivación en el trabajo?

R. Igual, igual, no siento cambio, no. (Soledad)

La tercera persona que alude al tema del contacto con los pares, indica que a partir del curso “pudo darse cuenta que el trato con las personas es algo importante”, es decir, señala que desde siempre se ha preocupado de mantener buenas relaciones con sus compañeros y por ende evitar conflictos, pero (y como el curso al cual el asistió, trataba el tema de resolución de conflictos), expresa que en la capacitación este interés ha cobrado mayor relevancia.

En determinado momento, el entrevistado manifiesta que en su trabajo existen algunas personas de carácter conflictivo, y cabe señalar, que en el transcurso de la primera entrevista realizada no manifestó en ningún momento esta apreciación de sus compañeros de trabajo (lo cual por lo demás, no es un tema que ejerza mayor influencia en él, es decir, no le preocupa en demasía, sin embargo se asume que es

una crítica que visualmente no se percibe), si no que de lo contrario, comento que tenía un “buen contacto con los otros funcionarios”. A partir de esta dicotomía encontrada, y además del interés expresado hacia la resolución de conflictos, el cual apareció en función de la temática tratada en el curso, es posible suponer que la percepción sobre este ámbito ha variado luego de participar en la capacitación. Es importante destacar, que a pesar de darse cuenta que dentro de su puesto de trabajo existen ciertos conflictos, el funcionario manifiesta que se siente más motivado, ya que logra conocer más a las personas, interés que se presentaba en él antes de la capacitación. En función de ello, declara lo siguiente:

¿Y para usted compartir con las demás personas es importante?

R: Siii, como yo te lo había dicho antes en mi trabajo yo me relaciona con ellos, y así uno conoce a mas personas, me relaciona con ellas y puedo ver si la persona es o no es conflictiva, aunque aquí son conflictivos, una cosita así y olvídete te la agrandan en dos tiempos y demás tu la podi arreglar en una conversación y darle solución., no hay pa que ser ataoso.

¿Y desde cuando apareció en usted la percepción o idea de que los demás son conflictivos?

R. siempre poh, si yo llevo hartos años trabajando aquí y siempre ha sido igual, problemas y eso, pero, yo no me preocupo mucho de eso porque como le decía recién a mi no me afecta. Además ahora uno pudo prender a solucionar los conflictos, osea, uno puede conversar con la gente y evitar pelearse.

¿a que se refiere cuando dice ahora?

R, es que en el curso nos enseñaron a resolver estos conflictos, y evitar pelear o enojarse poh.

¿y después de que fue al curso usted se siente igual mejor o peor en la motivación?

R No, si mejor, por que el curso influye mucho (V́ctor S)

SINTESIS Y CONCLUSIONES.

La presente investigación se ha caracterizado por ser un estudio de tipo cualitativo, es decir, su interés fundamental es centrarse en la visión que las personas tienen del mundo y del contexto que los rodea, lo cual implica enfocarse hacia la realidad tal y como la perciben los sujetos, intentando comprender todos aquellos procesos internos que están subyacentes al comportamiento humano.

En función de lo anterior, se procede a realizar las conclusiones obtenidas a partir de los relatos y subjetividades entregados por los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, en cuanto a la motivación laboral que estos poseen. Además, cabe indicar, que para comprender de mejor manera esta síntesis, se ha optado por trabajar con dos de las teorías motivacionales desarrolladas dentro del marco teórico, estas son: la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg, y la teoría de la jerarquía de necesidades formulada por Abraham Maslow. Por otro lado, es pertinente citar los postulados de Werther y Davis junto con Chiavenato, sobre la capacitación. La decisión de citar a estos autores, se fundamenta en la idea de que sus planteamientos poseen cierta concordancia con los datos extraídos.

A su vez, ha sido fundamental citar a otro autor, que si bien, no se encuentra desarrollado en el marco teórico, se considera pertinente según las

conclusiones arrojadas en el presente estudio, nos referimos a Elton Mayo, destacado psicólogo que se desempeñó en la Universidad de Harvard, específicamente prestando servicios a empresas u organizaciones que requerían mejorar y aumentar la productividad de sus trabajadores. En sus comienzos, el autor poseía una mirada y concepción de las personas basada en los supuestos de la psicología industrial de la época, en que se consideraba al ser humano simplemente como un organismo afectado por la fatiga, las condiciones ambientales, el tipo de trabajo, horarios, salarios etc., y que solo estos aspectos lograban mejorar su desempeño. Incluso en sus primeras investigaciones sus trabajos estaban referidos solo a mejorar estos ámbitos, sin embargo, es en función de uno de estos estudios en que asumió que las personas poseen intereses más profundos.

Con respecto a los dos primeros objetivos definidos en el presente estudio, es posible concluir, que en general, se encuentran motivados laboralmente, y esta motivación detectada en ellos, es producto de la posibilidad que les brinda su trabajo para lograr satisfacer ciertos aspectos o factores, básicamente de índole interno, pero también, se percibe en ellos, el interés por satisfacer, o más bien, mejorar aspectos o factores externos.

1. Motivación pre- capacitación

1. A. Las necesidades de índole interno, corresponden a aquellos factores definidos como motivadores intrínsecos, los cuales en este estudio, han sido identificados a través de cuatro categorías, tales como: necesidades de crecimiento personal, reconocimiento, seguridad en las propias capacidades y el trabajo en si. A partir de este supuesto, es posible deducir y exponer lo siguiente:

- ❖ El total de los funcionarios se muestra interesado en este tipo de motivadores, manifiestan que son indispensables, necesarios e importantes para obtener un mayor interés, esfuerzo y satisfacción hacia su trabajo.
- ❖ La minoría hace referencia y se identifica solo con uno de los factores ya mencionados.
- ❖ La mayoría dirige su atención hacia al menos dos y más de estos aspectos.
- ❖ Dentro de todos los funcionarios, más de la mitad, se siente conforme con la posibilidad que su trabajo les brinda, para lograr satisfacer este tipo de necesidades.
- ❖ Solo la menor cantidad de sujetos, declara su inconformidad respecto de la satisfacción de estos factores en su trabajo, la cual está referida hacia dos de los motivadores, los cuales corresponden a la necesidad de crecimiento personal y reconocimiento.

- ❖ El motivador que ha sido señalado como importante, por una mayor cantidad de funcionarios, corresponde a la categoría de trabajo en sí, posterior a él se ubica la necesidad de reconocimiento, en tercer lugar se encuentra la necesidad de crecimiento personal y por último la de seguridad en las propias capacidades.

1. B. Los aspectos externos, corresponden a los factores definidos como extrínsecos, dentro de esta investigación han sido detectadas ocho subcategorías, pertenecientes a este tipo de factores, las cuales corresponden a relaciones interpersonales con los pares, calidad de relaciones con los superiores, compensaciones, trabajo equitativo, condiciones físicas, fijación de metas, diversidad de tareas y estabilidad laboral.

En función de esto y en términos generales, es posible deducir lo siguiente:

- ❖ El total de los funcionarios señala de diversas maneras, que la presencia y calidad de estos factores es necesaria e importante (aunque en menor grado que los intrínsecos), para lograr un desempeño adecuado en sus funciones y tareas.
- ❖ En su totalidad los entrevistados se identifican y dirigen su atención, hacia al menos dos y más de estos motivadores.
- ❖ La minoría de los sujetos, se sienten cómodos y satisfechos con estos aspectos.

- ❖ En su mayoría, los funcionarios muestran disconformidad y descontento hacia casi el total de estos aspectos, y manifiestan críticas hacia ellos. Dentro de los más descalificados se encuentran: compensaciones, seguida de condiciones físicas y calidad de relaciones con los superiores, por último se encuentra trabajo equitativo y fijación de metas.
- ❖ Las categorías que no han generado disconformidad, ni críticas, corresponden a la diversidad de tareas y estabilidad laboral.
- ❖ La subcategoría de relaciones interpersonales, ha sido mencionada por casi el total de los funcionarios, y menos de la mitad de ellos, se muestra en desacuerdo hacia la calidad de estos contactos, por tanto, y en función de ello, es posible ubicarla dentro de las subcategorías que no generan disconformidad.
- ❖ Dentro de los funcionarios entrevistados, solo uno de ellos se define como motivado sin quejas, es decir conforme, ya que se siente a gusto y satisfecho en su trabajo, sintiendo que no existe ningún ámbito o aspecto que deba ser cambiado.

2. Motivación post capacitación.

2. A. Cabe indicar, que las necesidades de índole interno percibidas e identificadas en esta etapa del estudio, corresponden a las mismas categorías detectadas con anterioridad a las capacitaciones

En función de esto, y en términos generales, es posible deducir que:

- ❖ El total de los funcionarios se muestra interesado en este tipo de motivadores, manifiestan que son indispensables, necesarios e importantes para obtener un mayor interés, esfuerzo y satisfacción hacia su trabajo.
- ❖ Todos los sujetos dirigen su atención hacia al menos dos y más de estos aspectos.
- ❖ Dentro de todos los funcionarios, más de la mitad (cabe señalar que la conformidad respecto a estos factores, ha aumentado en comparación con el análisis motivacional previo a las capacitaciones), se siente conforme con la posibilidad que su trabajo les brinda para lograr satisfacer este tipo de necesidades.
- ❖ Solo la menor cantidad de sujetos, declara su inconformidad (la cual ha disminuido, posterior a las capacitaciones), respecto de la satisfacción de estos factores en su trabajo, la cual está referida, y en el menor de los casos, hacia solo uno de estos motivadores, el cual se dirige a la necesidad reconocimiento.
- ❖ El motivador que ha sido señalado como importante, por una mayor cantidad de funcionarios, corresponde a la categoría de trabajo en sí, posterior a ella se ubica la necesidad de crecimiento personal, en tercer lugar se encuentra la necesidad de reconocimiento y por último la de seguridad en las propias capacidades.

2. B. En cuanto a los factores extrínsecos identificados en esta etapa, el número de subcategorías reconocidas al respecto, presentan un leve aumento, es decir, que esta vez se perciben nueve de estos factores, los cuales corresponden a los ocho señalados antes del proceso de capacitación y un nuevo factor definido como oportunidad de ascender.

En función de esto y en términos generales, es posible deducir lo siguiente:

- ❖ El total de los funcionarios señala de diversas maneras, que la presencia y calidad de estos factores es necesaria e importante (aunque en menor grado que los intrínsecos), para lograr un desempeño adecuado en sus funciones y tareas.
- ❖ En su totalidad, los entrevistados se identifican y dirigen su atención hacia al menos dos y más de estos factores.
- ❖ La minoría de los sujetos, se sienten cómodos y satisfechos con estos aspectos.
- ❖ En su mayoría, los funcionarios muestran disconformidad y descontento hacia casi el total de estos aspectos, y manifiestan críticas hacia ellos. Dentro de los más descalificados se encuentran: compensaciones, seguida de condiciones físicas, relaciones interpersonales, calidad de relaciones con los superiores, por último se encuentra trabajo equitativo, fijación de metas y posibilidad de ascender. Cabe indicar, que la

subcategoría de relaciones interpersonales, ha sido mencionada por casi el total de los funcionarios, y la mitad de ellos se muestra en desacuerdo hacia la calidad de estos contactos, por tanto, y en función de ello, ésta vez, es posible ubicarla dentro de las subcategorías que generan disconformidad.

- ❖ Las categorías que no han generado disconformidad ni críticas, corresponden a la diversidad de tareas y estabilidad laboral.

La síntesis anteriormente realizada, ha permitido comprender y corroborar la idea planteada en párrafos precedentes, en donde se manifiesta que los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, se encuentran motivados respecto de su trabajo, antes y después de ser capacitados, lo cual significa, según Robbins (1996) que poseen “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos, para alcanzar las metas organizacionales (p.212). Es decir, que se interesan por realizar sus funciones en forma eficiente, ya que, se sienten identificados y a gusto con las tareas y actividades que les demanda su puesto de trabajo, todo esto con el fin de lograr satisfacer ciertas necesidades, y alcanzar metas y objetivos personales.

Básicamente, en las dos etapas del estudio, se encontró que en el grupo de sujetos entrevistados, los motivadores laborales que dirigen sus comportamientos, corresponden a los factores intrínsecos, es decir, que

principalmente son estos los que generan aquella motivación detectada, los cuales se relacionan con el lado humano, emotivo y afectivo del hombre. Esta idea o deducción encontrada, puede ser relacionada con los postulados propuestos por Frederick Herzberg (citado en Gibson, 1999), en su teoría de los dos factores, ya que concuerda con su planteamiento, y además, permite reforzarlo. El autor sostiene, que el individuo en su trabajo es influenciado por diversos factores que actúan o impactan de distinta manera su comportamiento laboral, los cuales, son definidos como las condiciones intrínsecas o motivadoras, correspondientes a los aspectos internos que el sujeto trae consigo (los mismos mencionados por los funcionarios), y desea satisfacer con gran prioridad, como por ejemplo: reconocimiento, trabajo en si, posibilidad de progreso, logros y otros, que de forma innata guían su comportamiento. Indica que la presencia de estas condiciones, específicamente la posibilidad de satisfacerlas, induce a elevados niveles de motivación, los cuales a su vez, dan lugar a buenos resultados laborales.

La gran mayoría de los sujetos participantes en esta investigación, declararon que la conformidad y gusto que sienten hacia su trabajo, se debe básicamente, a la oportunidad que de alguna manera la institución les brinda para lograr satisfacer este tipo de motivadores, es decir, a través de las actividades diarias que desempeñan en sus labores, es posible comprender que logran alcanzar un desarrollo personal, un progreso a nivel humano, lo cual les resulta bastante significativo.

Por tanto, de acuerdo a las manifestaciones precedentes, y en función de los supuestos de Herzberg, y también, de acuerdo a los postulados de Elton Mayo (citado en Brown, 1958), quien dentro de sus estudios, logro comprender que las personas aspiraban a condiciones de vida que van más allá de lo físico y lo material, si no que tienen que ver, con aspectos de índole psico- social, y en base a ello manifestó diversas conclusiones, dentro de las cuales Millar y Form (citados en Brown, 1958), señalan la siguiente: “La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo, es más importante para determinar el estado y productividad de los obreros, que las condiciones físicas del trabajo” (p.101.), se confirma la idea, planteada en párrafos anteriores, de que la motivación laboral de estos funcionarios, está conducida por este tipo de motivadores.

En los relatos entregados por los participantes entrevistados (antes y después de ser capacitados), se ha logrado detectar la presencia de otro tipo de factores, los cuales, les parecen interesantes y necesarios (aunque en menor grado), para demostrar un desempeño adecuado, o principalmente para sentirse menos insatisfechos. Este tipo de factores, corresponden a aquellos definidos por Herzberg, como factores extrínsecos, frente a los cuales, los sujetos en su mayoría, han demostrado gran descontento, es decir, se caracterizan por ser los más criticados, y los principales causantes de la disconformidad presentada frente a su trabajo.

Es meritorio citar nuevamente, el postulado de Herzberg, y realizar una nueva comparación, esta vez entre las ideas presentadas en el párrafo anterior, y los supuestos del autor. Herzberg en su teoría de los dos factores, argumenta que dentro de los intereses que poseen las personas en sus trabajos, se encuentran aquellos factores de tipo externo, es decir, que están ubicados y provienen del ámbito laboral, tales como condiciones laborales, salario, calidad de relaciones interpersonales con superiores, estatus, entre otros (concordantes, con los señalados por los funcionarios), y cuya característica principal, es que su presencia no motiva necesariamente al empleado, sin embargo, su ausencia produce insatisfacción o disconformidad.

En función de la teoría de los factores, es posible concluir que los funcionarios, se sienten descontentos en la institución, a partir de la ausencia de los factores extrínsecos, la cual origina cierta insatisfacción en ellos, y por lo tanto, los lleva a quejarse frente a esta situación. Como plantea el autor, la disconformidad presentada hacia estos aspectos, solo provoca críticas y molestias, sin embargo, no logra desmotivar a los sujetos, ya que, y como también lo indica Mayo en sus principales conclusiones, “no cabe duda, que las malas condiciones ambientales y físicas perjudican la eficiencia del trabajador, y que los estudios de movimiento y tiempo, ayudan a suprimir los movimientos ineficaces” (Brown, 1958, p.83), no obstante, argumenta que esto no es lo más importante del problema de la ineficiencia y baja productividad, si no que, lo

realmente interesante y fundamental, es aquello relacionado con aspectos humanos internos de las personas. Entendiéndose así, que las áreas relacionadas con los ámbitos externos al ser, cuyas características suelen ser materiales y concretas, como por ejemplo las condiciones físicas del trabajo, poseen una importancia e influencia bastante menor y secundaria en la motivación laboral de estos sujetos, en comparación con los motivadores intrínsecos.

En base a las manifestaciones entregadas por los funcionarios, se deduce que para ellos lo importante para sentirse motivados en su trabajo, es lograr satisfacer aquellas necesidades de índole interna, y que los factores externos poseen menos relevancia en relación a este aspecto, ideas que además se fundamentan en los constructos teóricos presentados con anterioridad. Por tanto, se puede concluir, que los funcionarios participantes de este estudio, se encuentran motivados laboralmente, pero disconformes con ciertos aspectos.

Las conclusiones anteriores, han permitido reflexionar sobre el descontento y menor interés que presentan los funcionarios, hacia los factores externos, lo cual, lleva a las investigadoras a adentrarse en el proceso de adaptación que ellos presentan frente a su lugar de trabajo.

Básicamente, luego de reflexionar sobre este tema, se ha llegado a hipotetizar y concluir, que la menor importancia otorgada por los funcionarios a los factores externos, se ha producido por un fenómeno de acostumbramiento,

desarrollado en cada uno de los sujetos, vale decir, que la queja que ellos presentan o que ha sido instalada en sus discursos, con el tiempo ha ido perdiendo valor y significancia, a partir de la disminuida, por no decir nula, respuesta entregada desde la institución hacia las críticas y solicitudes sobre algunos cambios de esta índole. Este fenómeno instalado en la conciencia y sentimientos de los funcionarios, puede ser entendido como desesperanza aprendida. Este concepto corresponde a la teoría que ha sido planteada por la corriente psicológica conductista, conocida también como teoría de la indefensión, y explica que cuando una persona ha tenido experiencias en el pasado, que le han sido negativas, y frente a las que no ha podido luchar, puede desarrollar un estilo de pensamiento en el que se convence así mismo, de que toda situación desagradable que pueda experimentar, estará fuera de su control y ante los sucesos negativos que perciban como imposibles de solucionar, sólo le quedará el resignarse y aceptar. Este estilo de pensamiento, indica que la persona piensa que sus acciones no tienen efecto sobre lo que le rodea, ya que a pesar de sus esfuerzos no ha conseguido los resultados esperados, es decir, a partir de esta idea, se entiende que los funcionarios han comprendido también, que la Institución en la cual ellos trabajan, por lo general, se caracteriza por no dar cabida a grandes cambios, y por lo tanto, han debido adaptarse a las condiciones actuales, situación que conlleva a restarle importancia a estos requerimientos.

Por otro lado, es posible comprender y suponer, que el interés y gusto por el trabajo, identificado en estos sujetos, se deba al cúmulo de valores, que según un estudio realizado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional, existe dentro de la cultura organizacional en este tipo de organizaciones. Según los supuestos de esta investigación, estos valores, los cuales se caracterizan principalmente, por el carácter público otorgado al trabajo, y la cercanía existente hacia la comunidad, son compartidos a nivel transversal por los funcionarios, especialmente, por aquellos que se comprometen con sus labores y trascienden en la calidad de vida de los habitantes del territorio. Cabe indicar, que estas dos condiciones han sido presentadas por la mayoría de los funcionarios investigados.

Luego de analizar la motivación de los funcionarios que han sido partícipes de esta investigación, además de concluir que todos se encuentran motivados, ha sido posible percibir después de las capacitaciones, ciertos cambios motivacionales, específicamente, en los motivadores intrínsecos. Solo algunos de estos cambios se observan como efecto de los cursos, y del resto no se conocen sus causas.

3. Impacto de la capacitación, sobre la motivación laboral.

3. A. Las conclusiones sobre el impacto de los cursos de capacitación, en la motivación laboral, pueden ser sintetizadas de la siguiente manera:

- ❖ La capacitación influye o impacta de diversas formas, en la motivación laboral, de todos los funcionarios entrevistados.
- ❖ La capacitación impacta mayormente a los motivadores intrínsecos.
- ❖ El impacto de la capacitación en los motivadores intrínsecos, es de índole positiva, es decir que en la mayoría de los funcionarios aumenta la motivación.
- ❖ La influencia de la capacitación en los factores extrínsecos es cuestionable, y de ser real, el impacto es minoritario en comparación con los intrínsecos.
- ❖ Los cambios producidos en los factores extrínsecos, no generan cambios motivacionales en los funcionarios, la influencia se aprecia en las percepciones que los funcionarios poseen de ellos.
- ❖ El ámbito de la capacitación que ejerce mayor impacto en la motivación laboral, está referido al contenido, especialmente a las temáticas tratadas y también hacia las dinámicas grupales organizadas en el desarrollo del curso.
- ❖ Posterior a la capacitación, todos los funcionarios se encuentran motivados, pero disconformes con algún aspecto de su trabajo.

En general, los cambios emergidos, se perciben en ambas categorías, es decir, tres subcategorías en cada uno de ellas, aparecieron como nuevos intereses y necesidades en los sujetos, los cuales, casi en su totalidad, no

han sido producto de la participación en el curso de capacitación, si no que, tal y como los funcionarios señalaron, se encontraban presentes y poseían importancia desde antes.

Sin embargo, a pesar de que los cambios antes señalados son excluidos de la influencia de los cursos, se ha detectado, que de diversas formas los factores motivadores, especialmente los intrínsecos, han sido impactados por el proceso de capacitación o entrenamiento, y a partir de ello, es posible entregar respuesta al objetivo general que ha guiado el proceso de este estudio, ya que, se ha comprendido que la motivación de los funcionarios investigados, ha sido impactada por los cursos de capacitación, en los cuales han participado.

El impacto observado desde los cursos, en términos generales, se caracteriza por un refuerzo positivo percibido hacia la motivación, especialmente en los motivadores intrínsecos, y en menor cantidad hacia los factores extrínsecos, y en muy pocos casos, la influencia se aprecia, como causante del surgimiento de nuevas necesidades en los sujetos. Es posible comprender entonces, que la influencia que han ejercido los cursos, se caracteriza principalmente por acentuar, reforzar y permitir que emerjan ciertos motivadores, los cuales siempre han estado presentes en los sujetos, vale decir, que en general, su efecto no ha sido entregar un nuevo motivador, si no que su efecto más significativo, se traduce en resaltar y hacer más notorio aquel que ya existía, y que por alguna razón estaba oculto.

En conclusión, los cursos de capacitación han sacado a relucir aquello que desde la teoría de Maslow se conoce como necesidades de orden superior, y desde este mismo planteamiento, nos explicamos la razón por la cual los sujetos, a partir de esta situación, se han interesado en tratar de satisfacer estas necesidades, ya sea, solicitando nuevas oportunidades de entrenamiento, y la prolongación del tiempo en que se desarrollan, ya que para este autor, cada vez que una persona se encuentra en un estado de necesidad, se ve obligado a ponerse en movimiento y realizar todo lo que esté a su alcance para satisfacerla.

Cabe señalar, que los aspectos que **produjeron** mayor impacto dentro de la motivación de los funcionarios, están referidos al contenido y temáticas tratadas en los cursos, así como también las dinámicas grupales desarrolladas durante el proceso de capacitación. A partir de esto, se pueden **corrobar** los planteamientos realizados por Chiavenato (1994) y Werther y Davis (1996), quienes de diversas maneras, argumentaron que dentro de los aspectos más importantes para llevar a cabo, de forma adecuada el proceso de capacitación, se deben considerar aspectos tales como: la adecuación del contenido a las necesidades, la calidad del contenido y material presentado y la calidad profesional y personal de los instructores.

Dentro de los motivadores intrínsecos que han sido influenciados, se perciben las necesidades de crecimiento personal y reconocimiento.

Más de la mitad de los funcionarios, fue impactado en la necesidad de crecimiento personal, el impacto observado en este aspecto se caracteriza por crear esta necesidad como nuevo interés, y además reforzarla en términos positivos, es decir, que algunos de los entrevistados, luego de ser capacitado mostró por primera vez importancia hacia este factor, y otros manifestaron sentirse a gusto con los nuevos aprendizajes obtenidos.

En general, los funcionarios indican que la posibilidad de obtener nuevos conocimientos y habilidades, ha sido un gran aporte para ellos, principalmente para lograr desempeñarse y comportarse en forma adecuada en sus puestos de trabajo, además, para interiorizarse de las actividades y procedimientos que ejecutan otras áreas de la institución, e incluso en algunos, proporciono elementos que les permiten aplicar en sus relaciones familiares, y por lo tanto, crecer como seres humanos y trabajadores.

A partir del párrafo precedente, se observa como el contenido revisado en los cursos, influye enormemente en los sujetos, ya sea desde el ámbito laboral y personal.

La necesidad de ser reconocidos, corresponde al segundo y último motivador interno impactado por los cursos, aquí la influencia se percibe solo como reforzador, ya que en ninguna de las tres personas impactadas aparece por

primera vez. Además, se observa que el impacto ejercido se produce desde diversos ámbitos, y por tanto, es distinto en cada sujeto.

En primer lugar, la influencia aquí presentada, se caracteriza por ser indirecta, en el sentido de que el impacto en uno de los sujetos, se atribuye a la acción de haber sido invitado a capacitarse, y no directamente desde la experiencia de participar en el curso, es decir, en este caso no es la capacitación en si la que produce mejor percepción desde el funcionario hacia el reconocimiento entregado por sus superiores, si no que, es el hecho de que estos lo hayan considerado para participar en ella.

El trabajo mismo realizado en los cursos, ya sea a partir de ciertas actividades en donde los participantes han creado elementos para mejorar sus labores, y en función de ellos, también se les ha permitido dar a conocer el empeño y dedicación que cada uno manifiesta en sus labores, se definen como dos factores impactantes en la motivación, esta vez de forma más directa. Ya que, a partir de ellos han logrado el reconocimiento y valoración desde sus directivos (específicamente hacia las tareas ejecutadas en el curso, las cuales desencadenaron en resultados concretos, como un manual), y por otro lado, se espera, luego de que en el curso se presentara el esfuerzo realizado por cada funcionario en sus tareas (hecho específico, comprendido como reforzador del motivador), cierta consideración desde los superiores y pares.

Nuevamente, a partir de la conclusión anterior, es posible comprender que los contenidos tratados en cada curso de capacitación, han sido los mayores aspectos influyentes en la motivación laboral de los funcionarios.

De acuerdo a otro punto, pero dentro del mismo tema, cabe señalar, que de todos los funcionarios que recibieron determinado impacto desde los cursos de capacitación, en los motivadores intrínsecos mencionados con anterioridad, la mayoría señaló sentirse más motivado laboralmente, luego de haberse capacitado.

Por otro lado, los factores extrínsecos han sido impactados desde la capacitación, en solo una de sus subcategorías, la cual corresponde a la calidad de relaciones interpersonales con los pares.

De acuerdo a este aspecto, se observa que tres de los funcionarios participantes en la investigación, han obtenido influencia desde el curso, sin embargo, este impacto en la mayoría de ellos, no ha generado cambios motivacionales, si no que, solo produce y se observan cambios en ciertas percepciones e intereses que se han reforzados.

En general, los principales efectos (traducidos en sentimiento de agrado en los funcionarios), que han surgido desde los cursos de capacitación, en relación a este factor, apuntan a mejorar la cercanía y contactos que existen

entre compañeros dentro de la institución, ya que, las dinámicas grupales desarrolladas en el proceso de capacitación, les han permitido manifestar sus puntos de vista frente a los demás, conocer las percepciones que cada uno posee de sus pares, y relacionarse con algunos funcionarios que parecían desconocidos.

Por otro lado, las temáticas de los cursos también influyen en ciertas percepciones en cuanto a las relaciones interpersonales, básicamente, éste punto es cuestionable, pues se piensa que el impacto del curso posee características de índole un tanto negativas, ya que, a partir de temas tratados, como por ejemplo la resolución de conflictos, surgieron en un funcionario, percepciones que no tenía antes sobre sus compañeros. Estas percepciones apuntan a caracterizar a sus pares, como un tanto conflictivos (esto podría ser un fenómeno negativo, solo por la percepción surgida), sin embargo, a pesar de ello, esta observación no influye en la motivación laboral que posee el sujeto, ya que para él, este aspecto es menos relevante que otros, como por ejemplo, manifiesta que se siente más motivado, específicamente por haber logrado obtener nuevos conocimientos que le permiten tratar de mejor manera con sus compañeros.

Con respecto a este tipo de factores, es preciso volver a destacar, que el principal aspecto influyente en los factores motivacionales, tiene relación con los contenidos trabajados en los cursos.

Además, es pertinente volver a reflexionar, sobre la idea planteada en párrafos anteriores, en donde se manifiesta que el impacto sobre los factores extrínsecos, no produce cambios motivacionales, si no que solo se observa agrado en los sujetos. En base a ello, surge el cuestionamiento sobre la veracidad de esta supuesta influencia en los factores extrínsecos, en el sentido de que no es posible concluir que este es un impacto sobre la motivación laboral, ya que, en el discurso de los entrevistados, ésta no presenta cambios, ni de índole positiva o negativa.

A partir de esta situación, surgen algunos supuestos que pretenden acercarse a la razón por la cual en sus manifestaciones, los sujetos expresan no sentirse distintos en cuanto a su motivación laboral, específicamente en la satisfacción de los factores externos.

Como primera alternativa, se cree que no se producen cambios motivacionales, por que los intereses fundamentales de estos funcionarios están dirigidos hacia los factores motivacionales intrínsecos (los cuales, por lo demás, cuando han sido impactados, en su mayoría, generan cambios en la motivación laboral), y por tanto, los factores extrínsecos, poseen menor importancia para ellos, situación por la cual no se sienten más motivados cuando perciben cambios en estos aspectos, ya que, (y como se ha comprendido en apartados precedentes), estos sujetos se han acostumbrado y han aprendido que estos

ámbitos, prácticamente ya no serán solucionados. Sin embargo, desde el postulado de Maslow, las relaciones interpersonales y el contacto con los pares, es una necesidad que si está presente en el individuo, lo lleva a ejecutar acciones y comportamientos que le permitan suplirla, por lo tanto, desde este enfoque, podría entenderse que este tipo de necesidad, que al igual que los motivadores internos, ha sido acentuada en varios sujetos, como consecuencia de la capacitación, posee menor interés que los motivadores intrínsecos, y por esa razón, no aumenta la motivación, no obstante, si provoca atención por parte de ellos.

En cuanto a una segunda alternativa, la cual se considera menos probable, debido a los datos motivacionales que se poseen de estos funcionarios, se hace posible pensar que sí han surgido cambios en la motivación de los funcionarios, y lo que sucede es que los sujetos no lo han expresado literalmente, es decir que indirectamente lo han manifestado en sus discursos, cuando manifiestan sentirse agradados y tranquilos luego de haber compartido con sus compañeros.

La investigación realizada, ha arrojado como principal conclusión que las capacitaciones dentro de las cuales han participado los funcionarios de la ilustre municipalidad de Pudahuel, han impactado fundamentalmente en forma positiva la motivación que ellos poseen frente a su trabajo. Respecto a lo anterior, es indispensable citar la postura de Werther y Davis (1996), frente a

los efectos de las capacitaciones, ellos en general, indican que los beneficios que se obtienen de la capacitación son muchos, dentro de los cuales, es posible destacar, por ejemplo que los empleados o trabajadores logran tener una actitud más positiva frente a sus trabajos, se consigue elevar la moral de la fuerza laboral, además se promueve el desarrollo y la confianza del individuo, ya que, este alcanza satisfacer metas individuales; por otro lado se eleva el nivel de satisfacción en el puesto y se mejora la comunicación entre grupos e individuos.

Los posibles efectos (descritos en el párrafo precedente), que han señalado los autores anteriores, poseen estrecha relación con algunos de los requisitos fundamentales y necesarios para obtener una motivación laboral adecuada, y a su vez concuerdan con varias de los efectos obtenidos en los funcionarios, luego de haber sido capacitados. Por tanto, las ideas expresadas por Werther y Davis (1996), tienen bastante coherencia, con las conclusiones obtenidas en esta investigación.

El presente estudio se propuso conocer, a partir de ciertos antecedentes que se tenían sobre el tema, el impacto que poseen las capacitaciones en la motivación laboral de los empleados, específicamente de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, respecto a este objetivo, y como ya se señaló en párrafos precedentes, si se percibe en un determinado impacto sobre

la motivación laboral, este supuesto queda de manifiesto en los relatos entregados por lo propios funcionarios.

A su vez, y teniendo en consideración los resultados obtenidos, es preciso destacar y tener en cuenta, que los objetivos fundamentales de los cursos de capacitación se orientan principalmente a entrenar y preparar, ya sea, en cuanto a conocimientos y habilidades a los funcionarios, y por lo tanto, su impacto en la motivación laboral puede ser entendido como una influencia indirecta, y que no es el fin con el cual se realizan las capacitaciones. Por lo tanto, cabe señalar, que en los procesos desarrollados para motivar a los funcionarios, deben ser utilizados diversos métodos, (obviamente, que concuerden con las necesidades de los sujetos), y no solo, ya que los resultados del impacto de los cursos sobre la motivación laboral han sido positivos, considerar las capacitaciones y entrenamientos, en cuanto que, éstas pueden ser caracterizadas como un apoyo al resto de las técnicas motivacionales, y no como un factor único, por el hecho de que esta no es su función principal, y además por que el proceso de la motivación laboral es complejo y diverso, por cuanto requiere ser trabajado en profundidad y desde distintas miradas y enfoques.

Así mismo, es indispensable indicar que los resultados obtenidos en virtud de la investigación realizada, no son concluyentes, ni tampoco factibles de ser generalizados, en el sentido que la cantidad de funcionarios entrevistados es mínima. En función de ello, se sugiere y se deja abierta la posibilidad de

seguir investigando sobre este tema, especialmente, profundizar más sobre la razón del impacto ejercido mayoritariamente en los motivadores intrínsecos, y la razón del porque los sujetos no se muestran desmotivados, a pesar de sentirse disconformes o insatisfechos con los factores extrínsecos.

Por último, se considera importante el aporte de esta investigación a la psicología organizacional, pues le permite obtener mayor conocimiento sobre los efectos de las capacitaciones (que de alguna manera pueden ser caracterizados como indirectos), y además, le otorga la posibilidad de acceder a nuevas alternativas, que en conjunto con otras, contribuirán a aumentar y mejorar la motivación laboral de los sujetos, así como también, reforzar el conocimiento que se posee sobre las diversas formas en que se desarrolla y manifiesta este proceso.

LISTADO DE REFERENCIAS.

- Brown, J. (1958), *Psicología social en la industria: La obra de Elton Mayo* (pp.82-115), México, Fondo de cultura económica.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*, México: Ed. Mac Graw Hill.
- Davidoff, L. (1989). *Introducción a la psicología*, México: Ed. Mac Graw Hill.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*, México: Ed. Mac Graw Hill.
- Duarte, y Echeverría, (1988), *Programa economía del trabajo: El trabajo y la salud*, Chile. Ed. PET.
- Fernández, C., Hernández, R., y Baptista,P.(1998). *Metodología de la investigación*, México: Ed. Mac Graw Hill.
- Fusch, C., Muga, J., y Fiebich, A. (1980). *Comportamiento humano y dirección*, Departamento de relaciones de trabajo y desarrollo organizacional, Facultad de ciencias económicas y administración.
- Gibson,J.,Ivancevich, J., y Donnelly,J.(1999). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, México: Ed. Mac Graw Hill.
- Gil flores, J. (1994). Aproximación interpretativa al contenido de la información textual: *Análisis de datos cualitativos, aplicaciones a la investigación educativa* (pp. 65 – 107), España: Ed PPU.
- Mardones, M. S., Godoy, E., y Maldini, J. (2002) *Capacitación y motivación de los funcionarios de la Tesorería Provincial de San Felipe*, Tesis para optar al grado de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública, UAHC.

- Maturana, H. (1997). *Formación humana y capacitación*, Chile: Ed Dolmen.
- Ortega, M. (2001). *La capacitación en el sector público*, tesis para optar al grado de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública, UAHC.
- Pérez, G.(1998).La investigación cualitativa, problemas y posibilidades: *Investigación cualitativa, retos e interrogantes* (pp.43-76), España: Ed La muralla.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*, México: ED. Prentice hall.
- Robbins, S., Coulter, M., (2000). *Administración*, México: ED. Prentice hall.
- Rojas, V., (2001). *Psicología Y Trabajo*, trabajo presentado en cátedra de psicología del trabajo de la carrera de Psicología de Universidad Academia Humanismo Cristiano, Agosto, Santiago.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, “*Introducción*” (pp. 15 – 27).España: Ed. Paidos.
- Valles, M. (1996). *Técnicas cualitativas de Investigación social*, España: Ed Síntesis.
- Werther, W., y Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*, México: Ed. Mac Graw Hill.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Anónimo (s.f.), Relaciones, *Teorías conductistas*, extraído el 25 de Noviembre de 2005 desde <http://www.estilísimo.com>.
- Anónimo (s.f.), definiciones en la web, para censo, extraído el 05 de Diciembre de 2005 desde <http://www.google.com>.
- Calfapietra, L. (1997). *La motivación en los recursos humanos* Centro de documentación del Cense (2003). *Glosario técnico de capacitación y empleo*, extraído el 02 de Junio de 2005 desde <http://www.sence.cl>.
- Centro de Estudios del Sence, *Recuento cronológico del papel del Estado en el sistema de capacitación en Chile*, (2004), extraído el 02 de Junio de 2005 desde <http://www.sence.cl>.
- Cortés, A. (1997). *Motivación laboral en la empresa de servicios*, extraído el 29 de Marzo de 2005 desde <http://www.monografias.com>.
- Gómez, L.(1997). *Crear en la capacitación*, extraído el 29 de Abril de 2005 desde <http://www.entrepreneur.com>.
- Hill, M. E., Estrada, S., y Bosch, Z. (2003). *Formación, capacitación, desarrollo de rr.hh. y su importancia en las organizaciones*, extraído el 05 de Mayo de 2005 desde <http://www.entrepreneur.com>.
- Meneses, M., y Mercado, D. (2003). *Informe anual sistema de capacitación sector público en Chile*, extraído el 28 de Marzo de 2005 desde <http://www.sispubli.cl>.
- Parra, N. (1997). *Motivación, rendimiento académico y laboral*, extraído el 06 de Abril de 2005 desde <http://www.monografias.com>.

- Pauchard, H., Pauchard, P., (s.f.), Avance en relaciones humanas: *historia de la capacitación en relaciones humanas* (pp. 1-18), extraído el 20 de agosto 2005 desde [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Programa de mejoramiento de la gestión (s.f), extraído el 29 de Marzo de 2005 desde [http:// www.dipres.cl](http://www.dipres.cl).
- Subsecretaria de Desarrollo Regional, (s.f). *Investigación caracterización del funcionario Municipal*, extraído el 10 de Octubre de 2005 desde [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Sutton, C. (2001). *Capitación del personal*, extraído el 06 de Abril de 2005 desde [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- www.derebote.com
- Zornoza, L. (s.f.). *Motivación laboral*, extraído el 12 de Junio de 2005 desde [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com).

Bibliografía.

- Canales, M. y Peinado, A. (1995). Grupos de discusión. En J. Delgado y J. Gutiérrez (coord...), *Métodos y técnicas en investigación en ciencias sociales* (pp.259 – 287). Madrid: Ed. Síntesis psicología.
- Goetz, J. P. y LeComt, M. D. (1988). Etnografía y Diseño Cualitativo en investigación Educativa, “*Selección y muestreo: el comienzo de la investigación etnográfica*” (pp. 85 – 111). Madrid: Ed. Morata S.A.

- Ibáñez, J. (s.f.). Más allá de la psicología, el grupo de discusión técnica y crítica, “*Interpretación y análisis del discurso del grupo*” (pp.318 – 351)
- Kerlinger, E. (1991). Investigación del comportamiento, “*Ciencia y metodología científica*” (pp. 4-16). México: Ed. Mac Graw Hill.
- Zarzuri, R. (2003). El muestreo en la selección de entrevistados: “*El caso de las entrevistas en profundidad*”, apuntes de clases.

CATEGORIAS DE ANALISIS

1. Primer análisis

Análisis por categorías de la motivación de los funcionarios, previo a la asistencia en los cursos de capacitación.

1. CATEGORÍA MOTIVADORES INTRÍNSECOS:

Dicen relación a aquella motivación que nace con el individuo y obedece a los motivos internos y personales. Como parte de esta categoría, se han establecido, previo a las entrevistas, determinadas subcategorías, y en base a la información y relatos obtenidos, se han definido y agregado otras, dentro de ellas se encuentran: crecimiento personal y profesional, reconocimiento, seguridad, trabajo en si.

1.1 SUBCATEGORIAS.

A. CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL:

Corresponde a la necesidad de desarrollo, en relación al cumplimiento de objetivos importantes en su vida personal y la obtención de conocimientos, habilidades y capacidades con el fin lograr una realización profesional y un adecuado desempeño en la vida laboral

¿Cuando tomaste la decisión de continuar trabajando acá después que terminaste tu práctica, ¿que te llevo a decir si?

R- *Por que necesitaba trabajar y otra por que quería aprender, igual he logrado cosas trabajando.*

¿Cual de todas las cosa que me has mencionado te parece más importante, o si pudieras ubicarlas desde la mas importante para ti, hasta la que tiene menos importancia? Me mencionaste el sueldo, el poder aprender, el horario.

R- Ganas de aprender, de seguir aprendiendo. (Lorena)

¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R.laboralmente si, encuentro que es dinámico, que tiene siempre cosas nuevas, que tu vai aprendiendo harto, yo he estado ya en tres partes distintas, bien distintas unas de otras, aquí mismo en la municipalidad, y aprendes harto, porque son totalmente distintos, me siento cómoda con todo lo que he aprendido.

¿Osea, para ti es necesario que un trabajo te dé la oportunidad de ir cada día aprendiendo más?

R. Por su puesto, de ir creciendo, acá por ejemplo en la municipalidad tu puedes sacar harto..., te da una base, para poder hacer hartas cosas, te enseñan harto, aprendes harto, de diferentes temas, por ser, que se yo, de áreas verdes, de obras, estuve en obras, la parte social, como tratar a la gente, te enseñan como para salir después y tu poder hacer otras cosas en otro lado.

(Soledad)

¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante?

R. Oportunidades más que nada

¿De que tipo?

R. De proyectarse más en el trabajo que uno ejecuta, por ejemplo cursos de gasfiteria, soldadura, electrónica, todo eso hace que el trabajo que uno

ejecuta lo pueda realizarlo con mayor facilidad en lo que uno hace mas que nada, oportunidades de capacitarse, ya hemos hecho cursos si de prevención de riesgos, primeros auxilios, pero nos faltan de gasfiteria, de esas cosas que uno..., nosotros trabajamos con implementos de electricidad todas esas cosas y saben un poquito algunos pero no todos saben, entonces así si no esta uno esta el otro.

No se ha dado la posibilidad de cursos por recursos humanos, pero nosotros siempre los hemos planteado que debería hacer cursos así, no se ha dado

(Víctor S.)

B. RECONOCIMIENTO

Se refiere a la necesidad de obtener la estima ajena, interés y valoración al trabajo que realiza el empleado, especialmente por parte de los pares y los superiores.

¿Y por que te sientes motivada, que hay en el trabajo que a ti te motiva o te interesa?

R- Ayudar a la gente, me gusta lo que hago, ayudar a la gente, a veces igual cuando le encontramos trabajo a la gente y viene como a darte las gracias o te ponen como carita de felicidad, eso para uno también es como gratificante.

(Lorena).

¿Y eso para usted es importante?

R- Eso es importante poh....., entonces yo lo que hago encuentro que lo hago bien , de repente me llegan mis felicitaciones, aquí mismo la misma gente que lo motiva a uno de repente usted atiende el público bien, y le mandan una nota de demérito porque uno lo hace bien.....Es importante y es una motivación, por que eso llega como un memo a la alcaldía y recorre todas las oficinas y en seguida llega acá a la dirección de obras, entonces yo encuentro

que ahí me están motivando, están viendo que estoy haciendo las cosas bien.....Aquí los califican, cada funcionario está calificado, están en lista uno, dos y tres, yo todos los años que llevo acá he estado siempre en lista uno, por que yo creo que me consideran un buen elemento.

Entonces ¿A usted le interesa que sus jefes lo reconozcan?

R- Claro, que nos reconozcan, lo que hacemos, aquí es un equipo, dentro del departamento de edificación y servicio es un equipo, somos nueve personas con el jefe y hacemos todos lo mismo y todo lo hacemos perfecto, y siempre nos felicitan, gracias a eso tenemos un reconocimiento de la municipalidad, por la mejor nota (se para a buscar el cuadro de reconocimiento que está colgado en la oficina), un reconocimiento a la excelencia.

¿Y porqué? .

R. Lo dejaría porque, eh... como le dijera, me gustaba también ese trabajo y como le digo yo pedí que me cortaran, a mi no me echaron, yo también tengo una carta de reconocimiento en Mademsa, he sabido cumplir mi horario y siempre me ganaba premios en Mademsa. (Víctor A).

¿Preocupación por parte de quién?

R. De la municipalidad misma.....encuentro que acá muchas veces no valoran, no se fijan en las cosas que tu haces, en tus sacrificios. (Soledad)

¿Qué otra cosa la motiva en el trabajo?

..... yo trabajo bien por poco o mucho, como persona laboral trabajo bien por cumplir, demostrar que yo sirvo en el trabajo como persona laboral, demostrarle a los demás y a la jefatura, yo se que es así que trabajo bien, pero me gustaría que los otros lo vieran, es importante proyectar más allá....

(Erika).

C. SEGURIDAD (capacidades individuales).

Necesidad de que la demanda de esfuerzo que tienen las tareas realizadas en el trabajo, concuerden con las habilidades y capacidades que posee el trabajador, con el fin de sentirse seguros frente a las funciones laborales.

Si tuvieras que cambiarte de trabajo ¿En que te fijarías para tomar la decisión de cambiarte?

¿Qué debería tener ese trabajo que te lleve a ti a decir ¡ya, me cambio! ?

R. Y algo que sepa hacer yo. Que se trate de lo mismo que yo hago acá, o de secretaria, o recepcionista.

¿Cual de todas las cosas que me has mencionado te parece más importante, o si pudieras ubicarlas desde la más importante para ti, hasta la que tiene menos importancia? Me mencionaste el sueldo, el poder aprender, el horario.

R- Obviamente saber a lo que voy, nose poh., si voy a un trabajo saber a lo que voy, si es que se hacerlo o no se hacerlo (Lorena).

¿Y por que le gusta?

R. Por que encuentro que estoy capacitado, por eso, por que si no estuviera capacitado no quisiera atender más público y pediría cambio.

(Víctor).

D. TRABAJO EN SI:

Corresponde a la relevancia asignada a la tarea que se realiza, interés, agrado y satisfacción por las funciones que se desempeñan en el trabajo.

Haber ¿tu me dices que te sientes bien? ¿Y por que te sientes bien?

R- Por que me gusta trabajar, bueno igual hay otras cosas que son como más personales

que obviamente no se poh, que deajo a mi hijo en mi casa, y cosas que a lo mejor, me gustaría estar con él, y cosas así, pero a mi me gusta trabajar.

¿Y por que te sientes motivada, que hay en el trabajo que a ti te motiva o te interesa?

R- Ayudar a la gente, me gusta lo que hago, ayudar a la gente. (Lorena).

¿Usted me dice que se levanta en las mañanas y sale a trabajar ¿ qué cosas de su trabajo lo motivan para levantarse? ¿Que cosas debe tener ese trabajo para que a usted le den

ganas de levantarse y venir a trabajar y realizar sus funciones?

R. Tiene que llegar al trabajo a atender público, entonces uno tiene una vocación, porque usted para atender público debe tener vocación, de lo contrario aquí llega gente que llega a insultarlo y uno tiene que atenderla con buena disposición, fijate que yo me motivo solo, yo sé que tengo que hacer mi trabajo y lo hago bien.

¿Que cosas hay en su trabajo y que a usted le gustan y que le interesan?

R. Me gusta atender público. (Víctor A)

¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante? o en otras palabras ¿Qué debe tener un trabajo para que a la motive?

R. Ya, es que a mi me gusta el trabajo, cualquier trabajo.

¿Qué otra cosa a usted le guste, que este en su trabajo, y que la motive a venir a trabajar?

R. Es que a mi me gusta trabajar.

¿La función que usted realiza le gusta?

R. Si poh, realizo hartas funciones, pero todas de inspector casi. (Joanie).

¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R. Mira, en cuanto al tema laboral si, pero, laboralmente si, encuentro que es dinámico, que tiene siempre cosas nuevas. (Soledad)

Qué es lo que más le gusta?

R. Lo que más me gusta, prácticamente todo, salir a terreno.

Poniéndonos en el supuesto que usted se tuviese que cambiar de trabajo,

¿En que cosas se fijaría a la hora de decir en este trabajo yo me quedo, este me gusta?

R. A ver, que vería yo, en realidad me gusta hacer todo, no hay nada que no me gusta hacer, lo he probado todo. (José)

¿Y usted se siente motivado aquí en su trabajo, le gusta?

R. Si, eso si, que me motiva,, siempre hacis cosas distintas y eso es importante por que por lo menos te distraes y trabajando te distraes y salis de la rutina del trabajo, me gusta mi trabajo. (V́ctor S)

2. CATEGORIA MOTIVADORES EXTRÍNSECOS:

Tienen que ver con todos aquellos elementos externos al sujeto y que tienen efecto de estímulo para que éste se motive.

2.1 SUBCATEGORIAS:

A. RELACIONES INTERPERSONALES Y CALIDAD DE RELACIONES CON LOS PARES:

Interés y consideración que establece el empleado a las relaciones entre sus pares. Es la necesidad de contactarse con quienes se encuentran a su alrededor, y establecer vínculos armoniosos, estables, que entreguen la posibilidad de sentirse miembro de un grupo organizado.

¿Que otra cosa existe aquí en tu trabajo que te motiva?

R- Nose..... las compañeras, eso también te gusta, osea también te quedai con compañeras de trabajo, es como todo un conjunto en realidad, todo eso hace agradable tu trabajo, con la gente que tu estas todo el día, aquí compartiendo ocho horas, para mi es agradable verlas todos los días. (Lorena).

¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante? o en otras palabras ¿Qué debe tener un trabajo para que a la motive?

R....., pero así me gusta trabajar a gusto con personas sociables, amistosas, que es lo que he encontrado aquí. (Joanie).

¿Qué debe tener un trabajo para que le guste o le sea interesante? o en otras palabras ¿para que te motive?

R. ehhhh..., buen ambiente, osea con personas con las que tú te sientas cómoda, que te sientas integrada, con ganas de trabajar, que sientas unión en el grupo, si es que trabajas con un grupo de personas.

Y tú que privilegios, ¿trabajar con un equipo de personas, o tener un trabajo más individual?

R. Mira, sabes que me da lo mismo, no tengo, porque he trabajado sola, he trabajado con gente, y no, lo que te digo, privilegio más que nada la parte humana y si hay un buen ambiente ningún problema.

¿Y que es lo que más te motiva para venir a trabajar?

R. Ellos, ellos, (indica a sus compañeros de trabajo), porque me rió harto, lo paso bien en el trabajo, y como te digo la parte humana es buena, buenísima, es un buen grupo y eso es lo que, cuando llegas acá dices ya, todo lo que me costo llegar, todo lo que me sacrificio y al final eso hace que valga la pena.

(Soledad)

¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante?

R. Osea a todos les gustaría trabajar en un ambiente agradable, o sea en el sentido de que sean más unidos que no anden con pelambres, de que este te hizo esto que aquí que allá, o sea que sean unidos, por que prácticamente uno pasa más acá, es como la segunda casa,

osea si uno no se lleva mal con la familia, el trabajo es el segundo hogar uno se debe llevar bien, o sea eso daría motivos para trabajar más a gusto.

¿O agregar algo?

R. *Si le sacaría algunas cosas, algunos inspectores medios cascarrabias jejeje, no pero no, no sacaría nada, me siento a gusto en el lugar de trabajo donde estoy.*

En distintas cosas del trabajo en si...

¿En que se fijaría si se tuviese que cambiar de este a otro trabajo?

R. *Conocer más a la gente, según como tratan a las personas, como lo tratan a uno y ahí diría como se lleva el resto de ellos y como tratarlos también a ellos, en eso me fijaría.*

¿Cómo son las relaciones con tus compañeros de trabajo aquí?

R. *No aquí las relaciones son buenas, en el resto es como pelambre,.... pero esos son problemas de ellos y uno no tiene que meterse, o sea yo con ello me trato de llevar bien como ellos se llevan con migo, lo primordial que tiene que tener un trabajo por que saca uno si pelea en el trabajo y se lleva mal con los compañeros, peor para el jefe. (José).*

¿Qué otra cosa es importante que tenga un trabajo que haga que a usted le guste?

R. *Yo creo que el ambiente, el ambiente, una buena coordinación con los compañeros, y llevarse bien..*

¿Y usted se siente motivado aquí en su trabajo, le gusta?

R. *Si, eso si, que me motiva, no se el ambiente, tener contacto con las personas.*

¿Si usted tuviese que cambiar algo de su trabajo que no le guste, o quizás agregar algo que no tiene, que sería?

R. No, no creo que nada, esta bien, no tengo nada que quejarme, nos congeniamos con los funcionarios, es buen contacto el que tenemos dentro del trabajo. (Víctor S.)

¿Qué es lo más importante para usted para que el trabajo le motive?

R. Un clima bueno, las personas con las cuales trabajo las relaciones interpersonales. Yo confío en las personas pero veo que el entorno no es bueno, que no son confiables, uno ve que ellos sonríen con uno pero a las espaldas son otros. Yo creo que la confianza es importante para vivir y trabajar en armonía.

¿Qué otra cosa?

R. Mejor calidad de las personas..... las personas también, pero lo más importante es la amistad, yo tengo aquí hartos amigos, eso es lo importante.

(Erika)

B. CALIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES.

Importancia que otorgan los trabajadores al establecimiento de relaciones cercanas y cálidas con los superiores, con el fin de obtener interés, confianza y apoyo, tanto en las funciones laborales como también en aspectos personales.

¿Y en que otra cosa te fijarías?

R- Osea yo creo que claro, al momento de ir a la entrevista, si es que me gusta el lugar, obviamente, si es que hay una buena relación al momento de la entrevista con el jefe. (Lorena)

¿Qué cosas son importantes para que un trabajo le sea motivador a usted? es decir ¿ qué cosas debe tener un trabajo que a usted lo motivan?

R- Que tenga motivación de los jefes.

¿Y por que le gusta?

R. Estoy trabajando acá y tengo el respaldo de mi jefe también, del director.

¿Y eso para usted es importante?

R- Eso es importante poh, si usted no tiene el respaldo de los jefes entonces está demás acá trabajando.

¿Existe alguna cosa a parte del reconocimiento, que le parezca importante y que a usted le guste que este presente en su trabajo?

R. Que más me guste, no yo encuentro que a mi me motiva y fuera de eso que tengo el respaldo de mi jefe, por eso que le digo que me gusta el trabajo acá, si no me gustara yo pido cambio. (Víctor)

¿O quizás agregarle algo que no esté y que e gustaría que estuviera?

R. Me gustaría, que estuviera, o que hubiera más preocupación por las personas, porque acá ehhh, si te paso algo, si tienes algún problema, ehhh, no están pendiente de lo que a ti te pase.

¿Preocupación por parte de quién?

R. De la municipalidad misma, en cuanto a tu trabajo, como tú te sientes, a si no se poh, si tu tienes problemas de tipo emocional, si te prestan alguna ayuda acá, y no están pendientes de si tu estás bien, para poder trabajar bien, yo encuentro que acá es muy poca la ayuda que te prestan en ese sentido, no se preocupan mucho por su gente,..... pero nunca saben si tu tienes algún problema, aquí te la tienes que arreglar solita, y si llegaste, llegaste no más,

..... no hay un estudio como de cada funcionario, de ver como están, no tan solo en el trabajo, si no también como persona. Eso me gustaría que estuviera, que se fijaran más en la persona, ayudarte porque eso te sirve mucho, osea, con eso tu podi llegar y sentirte que estas apoyada,teni como ganas de hacer cosas, porque te llaman, te ayudan, mira, haber conversemos, haber que pasa, como podemos resolver el tema, en que te podemos ayudar, con eso ya sientes que hay algo de preocupación por ti. (Soledad)

¿Hay alguna otra cosa que también le sea importante?

R. Como es la palabra, tener una... tener mas contacto con el jefe. (José)

C. COMPENSACIONES:

Se refiere a todo tipo de retribución que se entrega a los trabajadores en situaciones en que su desempeño ha sido sobresaliente y adecuado. Dentro de estas compensaciones es posible destacar las retribuciones monetarias

***Si tú tuvieras que cambiarte de trabajo ¿en que te fijarías para tomar la decisión de cambiarte? ¿Qué debería tener ese trabajo que te lleve a ti a decir
¡ya, me cambio!?***

R- Ehh.... yo creo el sueldo. (Lorena).

¿Y eso para usted es importante?

R., están viendo que estoy haciendo las cosas bien, y gracias a eso el año pasado fui a un viaje a Brasil, fue un premio a todos los funcionarios que tienen años de servicios y están calificados bien. (Víctor).

¿Qué es lo que más le motiva de estar aquí en su trabajo?

R.que gano mi sueldo.

¿Está conforme con el sueldo que recibe?

R. No, porque de acuerdo a la educación que tengo debería ganar mucho más, pero que le vamos hacer, ya estoy vieja, tengo 54 años, no 55, me estoy quitando un año, yo soy contador general, soy técnico universitario en asesoramiento ambiental, pero, estoy en área administrativa, porque aquí no hay más planta, pero, estoy conforme. (Joanie).

¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R.en el tema económico no, te lo digo altiro, porque el tema económico, pagan mal.Pero, el lado económico, malo, es super mal pagado, lo demás si, si me gusta. (Soledad)

¿Qué otra cosa es importante que tenga un trabajo que haga que a usted le guste?

R.y sobre todo la parte de sueldos para que trabajis bien, por que sobre todo si vay a realizar un trabajo que sea bien remunerado es bueno también por que más te incentiva a trabajar también con mayor razón. (Víctor

S.)

¿Qué otra cosa?

R....., el sueldo es importante.....

Si usted se cambiara de trabajo, ¿En qué cosas se fijaría?

R. En un mejor sueldo, mayor. (Erika)

D. ENTORNO Y CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO:

Necesidad de que el entorno o ambiente laboral que rodea el espacio físico en que se desarrollan las funciones, se caracterice por ser reconfortante y agradable, en especial que entregue la posibilidad de contactarse con la naturaleza; y a su vez que facilite las comodidades necesarias para un desempeño eficiente, como por ejemplo las herramientas de trabajo adecuadas y los servicios básicos requeridos.

¿Y si tuviese que cambiarle algo a su trabajo que podría ser, o quizás no cambiarle si no que agregarle algo que no este, y que usted necesite, o que le importa que se encuentre presente?

R. Yo creo que el espacio, el espacio físico, usted ve, somos nueve personas y estamos rodeados de expedientes, no tenemos un archivo que pertenezca a la dirección de obras, yo que veo la parte de archivos aquí en la dirección de obras y tengo expedientes en siete lugares....., y tenemos un baño que llegan veinte personas entre hombres y mujeres, entonces por eso que necesitamos un espacio físico más grande, y estamos peleando un archivo.

¿Existe alguna otra cosa que le gustaría agregar a su trabajo?

R. Nooo, no creo, que más podríamos agregar, no tenemos más espacio, ampliar el departamento de edificación y permiso, nada más. (Víctor A)

Si usted tuviese que cambiarle algo a su trabajo, algo que no le guste?

R. Mira, aquí en mi trabajo una oficina más decente, con un baño y teléfono, no tenemos ni teléfono, esta cortado hace más de un mes.

¿Le gustaría agregarle algo a su trabajo, algo que no esté y que usted necesite?

R. Un computador bueno, por que tengo un computador del año del perico, no tenemos impresora tampoco, por que está mala.

¿Y que es lo que más la motiva o que es lo que más le gusta de aquí?

R. A mi me gusta todo el entorno.....que esta Municipalidad es muy bonita, (ríe).

¿El entorno físico?

R. si, si , por que yo tuve la oportunidad de trabajar y ganar tres veces lo que ganaba en ese tiempo, y ahora estaría ganando cuatro o cinco veces más, en el centro, en Monjitas, pero, estuve una semana y me retire,..... por que no me gusto el entorno, el ruido, los vehículos, los bocinazos, no, no me gustó, me encerraron.

¿Alguna otra cosa que le guste aquí en su trabajo, y que quisiera mencionar?

R. Pedí cambio para acá, por que yo fui inspector de comercio hartos años, yyy, ahora veo todo lo que es área verde, a quien no le gustan las plantas, los árboles. (Joanie).

¿Qué otra cosa?

R. Que tenga una mejor comodidad física, el entorno que sea adecuado.

¿Qué otra cosa la motiva en el trabajo?

R. Bueno, el tener un buen lugar físico, adecuado, yo por ejemplo tengo problemas cervicales y la columna me duele, entonces con esta silla yo debo

estirarme a cada rato por que la columna a mi me duele, esta silla no es adecuado. (Erika)

E. TRABAJO EQUITATIVO:

Comparación realizada entre el trabajo realizado y las compensaciones recibidas por parte de la empresa, y también con compañeros que realizan labores similares, para saber si existe igualdad en el trabajo.

¿Que cosas tu cambiarías de tu trabajo?

R- que cosas..... que puede ser, a lo mejor que el trabajo de repente sea como más compartido, que todos tengamos las..... a lo mejor no las mismas funciones, por que no todos tenemos las mismas funciones, pero que todo sea igualitario, osea que todos trabajemos de la misma forma, no que unos trabajen más otros menos. y reciben mucho más sueldo que otros

¿Y tu sientes que aquí hay gente que trabaja más y otros menos?

R- si.

¿Y eso es para ti es relevante?

R- Es que a veces es incómodo, por que a veces igual tu estas como bien ocupada y hay otras personas que no tienen como.... que tienen menos trabajo, entonces igual de repente es como... te pilla como la maquina, produce a veces molestia, pero, para mi. (Lorena)

F. FIJACIÓN DE METAS U OBJETIVOS LABORALES:

Necesidad de que las funciones, tareas y objetivos que se deben cumplir en el puesto de trabajo, se encuentren previamente definidas y establecidas, indicando los métodos y tiempos esperados para su realización.

¿Alguna otra cosa importante que tu creas que debe tener un trabajo?

R. *ehhhh, haber que te puedo decir,, no fíjate no, yo creo que tu con eso vas mirando en cuanto al tema de trabajo así específico, un orden, nose, un un saber para donde va el buque, algo así.*

Claro, porque muchas veces tu llegas a un lugar, y es como todo muy desordenado, todo ahí ve como lo haces, no es que nose donde están las cosas, que se yo, nose como que ya que ya sepan mira esto va acá, tu vas hacer esto, y que no andes tu como preguntando, ¿y donde está esto?, ¿para donde tengo que ir?, no, osea que más o menos tu sepas, te digan estas y estas van a ser tus funciones, y tu ahí te las arreglas.

¿Osea que te establezcan los objetivos con los cuales debes cumplir?

R. Exacto, exacto. (Soledad)

G. DIVERSIDAD DE TAREAS:

Necesidad de que a diario el trabajo brinde la posibilidad de desarrollar diversas funciones y tareas, y su vez participar en distintas actividades durante la jornada laboral.

¿Y usted se siente motivado aquí en su trabajo, le gusta?

R. Si, eso si, que me motiva, .., siempre hacis cosas distintas y eso es importante por que por lo menos te distraes y trabajando te distraes y salis de la rutina del trabajo.

¿Si usted tuviese que cambiar algo de su trabajo que no le guste, o quizás agregar algo que no tiene, que sería?

R. No, no creo que nada, esta bien, no tengo nada que quejarme,además uno hace cada cosa distintas todos los días, sobre todo los días sábados que hay eventos y unos se quedan, además uno hace turnos y ahí va variando el sistema de trabajo. A si que es variado. (Víctor S)

¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R. Mira, en cuanto al tema laboral si, pero, laboralmente si, encuentro que es dinámico, que tiene siempre cosas nuevas. (Soledad)

H. ESTABILIDAD LABORAL:

Necesidad de desempeñarse en un trabajo que brinde la posibilidad de sentirse estable en cargo desempeñado, es decir, tener la certeza de que se permanecerá un tiempo prolongado en él

¿Usted se siente motivada en su actual puesto de trabajo?

R. Tengo ganas de trabajar, no importa que gane poco, pero, tengo un trabajo seguro. (Erika)

3. TRABAJADOR MOTIVADO:

Se refiere a aquel trabajador que se identifica con los objetivos de la institución y por ende muestra interés y ganas de trabajar y desempeñar sus funciones. Esta categoría a su vez se divide en dos subcategorías, las cuales corresponden a trabajador motivado conforme y trabajador motivado desconforme en algunos aspectos.

3.1 SUBCATEGORIAS.

A. TRABAJADOR MOTIVADO CONFORME.

Se refiere a aquel trabajador que muestra interés y ganas en realizar sus funciones, ya que en su lugar de trabajo se siente cómodo, conforme y por sobre todo logra satisfacer todas sus necesidades y cumplir sus objetivos personales.

¿Y usted se siente motivado aquí en su trabajo, le gusta?

R. Si, eso si, que me motiva.....

¿Si usted tuviese que cambiar algo de su trabajo que no le guste, o quizás agregar algo que no tiene, que sería?

R. No, no creo que nada, esta bien, no tengo nada que quejarme (V́ctor S.)

B. TRABAJADOR MOTIVADO DISCONFORME CON ALGUNOS ASPECTOS:

Se refiere a aquel trabajador que muestra interés y ganas en realizar sus funciones, sin embargo no está totalmente conforme y cómodo con algunos aspectos, debido a lo cual en su lugar de trabajo no logra satisfacer todas sus necesidades y cumplir sus objetivos personales.

¿Y tu te sientes motivada aquí en tu trabajo?

R- si

¿Que cosas tu cambiarías de tu trabajo?

R- que cosas..... que puede ser, a lo mejor que el trabajo de repente sea como más compartido, que todos tengamos las..... a lo mejor no las mismas funciones, por que no todos tenemos las mismas funciones, pero que todo sea igualitario, osea, que todos trabajemos de la misma forma, no que unos trabajen más otros menos.

Si tuvieras que cambiarte de trabajo ¿en que te fijarías para tomar la decisión de cambiarte? ¿Qué debería tener ese trabajo que te lleve a ti a decir ¡ ya, me cambio! ?

R- Ehh.... yo creo el sueldo, (Lorena)

¿Entonces usted se siente motivado en su trabajo?

R- Si, si poh.

¿ Y si tuviese que cambiarle algo a su trabajo que podría ser, o quizás no cambiarle si no que agregarle algo que no este, y que usted necesite, o que le importa que se encuentre presente?

R. Yo creo que el espacio, el espacio físico, (Víctor A)

¿Usted aquí en su trabajo se siente motivada?

R. Si.

¿ Si usted tuviese que cambiarle algo a su trabajo, algo que no le guste?

R. Mira, aquí en mi trabajo una oficina más decente, con un baño y teléfono, no tenemos ni teléfono, esta cortado hace más de un mes.

¿Le gustaría agregarle algo a su trabajo, algo que no esté y que usted necesite?

R. Un computador bueno, por que tengo un computador del año del perico, no tenemos impresora tampoco, por que está mala.

¿Está conforme con el sueldo que recibe?

R. No, porque de acuerdo a la educación que tengo debería ganar mucho más, pero que le vamos hacer. (Joanie)

¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R. Mira, en cuanto al tema laboral si, en el tema económico no, te lo digo altiro, porque el tema económico, pagan mal, pero, laboralmente si

Si tuvieras que cambiarle algo a tu trabajo, a parte del sueldo ¿que podría ser?

¿Algo que no te guste?

R. Ehhh...

¿O quizás agregarle algo que no esté y que e gustaría que estuviera?

R. Me gustaría, que estuviera, o que hubiera más preocupación por las personas.

¿Preocupación por parte de quién?

R.....encuentro que acá muchas veces no valoran, no se fijan en las cosas que tu haces, en tus sacrificios y no están pendientes de si tu estás bien,..... (Soledad)

¿Usted se siente motivada en su actual puesto de trabajo?

R. Tengo ganas de trabajar, no importa que gane poco

Si tuviera que cambiarle algo a su trabajo ¿Qué le cambiaría?

R. Que tenga una mejor comodidad física, el entorno que sea adecuado.

Si usted se cambiara de trabajo, ¿En qué cosas se fijaría?

R. En un mejor sueldo, mayor.

¿Qué es lo más importante para usted para que el trabajo la motive?

R. Un clima bueno, las personas con las cuales trabajo las relaciones interpersonales. Yo confío en las personas pero veo que el entorno no es bueno, que no son confiables, uno ve que ellos sonríen con uno pero a las espaldas son otros. Yo creo que la confianza es importante para vivir y trabajar en armonía.

(Erika)

¿Hay alguna otra cosa que también le sea importante?

R. Como es la palabra, tener una... tener mas contacto con el jefe y luego el decir y nosotros procedemos (José)

Segundo análisis.

Análisis por categorías de la motivación de los funcionarios, posterior a la asistencia en los cursos de capacitación:

1. CATEGORÍA MOTIVADORES INTRÍNSECOS:

Dicen relación a aquella motivación que nace con el individuo y obedece a los motivos internos y personales.

1.2 SUBCATEGORIAS.

A. CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL:

Corresponde a la necesidad de desarrollo, en relación al cumplimiento de objetivos importantes en su vida personal y la obtención de conocimientos, habilidades y capacidades con el fin lograr una realización profesional y un adecuado desempeño en la vida laboral.

¿Qué cosas son las que te motivan aquí en tu trabajo?

R. El poder aprender, nose, me gusta hacer las cosas, me gusta que las cosas salgan bien, me gusta saber que puedo hacer algo, que puedo aportar en algo, que puedo ayudar, que puedo aprender, porque igual vas aprendiendo.

(Soledad)

¿Tu en el curso adquiriste un aprendizaje (si) ¿ para ti es importante el poder aprender?

R. De eso se trata también, no mantenerse en el mismo escritorio y hacer lo que siempre se hace, si no que aprender ya hacer otras cosas.

¿Y el tener la oportunidad de aprender le motiva en su trabajo?

R. si por su puesto, como le decía recién uno debe aprender siempre. (José)

¿Por qué le influye?

R: Por que a lo mejor tu no sabi pero te enseña a sentirte mejor, aprendis mas cosas. (Víctor S.)

¿El conocer como realizan el trabajo ellos lo hace estar más motivado?

R: si, por que va a tener un poquito de conocimiento, por que a veces llega la gente y te hacen consultas, por ejemplo al departamento de transito que hay que llevar, como son los papeles para sacar un permiso de circulación, entonces uno con el curso ya sabe ya, por que en la minuta sale, ahora algo que no sabia ya uno sabe algo (Víctor A)

¿A UD. por que le gusto el curso?

R: Por que me actualice en varios procesos que se hacen en la municipalidad, al menos yo antes trabaje en transito, trabaje en obras, trabaje acá... entonces me actualice de los procedimientos que yo hacia antes en la época que yo trabaje, además lo que yo menos sabia era de social de DIDECO, entonces ahí cache mas o menos, entonces me sirvió por que yo trabajo en la calle con la gente y la gente pregunta, puedo decir ya tiene que ir a tal parte a hacer un subsidio, entonces me gusto por que eso deberían hacerse siempre con todo funcionario. (Joanie)

¿Qué te motiva?

R:y también yo como persona como mujer

En la otra entrevista tu nos dijiste que a ti te motivaba reconocieran tu trabajo, el trabajo equitativo, las relaciones con tus compañeros y con tus superiores, tu trabajo y crecer como persona. ¿Todavía te motiva eso?

R: si, y seguir trabajando, por que necesito trabajar por mi hijo, y también por mi por que necesito como persona seguir creciendo (Lorena)

B. RECONOCIMIENTO

Se refiere a la necesidad de obtener la estima ajena, interés y valoración al trabajo que realiza el empleado, especialmente por parte de los pares y los superiores.

En la entrevista anterior usted nos dijo que le interesaba que el resto de sus compañeros e incluso sus jefes, observaran que usted trabaja bien ¿aún le interesa eso?

R. si claro que si, porque así uno demuestra lo que es, y no la miran en menos, por que aquí a veces no valoran lo que uno hace. (Erika)

Entonces cuando tu me dices “siento que me consideraron” ¿a que te refieres?

R. Que yo no me siento considerada en el municipio, no siento que se preocupan por uno.

Entonces con el hecho de que te hayan invitado a este curso ¿te sientes un poco más considerada? ¿Eso es lo que yo puedo entender?

R. si, siento que se acordaron, pero, por eso te digo, nose si fue por que tienen una lista donde van poniendo a falta esta persona, o porque realmente querían que tú fueras, o se acordaron de ti.

¿Y para ti es importante sentirte considerada?

R. si por supuesto. (Soledad)

¿Cuándo nosotros vinimos la otra vez usted nos contó que lo que a usted lo motivaba era el reconocimiento, que sus jefes lo apoyarán, y su trabajo?

R: Si eso es lo que me motiva, y otra cosa, que sea reconocido por el director

¿Usted después del curso cree que algo más lo motiva?

R seguir haciendo bien el trabajo, que las cosas salgan bien, y que el contribuyente aprecie las cosas que uno hace también, por que a veces en el trabajo que hacemos esta bien, y la gente nos felicita por el trabajo y si nosotros estamos haciendo bien el trabajo y la gente nos esta motivando, y otra cosa, a veces la gente sale de aquí y va a informaciones y pide el libro de anotaciones y ponen felicitaciones por que el público se va conforme y deja una notita, y después eso se va a la Alcaldía y nos ponen una nota de mérito y eso es bueno.

(Víctor A)

¿Después de asistir al curso usted se siente mas motivada menos motivada o igual de motivada en su trabajo?

R: de la motivación olvídate, por que aquí no te dicen esto esta bien te felicito, esto no...

¿Para ud. Es importante que le reconozcan los trabajos que realiza?

R: Aunque sea de palabra, pero nunca lo han hecho. (Joanie)

¿Y que rescatarías del curso?

R: Que otro funcionarios conozcan la labor que hace uno, aunque no se vio todo lo que uno hacia,

¿Por que eso para ti es importante?

R: Porque dieron a entender que todo esto funciona gracias a los funcionarios, igual es bueno que reconozcan que toda la labor que se realiza es gracias a los funcionarios.

¿Tú sacaste del curso saber lo que hacen otros funcionarios y saber que otros compañeros piensan igual que tú?

R: Si, que valoricen el trabajo que uno hace. (Lorena)

C. SEGURIDAD (capacidades individuales).

Necesidad de que la demanda de esfuerzo que tienen las tareas realizadas en el trabajo, concuerden con las habilidades y capacidades que posee el trabajador, con el fin de sentirse seguros frente a las funciones laborales.

En la entrevista anterior usted nos señaló que si usted no se siente capacitado para su trabajo prefiere retirarse ¿aún piensa lo mismo?

R. Si, porque si uno no sabe hacer su trabajo, lo va hacer mal, entonces eso no es bueno, uno tiene que trabajar en las cosas que sabe hacer, que tiene conocimientos, o si n o, los jefes lo pueden descalificar y hasta lo pueden despedir (aunque aquí eso no puede pasar, pero, va a ser mal mirado y eso no es bueno, uno se siente mal, entonces yo tengo que saber lo que hago, estar capacitado para realizar mi trabajo.

¿Y como se siente al sentirse capacitado o con los conocimientos adecuados?

R. bien, a uno lo miran bien y uno se siente considerado, ay además que si a uno le preguntan algo, uno sabe que responder, no se equivoca, uno va a estar preparado y ni siquiera va a titubear. (Víctor A)

En la entrevista anterior también nos menciono que le era importante tener las capacidades o conocimientos para saber hacer o realizar su trabajo, ¿aún piensa lo mismo?

R. si claro, si uno no se siente capacitado mejor no hacerlo, o no responsabilizarse, porque así uno va a estar preocupada y las cosas no las hace bien. (Lorena).

D. TRABAJO EN SI:

Corresponde a la relevancia asignada a la tarea que se realiza, interés, agrado y satisfacción por las funciones que se desempeñan en el trabajo.

¿Y usted se siente motivada en su trabajo?

R. Si me gusta mi trabajo, me entretengo con lo que hago. (Erika)

¿Qué cosas cambiarías de tu trabajo, algo que no te guste?

R....., en general todo lo demás está bien, a mi me gusta mi trabajo, me gusta lo que hago. (José)

Cuénteme una cosa ¿Que es lo que lo motiva en su trabajo?

R: Asistir al trabajo y atender al público que viene aquí que otra cosa más
(Víctor A)

¿Usted se siente motivado en su trabajo?

R, si claro que si, me gusta mi trabajo. (Víctor S)

¿Qué cosas son las que te motivan aquí en tu trabajo?

R....., eso, y es que a mi me gusta mi trabajo, no me quejo del. (Soledad)

¿Le gusto por dos cosas, primero por que aprendió procedimientos y segundo por que puede ayudar a la gente?

R: A claro, si yo soy inspectora desde que llegue acá, entonces en la calle tengo mucho roce la gente me conoce entonces yo trato de ayudar.

¿Resumiendo lo que me ha dicho, a Ud. Que le motiva?

R: A mi me gusta trabajar, me gusta me nace, ando en las plazas y la gente me pregunta por las patentes por este por este otro. Y a mi me gusta ayudar a la gente. (Joanie)

¿Por qué?

R: si me gusta la atención de público, aunque es muy estresante, uno trata con distintas personas, con caracteres diferentes, hay días que igual uno no anda muy bien, pero si igual me gusta. (Lorena)

2. CATEGORIA MOTIVADORES EXTRÍNSECOS:

Tienen que ver con todos aquellos elementos externos al sujeto y que tienen efecto de estímulo para que éste se motive.

2.1 SUBCATEGORIAS:

A. RELACIONES INTERPERSONALES Y CALIDAD DE RELACIONES CON LOS PARES:

Interés y consideración que establece el empleado a las relaciones entre sus pares y sus superiores en el puesto de trabajo. Es la necesidad de contactarse con quienes se encuentran a su alrededor, y establecer vínculos armoniosos, estables, que entreguen la posibilidad de sentirse miembro de un grupo organizado

En relación a lo que conversamos el otro día ¿que cosas importantes debe tener un trabajo, para que a usted le sea interesante o le motive?

R. no me preocupo mucho de eso, por que estoy un poco enferma y a veces vengo a trabajar por inercia, pero si la convivencia con los otros es importante, por que a veces hay pelambres y conflictos y uno se siente mal, por que a veces no tiene nada que ver poh.

Y entonces ¿cómo influye en usted esta oportunidad de esparcimiento?

R. Bueno, eh... es que yo pude conversar más con mis compañeros, y con otros de otras áreas. (Erika)

Eso es en términos de contenido, y pensando en otros ámbitos del curso, ¿tú encuentras que hay algo que te sirva a ti como persona o que te sea importante?

R. Quizás para conocer un poco más a mis compañeras, hay compañeros que no tratas tanto así como, claro tampoco acá trataste así como con ellos tan profundamente, pero, si como para conocerlos, para conversar un poco más con ellos, de repente los ves por ahí y les dices hola y nada más, pero, en ese sentido puede ser, que, como que compartimos un poquito más

¿Ese interés por compartir con los demás ha estado siempre en ti?

R. Siempre me hubiera gustado compartir más, pero, no se puede tampoco, tu trabajo, lo que tu haces de repente no puedes salir, no estas siempre en contacto, por que trabajamos con ciertos departamentos mas que con otros, entonces la gente no la conoces a toda, no estás con toda permanentemente en contacto, eh.. a lo más los saludas, entonces siempre porque te ayuda, te ayuda a que no te aisles tanto con los demás, que sea algo más general, más de municipio, de compartir, de conocernos, de no prejuizar antes de conocer a

alguien, después de haber compartido más con ellos me siento mejor, un poco más contenta. (Soledad)

¿Qué cosas le motivan?

R.y además no tengo ningún problema con mis compañeros, me llevo bien con ellos y eso es bueno, osea uno no puede hacer cambiar el genio de las demás personas, como actúan, no puede, si tienen problemas en la familia no se pueden meter mucho tampoco, a veces los problemas de la familia los pueden traer para acá y se desquitan aquí, pero, en el sentido laboral es bueno ,y a pesar de eso yo con la pareja que estoy estamos bien. (José)

¿Y para usted es importante el trato con los demás, el saber decir las cosas?

R: Si, por supuesto, por que cualquier palabra la podi interpretar de otra manera y eso es un conflicto y si te dicen algo y te puede llegar a otra cosa, por eso es importante como decir las cosas

¿Y para usted compartir con las demás personas es importante?

R: Siii, como yo te lo había dicho antes en mi trabajo yo me relaciona con ellos, y asi uno conoce a mas personas, me relaciona con ellas y puedo ver si la persona es o no es conflictiva, aunque aquí son conflictivos, una cosita así y olvídate te la agrandan en dos tiempos y demás tu la podi arreglar en una conversación y darle solución., no hay pa que ser ataoso. (Víctor S.)

¿Usted se siente motivada en el trabajo?

R: si, un poco, pero aquí el entorno de la oficina no es muy bueno, yo creo q con la gente es mas importante que con la estructura que tenemos,Además aquí desde el director hasta abajo somos todos sociables, todos los días besos besos, y eso es

rico, eso de afecto a mi me gusta, en donde estaba antes apenas te daban el buenos días. (Joanie).

¿Y eso lo pensabas antes de ir al curso?

R: Si a lo mejor lo pensaba, pero no pense que el resto lo pensaba también.

Y para usted es importante saber lo que piensan los demás?

R. si, ellos son mis compañeros y uno debe saber lo que piensan, para ver si concuerda con lo que uno piensa, así uno ve si estamos de acuerdo o no.

¿Y le es importante estar de acuerdo con los demás?

R, siiii, somos todos compañeros, entonces hay que tratar de llevarse bien, aunque aquí yo me llevo bien, no tengo problemas con los demás, somos buenos compañeros. (Lorena)

B. CALIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES.

Importancia que otorgan los trabajadores al establecimiento de relaciones cercanas y cálidas con los superiores, con el fin de obtener interés, confianza y apoyo, tanto en las funciones laborales como también en aspectos personales.

En la entrevista anterior, nos menciono que le gustaría que “hubiera más preocupación hacia las personas”, por parte de la municipalidad ¿aún piensa lo mismo?

R. Si claro, me gustaría que se interesaran por lo que uno siente o como una está, porque a veces, uno tiene problemas y no se siente muy bien, entonces yo nunca he sentido apoyo o interés por parte de ellos hacia esos temas, y eso es importante para uno. (Soledad)

¿Y qué cosas no son tan buenas?

R. osea la mayoría de las cosas son buenas, yo estoy conforme, pero, por ejemplo a mi me gustaría que los jefes se comunicaran más, aunque igual me llevo bien con ellos, nunca he tenido un problema. (José)

¿Es importante para usted poder conversar con su jefe y que le ayude a solucionar problemas?

R, si poh, asi uno se siente más tranquilo por el es el jefe poh y loo ayuda a uno o por lo menos para no tener conflictos.

¿Desde cuando es importante?

R, siempre, uno se fija en eso, si el jefe es l jefe y si no estai en la buena con el, las cosas no andan bien, eso es importante.

¿Y usted está conforme con la relación que tiene con su jefe?

R. siii, nos llevamos bien, nunca he tenido ningún problema, esta bien. (Víctor S.)

¿Es para usted importante relacionarse con su jefe?

R. si , sin el jefe y su apoyo uno no trabaja bien, por que el es la persona que a uno lo ayuda cuando tiene dudas o problemas, y así puede solucionarlos y salir adelante, para trabajar bien .

¿Y como es la relación que usted tiene con su jefe?

R. buena, muy buena, el siempre nos apoya y nos ayuda, no me quejo, es un muy buen jefe. (Víctor A)

¿Usted se siente motivada en el trabajo?

R:..... Además aquí desde el director hasta abajo somos todos sociables, todos los días besos besos, y eso es rico, eso de afecto a mi me gusta, en donde estaba antes apenas te daban el buenos días.

¿Y es importante para usted relacionarse de esta manera con sus jefes o directores?

R Si , obviamente que si, por que así uno se siente.....como más bien, como en un ambiente más familiar y no tan, como te dijera, ... tan rígido. (Joanie)

C. COMPENSACIONES:

Se refiere a todo tipo de retribución que se entrega a los trabajadores en situaciones en que su desempeño ha sido sobresaliente y adecuado. Dentro de estas compensaciones es posible destacar las retribuciones monetarias.

¿Existe otra cosa de su trabajo que le motive?

R. el sueldo, aunque es super bajo, yo gano 140.000 pesos, imagínese, y hay gente que gana mucho más. (Erika)

¿Qué cosas le desagradan en su trabajo y desea que cambien?

R. El sueldo, considero que es muy bajo, siento que deberían realizar un análisis de este tema y tratar de aumentarlos, por que hace mucho tiempo no lo hacen, o en realidad quizás nunca lo han hecho. (Soledad)

¿Qué cosas cambiarías de tu trabajo, algo que no te guste?

R. Que suban el sueldo (ríe), es lo único, eso es lo que menos me gusta.

¿Y este interés por el sueldo es algo que apareció ahora?

R. no, osea es prácticamente de todos nosotros, porque es el grado que tenemos nosotros, osea, el mes tiene 31 días y nosotros descansamos, haber ehh, 2 días 1 día, porque los fines de semana los trabajamos completos. (José)

Quando conversábamos nos decía que era importante el aprendizaje, las relaciones con los demás y hacer diferentes cosas, también el sueldo?

R: Si el sueldo es también, en parte eso por que te influye también, porque todos nos encalillamos y si ganai un poquito mas te vai a sentirte bien. (Víctor S.)

¿Todavía lo motiva lo mismo?

R: Si, todavía lo mismo, por que si nos ganamos las pasantías es por algo, nosotros nos ganamos un viaje a brasil y eso es por reconocimiento del alcalde, del director.

(Víctor A)

En la entrevista anterior usted nos había dicho que le motivaba el trabajo, las relaciones con los demás el sueldo, el entorno físico. ¿Hay algo más que la motive ahora?

R: No, eso mismo, aunque el sueldo que recibo es poco, yo soy técnico agrícola, contadora y no me reconocen esos títulos en mi sueldo. (Joanie)

¿Qué te motiva?

R: No se, es que yo necesito trabajar, el sueldo (Lorena)

D. TRABAJO EQUITATIVO:

Comparación realizada entre el trabajo realizado y las compensaciones recibidas por parte de la empresa, y también con compañeros que realizan labores similares, para saber si existe igualdad en el trabajo.

En la otra entrevista tu nos dijiste que a ti te motivaba reconocieran tu trabajo, el trabajo equitativo, las relaciones con tus compañeros y con tus superiores, tu trabajo y crecer como persona. ¿Todavía te motiva eso?

R: si,

¿Y aún sientes que a veces no todos trabajan d igual manera?

R. si uno a veces ve que otros no están trabajando y uno esta llena de pega, entonces eso es como, como que no te gusta, pero, así es tampoco es tan terrible. (Lorena)

E ENTORNO Y CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO:

Necesidad de que el entorno o ambiente laboral que rodea el espacio físico en que se desarrollan las funciones, se caracterice por ser reconfortante y agradable, en especial que entregue la posibilidad de contactarse con la naturaleza; y a su vez que facilite las comodidades necesarias para un desempeño eficiente, como por ejemplo las herramientas de trabajo adecuadas y los servicios básicos requeridos.

¿Y qué cosas de su trabajo, le incomodan y por ende cambiaría?

R., y además las condiciones de la oficina, podrían ser mejores, por ejemplo está silla es super incómoda y a mi me hace mal para la espalda.

(Erika)

¿Quedo pensando algo después de asistir al curso?

R: Bueno, nosotros estamos pidiendo un archivo para acá, y en el curso se dijo que estaba en estudio, pero ese estudio nunca llega a su punto clave que digan ya esto lo vamos a resolver y tenemos el archivo, nosotros estamos pidiendo un archivo hace 5, 6 años, y

nunca ha pasado, la dirección de obras no tiene archivo por que no hay recursos, a veces se nos han perdido carpetas por que aquí queda todo como usted ve, y no podemos dejar las cosas con llave y si entra alguien no se lleve nada, eso es lo que nos quedo dando vuelta, pero en cuanto al curso nosotros lo encontramos bien. (Víctor A)

¿Usted se siente motivada en el trabajo

R: si, un poco, pero aquí el entorno de la oficina no es muy bueno, yo creo q con la gente es mas importante que con la estructura que tenemos, yo vengo de una oficina con baño y yo sabia que venia acá, sin teléfono, se gotea en invierno, lleno de moscas, esa es la motivación que tenemos aquí no más, que nos gusta el trabajo. (Joanie)

E FIJACIÓN DE METAS U OBJETIVOS LABORALES:

Necesidad de que las funciones, tareas y objetivos que se deben cumplir en el puesto de trabajo, se encuentren previamente definidas y establecidas, indicando los métodos y tiempos esperados para su realización.

En la entrevista anterior, nos menciono que para usted era importante que en su trabajo estén claros las funciones y tareas que debe realizar ¿aún sigue pensando lo mismo?

R. Si, eso es importante y necesario, porque si uno no tiene claro lo que debe hacer, no trabaja adecuadamente, pierde el tiempo preguntando en vez de estar ya trabajando. (Soledad)

G. DIVERSIDAD DE TAREAS:

Necesidad de que a diario el trabajo brinde la posibilidad de desarrollar diversas funciones y tareas, y su vez participar en distintas actividades durante la jornada laboral.

¿A que se refiere cuándo me dice que le influye?

R: bueno porque uno está más tranquilo sin problemas con los demás, y eso a usted le gusta le dan ganas de trabajar y además, por lo menos a mi me gusta lo que yo realizo, porque hago muchas cosas distintas. (Víctor S.)

En la entrevista anterior, también nos señalaste, que tu trabajo te motiva porque es dinámico y tiene siempre cosas nuevas ¿aún piensas lo mismo?

R. si por eso me gusta, aquí uno hace cosas distintas, y puede aprender de varios temas, eso es bueno. (Soledad)

H. ESTABILIDAD LABORAL:

Necesidad de desempeñarse en un trabajo que brinde la posibilidad de sentirse estable en cargo desempeñado, es decir, tener la certeza de que se permanecerá un tiempo prolongado en él.

Otra cosa que nos señalo antes, fue que a usted le motiva o le gusta su trabajo porque es un trabajo seguro ¿Aún piensa lo mismo?

R. si, aquí yo me siento segura, porque se que no me van a despedir y eso uno no lo tiene en todos los trabajos. (Erika)

I. OPORTUNIDAD DE ASCENDER.

Referida a la necesidad de encontrar en lugar de trabajo, la oportunidad de avanzar hacia puestos de trabajo que se caractericen por encontrarse en un

estrato más alto, y que además, permitan acceder a remuneraciones más elevadas.

¿Existe otra cosa de su trabajo que le motive?

R.y hay gente que gana mucho más, por que tienen posibilidades de ascender, yo no las tengo, es injusto.

¿Desde cuando tiene ganas o interés por ascender?

R. Desde siempre, siempre he querido subir de puesto y ganar más. (Erika)

3. CATEGORIA TRABAJADOR MOTIVADO:

Se refiere a aquel trabajador que se identifica con los objetivos de la institución y por ende muestra interés y ganas de trabajar y desempeñar sus funciones. Esta categoría a su vez se divide en dos subcategorías, las cuales corresponden a trabajador motivado conforme y trabajador motivado desconforme en algunos aspectos.

3.1 SUBCATEGORIAS.

A. TRABAJADOR MOTIVADO DISCONFORME CON ALGUNOS ASPECTOS:

Se refiere a aquel trabajador que muestra interés y ganas en realizar sus funciones, sin embargo no está totalmente conforme y cómodo con algunos aspectos, debido a lo cual en su lugar de trabajo no logra satisfacer todas sus necesidades y cumplir sus objetivos personales.

¿Y usted se siente motivada en su trabajo?

R. Si me gusta mi trabajo, me entretengo con lo que hago.

En relación a lo que conversamos el otro día ¿que cosas importantes debe tener un trabajo, para que a usted le sea interesante o le motive?

R....., pero si la convivencia con los otros es importante, por que a veces hay pelambres y conflictos y uno se siente mal, por que a veces no tiene nada que ver poh.

¿Y qué cosas de su trabajo, le incomodan y por ende cambiaría?

R. El sueldo, como le dije recién es muy bajo, y además las condiciones de la oficina, podrían ser mejores, por ejemplo está silla es super incómoda y a mi me hace mal para la espalda.

¿Existe otra cosa de su trabajo que le motive?

R. el sueldo, aunque es super bajo, yo gano 140.000 pesos, imagínese, y hay gente que gana mucho más, por que tienen posibilidades de ascender, yo no las tengo, es injusto. (Erika).

¿Qué cosas le desagradan en su trabajo y desea que cambien?

R. El sueldo, considero que es muy bajo, siento que deberían realizar un análisis de este tema y tratar de aumentarlos, por que hace mucho tiempo no lo hacen, o en realidad quizás nunca lo han hecho.

En la entrevista anterior, nos menciono que le gustaría que “hubiera más preocupación hacia las personas”, por parte de la municipalidad ¿aún piensa lo mismo?

R. Si claro, me gustaría que se interesaran por lo que uno siente o como una está, porque a veces, uno tiene problemas y no se siente muy bien, entonces

yo nunca he sentido apoyo o interés por parte de ellos hacia esos temas, y eso es importante para uno. (Soledad)

¿Qué cosas cambiarías de tu trabajo, algo que no te guste?

R. Que suban el sueldo (ríe), es lo único, eso es lo que menos me gusta, en general todo lo demás está bien, a mi degusta mi trabajo, me gusta lo que hago.

¿Y qué cosas no son tan buenas?

R. osea la mayoría de las cosas son buenas, yo estoy conforme, pero, por ejemplo a mi me gustaría que los jefes se comunicaran más, aunque igual me llevo bien con ellos, nunca he tenido un problema, (José)

¿Usted se siente motivado en su trabajo?

R, si claro que si, me gusta mi trabajo.

¿Y usted está conforme con su sueldo?

R, bueno a todos nos gustaría ganar un poco más, usted sabe las cosas están caras, todo sube y uno sigue igual, pero, asi son las cosas, tampoco me echo a morir.

¿Qué cosas cambiaría de su trabajo?

R. nose, yo creo que no muchas o quizás nada, aunque podría ser eso de que algunas personas son conflictivas, pero en realidad no me afecta, yo nunca ando peleando con nadie. (Víctor S.)

¿Usted se siente motivado en su trabajo?

R. si por su puesto, si mi trabajo me gusta, me gusta trabajar y aquí me siento bien.

¿Quedo pensando algo después de asistir al curso?

R: Bueno, nosotros estamos pidiendo un archivo para acá, y en el curso se dijo que estaba en estudio, pero ese estudio nunca llega a su punto clave que digan ya esto lo vamos a resolver y tenemos el archivo, nosotros estamos pidiendo un archivo hace 5, 6 años, y nunca ha pasado, la dirección de obras no tiene archivo por que no hay recursos, a veces se nos han perdido carpetas por que aquí queda todo como usted ve, y no podemos dejar las cosas con llave y si entra alguien no se lleve nada, eso es lo que nos quedo dando vuelta, pero en cuanto al curso nosotros lo encontramos bien. (Víctor A)

¿Para ud. Es importante que le reconozcan los trabajos que realiza?

R: Aunque sea de palabra, pero nunca lo han hecho.

Y dígame, ¿En una escala de 1 a 10 en donde se ubicaría usted respecto a su motivación en el trabajo?

R: En un 9, por que me gusta mi trabajo, pero hay cosas malas como el sueldo y la oficina que no tiene ni teléfono. (Joanie)

¿Te sientes motivada en tu trabajo?

R: Si me gusta mi trabajo

¿Y aún sientes que a veces no todos trabajan d igual manera?

R. si uno a veces ve que otros no están trabajando y uno esta llena de pega, entonces eso es como, como que no te gusta, pero, así es tampoco es tan terrible

¿Y estás conforme con tu sueldo?

R (rié), igual podría ser más, pero no se puede hacer mucho al respecto, tú sabes, los trabajos en el sector público son así, no es llegar y que te suban el sueldo.

(Lorena)

TERCER ANÁLISIS.

Análisis por categorías, sobre el impacto de la capacitación, en la motivación (diversos factores motivadores) de los funcionarios.

1. CATEGORIA VALORACIÓN HACIA EL CURSO:

Dice relación con las opiniones entregadas por lo funcionarios sobre el curso de capacitación al cual asistieron, básicamente se refiere a las percepciones, apreciaciones y valoraciones que manifestaron sobre él.

1.1 Subcategoría

A. Bueno:

Se refiere a todas aquellas apreciaciones en que los funcionarios manifiestan estar completamente a gusto con el curso de capacitación, es decir no señalan ninguna deficiencia o desagrado.

Supimos que usted asistió a un curso de capacitación ¿Qué le ha parecido el curso?

R. Me sirvió en hartas cosas, lo encontré bueno, me aporito. (José)

¿Qué le pareció el curso?

R: Muy bueno, se vieron cosas que uno podía analizar (Víctor S.)

Usted fue a un curso de capacitación?

R: Si, si fui a dos.

¿Qué le pareció?

R: Bien, bien bueno, son cosas esenciales para el municipio, otorgamiento de licencia de conducir, informes previos, entonces todo esto nos pareció bueno, además la profesora explica bien su trabajo. (Víctor A)

Supimos que participo en un curso de capacitación que le pareció?

R: Bien, me pareció bien. (Joanie)

¿Y que te pareció?

R: Bien, es que se trataba de temas que ya uno conocía ya. (Lorena)

1.2 Subcategoría:

B. Bueno pero corto.

Se refiere a todas aquellas apreciaciones en que los funcionarios manifiestan estar a gusto con el curso de capacitación, sin embargo señalan desagrado especialmente por la corta duración.

Supimos que usted asistió a un curso de capacitación ¿Qué le ha parecido el curso?

R. De todas maneras es bueno, porque ehh.. igual sirven algunas cosas, pero, yo no las puedo aplicar en todo caso, porque es muy difícil que tu puedas aprender o aplicar cosas en tan pocas horas, (Erika)

¿Qué le ha parecido el curso?

R. Mira, ehh..., si me gusto, me gusto más que nada la profesora, la encontré bien clara, directa, simpática y explico bien lo que era el curso. Ahora de que sirva o no sirva, de que uno lo pueda llevar a efecto en tu lugar de trabajo nosé, por que una ya está acostumbrada a tratar con gente, entonces nosé, lo encontré como un poquito de repente obvio, como que tu ya estas preparado para eso, ya después de tanto tiempo ehhh..., pero, si hay algunas cosas que se pueden rescatar, que eran como detallitos así, de darte datos como para tú enfrentar ciertas situaciones complicadas, si me pareció interesante el curso. Lo único si es que los encuentro cortos, ya que hay cosas que se pueden desarrollar más. (Soledad)

2. CATEGORÍA: MOTIVADORES DETECTADOS POR PRIMERA VEZ EN ALGUNOS FUNCIONARIOS:

Son aquellos factores motivadores, ya sea intrínsecos o extrínsecos, que fueron detectados en algunos funcionarios, solo después de que participaron en el curso de capacitación, sin embargo la gran mayoría de ellos, no son producto de esta. En general, estos factores ya han sido mencionados por otros funcionarios antes de la capacitación.

2.1 MOTIVADORES INTRINSECOS

Subcategorías:

A CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL:

Esta importancia sobre el aprendizaje, tú no lo habías comentado antes, ¿es a causa del curso que apareció este interés?

R. osea el aprendizaje igual es importante, porque uno aprende lo que hay aquí no más, pero si uno puede aprender otras cosas que te sirvan en tu trabajo sería bueno.

¿Y esta idea desde cuando surgió en ti?

R. desde ese día.

¿Osea a partir del curso tu reflexionaste y pensaste “es importante aprender?

R. osea, claro aprender cosas para el trabajo, y incluso el curso igual sirve para aplicarlo en la familia, si tenía algún conflicto, yo levantaba la voz, ahora no. (José)

¿El asistir al curso lo hace sentir mas menos o igual de motivado que antes?

R: No, no yo creo que un poquito más, por que esta aprendiendo más, conociendo mas direcciones en las que uno no trabaja, y uno no tenía conocimiento de ello y aquí uno se interiorizo de eso, de como efectúan el trabajo ellos.

¿El conocer como realizan el trabajo ellos lo hace estar más motivado?

R: si, por que va a tener un poquito de conocimiento, por que a veces llega la gente y te hacen consultas, por ejemplo al departamento de transito que hay que llevar, como son los papeles para sacar un permiso de circulación, entonces uno con el curso ya sabe ya, por que en la minuta sale, ahora algo que no sabia ya uno sabe algo

Y cuénteme una cosa, ¿el interés por aprender, por el conocimiento apareció después de asistir al curso?

R: La verdad..., es que el curso me ayudo a darme cuenta que uno debe estar siempre aprendiendo de su trabajo y del de los demás, no solo quedarse con lo que uno hace. (VÍCTOR A)

¿A ud. por que le gusto el curso?

R: Por que me actualice en varios procesos que se hacen en la municipalidad, al menos yo antes trabaje en transito, trabaje en obras, trabaje acá... entonces me actualice de los procedimientos que yo hacia antes en la época que yo trabaje, además lo que yo menos sabia era de social de DIDECO, entonces ahí cache mas o menos, entonces me sirvió por que yo trabajo en la calle con la gente y la gente pregunta, puedo decir ya tiene que ir a tal

parte a hacer un subsidio, entonces me gusto por que eso deberían hacerse siempre con todo funcionario.

¿Y estas cosas desde cuando son importantes para usted?

R: No desde siempre, yo vengo de familia que es así, mi padre mis hermanos, el de saber para ayudar a la gente

¿No es algo que nace con el curso?

R: No no, yo antes de aquí trabajé en una comunidad cristiana. (Joanie).

B. RECONOCIMIENTO:

¿Después de asistir al curso usted se siente más motivada menos motivada o igual de motivada en su trabajo?

R: de la motivación olvídate, por que aquí no te dicen esto esta bien te felicito, esto no, pero la motivación si esta bien por que personalmente estoy bien con mi conciencia.

¿Para ud. Es importante que le reconozcan los trabajos que realiza?

R: Aunque sea de palabra, pero nunca lo han hecho.

¿Esto siempre ha sido importante, desde cuando?

R: Siempre ha sido importante para mí, pero aquí siempre te felicitan la gente de afuera pero aquí no, yo le digo no se preocupe si para eso me pagan, yo estoy haciendo mi trabajo, pero igual es rico que te agradezcan y eso.

(Joanie).

C. TRABAJO EN SI:

¿Y usted se siente motivada en su trabajo?

R. Si me gusta mi trabajo, me entretengo con lo que hago.

¿Y desde cuando piensa así, es decir, desde cuando siente que la entretiene?

R. siempre me ha gustado mi trabajo, yo no me aburro, me gusta trabajar aquí en la municipalidad, siempre quise hacerlo. (Erika)

2.2 MOTIVADORES EXTRINSECOS:

Subcategorías:

A. CALIDAD DE RELACIONES CON LOS SUPERIORES

Y por que cree usted que ha influido, como se siente ahora?

R: Si influye, por que así como te dije anteriormente uno conoce mas a las personas, y, influye a lo que uno es, por decirte si yo respeto a las personas nunca le he faltado el respeto a nadie, y si una persona me dice algo yo trato de mantenerme ahí no mas, que no pase a mayores, para eso tengo a mi jefe, le converso a el y el lo soluciona

¿Es importante para usted poder conversar con su jefe y que le ayude a solucionar problemas?

R, si poh, asi uno se siente más tranquilo por el es el jefe poh y loo ayuda a uno o por lo menos para no tener conflictos.

¿Desde cuando es importante?

R, siempre, uno se fija en eso, si el jefe es el jefe y si no estai en la buena con el, las cosas no andan bien, eso es importante. (Víctor S.)

¿Usted se siente motivada en el trabajo?

R:....., esa es la motivación que tenemos aquí no más, que nos gusta el trabajo. Además aquí desde el director hasta abajo somos todos sociables, todos los días besos besos, y eso es rico, eso de afecto a mi me gusta, en donde estaba antes apenas te daban el buenos días.

¿Y es importante para usted relacionarse de esta manera con sus jefes o directores?

R Si, obviamente que si, por que así uno se siente.....como más bien, como en un ambiente más familiar y no tan, como te dijera, ... tan rígido.

¿Y desde cuando es importante este aspecto?

R siempre lo ha sido. (Joanie)

B COMPENSACIONES:

¿Qué cosas cambiarías de tu trabajo, algo que no te guste?

R. Que suban el sueldo (ríe), es lo único, eso es lo que menos me gusta, en general todo lo demás está bien, a mi me gusta mi trabajo, me gusta lo que hago.

¿Y este interés por el sueldo es algo que apareció ahora?

R. no, osea es prácticamente de todos nosotros, porque es el grado que tenemos nosotros, osea, el mes tiene 31 días y nosotros descansamos, haber ehh, 2 días 1 día, porque los fines de semana los trabajamos completos. (José)

C. OPORTUNIDAD DE ASCENDER:

¿Existe otra cosa de su trabajo que le motive?

R. el sueldo, aunque es súper bajo, yo gano 140.000 pesos, imagínese, y hay gente que gana mucho más, por que tienen posibilidades de ascender, yo no las tengo, es injusto. Además que yo no me siento con ánimo, estoy un poco enferma

¿Desde cuando tiene ganas o interés por ascender?

R. Desde siempre, siempre he querido subir de puesto y ganar más. (Erika)

3. CATEGORIA: FACTORES MOTIVADORES IMPACTADOS POR LA CAPACITACIÓN:

Corresponden a aquellos factores motivadores, ya sea intrínsecos o extrínsecos, dentro de los cuales, algunos ya se encontraban presente en los funcionarios, y han sido impactados o influenciados por el curso de capacitación, y por otro lado, aquellos que han aparecido por primera vez, luego del curso.

3.1 MOTIVADORES INTRINSECOS

Subcategorías:

A. CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL:

En un principio de la entrevista tú nos comentaste que en el curso tú pudiste aprender cosas para tratar a la gente

R, osea a la gente impulsiva.

¿Tu crees que en ese sentido el curso te sirvió en algo, es decir el hecho de tener más conocimiento y herramientas para tratar a la gente, ¿te motiva mas para trabajar?

R. Si me sirvió de hartó, osea prácticamente escuche lo que quería escuchar, no como los otros cursos que había ido.

¿Y en relación a eso ¿se siente, igual, mejor o peor en cuanto a su motivación en el trabajo?

R. No, si me siento mejor

¿Osea podrías decir que te sientes más motivado?

R. si, cero drama ahora, osea ya puedo controlar a la gente, osea no ponerme al nivel de ellos y mantener la compostura no más.

Tu en el curso adquiriste un aprendizaje (si) ¿ para ti es importante el poder aprender?

R. De eso se trata también, no mantenerse en el mismo escritorio y hacer lo que siempre se hace, si no que aprender ya hacer otras cosas.

Esta importancia sobre el aprendizaje, tú no lo habías comentado antes, ¿es a causa del curso que apareció este interés?

R. osea el aprendizaje igual es importante, porque uno aprende lo que hay aquí no más, pero si uno puede aprender otras cosas que te sirvan en tu trabajo sería bueno.

¿Y esta idea desde cuando surgió en ti?

R. desde ese día.

¿Osea a partir del curso tu reflexionaste y pensaste “es importante aprender?

R. osea, claro aprender cosas para el trabajo, y incluso el curso igual sirve para aplicarlo en la familia, si tenía algún conflicto, yo levantaba la voz, ahora no. (José)

¿Qué le pareció el curso?

R: Muy bueno, se vieron cosas que uno podía analizar

¿Cómo que?

R: Conflictos, congeniarse con la gente, el trato la manera de ser, como te podi relacionarte con una persona, como decir las cosas, por que hay distintas formas de decir las cosas, eso mas o menos yo tome del curso y hicieron un como te podría decirte, un... en la pizarra un ejemplo y como te podi relacionarte con ese problema.

¿Y después de que fue al curso usted se siente igual mejor o peor en la motivación

R No, si mejor, por que el curso influye mucho

¿Y en que lo nota?

R: El curso mismo, uno tiene más ganas de trabajar y además que incentiva mas los cursos esos, igual el curso que yo había hecho anteriormente el de neurolinguistica

¿Por qué le influye?

R: Por que a lo mejor tu no sabi pero te enseña a sentirte mejor, aprendis mas cosas, (Víctor S)

¿El asistir al curso lo hace sentir mas menos o igual de motivado que antes?

R: No, no yo creo que un poquito más, por que esta aprendiendo más, conociendo mas direcciones en las que uno no trabaja, y uno no tenia

conocimiento de ello y aquí uno se interiorizo de eso, de como efectúan el trabajo ellos.

¿El conocer como realizan el trabajo ellos lo hace estar más motivado?

R: si, por que va a tener un poquito de conocimiento, por que a veces llega la gente y te hacen consultas, por ejemplo al departamento de transito que hay que llevar, como son los papeles para sacar un permiso de circulación, entonces uno con el curso ya sabe ya, por que en la minuta sale, ahora algo que no sabia ya uno sabe algo

¿Usted se siente más motivado?

R: Por supuesto, si participar en el curso va a saber un poquito más de lo que uno sabe.

Y cuénteme una cosa, ¿el interés por aprender, por el conocimiento apareció después de asistir al curso?

R: La verdad..., es que el curso me ayudo a darme cuenta que uno debe estar siempre aprendiendo de su trabajo y del de los demás, no solo quedarse con lo que uno hace. (VÍCTOR A)

¿Después de asistir al curso usted se siente mas motivada menos motivada o igual de motivada en su trabajo?

R: de la motivación olvídate, por que aquí no te dicen esto esta bien te felicito, esto no, pero la motivación si esta bien por que personalmente estoy bien con mi conciencia.

¿A ud. por que le gusto el curso?

R: Por que me actualice en varios procesos que se hacen en la municipalidad, al menos yo antes trabaje en transito, trabaje en obras, trabaje acá... entonces me actualice de los procedimientos que yo hacia antes en la época que yo

trabaje, además lo que yo menos sabia era de social de DIDECO, entonces ahí cache mas o menos, entonces me sirvió por que yo trabajo en la calle con la gente y la gente pregunta, puedo decir ya tiene que ir a tal parte a hacer un subsidio, entonces me gusto por que eso deberían hacerse siempre con todo funcionario. (Joanie).

B. RECONOCIMIENTO.

¿Hay algo que haya cambiado después del curso, en relación a sus intereses o necesidades?

R. Lo que podría haber cambiado, sería que me consideraron, que del tiempo que llevo acá es poco lo que siento que me han considerado en un curso que valga la pena, en alguna oportunidad el año pasado parece que fue, De repente es bueno que cuando te consideran en algo, también analicen, que te conozcan, que conozcan a la gente con la que están trabajando y que analicen también su situación, o que valdría la pena en juntar a cierta gente que también tiene problemas o que le cuesta un poco, ver si se puede hacer acá, ponte tú, o ver nose poh, o preguntarnos, avisarnos.

Entonces que con haber asistido a este curso, tu sientes que te consideraron?

R. Claro, que como que se acordaron que yo estaba aquí.

¿Y como te sientes con eso?

R. eh... es que tampoco no es un gran curso, no es nada del otro mundo, yo siento que hay varios que están llamando, están llamándolos a casi todos, entonces nose si sea algo en particular o algo en general, y ahora me toco a mí, pero no siento que sea algo más allá que eso.

¿Entonces cuando tu me dices “siento que me consideraron” ¿a que te refieres?

R. Que yo no me siento considerada en el municipio, no siento que se preocupan por uno.

¿Entonces con el hecho de que te hayan invitado a este curso ¿te sientes un poco más considerada? ¿Eso es lo que yo puedo entender?

R. si, siento que se acordaron, pero, por eso te digo, nose si fue por que tienen una lista donde van poniendo a falta esta persona, o porque realmente querían que tú fueras, o se acordaron de ti.

¿Y para ti es importante sentirte considerada?

R. si por supuesto.

¿Y al sentirte un poco considerada por asistir a este curso, ¿te sientes más motivada?

R. Si igual te motiva, algo de motivación, piensa que estamos acá no más y vivir un mundo y allá hay otra gente, en ese sentido si. (Soledad)

El asistir al curso lo hace sentir mas menos o igual de motivado que antes?

R: No, no yo creo que un poquito más, por que esta aprendiendo más, conociendo mas direcciones en las que uno no trabaja, y uno no tenía conocimiento de ello y aquí uno se interiorizo de eso, de como efectúan el trabajo ellos.

¿Y como se siente al ver el manual que confeccionaron en el curso?

R: Bien po, por que uno lo ve lo pesca y piensa que lo hicimos nosotros, entonces eso era lo que decíamos, y cuando terminamos el curso la niña nos decía gracias por el apoyo de ustedes, por lo que ustedes hicieron, entonces nos reconoció que habíamos aportado un granito de arena a lo estamos

haciendo, entonces uno se siente bien, el reconocimiento de la niña que hizo el curso y de la jefa de personal que estaba entregando el diploma. Entonces después el diploma le sacan una fotocopia y lo dejan en la hoja de vida de uno, yo que le digo tengo muchos de estos en mi hoja de vida, entonces como le digo es bonito participar. (V́ctor A)

¿Y que rescatarías del curso?

R: Que otro funcionarios conozcan la labor que hace uno, aunque no se vio todo lo que uno hacia, sino solo una parte.

¿Tú rescatas el conocer bien lo que hace cada departamento?

R: Si

¿Por que eso para ti es importante?

R: Porque dieron a entender que todo esto funciona gracias a los funcionarios, igual es bueno que reconozcan que toda la labor que se realiza es gracias a los funcionarios.

¿Eso fue lo que te agrado del curso?

R: Si

¿Y eso lo pensabas antes de ir al curso?

R: Si a lo mejor lo pensaba, pero no pense que el resto lo pensaba también.

¿Tú sacaste del curso saber lo que hacen otros funcionarios y saber que otros compañeros piensan igual que tú?

R: Si, que valoricen el trabajo que uno hace.

¿Luego de asistir al curso piensas que estas igual, mejor o peor motivada que ante?

R: Igual, si igual. (Lorena).

3.2 MOTIVADORES EXTRINSECOS:

Subcategorías:

A. RELACIONES INTERPERSONALES Y CALIDAD DE RELACIONES CON LOS PARES:

A pesar de lo que ocurrió con el trabajo en equipo, nos gustaría saber ¿si ha sido importante para usted haber participado en el curso?

R. Me sirvió para un rato de esparcimiento,

Y esta oportunidad de esparcimiento le ha ayudado a sentirse más motivada en su trabajo?

R. Nooo, yo estoy igual.

Y entonces ¿cómo influye en usted esta oportunidad de esparcimiento?

R. Bueno, ehhhh..., es que yo pude conversar más con mis compañeros, y con otros de otras áreas.

Después que asistió al curso, ¿hubo algo en lo que usted se quedo pensando, que quedo dando vueltas en su mente, algo que ahí se haya tocado o se haya hablado?

R. Solo algo que, haber, al principio como empezamos con una actividad, estábamos en un circulo, y había que decirle algo positivo al compañero, y hay gente que tiene una opinión de mi, y yo también tengo una opinión de ella, y yo le dije a una de ellas, que igual que me era simpática y que.... eso. Lo otro que rescate, que del grupo que yo tuve problemas, donde estaba en inspección,

estaba el Alexis, y yo igual lo mire yyy le dije que yo no había dicho lo que se había rumoreado, y trate de dejarle en claro lo que había pasado antes de que me cambiaran para acá, por que yo había tenido un problema con él, y yo descanse con eso.

¿Cómo se sintió después de esto?

R. Descanse, ya no puedo perder en nada.

¿Es decir que el curso le sirvió para poder decir a esa persona, lo que sentía?

R. Si

¿Y que le paso a usted con eso?

R. A mi, nada.

¿Y esto le hace estar mejor en su trabajo?

R. eh... te ayuda

¿En que le ayuda?

R. Me sentí un poco mejor, pude decir lo que yo quería, y era la verdad de lo que había pasado, porque esa vez, yo no tenía nada que ver, inventaron cosas y entonces eso a uno le hace sentirse mal..

¿Y eso le hace sentirse más motivada en su trabajo?

R. no, no creo

. ¿Y en cuanto a las ganas y al interés ¿le ayuda?

R. Es que siempre he hecho las cosas con interés, siempre he venido con ganas al trabajo.

¿Usted siente algún cambio de ánimo después de haber ido al curso?

R, ehh, no, sabe que yo creo que las pastillas que tomo por mi enfermedad, me producen a veces un poco de ánimo bajo.

¿Y en general, ahora que usted asistió al curso ¿Se siente, igual, mejor o peor en cuanto a su motivación en el trabajo?

R. Nooo, soy la misma persona, el curso no ha hecho ningún cambio en mí, ningún cambio.

(Erika)

¿Eso es en términos de contenido, y pensando en otros ámbitos del curso, ¿tú encuentras que hay algo que te sirva a ti como persona o que te sea importante?

R. Quizás para conocer un poco más a mis compañeras, hay compañeros que no tratas tanto así como, claro tampoco acá trataste así como con ellos tan profundamente, pero, si como para conocerlos, para conversar un poco más con ellos, de repente los ves por ahí y les dices hola y nada más, pero, en ese sentido puede ser, que, como que compartimos un poquito más

¿Ese interés por compartir con los demás ha estado siempre en ti?

R. Siempre me hubiera gustado compartir más, pero, no se puede tampoco, tu trabajo, lo que tu haces de repente no puedes salir, no estas siempre en contacto, por que trabajamos con ciertos departamentos mas que con otros, entonces la gente no la conoces a toda, no estás con toda permanentemente en contacto, ehh.. a lo más los saludas, entonces siempre porque te ayuda, te ayuda a que no te aísles tanto con los demás, que sea algo más general, más de municipio, de compartir, de conocernos, de no prejuzgar antes de conocer a alguien, después de haber compartido más con ellos me siento mejor, un poco más contenta.

¿Y el ponerse en contacto con la gente, y el decir hay otro mundo, hay otras personas, eso ¿lo piensas ahora? o ¿el curso te ayudo?

R. si, es que claro por lo que te digo, por el hecho de trabajar uno en un lugar de repente tienes contacto muy esporádico con gente, no estai siempre ehh, conversando o viendo otras actividades, siempre es lo mismo, o consultar por algún tema y hola como está y nada más, de repente estai tan metida en un lugar que no teni tiempo ni para eso, entonces con eso quizás es una motivación de ver a tus compañeros allá, de conversar, de ver otras cosas, no es como lo típico de todos los días. En ese sentido si siento que ayuda, incluso quizás otros cursos de otras cosas también se pueden dar, sería bien interesante.

Y ahora que usted asistió al curso y compartió más con sus compañeros ¿Se siente, igual, mejor o peor en cuanto a su motivación en el trabajo?

R. Igual, igual, no siento cambio, no. (Soledad)

¿Cómo que?

R: Conflictos, congeniarse con la gente, el trato la manera de ser, como te podi relacionarte con una persona, como decir las cosas, por que hay distintas formas de decir las cosas, eso mas o menos yo tome del curso y hicieron un como te podría decirte, un... en la pizarra un ejemplo y como te podi relacionarte con ese problema.

¿Y para usted es importante el trato con los demás, el saber decir las cosas?

R: Si, por supuesto, por que cualquier palabra la podi interpretar de otra manera y eso es un conflicto y si te dicen algo y te puede llegar a otra cosa, por eso es importante como decir las cosas

Ya y esa importancia apareció ahora

R: Yo siempre la he tenido si, ese cuidado de cómo decir las cosas, trato de decir las cosas como deben de ser para que no se interpreten mal po.

¿El curso influyo en algo a que usted se diese cuenta que el trato con las personas es importante?

R: Si, si influyo, para darme mas cuenta, del trato con las personas y todo eso, por lo menos yo lo tome así, como le digo el ejemplo de la pizarra que decía cosas así

¿Y que aspectos generales del curso usted rescata o que a usted le ha servido

R: Él haber, conocer mas a las personas que asistieron al curso, ver como es ella la timidez de ella, si realmente, por que derrepente uno saluda a la gente como hola hola, pero congeniar con ella hacerle preguntas, reunirnos como lo hizo ella, ver la personalidad de cada persona, ver como la podis tratarla tu, o decirle cosas, la personalidad la manera de decir de la persona, y muchos se tulleron, que pensai de esa persona los puntos buenos las virtudes buenas quizás nunca se los vai a poder decir, pero esa fue una de las reuniones que hizo la señorita, por que derrepente tu vei aquí a los

funcionarios por 8, 6 y 7 años y nunca le vai a decir las cosas, sino que hola hola, chao chao.

¿Y para usted compartir con las demás personas es importante?

R: Siii, como yo te lo había dicho antes en mi trabajo yo me relaciona con ellos, y asi uno conoce a mas personas, me relaciona con ellas y puedo ver si la persona es o no es conflictiva, aunque aquí son conflictivos, una cosita así y olvídate te la agrandan en dos tiempos y demás tu la podi arreglar en una conversación y darle solución., no hay pa que ser ataoso.

¿Y desde cuando apareció en usted la percepción o idea de que los demás son conflictivos?

R. siempre poh, si yo llevo hartos años trabajando aquí y siempre ha sido igual, problemas y eso, pero, yo no me preocupo mucho de eso porque como le decía recién a mi no me afecta. Además ahora uno pudo prender a solucionar los conflictos, osea, uno puede conversar con la gente y evitar pelearse.

¿a que se refiere cuando dice ahora?

R, es que en el curso nos enseñaron a resolver estos conflictos, y evitar pelear o enojarse poh.

¿Esto que para usted es importante que este en el curso, ha influido en la motivación que usted tiene de su trabajo o en el interés?

R: Si, si.

¿Y por que cree usted que ha influido, como se siente ahora?

R: Si influye, por que así como te dije anteriormente uno conoce mas a las personas, y, influye a lo que uno es, por decirte si yo respeto a las personas nunca le he faltado el respeto a nadie, y si una persona me dice algo yo trato de mantenerme ahí no mas, que no pase a mayores, para eso tengo a mi jefe, le converso a el y el lo soluciona.

_(V́ctor S)

ENTREVISTAS INICIALES NO UTILIZADAS

Nombre: Naldo Aranguiz, 8 años trabajando en la municipalidad.

1 ¿Qué cosas son importantes para un trabajo sea motivador para ti? es decir ¿Qué debe tener un trabajo para que tu te sientas motivado?

R- ¿ un trabajo de cualquier índole, osea independiente de que sea municipal? (si), mira yo creo que lo más importante, para poder trabajar en algún determinado tipo de labor, es que el trabajo esté acorde a las capacidades profesionales de cada uno, o personales o no, pero capacidades al fin de la persona y que esto esté acorde a las remuneraciones, son dos cosas importantes, osea uno es lo que tu vas a aportar en el trabajo esté acorde a lo que tú sabes y quieres hacer y lo otro es que se te pague como corresponda. Son dos cosas importantes, que creo yo que debieran existir.

2. ¿Qué otra cosa debe tener un trabajo para que este te parezca interesante?

R- Bueno, ahí es bien específico digamos el poder responderlo, por que de repente te puedes sentir bien si tu en lo que estas haciendo vas de a poco respondiendo a tus metas, digamos o al apoyo que tu crees que debes tener para cumplir con las metas que te vas trazando, o ir dándole respuesta al trabajo que tu crees que debes dar o estas asumiendo, y que vayas logrando lo que tú quieres mas que nada, por que, osea si uno de repente en los trabajos rutinarios, lo que tu cumples es con una rutina que no ves frutos, que no ves resultados, ninguno no, es meramente una cosa que aprendes a hacer día a día y que no te llena, no va más allá de ser un simple trabajo a ser algo más interesante que un trabajo.

3. ¿A que te refieres cuando tu me dices un trabajo rutinario que no ves frutos o resultados?

R- Mira te puedo poner un ejemplo concreto, al menos en lo que yo he trabajado acá en la municipalidad. Yo trabaje en transito en licencias de conducir y ahí es una rutina diaria, que no sale de lo mismo todos los días, siempre se hace lo mismo, llegas, sales, atiendes público, haces un exámen, atiendes público, haces un exámen, siempre lo mismo, y siempre los mismos problemas, los achaques de la gente, y no encuentras nada nuevo, ni nada

interesante, así es el día, y la semana y el mes y el año. Sin embargo a donde trabajo yo ahora en deportes, es constantemente cambiante, osea puedes trabajar con una organización deportiva distinta a otra, con problemas distintos, tienes cosas que resolver y necesidades muy distintas de unas de otros, trabajas con niños, trabajas con mujeres, trabajas con adultos, a veces hasta con adulto mayor, discapacitados, entonces la variedad del trabajo que uno va haciendo y incluso las soluciones que uno va dando son muy distintas, y eso te cambia el día.

4. ¿Y esa variedad a ti te gusta?

R- por su puesto.

5. ¿Y por que te gusta?

R- ehhhh.... por la misma rutina, yo soy rutinario y no quiero que mi trabajo también sea rutinario, quiero que esa parte que es el trabajo me ayude a cambiar mi forma de ser.

6. Osea, ¿en tu trabajo tu estas permanentemente en contacto con otras personas?

R- claro, siempre con distintas personas, osea en mi trabajo, con mis compañeros de trabajo los mismos, pero, me relaciono indistintamente con personas diariamente, mis relaciones, osea, en este caso digamos el público, el público siempre es distinto, siempre es cambiante.

7. ¿y eso es lo que a ti te gusta, la relación que tienes con diversas personas?

R- En cierta mediada si.

8. Osea que podríamos decir entonces que, ¿ para que un trabajo sea interesante para ti debe darte la oportunidad de relacionarte con diversas personas?

R- Osea no es que sea algo absoluto, por que no todos los trabajo requieren y no te dan esa posibilidad, pero al menos en mi caso, si yo tengo la posibilidad de trabajar así, sería mejor que trabajar en un trabajo que no te de esa posibilidad.

9. ¿Osea te motivaría más?

R- Por su puesto, me motivaría más y me daría más posibilidades de dar más frutos, de tener más logros.

10. ¿A qué te refieres con más logros?

R- Logros en el sentido de sentirme yo realizado con lo que estoy haciendo, por que de repente, eh.. Los seres humanos nos acostumbramos a la rutina, nos acostumbramos hacer ciertas cosas, como te decía en denantes por hacer, y a irnos pa la casa y cumplir en el día, en la semana, en el mes, con tu paga y después te morí y nunca más se acordaron de ti poh. Osea no viviste la vida en realidad como creíste que pudiste haberla hecho, yo creo que uno después se puede lamentar de haber pasado treinta años trabajando y haciendo lo mismo. Sin embargo si yo sigo aquí hoy día donde estoy, en treinta años más, no voy a decir lo mismo, eso porque me voy a dar cuenta que trabaje con mucha gente, ayude a mucha gente, a otros a lo mejor no los ayude, pero, pero les puse las cosas en su lugar, que de repente también tienen la posibilidad en el deporte de decir algunos, oye pero ustedes no hacen deporte, hacen otras cosas, y no es eso lo que queremos.

11. ¿Y ayudar a los demás para ti es importante?

R- Si, siempre ha sido importante ayudar a los demás, por encima incluso hasta de mi familia, desde que tengo uso de razón.

12. De lo que hemos conversado, tu me dices que para que un trabajo te motive debe darte la oportunidad de obtener logros personales, la oportunidad de ayudar a otros, de estar en contacto con otros, de que el trabajo no sea rutinario, cierto. podrías decirme ¿Cuál de todas estas cosas es más importante? o ¿cuál tiene mayor prioridad que otras?

R- A mi lo relacionado con mi trabajo en especial, lo más importante sería ayudar a los demás, ayudarlo bueno dentro de lo que yo puedo, por que si yo pudiera ayudar a los demás en muchas cosas más lo haría, pero, lamentablemente no está a mi alcance, al menos en mi trabajo lo más importante sería ayudar a los demás. En este caso ayudar a los clubes a salir adelante, a cambiarles la imagen, cambiarles la forma de ser, cambiarles la forma en que se manejan en el deporte en realidad, cambiar el sentido, por que el deporte hoy día, al menos en la comuna de Pudahuel por lo general, el deporte es una excusa para otras cosas, el deporte es una excusa para los vicios, para el alcohol, para la droga, y incluso es una excusa para crear el ambiente

donde se trafique, el ambiente donde se negocie, el ambiente donde se pueden hacer muchas cosas más o cosas peores, en el cual el deporte no está jugando el papel fundamental y en realidad el deporte debería ser alreves, debería ser el deporte la causa para que no haya más droga, no haya más tráfico, no haya más, muchos males que tiene esta sociedad.

13. Refiriéndonos al tema de ayudar a los demás ¿De que manera te beneficia a ti o te ayuda a ti como persona, el ayudar a los demás?

R- Es que si yo ayudo a alguien hoy día mañana me levanto más tranquilo para ayudar a otra persona, es como un beneficio, no gano nada con ayudar a nadie..... gano fuerza en ayudar a alguien.

14. ¿Qué buscas tú con ayudar a los demás?

R- Lo que pasa que eh... no se ha descubierto todavía que ese es un vicio, es una necesidad, cuando tu te has dedicado, por que yo de por vida siempre lo he hecho, donde siempre he estado de una u otra manera he tratado de ayudar a las demás personas sin recibir nada a cambio, ni siquiera las gracias, a menos que de repente uno se sienta muy como, oye ni siquiera me dio las gracias, pero ni siquiera a cambio de eso, si no que por que uno se envicia en que se levante pensando en que tiene que ayudar a los demás, por que es su forma de ser, su forma de actuar, su forma de concebir la vida.

15. ¿Cómo te sientes tú cuando ayudas a los demás?

R- Bien, tranquilo, normal, podría ser que de repente como que me sienta hasta orgulloso de lo que estoy haciendo, pero por lo general ya es costumbre y me siento tranquilo no más, relajao, sereno y lo que hago a veces hasta con mis compañeros discutir que pudo ser hasta mejor en realidad, en vez de estar conforme, a veces estoy conforme con lo mejor que se hizo.

16. ¿Tú te sientes motivado actualmente en tu trabajo?

R- Si

17. ¿Y si tuvieras que cambiar algo, o más que cambiar agregar algo?

R- Más apoyo del alcalde, o apoyo del alcalde mejor que nada, por que no hay apoyo del alcalde.

18. ¿En que sentido quieres apoyo?

R- Apoyo con el departamento, que una cosa es que el alcalde en sus instancias políticas o comunales diga yo apoyo el deporte y le ofrezca apoyo a las organizaciones, pero es distinto cuando ese apoyo nos lo pasa a nosotros, nosotros somos los que apoyamos, a lo mejor hacer las dos cosas, pero no que el apoye y que nosotros aparezcamos diciendo no poh si el apoyo y nosotros no podemos apoyar, debería ser mejor que el apoye, por nosotros tenemos las ganas, pero de repente nos quedamos en las puras ganas, por que no tenemos como.

19. ¿Y el no tener el apoyo influye en las ganas que tu tienes de ayudar?

R- Por su puesto

20. ¿Y de que forma influye?

R- Influye porque si hoy día ayudas a una persona y los ayudas por que sacas de donde no hay para poder ayudarla, mañana podría ayudarlos si es que tienes el apoyo, pero las ganas más van a estar siempre, por que lo menos que puedo dar yo a la gente es levantar el ánimo, aunque no tenga el apoyo las ganas y el ánimo me van a sobrar.

21. ¿De acuerdo a tus intereses hay alguna cosa que quisieras cambiar en tu trabajo, para que este sea más satisfactorio?

R- Bueno uno puede pedir muchas cosas para un trabajo, se pueden pedir condiciones laborales, condiciones físicas del lugar, me refiero al lugar, que donde estamos nosotros no es el lugar óptimo para trabajar, ehhh no debiéramos estar metidos dentro de la parte social, a veces nos vienen a pedir algún trabajo, pero nosotros debemos apoyar al deportista, el trabajo social está aparte del deporte, el lugar físico no es el más adecuado. Nosotros deberíamos estar metidos en el estadio en las canchas.

22. ¿Alguna otra cosa que quisieras que cambiara en tu trabajo?

R. ,Personalmente tengo una necesidad que es y que pude haberlo hecho alguna vez y no lo termine, es que pude haber sacado mi titulo profesional en educación física, estudie tres años en Cuba, pero no lo saque y hoy día si pudiera hacerlo lo haría, aunque tengo 39 años, pero ganas de estudiar sobran y a la par de eso si uno saca un titulo es por que puede aprender más, aportar más y obviamente que por eso va a recibir una mejor remuneración y hoy en día no hay nadie en este país que este contento con su remuneración.

23. ¿Y que es más importante para ti, sacar tu título y desarrollarte como profesional u obtener una remuneración más alta?

R- Osea tener capacidad personal. Por que al menos en este país hoy día los títulos no son muy.... ustedes pueden tener su título y su trabajo, pero, muchos no tienen trabajo. Quiero tener la capacidad para poder aportar, porque a veces uno queda un poco chico con la forma en que pueda ayudar, si hubiera tenido mayor capacidad hubiera ayudado mucho mejor, independiente del título y de la paga, lo mejor sería tener mayor capacidad para hacer lo que yo quiero.

24 ¿Tu estas conforme con el sueldo que recibes?

R- Con lo que hago y lo que recibo no, comparado con los demás, me estoy comparando con los demás, yo no soy quien decide cual es mi sueldo y si esta acorde con lo que sé, pero comparado con otras personas que ganan mucho más y que hacen mucho menos estoy desconforme. Hay personas que trabajan dos días a la semana y ganan el doble de lo que gano yo, y no tienen título y no tienen las ganas de hacer las cosas como las hago yo.

25. ¿Te gustaría cambiarte de trabajo?

R- Me gustaría hacer lo mismo, pero, con niños, relacionarme y trabajar directamente con ellos. y ayudarlos a cambiar la forma de enfrentar la vida, por que están muy indefensos frente al sistema.

Nombre: Rafael Rojas, 10 años trabajando en la municipalidad.

1. ¿Qué cosas son importantes para que un trabajo sea muy motivador para usted? o ¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le interese?

R. Bueno, un trabajo de por si tiene que ser a gusto de la persona, que le encante en lo que va a trabajar

2. ¿En que cosas usted se fija a la hora de decidir trabajar en un lugar determinado?

R. Se dispone de la persona cuando uno se desempeña, en que sentido superarse un poco más.

3. ¿Osea a usted le interesa que el trabajo en el que decide trabajar le de la oportunidad de superarse?

R. De superarse, nunca ser el mismo, siempre uno en un trabajo quiere superarse, al no tener los estudios, por que el que tiene los estudios, estudio para algo y está trabajando en el algo. Pero por que saco su carrera, y el que no lo estuvo siempre busca eh... escalar por sus propios medios, mostrando lo que vale la persona en su trabajo, eso.

4. ¿Alguna otra cosa que usted piensa que es importante que deba tener un trabajo? pensando que el trabajo tiene muchos aspectos.

R. No, no me he fijado nunca en ningún otro trabajo, siempre he desempeñado mi función como corresponde, nada más, no soy eléctrico, pero, no tengo estudios eléctricos y hago capacidad de eléctrico, eh... no saque los estudios tampoco de carpintería, también hago el papel de carpintero, soldador, aprendí a soldar acá en el mismo trabajo y así sucesivamente, siempre voy surgiendo un poco más, nunca quedarme, entonces siempre eh... el favoritismo de la persona es que el trabajo también lo compensa a uno, lo compensa a uno, en el sentido de seguir estudiando, ahora quiero estudiar, sacar mi licencia profesional, también aquí mi trabajo me da la posibilidad de sacarla, entonces, uno siempre va

viendo eso y va en la persona también, la persona como, digamos, como se porte la empresa, uno aporta también.

5. ¿Qué cosas le gustan de su actual trabajo?

R. Es que yo me adapto a cualquier trabajo, me gusta todo lo que hago, noooo, osea, si e piden algo, arreglar un mueble, yo lo hago, eso es carpintería, si tengo que arreglar enchufes, instalar alógeno, eso es electricidad, me adapto a todo tipo de trabajo, no tengo, como se llama, global algo.

6. ¿Qué cosas le cambiaría usted a su trabajo? Quizás no solo algo relacionado con la función en si, sino que otros aspectos de su trabajo.

R. Yo cambiaría algunos compañeros.

7. ¿Por qué?

R. Siempre marcan los pasos.

8. ¿A qué se refiere con marcar el paso?

R. Marcar el paso es cuando la persona lleva ya años acá y le siguen pagando un sueldo, y sabe que cuenta con ese sueldo y no va a ser nunca más lo que era antes cuando entro a trabajar, siempre hay uno que tira más y otro que tira menos, uno le dice no yo no lo hago, yo llego hasta aquí. Eso cambiaría yo, lo demás no, en lo demás yo estoy bien.

9. ¿Y usted se siente motivado en su trabajo?

R. Si, siempre he sido motivado, nunca yo he tenido problemas con los chiquillos acá, en el sentido que yo ando siempre hablando algo no paro.

10. ¿Y qué es lo que más lo motiva aquí?

R. Todo.

11. ¿A que se refiere con todo?

R. Por suponerte, si te piden jabón, no dejarlos esperar, son colegas, acceder a todo.

12. Pero, ¿que es lo que más te gusta de tu trabajo?

R. no tengo nada, todo en general.

13. ¿Te gusta tu trabajo en general?

R. si.

14. ¿Y porqué?

R. Porque me desenvuelvo en lo que yo sé hacer, y en lo que yo quiero demostrar que otras personas te miran en menos, entonces con tu trabajo, con tus cosas que sabes hacer con tus manos los dejas callados a las otras personas, no tienen que más hablar de mi.

15. ¿Osea con tu trabajo tu quieres que te reconozcan?

R. Me reconozcan por lo que yo sé hacer, por mi trabajo.

16. ¿Y eso para ti es importante?

R. Para mi es importante

17. Hace un momento me decías que cambiarías a algunos compañeros, ¿eso para ti es importante?

R. Si es para mi importante porque se mata una pura persona, en vez que el buque vaya todos remando para el mismo lado, otros están remando para otro lado, están contra la corriente.

18. De acuerdo a lo que tú me dices, yo podría entender que ¿hay algunos que trabajan más que otros? ¿Eso es lo que me quieres indicar?

R. Si, somos dos los que estamos tirando la rienda para el mismo lado, y otros dos que están para otro lado, eso para mi es un conflicto, porque después empieza el pelambre, yo al menos se lo digo en la cara al compadre, pero, de repente están diciéndose cosas unos a otros.

19. ¿Y cómo son las relaciones que tu tienes con tus compañeros?

R. Buenas, si no digamos que son malas, son buenas, pero siempre hay algunos que hacemos las cosas, ahora mismo estamos haciendo un trabajo que se necesita para el sábado urgente, que son eh... como te dijera yo, son unas tablas, son 18 tablas que necesitamos, tenemos que pintarlas y tenerlas listas para el sábado, a mi me pidieron ayer, por favor a caso me podía quedarme, sin que me pagaran horas extras, estuve hasta como las diez de la noche trabajando, mi otro colega dijo no, yo llego hasta mi turno, mi turno termina a las cuatro y chao.

20. ¿Y tu por que te quedaste?

R. Por que me gusta trabajar, me gusta eh...desenvolverme, que el departamento sobresalga, que el departamento sobresalga, que no nos dé vergüenza que si nos piden algo y que este todo malo.

21. ¿Y tu sientes que el departamento sobresale?

R. Tiene que sobresalir ahora, porque hubieron muchos rumores, en el sentido de que es lo que hacen en mayordomía, no hace nada bueno, siempre se hablaba, entonces nosotros intentamos de que no suceda eso, con que haya que correr hay que hacer las cosas, hubo un cambio aquí, sacaron una jefatura y pusieron a otra, por que nosotros tratamos de adaptarnos, todos somos iguales, nadie es jefe aquí, todos iguales, que todos hagamos el mismo trabajo. Aunque hay personas que están marcando el paso. Aquí hay turnos, suponte

de 3 de la mañana a 7 de la tarde y de la 1 a las 10 de la noche hay otra persona, y si se les piden que se queden, no quieren entonces si no hay plata por entre medio.

22. ¿Y para ti lo de la plata es importante?

R. Para mi es de menor grado de importancia, para mi es más importante desempeñar mi función que es lo que sé hacer en este aspecto y escalar y ganarme con mi sudor los puestos de más arriba.

Alicia Becerra, 13 años trabajando en la Municipalidad

1. ¿Que tiene que tener un trabajo para que a usted le guste o le motive?

R. A ver, las condiciones laborales, que te digan que el sueldo no importa es mentira, el sueldo si importa, en el sentido laboral con tu motivación, además tu ambiente laboral que tu estés, por ejemplo yo trabaje mucho tiempo sola como secretaria de un concejal, es distinto el trabajo por q

estas sola, pero acá yo entre a trabajar y el ambiente que tu tienes con tus compañeros el ambiente que te da tu jefe es importante, o la seguridad que te da tu jefe también es importante.

2. ¿Seguridad en que sentido?

R. Seguridad en que tu haces algo y te dicen esta bien, te incentivan te tratan de tirar para arriba de alagarte o decirte mira tu hiciste algo bien y cuando algo esta mal que te lo digan de la misma manera no de que te traten mal por que hiciste algo mal. Mira yo soy secretaria, estudie secretariado y lo que tu haces en cuanto al trabajo siempre es casi lo mismo, parecido, pero que te ayuden para que tu puedas lograr trabajar, que te capaciten por ejemplo, que tu no te quedes con lo que esta ahí nada mas, sino que te sigan ayudando que te sigan tratando mas herramientas para que tu puedas desenvolverte mejor, eso es importante

3. ¿Tu dices que trabajaste solo?

R. Si sola con mi jefe, yo era una mini asistente social, por que trabaje con dirigentes sociales, el concejal la gente cree que es un alcalde chico, y entonces cree la gente que el concejal tiene todo el poder para conseguirte cosas, y eso era lo que yo hacia coordinarme con la gente.

4. ¿y cual trabajo te interesa más, trabajar sola o...?

R. No en equipo, por que tu tienes tu labor, yo ahora estoy a cargo de los tres programas, igual es complicado por que antes yo no sabia nada de el tema, entonces tu vas aprendiendo, te van enseñando tus compañeros también, además siempre hay alguien que sabe más que tu, entonces hay tu vas aprendiendo.

5. ¿Entonces prefieres trabajar en equipo?

R. Si por que tu aprendes de los demás, tu aprendes y te vas enriqueciendo, hay cosas que son buenas de tus compañeros y hay cosas que son malas, entonces tu vas aprendiendo y tu vas equilibrando tratando de sacar siempre lo bueno, por que no todos tenemos ni el genio muy bueno ni las mismas labores, me gusta trabajar en equipo, además se hace mas ameno, si todo el día estas sola hay día en que tienes más trabajo y a veces hacia todo en la mañana y en la tarde estaba ahí sin nada que hacer, en cambio aquí no yo tengo todo el día cosas que hacer todo el día

6. En un principio me hablaste de las condiciones laborales, ¿ha que te refieres con eso?

R. Estabilidad, tener estabilidad, el hecho de que si tu necesitas algo de tu jefe que te ayuden, que si tu quieres estudiar, los mismos permisos para hacer tus cosas personales, las condiciones laborales en las que estés trabajando, que tengas tus herramientas tu computador, lo que tu necesitas para hacer bien tu trabajo, por que tu puedes tener todas las ideas pero si no te dan las herramientas como las vas a llevar a cabo.

7. ¿Tu sientes que tienes las herramientas acá?

R. Si, yo las tengo, aunque igual siempre te faltas cosas, siempre hay algo que mejorar, yo por ejemplo estudio, estoy casi termino voy a ser profesora, no se si me quede aca, me gusta mi trabajo me gusta lo que yo hago pero no se, igual en mi casa me dicen que debo ejercer lo que estoy estudiando

8. De todas las cosas que me has comentado que son importantes en el trabajo, tu sientes que tu trabajo ¿te da la oportunidad de tenerlas?

R. El trabajo da las oportunidades de tenerlas, pero tu tienes que buscarlas, tienes que tratar de buscar tu tus instancias, nadie te va a decir, no se... quieres estudiar , necesitas un computador, si tu no lo pides si tu no lo hablas no lo vas a conseguir, y aquí te dan las instancias para hacerlo, de que se demora se demora ósea no es algo que te dan al tiro, pero yo creo que te dan las herramientas, pero tu tienes que buscar, además de tener las ganas también, gente que pasan años y están en su metro cuadrado y si las cambas se mueren

9. En relación a esto, ¿tu te sientes motivada en tu trabajo?

R. Yo si, estuve un tiempo muy mal, por q mi jefe que se murió era mi suegro, así es que yo estuve casi 3 meses sola sin que me designaran a otro lado hasta que me repusiera, y estuviera bien y me cambiaron para otro lado, y tuve suerte por que mi jefa fue buena, o si no habría sido terrible el cambio.

10.¿Qué es lo que mas te motiva en el trabajo?

R. El trabajo mismo, las cosas que tu haces el hecho de ayudar a la gente, el trabajar con las organizaciones, el hecho de que te valoren lo que tu haces, que te reconozcan lo que tu haces

11. Cuando dices a que te reconozcan ¿a quien te refieres?

R. A la jefa, a los compañeros, para mi eso es importante, mira en la casa uno tiene mil problemas y si tu a eso le sumas un mal ambiente un mal clima laboral que cámbiate de puesto, así nadie puede estar, si tu estas mal y atiendas mal a una persona es malo, tu no puedes tratar mal a la gente, no puedes tramitar a la gente, a mi nunca me vas a ver que si llega alguien yo siga hablando por teléfono, para mi no primero esta la gente.

12 ¿Si tuvieras que cambiar algo de tu trabajo o agregar algo que no tiene que seria?

R. A ver, que le podría cambiar, quizás un poco los horarios a veces me toca trabajar asta las 8:00 u 8:30, aquí en el municipio tocan las 5:30 y todos se van , aquí no, ven a darte una vuelta a las 7 y todos están y eso que aquí todos son honorarios, a mi me da lata y a veces yo me quedo a pesar que mi horario es de 9:00 a 6:00, a veces ni para trabajar, si no que para tomarnos un café y acompañar a mis compañeros, es que todos tuvieran un horario parecido, pero no es culpa de ellos, no es culpa de la jefa, si no que trabajan con dirigentes y ellos están en reuniones de las 8 a las 9 a las 10, medio complicado por que no tienes tiempo para ti como en familia, eso yo creo que cambiaría, y a mi en mi caso personal la estabilidad, yo llevo 13 años trabajando acá y soy a contrata y mis contratos son anuales diría que eso me gustaría que cambiara, y además la gente que estudia, que tu por algo te superas, no para algo personal, también puede ser, pero también para que te cambien tus condiciones laborales, no toda una vida vas a querer ganar 100 o 200 lucas, querer ganar más, por algo el estudio es una inversión, pero aquí no te ayudan, a mi me gustaría que ya si tu estudiaste, que tu puedas optar y si te quieres quedar aquí puedes optar a otro grado mas alto o te van a pagar el titulo, o asignación de titulo, pero aquí no po, estudiaste y que bueno muchas gracias, tienen que pasar años o tienes que entrar a un concurso y tener tan buena suerte para decírtelo así, para que te suban de grado.

13. Y el hecho de que tú estés estudiando ¿es para eso, para que te suban de grado?

R. Es que son las dos cosa, una por que yo quise perfeccionarme y yo siempre me postergue hasta que le dije ya me toca a mi y lo hice, y también el hecho de

no depender 100% de mi pareja, no me gusta eso, si bien el tiene el 80% del sueldo, no me gusta depender de eso, uno no solo estudia por vanidad, si no también por arreglar su situación económica, no creo que alguien estudie para tener sus títulos guardados.

Bueno... eso seria.... muchas gracias por tu colaboración.

David Vilches, 16 años trabajando en la municipalidad.

1. ¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le interese y le motive?

R. primero que nada lo esencial un buen sueldo, teniendo un buen sueldo vas a trabajar bien, por que esa es la desmotivación que existe en el municipio, hay bajos sueldos, y a ver a parte del sueldo debe a ver un buen jefe

2. ¿A que se refiere con buen jefe?

R. Que se preocupe del personal que el personal este cómodo, no solo que este cuando haya quejas, tiene que ganarse el personal para que las personas trabajen tranquilas, trabajen bien, cuando uno esta estudiando por ejemplo, es diferente cuando un profesor te motiva o solo llega y voy a, no se po, a leer un libro y ustedes toman nota y hago una prueba, es diferente a hacerlo más ganoso. Aquí es igual, yo no digo por el jefe que yo lo encuentro a la pinta, pero igual hay cosas que faltan para que sea buen jefe, lleva un poquito se esta iniciando como jefe, lleva un poco mas de un año aquí, entonces por aquí una persona tiene que ser, tiene que preocuparse del personal, es increíble que

cuando un jefe se preocupa del personal, independientemente que sea de las labores o de su vida personal increíble, es súper bien, trabajai tranquilo

3. En relación a lo que me dice., ¿Usted se siente motivado en su actual trabajo?

R. Si, si, pero igual hay cositas que faltan, la confianza, la confianza en el personal, debe existir una confianza entre los compañeros de trabajo, no quiere decir que les voy a decir a diestra y siniestra a soltarla, pero si debe existir una confianza, también del jefe con su personal que el trabajo se esta haciendo bien, si tu me preguntas a mi yo llevo 16 años, David mi compañero lleva 20 trabajando acá de los inspectores aquí vendría siendo ella la que lleva menos 10 años.

4. ¿Sin embargo de los años que llevan trabajando aquí usted siente que no hay confianza entre sus compañeros?, a eso se refiere.

R. Si po, falta confianza, falta preocupación de la máxima autoridad, en principio hablemos de jefes, hee partiendo del alcalde pa abajo, el alcalde partió con una forma de trabajo que la ha cambiado totalmente ahora, por ejemplo este año estamos totalmente desmotivados, por ejemplo los dieciocho de septiembre el personal lo celebra como corresponde, fiesta, una tarde recreativa en donde toda las unidades participaban, nos juntábamos en el parque y todos participábamos, el municipio ponía algo y el personal otra cantidad, ahora nada, todo lo hizo la asociación del funcionario, hay se pierde una motivación, se pierde totalmente, de que estamos hablando, si nos dijeron que gracias a nosotros el municipio esta bien, o sea si yo te doy las gracias a ti por que estoy trabajando bien aquí, yo también tengo que sentir de que tu estés bien, o sea el recibir hay que dar o dar hay que recibir, de eso se trata.

5. ¿Falta un reconocimiento?

R. Si, antes los reconocimientos eran buenos aquí, pero ahora, lo único bueno ahora es que eligen a 7 u 8 funcionarios y viajan al extranjero, por una semana, pero imagínate que yo a los 15 años me regalaron una pulsera de plata, ni uso pulseras, hace años atrás regalaban un televisor gigante, van cambiando las cosas, cada año van presupuestando menos plata para eso, se va achicando, cuando debiera ser al revés, cada año debería ser un incentivo mayor, para que el funcionario tirara para arriba, los incentivos que tenemos los da el gobierno no mas, un incentivo en plata cada tres meses, pero eso lo hace el gobierno, no lo hace el municipio, lo único que hemos recibido de la municipalidad este año es la nada.

6. ¿Existe alguna otra cosa que quisiera que cambiara, o que no esta y quisiera que la integren?

R. Algo como que, a ver, usted dice en el trato...

7. En general, algo que cambiaría o sacaría de su trabajo

R. No lo que yo sacaría es recursos humanos, por que el nombre no lo acompaña para nada, para nada de lo único que se han preocupado este año es joder al personal no más por ejemplo hay un reloj hay que debiera marcar la hora que corresponde pero no la marca, esta 4 o 5 minutos adelantados, tu llegas a las 8:30 en tu reloj y hay marca atrasado, hemos hecho reclamos y nada hay esta no pasa nada, un funcionario a veces tiene un problema personal y tiene que dar una humilde explicación para que te puedan dar un día libre, antiguamente eso no pasaba, ahora pasa, que calcula teníamos antiguamente una hora de colación y ahora tenemos una hora y de eso se preocupo recursos humanos en hacerlos, de que estamos hablando, una hora y que te quiten media... de eso se preocupo recursos humanos, debería preocuparse de otras cosas mejor.

Bueno Don David, eso sería, muchas gracias por su colaboración.

Carolina Marín Carreño, 3 años

1. Me gustaría saber ¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le resulte interesante?

R. Bueno en mi caso, yo estudie técnico social administrativo, y el hecho de trabajar con el público es lo que a mi me interesa el servicio social mas que

nada, el hecho de trabajar en grupo, el tener un buen jefe que se preocupe, que tenga la capacidad de poder conversar de poder dialogar y de poder ayudar mas que nada la ayuda social, que se de la posibilidad de ayudar a la gente, por que estamos siempre limitadas.

2. Más allá de las funciones en si, ¿Qué cosas le interesan que tenga un trabajo, que le motiven?

R. ah no sé, como motivación un aumento de sueldo, por que la parte pública es muy baja, yo creo que ahí trabajaríamos un 100%, por que yo creo que estamos desmotivados en ese sentido, trabajamos 8 horas, el sueldo es bajo, debemos tener una tolerancia increíble con la gente, por que llega de todo por aquí, entonces yo creo que eso más que nada
Eso...

3. ¿O alguna otra cosa más?

R. Yo creo que el grupo lo hace la oficina, el grupo, por que nosotras pasamos 8 horas en la oficina, es como la segunda casa el segundo hogar que tu tienes, entonces pa mi es fundamental, nosotros tenemos un muy buen equipo de trabajo acá, nos decimos todo cuando tenemos problemas entonces no hay problemas en ese sentido.

4. ¿Usted se siente motivada en su trabajo?

R. Si, si me encanta lo que hago me gusta, además me encanta el sistema de corretaje mas que nada, el hecho de ir a visitar casas, tasarlas, el proceso del departamento de vivienda, tener la posibilidad de ayudar a la gente, buscarle una casa, encontrarla, de ver que no la hagan tonta, de ayudarla en ese sentido, por que la misión del departamento de vivienda es dar orientación sobre el subsidio, nosotras hacemos más allá.

5. ¿La posibilidad de ayudar a la gente es lo que la motiva?

R. Siii, por supuesto es eso lo que me mantiene acá.

6. Si tuviese que cambiar algo de su trabajo, algo que no le guste o agregarle algo ¿Qué podría ser?

R. Agregarle un espacio más grande, mas comodidades, el trato, hee, que podría ser, no yo creo que eso solamente, la estructura, y en la motivación lo que podría ser unos pequeños bonos jejeje, monetarios incentivos, yo creo que nos hace falta, además de cursos, no solo para los de afuera, sino que a los funcionarios también, que se nos de la posibilidad de hacer cursos, para crecer también, para dar una mejor orientación.

7. ¿A que se refería con el trato?

R. A veces jerárquicamente son medios ariscos para decir las cosas y nosotros como funcionarios somos realmente los que hacemos toda la pega y de repente el trato no sé, tu te limitas a decir las cosas que realmente no te gustan a eso voy yo, pero el trato en si que nos traten mal no, si no que darnos la posibilidad de poder expresarnos más por que siempre estamos como limitados, no, no puede decir eso, no puede decir esto otro, ha eso va enfocado en el trato. Pero lo demás todo bien y el espacio que es tan reducido, como todo amontonado, todo achoclonado, todo feo, la estructura es fea, yo creo que eso cambiaría.

Bueno eso sería, gracias....

ENTREVISTAS INICIALES UTILIZADAS

Nombre: Lorena Núñez, 7 años trabajando en la municipalidad.

1. ¿Qué cosas son importantes para que un trabajo sea motivador para ti?

R- ehhhh.... no, pero es que me siento bien trabajando.

2. Haber ¿tu me dices que te sientes bien? ¿ y por que te sientes bien?.

R- Por que me gusta trabajar, bueno igual hay otras cosas que son como más personales

que obviamente no se poh, que dejo a mi hijo en mi casa, y cosas que a lo mejor, me gustaría estar con él, y cosas así, pero a mi me gusta trabajar.

3. ¿Y tu te sientes motivada aquí en tu trabajo?

R- si

4. ¿Y por que te sientes motivada, que hay en el trabajo que a ti te motiva o te interesa?

R- Ayudar a la gente, me gusta lo que hago, ayudar a la gente, a veces igual cuando le encontramos trabajo a la gente y viene como a darte las gracias o te ponen como carita de felicidad, eso para uno también es como gratificante. Bueno como igual nos han tocado casos que nose poh la gente te reclama, ha tocado de todo, pero, igual a mi me gusta ayudar a la gente.

5. ¿Que otra cosa existe aquí en tu trabajo que te motiva?

R- Nose..... las compañeras, eso también te gusta, osea también te quedai con compañeras de trabajo, es como todo un conjunto en realidad, todo eso hace agradable tu trabajo, con la gente que tu estas todo el día, aquí compartiendo ocho horas, para mi es agradable verlas todos los días. Ya que levantarse cuesta tanto.

6. Si tu tuvieras que cambiarte de trabajo ¿en que te fijarías para tomar la decisión de cambiarte? ¿qué debería tener ese trabajo que te lleve a ti a decir ; ya, me cambio! ?

R- Ehh.... yo creo el sueldo, y algo que sepa hacer yo. Que se trate de lo mismo que yo hago acá, o de secretaria, o recepcionista, que sea a lo mejor un horario que me acomode mucho más y el sueldo, si tuviera que hacerlo, lo haría.

7. ¿Tu me dices que te sientes bien aquí en tu trabajo?.

R- si

8. ¿Que cosas tu cambiarías de tu trabajo?

R- que cosas..... que puede ser, a lo mejor que el trabajo de repente sea como más compartido, que todos tengamos las..... a lo mejor no las mismas funciones, por que no todos tenemos las mismas funciones, pero que todo sea igualitario, osea que todos trabajemos de la misma forma, no que unos trabajen más otros menos.

9. ¿Y tu sientes que aquí hay gente que trabaja más y otros menos?

R- si.

10. ¿Y eso es para ti es relevante?

R- Es que a veces es incómodo, por que a veces igual tu estas como bien ocupada y hay otras personas que no tienen como.... que tienen menos trabajo, entonces igual de repente es como... te pillan como la maquina, de repente hay como mucho trabajo y no alcanza a terminar una cosa y ya hay otra, y otra, y otra, osea que de repente igual es cansador.

11. ¿Y eso a ti te influye de alguna manera en la forma en que realizas tu trabajo?

R- En la atención de público no, no me afecta, pero, si a lo mejor de repente me incomoda yo poh.

12. ¿y que te produce eso?

R- a veces molestia, pero para mí.

13. ¿y eso influye en tu comportamiento?

R- nooo, no. Bueno igual estuve con problemas hace poco, que igual a parte se me juntaron temas, que estaba como muy cansada, problemas por fuera, igual estuve con depresión, incluso todavía estoy con pastillas y yo creo que eso igual me a ayudado a estar más tranquila, las pastillas me han ayudado harto, estoy más tranquila, más relajada.

14. ¿Que otra cosa tu cambiarías, o que te gustaría que estuviera en tu trabajo y no está?

R- no eso no más.

15. Anteriormente estábamos conversando sobre los aspectos en que te fijarías si tuvieras que cambiarte de trabajo, tu me dijiste que sería en el sueldo, en la posibilidad de que los horarios fueran

R. más cortos, pero igual eso es difícil que uno encuentre un trabajo como los de acá, que igual son como más cómodos

16. ¿Y el horario que tu tienes acá te agrada?

R- no si igual, si me agrada, pero te digo si es que tuviera la posibilidad de cambiarme y que miraría, miraría eso, pero acá no me molesta, al contrario me acomoda el horario acá.

17. ¿Y en que otra cosa te fijarías?

R- Osea yo creo que claro, al momento de ir a la entrevista, si es que me gusta el lugar, obviamente, si es que hay una buena relación al momento de la entrevista con el jefe.

18. ¿A que te refieres con un buen lugar?

R- Nose poh, a lo mejor que no hayan como tantos hombres, estar metida entre tantos hombres, a lo mejor me daría como más vergüenza, como más tímida.

19. ¿Que otra cosa crees que es importante?

R- Osea igual no me he cambiado mucho de trabajo, entonces nose que es cambiarse de trabajo, por que yo entre haciendo la práctica acá y quede acá, entonces no he tenido como muchos trabajos. Pienso que sería eso que te dije, no tengo más. No tengo como mucha experiencia, a lo mejor si tuviera que renunciar acá y buscar, ahí o por fuera, a lo mejor ahí tendría que empezar a ver que es lo que miraría, pero, ahora en estos momentos nose bien.

20. Y cuando tomaste la decisión de continuar trabajando acá después que terminaste tu práctica, ¿que te llevo a decir si?

R- Por que necesitaba trabajar y otra por que quería aprender, igual he logrado cosas trabajando, tengo mi casa, tengo mis cosas personales, cosas para la casa. Cuando uno trabaja se puede dar gustos.

21. ¿Cual de todas las cosa que me has mencionado te parece más importante, o si pudieras ubicarlas desde la mas importante para ti, hasta la que tiene menos importancia? Me mencionaste el sueldo, el poder aprender, el horario.

R- Obviamente saber a lo que voy, nose poh., si voy a un trabajo saber a lo que voy, si es que se hacerlo o no se hacerlo, ganas de aprender, de seguir aprendiendo.

Nombre: Victor Argandoña, 20 años trabajando en la municipalidad.

1. ¿Qué cosas son importantes para que un trabajo le sea motivador a usted? es decir ¿qué cosas debe tener un trabajo que a usted lo motivan?

R- ¿qué cosa que me motive? es que todo trabajo es motivado, yo encuentro que si usted no llega en la mañana a trabajar y no llega con ganas, no lo hace bien, yo encuentro que todo trabajo o que tenga motivación de los jefes.

2. ¿Usted me dice que se levanta en las mañanas y sale a trabajar ¿ qué cosas de su trabajo lo motivan para levantarse? ¿ que cosas debe tener ese trabajo para que a usted le den ganas de levantarse y venir a trabajar y realizar sus funciones?

R. Uno ya tiene sus años, tiene sus años de experiencia y sabe que tiene que cumplir con los horarios, tiene que llegar al trabajo a atender público, entonces uno tiene una vocación, porque usted para atender público debe tener vocación, de lo contrario aquí llega gente que llega a insultarlo y uno tiene que atenderla con buena disposición, fíjate que yo me motivo solo, yo sé que tengo que hacer mi trabajo y lo hago bien.

3. ¿Que cosas hay en su trabajo y que a usted le gustan y que le interesan?

R. Me gusta atender público.

4. ¿Y por que le gusta?

R. Por que encuentro que estoy capacitado, por eso, por que si no estuviera capacitado no quisiera atender más público y pediría cambio, pero como me gusta, estoy trabajando acá y tengo el respaldo de mi jefe también, del director.

5. ¿Y eso para usted es importante?

R- Eso es importante poh, si usted no tiene el respaldo de los jefes entonces está demás acá trabajando, entonces yo lo que hago encuentro que lo hago bien , de repente me llegan mis felicitaciones, aquí mismo la misma gente que lo motiva a uno de repente usted atiende el público bien, y le mandan una nota de demérito porque uno lo hace bien.

6. ¿Esas son felicitaciones por parte del público?

R- Del público, del contribuyente.

7. ¿Y eso para usted es importante?

R. Es importante y es una motivación, por que eso llega como un memo a la alcaldía y recorre todas las oficinas y en seguida llega acá a la dirección de obras, entonces yo encuentro que ahí me están motivando, están viendo que estoy haciendo las cosas bien, y gracias a eso el año pasado fui a un viaje a Brasil, fue un premio a todos los funcionarios que tienen años de servicios y están calificados bien, aquí los califican, cada funcionario está calificado, están en lista uno, dos y tres, yo todos los años que llevo acá he estado siempre en lista uno, por que yo creo que me consideran un buen elemento.

8. ¿Y para usted es importante que lo consideren así?

R. Es importante, exactamente, porque me considero una persona que estoy respondiéndole a la comunidad.

9. ¿A usted le interesa que sus jefes lo reconozcan?

R- Claro, que nos reconozcan, lo que hacemos, aquí es un equipo, dentro del departamento de edificación y servicio es un equipo, somos nueve personas con el jefe y hacemos todos lo mismo y todo lo hacemos perfecto, y siempre nos felicitan, gracias a eso tenemos un reconocimiento de la municipalidad, por la mejor nota (se para a buscar el cuadro de reconocimiento que está colgado en la oficina), un reconocimiento a la excelencia.

10 ¿Esto para usted es motivador?

R. Si es motivador.

11. ¿Existe alguna cosa a parte del reconocimiento, que le parezca importante y que a usted le guste que este presente en su trabajo?

R. Que más me guste, no yo encuentro que a mi me motiva y fuera de eso que tengo el respaldo de mi jefe, por eso que le digo que me gusta el trabajo acá, si no me gustara yo pido cambio.

12. ¿Entonces usted se siente motivado en su trabajo?

R- Si, si poh.

13. ¿Y si tuviese que cambiarle algo a su trabajo que podría ser, o quizás no cambiarle si no que agregarle algo que no este, y que usted necesite, o que le importa que se encuentre presente?

R. Yo creo que el espacio, el espacio físico, usted ve, somos nueve personas y estamos rodeados de expedientes, no tenemos un archivo que pertenezca a la dirección de obras, yo que veo la parte de archivos aquí en la dirección de obras y tengo expedientes en siete lugares, si yo ninguna cosa la tengo metida en el computador, yo por la pura memoria no más yo sé a donde están los expedientes, entonces me voy yo y me voy a llevar la cosas en mi memoria. Y tenemos un baño que llegan veinte personas entre hombres y mujeres, entonces por eso que necesitamos un espacio físico más grande, y estamos peleando un archivo, ahora estamos haciendo un curso deee..., cuanto se llama este que nos están haciendo, deee que es donde se ve en realidad lo que necesitamos en dirección de obras, un archivo, y ahí nos estamos poniendo, para que la encargada de curso a lo que nosotros estamos necesitando.

14. ¿Existe alguna otra cosa que le gustaría agregar a su trabajo?

R. Nooo, no creo, que más podríamos agregar, no tenemos más espacio, ampliar el departamento de edificación y permiso, nada más.

15. ¿Si usted tuviese que cambiarse de trabajo, en que se fijaría para elegir un trabajo?

R- No, mire, yo en primer lugar, mi trabajo es otro, yo trabaje 18 años en Mademsa, yo soy Matricero salí de Mademsa por que yo lo solicite que me

eliminara por que teníamos una garantía que nos pagaban a 45 días por año, en esos años, y en ese tiempo recibí una cantidad de plata que me sirvió para vivir cómodamente en 7 años, pague mi departamento, le di educación a mis hijos, les compre lo que quisieron, y volvería a mi trabajo en lo que era habitual, volvería a mi trabajo antiguo en mademsa.

16. ¿Osea que si a usted le dieran la oportunidad de volver a su antiguo trabajo, lo haría y dejaría este trabajo?.

R. Si

17. ¿Y porqué? .

R. Lo dejaría porque, ehhhh... como le dijera, me gustaba también ese trabajo y como le digo yo pedí que me cortaran, a mi no me echaron, yo también tengo una carta de reconocimiento en Mademsa, he sabido cumplir mi horario y siempre me ganaba premios en Mademsa, todos los años, teníamos refrigerador, cocina, todo lo que hacia la industria, usted tenía un artículo por el año, si usted no fallaba, no llegaba atrasado, le daban un premio, lo premiaban más encima, entonces yo encuentro que era buen trabajo, volvería a mi labor habitual.

18. ¿Y en que se fijaría para tomar la decisión de decir ¡ ya! me cambio y me quedo aquí ?

R. Bueno llegar a lo que hacia yo no más, llegar a mi departamento que era matriceria y poder realizar mi profesión.

Nombre: Joanie Muñoz, 16 años trabajando en la municipalidad

1. ¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante? o en otras palabras ¿ Qué debe tener un trabajo para que a la motive?

R. Ya, es que a mi me gusta el trabajo, cualquier trabajo, para así me gusta trabajar a gusto con personas sociables, amistosas, que es lo que he encontrado aquí.

2. ¿Qué otra cosa a usted le guste, que este en su trabajo, y que la motive a venir a trabajar?

R. Es que a mi me gusta trabajar.

3. ¿La función que usted realiza le gusta?

R. Si poh, realizo hartas funciones, pero todas de inspector casi, una vez hice atención de público, lo único que no me gusto, ahí encerra, por que yo siempre salgo.

4. ¿Usted aquí en su trabajo se siente motivada?

R. Si.

5. ¿Y que es lo que más la motiva o que es lo que más le gusta de aquí?

R. A mi me gusta todo el entorno.

6. ¿A qué se refiere con el entorno?

R. Que esta Municipalidad es muy bonita, (ríe).

7. ¿El entorno físico?

R. si, si , por que yo tuve la oportunidad de trabajar y ganar tres veces lo que ganaba en ese tiempo, y ahora estaría ganando cuatro o cinco veces más, en el centro, en Monjitas, pero, estuve una semana y me retire.

8. ¿Y porque se retiro?

R. por que no me gusto el entorno, el ruido, los vehículos, los bocinazos, no, no me gustó, me encerraron, bueno, en un departamento grande, una oficina, cuatro veces más grande que esta, con diez personas, contadores, secretaria, el auditor yo que sacaba todos los balances en el computador. No, y yo soy contador general, pero, de ahí ya nunca más trabaje como contador.

9. Es decir, ¿usted privilegia el entorno por sobre un buen salario?.

R. Si, el entorno, claro, claro, y que me queda cerca de la casa, estoy a ocho minutos de aquí.

10. ¿Alguna otra cosa que le guste aquí en su trabajo, y que quisiera mencionar?

R. Pedí cambio para acá, por que yo fui inspector de comercio hartos años, yyy, ahora veo todo lo que es área verde, a quien no le gustan las plantas, los árboles y no peleas con nadie más que con la empresa que yo controlo, que es la que mantiene las áreas verdes.

11. ¿Si usted tuviese que cambiarle algo a su trabajo, algo que no le guste?

R. Mira, aquí en mi trabajo una oficina más decente, con un baño y teléfono, no tenemos ni teléfono, esta cortado hace más de un mes.

12. ¿Le gustaría agregarle algo a su trabajo, algo que no esté y que usted necesite?

R. Un computador bueno, por que tengo un computador del año del perico, no tenemos impresora tampoco, por que está mala.

13. ¿Qué es lo que más le motiva de estar aquí en su trabajo?

R.que gano mi sueldo.

14. ¿Está conforme con el sueldo que recibe?

R. No, porque de acuerdo a la educación que tengo debería ganar mucho más, pero que le vamos hacer, ya estoy vieja, tengo 54 años, no 55, me estoy quitando un año, yo soy contador general, soy técnico universitario en asesoramiento ambiental, pero, estoy en área administrativa, porque aquí no hay más planta, pero, estoy conforme.

15. Si tuviese que cambiarse de trabajo hoy por ejemplo ¿ En qué se fijaría para tomar la decisión y decir, ya en este trabajo me quedo?

R. Un buen sueldo, un buen entorno y equipamiento moderno.

Nombre: Soledad Benítez, 10 años trabajando en la municipalidad.

1. ¿Qué debe tener un trabajo para que le guste o le sea interesante? o en otras palabras ¿para que te motive?

R. ehhhh..., buen ambiente, osea con personas con las que tú te sientas cómoda, que te sientas integrada, con ganas de trabajar, que sientas unión en el grupo, si es que trabajas con un grupo de personas.

2. Y tú que privilegios, ¿trabajar con un equipo de personas, o tener un trabajo más individual?

R. Mira, sabes que me da lo mismo, no tengo, porque he trabajado sola, he trabajado con gente, y no, lo que te digo, privilegio más que nada la parte humana y si hay un buen ambiente ningún problema, si estoy sola también, me las arreglo como pueda, no tengo como una opción por alguno de los dos.

3. ¿Alguna otra cosa importante que tu creas que debe tener un trabajo?

R. ehhhh, haber que te puedo decir,, no fíjate no, yo creo que tu con eso vas mirando en cuanto al tema de trabajo así específico, un orden, nose, un un saber para donde va el buque, algo así.

4. ¿A qué te refieres con “saber para donde va el buque”?

R. Claro, porque muchas veces tu llegas a un lugar, y es como todo muy desordenado, todo ahí ve como lo haces, no es que nose donde están las cosas, que se yo, nose como que ya que ya sepan mira esto va acá, tu vas hacer esto, y que no andes tu como preguntando, ¿y donde está esto?, ¿para donde tengo que

ir?, no, osea que más o menos tu sepas, te digan estas y estas van a ser tus funciones, y tu ahí te las arreglas.

5. ¿Osea que te establezcan los objetivos con los cuales debes cumplir?

R. Exacto, exacto.

6. ¿Tú te sientes motivada en tu trabajo?

R. Mira, en cuanto al tema laboral si, en el tema económico no, te lo digo al tiro, porque el tema económico, pagan mal, pero, laboralmente si, encuentro que es dinámico, que tiene siempre cosas nuevas, que tu vai aprendiendo harto, yo he estado ya en tres partes distintas, bien distintas unas de otras, aquí mismo en la municipalidad, y aprendes harto, porque son totalmente distintos, me siento cómoda con todo lo que he aprendido. Pero, el lado económico, malo, es super mal pagado, lo demás si, si me gusta.

7. ¿Osea, para ti es necesario que un trabajo te dé la oportunidad de ir cada día aprendiendo más?

R. Por su puesto, de ir creciendo, acá por ejemplo en la municipalidad tu puedes sacar harto..., te da una base, para poder hacer hartas cosas, te enseñan harto, aprendes harto, de diferentes temas, por ser, que se yo, de áreas verdes, de obras, estuve en obras, la parte social, como tratar a la gente, te enseñan como para salir después y tu poder hacer otras cosas en otro lado.

8. Bueno, tu me dices que con el sueldo no estás muy conforme (no), si tuvieras que cambiarle algo a tu trabajo, a parte del sueldo ¿que podría ser? ¿Algo que no te guste?

R. Ehhh...

9. ¿O quizás agregarle algo que no esté y que e gustaría que estuviera?

R. Me gustaría, que estuviera, o que hubiera más preocupación por las personas, porque acá ehhh, si te paso algo, si tienes algún problema, ehhh, no están pendiente de lo que a ti te pase.

10. ¿Preocupación por parte de quién?

R. De la municipalidad misma, en cuanto a tu trabajo, como tú te sientes, a si no se pöh, si tu tienes problemas de tipo emocional, si te prestan alguna ayuda acá, encuentro que acá muchas veces no valoran, no se fijan en las cosas que tu haces, en tus sacrificios y no están pendientes de si tu estás bien, para poder trabajar bien, yo encuentro que acá es muy poca la ayuda que te prestan en ese sentido, no se preocupan mucho por su gente, osea vienes a trabajar y tienes que venir a trabajar, pero nunca saben si tu tienes algún problema, aquí te la tienes que arreglar solita, y si llegaste, llegaste no más, nadie está pendiente de que te paso, ni nada, no hay un estudio como de cada funcionario, de ver como están, no tan solo en el trabajo, si no también como persona. Eso me gustaría que estuviera, que se fijaran más en la persona, ayudarte porque eso te sirve mucho, osea, con eso tu podi llegar y sentirte que estas apoyada, que están pensando en ti, en lo que a ti te pasa y teni como ganas de hacer cosas, porque te llaman, te ayudan, mira, haber conversemos, haber que pasa, como podemos resolver el tema, en que te podemos ayudar, con eso ya sientes que hay algo de preocupación por ti.

11. ¿Y a pesar de esa preocupación que tu dices que falta, tu igual te sientes motivada y con ganas de hacer tu trabajo?

R. Es como mitad y mitad, te diría que no es muy así, y a parte yo vivo lejos, pero, igual me motiva trabajar.

12. ¿Y que es lo que más te motiva para venir a trabajar?

R. Ellos, ellos, (indica a sus compañeros de trabajo), porque me rió harto, lo paso bien en el trabajo, y como te digo la parte humana es buena, buenísima, es un buen grupo y eso es lo que, cuando llegas acá dices ya, todo lo que me costo llegar, todo lo que me sacrificio y al final eso hace que valga la pena, a parte de mis hijos que también me motivan, ellos para poder llegar.

José Quiñones, 3 años trabajando en la municipalidad.

1. A mi me gustaría saber... ¿qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante?

R. Osea a todos les gustaría trabajar en un ambiente agradable, o sea en el sentido de que sean más unidos que no anden con pelambres, de que este te hizo esto que aquí que allá, o sea que sean unidos, por que prácticamente uno pasa más acá, es como la segunda casa, o sea si uno no se lleva mal con la familia, el trabajo es el segundo hogar uno se debe llevar bien, o sea eso daría motivos para trabajar más a gusto

2. ¿Que otra cosa es importante para usted en el trabajo?

R. Osea eso es lo primordial en el trabajo, lo otro se va viendo mas en terreno

3. ¿Cómo que?

R. En terreno nosotros le llamamos a cuando salimos fuera, uno no va a ser cambiar a la gente, lo complicado para nosotros es el terreno, nosotros salimos y el insulto de la gente, que prepotencia, o sea uno es el malo de la película en terreno, pero lo primordial es aquí.

4. Ya... ¿Y acá que otra cosa es importante?

R. No se, ahora a mi eso sería lo primordial.

5. Y acá en su trabajo, ¿Usted se siente motivado, interesado?

R. Si, me gusta lo que hago

6. ¿Qué es lo que más le gusta?

R. Lo que más me gusta, prácticamente todo, salir a terreno

7. ¿Y por que?

R. Por que aquí el inspector es más de terreno, por que si estamos aquí en la oficina no hacemos nada acá.

8. ¿Qué es lo que le gusta de salir a terreno?

R. Mira, tratar con la gente, aunque hay gente y gente, conversar con la gente, ayudarla en lo que se pueda, orientarla para que no la pasen a llevar

9. ¿Si usted tuviese que cambiar algo de su trabajo que no le gusta, o agregar algo?

R. Seria difícil.

10. ¿Por que?

R. Por que me siento a gusto, todavía no encuentro nada que no me guste

11. ¿O agregar algo?

R. Si le sacaría algunas cosas, algunos inspectores medios cascarrabias jejeje, no pero no, no sacaría nada, me siento a gusto en el lugar de trabajo donde estoy.

12. Poniéndonos en el supuesto que usted se tuviese que cambiar de trabajo, ¿En que cosas se fijaría a la hora de decir en este trabajo yo me quedo, este me gusta?

R. A ver, que vería yo, en realidad me gusta hacer todo, no hay nada que no me gusta hacer, lo he probado todo.

13. En distintas cosas del trabajo en si... ¿En que se fijaría si se tuviese que cambiar de este a otro trabajo?

R. Conocer más a la gente, según como tratan a las personas, como lo tratan a uno y hay diría como se lleva el resto de ellos y como tratarlos también a ellos, en eso me fijaría.

14. ¿Cómo son las relaciones con tus compañeros de trabajo aquí?

R. No aquí las relaciones son buenas, en el resto es como pelambre, que este no hace nada y así, por que aquí van por grados y el grado es como pelea, algunos tienen 16, 14, y mira no hace nada y la plata que sacan, pero esos son problemas de ellos y uno no tiene que meterse, o sea yo con ello me trato de llevar bien como ellos se llevan con migo, lo primordial que tiene que tener un trabajo por que saca uno si pelea en el trabajo y se lleva mal con los compañeros, peor para el jefe,

15 ¿Hay alguna otra cosa que también le sea importante?

R. Como es la palabra, tener una... tener mas contacto con el jefe y luego el decir y nosotros procedemos tenemos que en el caso no mentir, por que el que miente sale pillao igual y el así se van dejando de lado igual

Ya, eso seria todo don José, muchas gracias por su colaboración.

Víctor Salgado, 8 años trabajando en la municipalidad.

1. A mi me gustaría saber... ¿Qué debe tener un trabajo para que a usted le guste o le sea interesante?

R. Oportunidades más que nada

2. ¿De que tipo?

R. De proyectarse más en el trabajo que uno ejecuta, por ejemplo cursos de gasfitería, soldadura, electrónica, todo eso hace que el trabajo que uno ejecuta lo pueda realizarlo con mayor facilidad en lo que uno hace mas que nada, oportunidades de capacitarse, ya hemos hecho cursos si de prevención de riesgos, primeros auxilios, pero nos faltan de gasfitería, de esas cosas que uno..., nosotros trabajamos con implementos de electricidad todas esas cosas y saben un poquito algunos pero no todos saben, entonces así si no esta uno esta el otro.

3. ¿Qué otra cosa es importante que tenga un trabajo que haga que a usted le guste?

R. Yo creo que el ambiente, el ambiente, una buena coordinación con los compañeros, y llevarse bien y sobre todo la parte de sueldos para que trabajis bien, por que sobre todo si voy a realizar un trabajo que sea bien remunerado es bueno también por que más te incentiva a trabajar también con mayor razón.

4. ¿Acá en su trabajo tiene la posibilidad de tener las cosas que me mencionaba recién?

R. No se ha dado la posibilidad de cursos por recursos humanos, pero nosotros siempre los hemos planteado que debería hacer cursos así, no se ha dado.

5. ¿Y usted se siente motivado aquí en su trabajo, le gusta?

R. Si, eso si, que me motiva, no se el ambiente, tener contacto con las personas, que uno nunca hace lo mismo eso es lo bueno, siempre hacis cosas distintas y eso es importante por que por lo menos te distraes y trabajando te distraes y salis de la rutina del trabajo, me gusta mi trabajo.

6. ¿Si usted tuviese que cambiar algo de su trabajo que no le guste, o quizás agregar algo que no tiene, que sería?

No, no creo que nada, esta bien, no tengo nada que quejarme, nos congeniamos con los funcionarios, es buen contacto el que tenemos dentro del trabajo, además uno hace cada cosa distintas todos los días, sobre todo los días sábados que hay eventos y unos se quedan, además uno hace turnos y hay va variando el sistema de trabajo. A si que es variado.

Bueno don Víctor eso seria... Muchas Gracias por su tiempo...

Erica Fuentes, 10 años trabajando en la Municipalidad.

1. ¿Qué es lo más importante para usted para que el trabajo la motive?

R. Un clima bueno, las personas con las cuales trabajo las relaciones interpersonales. Yo confío en las personas pero veo que el entorno no es bueno, que no son confiables, uno ve que ellos sonrían con uno pero a las espaldas son otros. Yo creo que la confianza es importante para vivir y trabajar en armonía.

2. ¿Qué otra cosa la motiva en el trabajo?

R. Bueno, el tener un buen lugar físico, adecuado, yo por ejemplo tengo problemas cervicales y la columna me duele, entonces con esta silla yo debo estirarme a cada rato por que la columna a mi me duele, esta silla no es adecuado.

El sueldo no es tan importante, yo trabajo bien por poco o mucho, como persona laboral trabajo bien por cumplir, demostrar que yo sirvo en el trabajo como persona laboral, demostrarle a los demás y a la jefatura, yo se que es así

que trabajo bien, pero me gustaría que los otros lo vieran, es importante proyectar más allá, a uno la catalogan por conflictiva, pero no es así

3. ¿Por qué creen que la catalogan como conflictiva?

R. De ver como hacen las cosas aquí da pena, el día 12 me cambiaron a mayordomía, pero yo no quería el cambio, por que me iba a perder como persona laboral, yo creía que iba a perder el tiempo, no a trabajar todo el rato, yo estaba acostumbrada a trabajar sin tiempo libre, aquí uno se acostumbra a conversar, en otros departamentos yo no hacia eso, aquí si puedo, pero decidí que todo me lo voy a tomar con calma, si debo hacer un trabajo lo haré lento, así trabajare.

4. Si usted se cambiara de trabajo, ¿En qué cosas se fijaría?

R. En un mejor sueldo, mayor.

.

5. ¿Qué otra cosa?

R. Mejor calidad de las personas, el sueldo es importante y las personas también pero lo más importante es la amistad, yo tengo aquí hartos amigos, eso es lo importante.

6. Si tuviera que cambiarle algo a su trabajo ¿Qué le cambiaría?

R. Que tenga una mejor comodidad física, el entorno que sea adecuado.

.7. ¿Usted se siente motivada en su actual puesto de trabajo?

R. Tengo ganas de trabajar, no importa que gane poco, pero, tengo un trabajo seguro, yo ya estoy acostumbrada, además por necesidad yo no puedo dejar de trabajar, cuando estoy en mi casa digo a veces ya no quiero más hasta he pensado en morir, pero como si lo hace no tendré salvación deo de pensar en eso, yo trabajo por el dinero por necesidad.

Yo siempre quise trabajar aquí, un día antes de entrar a trabajar aquí pase llorando y dije, Dios mío hay me gustaría trabajar a mi y participe en un concurso público, entre sin pitutos a la municipalidad, solo el pituto de arriba.

**TOTAL DE ENTREVISTAS REALIZADAS POSTERIOR A LA
CAPACITACION**

Segundas Entrevistas

Erika Fuentes.

1. Supimos que usted asistió a un curso de capacitación ¿Qué le ha parecido el curso?

R. De todas maneras es bueno, porque ehh.. igual sirven algunas cosas, pero, yo no las puedo aplicar en todo caso, porque es muy difícil que tu puedas aprender o aplicar cosas en tan pocas horas, por lo menos yo trato de aplicarlas, no por que me las enseñan si no por que yo soy, trato de manejar los conflictos.

2. ¿Le sirven estas cosas?

R. ehh. si , porque uno como que refuerza más lo que como uno es no más, a mi me ayuda reforzar como yo soy.

3. En relación a lo mismo, y pensando en el curso en forma en general, ¿Qué cosas usted rescataría de eso o que cosas que ahí ocurrieron, cree que le sirven?

R. Sabe lo que yo pienso, la verdad es que aquí hacen curso que son muy cortos, no, no sirven mucho, por el tiempo.

4. A pesar del tiempo ¿Qué aspectos del curso le parecen interesantes?

R. Yo estaba sin ánimo de participar, estuve siempre ehhh..., más bien no participe yo con el grupo, estaba con algunos amigos en el grupo, y ahí nos pusimos a conversar, más bien de todo, por que una sola persona tenía las preguntas, yo le dije a ella, y en el otro grupo había una persona que tenía que estar observando al grupo de nosotros, no hubo mucha ayuda de trabajo en equipo, entonces por esas cosas yo me aparto.

5. ¿Desde cuando para usted ha sido importante el trabajo en equipo?

R. Siempre, Siempre ha sido importante, he pensado igual.

6. ¿Hubo algo en el curso que la llevo a fijarse más en ese aspecto?

R. No, en el trabajo de grupo había que descifrar, estaba bien difícil, eh... había que hacerlo en 20 minutos, lo hicimos en 40 minutos, no teníamos todas las preguntas, si no que una persona, es por que no llevamos el manual, y en el otro grupo igual, una sola persona lo llevo y de acuerdo a eso tuvimos que trabajar, pero, como le digo, esa persona no quería ella compartir con el grupo, y como ella no quería, nos pusimos a conversar entre nosotros

7. ¿Es para usted importante haber conversado con los demás?

R. Es que siempre converso con ellos.

8. A pesar de lo que ocurrió con el trabajo en equipo, nos guataría saber ¿si ha sido importante para usted haber participado en el curso?

R. Me sirvió para un rato de esparcimiento, porque no son buenos los cursos que dan acá, no son buenos, son chapas como se dice, son cosas para tapar hoyos.

9. Y esta oportunidad de esparcimiento le ha ayudado a sentirse más motivada en su trabajo?

R. **Nooo, yo estoy igual.**

10. Y entonces ¿cómo influye en usted esta oportunidad de esparcimiento?

R. **Bueno, eh... es que yo pude conversar más con mis compañeros, y con otros de otras áreas.**

11. Y en general, ahora que usted asistió al curso ¿Se siente, igual, mejor o peor en cuanto a su motivación en el trabajo?

R. Nooo, soy la misma persona, el curso no ha hecho ningún cambio en mi, ningún cambio.

12. Después que asistió al curso, ¿hubo algo en lo que usted se quedo pensando, que quedo dando vueltas en su mente, algo que ahí se haya tocado o se haya hablado?

R. Solo algo que, haber, al principio como empezamos con una actividad, estábamos en un circulo, y había que decirle algo positivo al compañero, y hay gente que tiene una opinión de mi, y yo tambien tengo una opinión de ella, y yo le dije a una de ellas, que igual que me era simpática y que.... eso. Lo otro que rescate, que del grupo que yo tuve problemas, donde estaba en inspección, estaba el alexis, y yo igual lo mire yyyy le dije que yo no habia dicho lo que se habia rumoriado, y trate de dejarle en claro lo que habia pasado antes de que me cambiaran para acá, por que yo había tenido un problema con él, y yo descanse con eso.

13. ¿Cómo se sintió después de esto?

R. Descanse, ya no puedo perder en nada.

14. ¿Es decir que el curso le sirvió para poder decir a esa persona, lo que sentía?

R. Si

15. ¿Y que le paso a usted con eso?

R. A mi, nada.

16. se lo pregunto en términos personales o emocionales.

R. Lo que pasa es que yo dije ya va a llegar la oportunidad, porque cuando él, este niño andaba en el departamento, el era muy influenciado, si le decían párate de cabeza el lo hacía. Yo hable con el en el curso, le dije esto, esto y esto, yo le dije, voy a decirte esto para que te quede claro, le dije hartas cosas. Yo siempre he sido así ni me quedo callada.

17. ¿Y esto le hace estar mejor en su trabajo?

R. eh... te ayuda

18. ¿en que le ayuda?

R. Me sentí un poco mejor, pude decir lo que yo quería, y era la verdad de lo que había pasado, porque esa vez, yo no tenía nada que ver, inventaron cosas y entonces eso a uno le hace sentirse mal..

19. y eso le hace sentirse más motivada en su trabajo?

R. no, no creo

20. Y en cuanto a las ganas y al interés ¿le ayuda?

R. Es que siempre he hecho las cosas con interés, siempre he venido con ganas al trabajo.

21. En relación a lo que conversamos el otro día ¿que cosas importantes debe tener un trabajo, para que a usted le sea interesante o le motive?

R. no me preocupa mucho de eso, por que estoy un poco enferma y a veces vengo a trabajar por inercia, pero si la convivencia con los otros es importante, por que a veces hay pelambres y conflictos y uno se siente mal, por que a veces no tiene nada que ver poh.

22 ¿y usted se siente motivada en su trabajo?

R. Si me gusta mi trabajo, me entretengo con lo que hago.

23.¿y desde cuando piensa así , es decir, desde cuando siente que la entretiene?

R. siempre me ha gustado mi trabajo, yo no me aburro, me gusta trabajar aquí en la municipalidad, siempre quise hacerlo.

24. ¿existe otra cosa de su trabajo que le motive?

R. el sueldo, aunque es super bajo, yo gano 140.000 pesos, imagínese, y hay gente que gana mucho más, por que tienen posibilidades de ascender, yo no las tengo, es injusto. Además que yo no me siento con ánimo, estoy un poco enferma

25. ¿Desde cuando tiene ganas o interés por ascender?

R. Desde siempre, siempre he querido subir de puesto y ganar más.

26 ¿Alguna otra cosa que le motive o le parezca importante?

R. eso es lo importante, que otra cosa puede ser,.....nose, eso

27 .En la entrevista anterior usted nos dijo que le interesaba que el resto de sus compañeros e incluso sus jefes, observaran que usted trabaja bien ¿aún le interesa eso?

R. si claro que si, porque así uno demuestra lo que es, y no la miran en menos, por que aquí a veces no valoran lo que uno hace.

28 Otra cosa que nos señalo antes, fue que a usted le motiva o le gusta su trabajo porque es un trabajo seguro ¿Aún piensa lo mismo?

R. si, aquí yo me siento segura, porque se que no me van a despedir y eso uno no lo tiene en todos los trabajos

29. ¿y qué cosas de su trabajo, le incomodan y por ende cambiaría?

R. El sueldo, como le dije recién es muy bajo, y además las condiciones de la oficina, podrían ser mejores, por ejemplo está silla es super incómoda y a mi me hace mal para la espalda.

30¿Usted siente algún cambio de ánimo después de haber ido al curso?

R, ehh, no, sabe que yo creo que las pastillas que tomo por mi enfermedad, me producen a veces un poco de ánimo bajo.

31. en una escala del 1 al 10, ¿en que número se ubica para calificar o clasificar su motivación en el trabajo?

R. en el 6.

Soledad Benítez

1. Supimos que usted asistió a un curso de capacitación

R. si, al de manejo de conflictos.

2. ¿Qué le ha parecido el curso?

R. Mira, ehh..., si me gusto, me gusto más que nada la profesora, la encontré bien clara, directa, simpática y explico bien lo que era el curso. Ahora de que sirva o no sirva, de que uno lo pueda llevar a efecto en tu lugar de trabajo nosé, por que una ya está acostumbrada a tratar con gente, entonces nosé, lo encontré como un poquito de repente obvio, como que tu ya estas preparado para eso, ya después de tanto tiempo ehhh..., pero, si hay algunas cosas que se pueden rescatar, que eran como detallitos así, de darte datos como para tú enfrentar ciertas situaciones complicadas, si me pareció interesante el curso. Lo único si es que los encuentro cortos, ya que hay cosas que se pueden desarrollar más.

3. ¿ha sido importante para ti asistir al curso?

R. ehhh, fijate que no encuentro que me haya cambiado en algo, o que haya cambiado algo, no, nose si sea tan despectivo, pero es un curso más no más, osea no, como un aporte, aporte, no de verdad, osea por eso te lo digo, de que sean tan cortos, de que sean tan, que se disuelve, es algo que esta por algunas horas y después se va, quizás si hubieran más capacitaciones, que fueran capacitaciones más seguidas, más ehhh.. como tan poco, como que de vez en cuando viene, no me ha aportado mucho, la verdad.

4. eso es en términos de contenido, y pensando en otros ámbitos del curso, ¿tú encuentras que hay algo que te sirva a ti como persona o que te sea importante?

R. Quizás para conocer un poco más a mis compañeras, hay compañeros que no tratas tanto así como, claro tampoco acá trataste así como con ellos tan profundamente, pero, si como para conocerlos, para conversar un poco más con ellos, de repente los ves por ahí y les dices hola y nada más, pero, en ese sentido puede ser, que, como que compartimos un poquito más

5. Y eso de compartir con los demás ¿es para ti importante?

R. Es importante, pero ahí es donde va mi punto, es importante, pero, si se compartiera más, osea compartí, pero, no te alcanza el tiempo para compartir bien, no llegai a algo más, compartí como un poquitito aquí, un poquito acá, no

alcanzas a ver más allá. Entonces como hace tiempo que no iba a un curso yo, igual es poco, no, quizá los veí, hablas un poquito más, pero, te falta, encuentro que quedai como inconcluso.

6. ¿se interés por compartir con los demás ha estado siempre en ti?

R. Siempre me hubiera gustado compartir más, pero, no se puede tampoco, tu trabajo, lo que tu haces de repente no puedes salir, no estas siempre en contacto, por que trabajamos con ciertos departamentos mas que con otros, entonces la gente no la conoces a toda, no estás con toda permanentemente en contacto, ehh.. a lo más los saludas, entonces siempre porque te ayuda, te ayuda a que no te aísles tanto con los demás, que sea algo más general, más de municipio, de compartir, de conocernos, de no prejuizar antes de conocer a alguien, después de haber compartido más con ellos me siento mejor, un poco más contenta.

7. Después que asistió al curso, ¿hubo algo en lo que usted se quedo pensando, que quedo dando vueltas en su mente, algo que ahí se haya tocado o se haya hablado?

R. no, la verdad que no.

8. Y ahora que usted asistió al curso y compartió más con sus compañeros ¿Se siente, igual, mejor o peor en cuanto a su motivación en el trabajo?

R. Igual, igual, no siento cambio, no.

9. ¿Qué cosas son las que te motivan aquí en tu trabajo?

R. El poder aprender, nose, me gusta hacer las cosas, me gusta que las cosas salgan bien, me gusta saber que puedo hacer algo, que puedo aportar en algo, que puedo ayudar, que puedo aprender, porque igual vas aprendiendo, eso, y es que a mi me gusta mi trabajo, no me quejo del.

10. ¿El interés por aprender ha estado siempre en ti?

R. Si

11. ¿Y tu sientes que el curso te ayudo en ese aprendizaje?

R. es una cosa bien extraña por que lo siento demasiado corto, es algo que pasa y que, es como una situación que pasa, que pasa y que después siguen, entonces nose, no siento mucho aporte, mucho cambio.

12. En la entrevista anterior, nos menciono que para usted era importante que en su trabajo estén claros las funciones y tareas que debe realizar ¿aún sigue pensando lo mismo?

R. Si, eso es importante y necesario, porque si uno no tiene claro lo que debe hacer, no trabaja adecuadamente, pierde el tiempo preguntando en vez de estar ya trabajando.

13 ¿Qué cosas le desagradan en su trabajo y desea que cambien?

R. El sueldo, considero que es muy bajo, siento que deberían realizar un análisis de este tema y tratar de aumentarlos, por que hace mucho tiempo no lo hacen, o en realidad quizás nunca lo han hecho.

14. ¿Alguna otra cosa que le desagrada?

R....no, nose, yo creo que eso es lo más importante.

15. En la entrevista anterior, nos menciono que le gustaría que “hubiera más preocupación hacia las personas”, por parte de la municipalidad ¿aún piensa lo mismo?

R. Si claro, me gustaría que se interesaran por lo que uno siente o como una está, porque a veces, uno tiene problemas y no se siente muy bien, entonces yo nunca he sentido apoyo o interés por parte de ellos hacia esos temas, y eso es importante para uno.

16. ¿hay algo que haya cambiado después del curso, en relación a sus intereses o necesidades?

R. Lo que podría haber cambiado, sería que me consideraron, que del tiempo que llevo acá es poco lo que siento que me han considerado en un curso que valga la pena, en alguna oportunidad el año pasado parece que fue, me consideraron en un curso, pero, no consideraron también de que soy mamá y que tengo hijos chicos, y que me mandaron fuera del municipio, entonces tenía que ir a un lugar lejos, en volver, en tener que llevar a mis hijos, yo vivo lejos de acá, entonces igual era complicado para mi poder asistir a un curso. De repente es bueno que cuando te consideran en algo, también analicen, que te conozcan, que conozcan ala gente con la que están trabajando y que analicen también su situación, o que valdría la pena en juntar a cierta gente que también tiene problemas o que le cuesta un poco, ver si se puede hacer acá, ponte tú, o ver nose poh, o preguntarnos, avisarnos.

17. Entonces que con haber asistido a este curso, tu sientes que te consideraron?

R. Claro, que como que se acordaron que yo estaba aquí.

18 ¿y como te sientes con eso?

R. ehhh..., es que tampoco no es un gran curso, no es nada del otro mundo, yo siento que hay varios que están llamando, están llamándolos a casi todos,

entonces nose si sea algo en particular o algo en general, y ahora me toco a mi, pero no siento que sea algo más allá que eso.

19. entonces cuando tu me dices “siento que me consideraron” ¿a que te refieres?

R. Que yo no me siento considerada en el municipio, no siento que se preocupan por uno.

20. entonces con el hecho de que te hayan invitado a este curso ¿te sientes un poco más considerada? ¿Eso es lo que yo puedo entender?

R. si, siento que se acordaron, pero, por eso te digo, nose si fue por que tienen una lista donde van poniendo a falta esta persona, o porque realmente querían que tú fueras, o se acordaron de ti.

21 ¿Y para ti es importante sentirte considerada?

R. si por supuesto.

22. Y al sentirte un poco considerada por asistir a este curso, ¿te sientes más motivada?

R. Si igual te motiva, algo de motivación, piensa que estamos acá no más y vivir un mundo y allá hay otra gente, en ese sentido si.

23. ¿y eso para ti es importante?

R. si

24. y el ponerse en contacto con la gente, y el decir hay otro mundo, hay otras personas, eso ¿lo piensas ahora? o ¿el curso te ayudo?

R. si, es que claro por lo que te digo, por el hecho de trabajar uno en un lugar de repente tienes contacto muy esporádico con gente, no estai siempre ehh, conversando o viendo otras actividades, siempre es lo mismo, o consultar por algún tema y hola como estaí y nada más, de repente estai tan metida en un lugar que no teni tiempo ni para eso, entonces con eso quizás es una motivación de ver a tus compañeros allá, de conversar, de ver otras cosas, no es como lo típico de todos los días. En ese sentido si siento que ayuda, incluso quizás otros cursos de otras cosas tambien se pueden dar, sería bien interesante.

25 En la entrevista anterior, también nos señalaste, que tu trabajo te motiva porque es dinámico y tiene siempre cosas nuevas ¿aún piensas lo mismo?

R. si por eso me gusta, aquí uno hace cosas distintas, y puede aprender de varios temas, eso es bueno.

26. En una escala del 1 al 10, ¿en que número se ubica para calificar o clasificar su motivación en el trabajo?

R en un 6.

José Quiñónez

1. Supimos que usted asistió a un curso de capacitación ¿Qué le ha parecido el curso?

R. Me sirvió en hartas cosas, lo encontré bueno, me aporto.

2. ¿Cómo cuales?

R. como controlar las situaciones de las familias alrededor de uno, como tratar a la gente, ver como uno les puede resolver los problemas, eso fue lo que me gusto, y bueno me sirvió de harto, cosas que yo no tenía conocimiento.

3. ¿osea aprendiste más cosas?

R. Claro.

4. ¿Y de que manera influye en tu interés por el trabajo, el haber obtenido más conocimiento?

R. Ehhh..., en el sentido que ahora puedo tratar, osea, puedo ver los problemas y bajar un poco el perfil a los problemas, puedo controlar un poco más, sobre todo en las salidas a terreno.

5. Después de haber asistido al curso y en relación a todo lo que ocurrió en el y todo lo que se converso ¿hubo algo en lo que usted se quedo pensando, que quedo dando vueltas en su mente?

R. No.

6. ¿qué cosas cambiarías de tu trabajo, algo que no te guste?

R. Que suban el sueldo (ríe), es lo único, eso es lo que menos me gusta, en general todo lo demás está bien, a mi degusta mi trabajo, me gusta lo que hago.

7. ¿y este interés por el sueldo es algo que apareció ahora?

R. no, osea es prácticamente de todos nosotros, porque es el grado que tenemos nosotros, osea, el mes tiene 31 días y nosotros descansamos, haber ehh, 2 días 1 día, porque los fines de semana los trabajamos completos.

8. En un principio de la entrevista tu nos comentaste que en el curso tu pudiste aprender cosas para tratar a la gente

R, osea a la gente impulsiva.

9. ¿Tu crees que en ese sentido el curso te sirvió en algo, es decir el hecho de tener más conocimiento y herramientas para tratar a la gente, ¿te motiva mas para trabajar?

R. Si me sirvió de harto, osea prácticamente escuche lo que quería escuchar, no como los otros cursos que había ido.

10. y en relación a eso ¿se siente, igual, mejor o peor en cuanto a su motivación en el trabajo?

R. No, si me siento mejor

11. ¿Osea podrías decir que te sientes más motivado?

R. si, cero drama ahora, osea ya puedo controlar a la gente, osea no ponerme al nivel de ellos y mantener la compostura no más.

12. Tu en el curso adquiriste un aprendizaje (si) ¿ para ti es importante el poder aprender?

R. De eso se trata también, no mantenerse en el mismo escritorio y hacer lo que siempre se hace, si no que aprender ya hacer otras cosas.

13. Esta importancia sobre el aprendizaje, tu no lo habías comentado antes, ¿es a causa del curso que apareció este interés?

R. osea el aprendizaje igual es importante, porque uno aprende lo que hay aquí no más, pero si uno puede aprender otras cosas que te sirvan en tu trabajo sería bueno.

14. ¿Y esta idea desde cuando surgió en ti?

R. desde ese día.

15. ¿osea a partir del curso tu reflexionaste y pensaste “es importante aprender?

R. osea, claro aprender cosas para el trabajo, y incluso el curso igual sirve para aplicarlo en la familia, si tenía algún conflicto, yo levantaba la voz, ahora no.

16. ¿tú te sientes motivado aquí en tu trabajo?

R. si.

17 ¿Qué cosas le motivan?

R. Es que a mi me gusta mi trabajo, lo que hago me agrada, y además no tengo ningún problema con mis compañeros, me llevo bien con ellos y eso es bueno, osea uno no puede hacer cambiar el genio de las demás personas, como actúan, no puede, si tienen problemas en la familia no se pueden meter mucho tampoco, a veces los problemas de la familia los pueden traer para acá y se desquitan aquí, pero, en el sentido laboral es bueno, y a pesar de eso yo con la pareja que estoy estamos bien.

18 ¿y el tener la oportunidad de aprender le motiva en su trabajo?.

R. si por su puesto, como le decía recién uno debe aprender siempre.

19. En una escala del 1 al 10, ¿en que número se ubica para calificar o clasificar su motivación en el trabajo?

R. Ehhh, haber podría ser en un 7, porque no todo es tan bueno.

20. ¿Y qué cosas no son tan buenas?

R. osea la mayoría de las cosas son buenas, yo estoy conforme, pero, por ejemplo a mi me gustaría que los jefes se comunicaran más, aunque igual me llevo bien con ellos, nunca he tenido un problema, ah y bueno (ríe), el sueldo podría ser mejor, usted sabe, uno siempre necesita.

21 ¿Y le molesta que sus jefes tengan poco contacto con usted?

R. no, si ellos son buenos conmigo, es que podría ser que tuviéramos más contacto.

22. ¿Existe alguna otra cosa que quieras comentar del curso, algún aspecto que te haya servido o ayudado?

R. me ayudo ehhh., en mi familia, para controlarme más y no desquitarme con ellos, porque uno siempre se desquita con los que más conoce, estoy más tranquilo ahora.

Víctor Salgado

¿Qué le pareció el curso?

R: Muy bueno, se vieron cosas que uno podía analizar

¿Cómo que?

R: Conflictos, congeniarse con la gente, el trato la manera de ser, como te podi relacionarte con una persona, como decir las cosas, por que hay distintas formas de decir las cosas, eso mas o menos yo tome del curso y hicieron un como te podría decirte, un... en la pizarra un ejemplo y como te podi relacionarte con ese problema.

¿Y para usted es importante el trato con los demás, el saber decir las cosas?

R: Si, por supuesto, por que cualquier palabra la podi interpretar de otra manera y eso es un conflicto y si te dicen algo y te puede llegar a otra cosa, por eso es importante como decir las cosas

¿Ya, y esa importancia apareció ahora?

R: Yo siempre la he tenido si, ese cuidado de cómo decir las cosas, trato de decir las cosas como deben de ser para que no se interpreten mal po.

¿El curso influyo en algo a que usted se diese cuenta que el trato con las personas es importante?

R: Si, si influyo, para darme mas cuenta, del trato con las personas y todo eso, por lo menos yo lo tome así, como le digo el ejemplo de la pizarra que decía cosas así

¿Y que aspectos generales del curso usted rescata, algo que le haya servido?

R: Él haber, conocer mas a las personas que asistieron al curso, ver como es ella la timidez de ella, si realmente, por que de repente uno saluda a la gente como hola hola, pero congeniar con ella hacerle preguntas, reunirnos como lo hizo ella, ver la personalidad de cada persona, ver como la podis tratarla tu, o decirle cosas, la personalidad la manera de decir de la persona, y muchos se tulleron, que pensai de esa persona los puntos buenos las virtudes buenas quizás nunca

se los vai a poder decir, pero esa fue una de las reuniones que hizo la señorita, por que de repente tu vei aquí a los funcionarios por 8, 6 y 7 años y nunca le vai a decir las cosas, sino que hola hola, chao chao.

¿Y para usted compartir con las demás personas es importante?

R: Siii, como yo te lo había dicho antes en mi trabajo yo me relaciona con ellos, y así uno conoce a mas personas, me relaciona con ellas y puedo ver si la persona es o no es conflictiva, aunque aquí son conflictivos, una cosita así y olvídate te la agrandan en dos tiempos y demás tu la podi arreglar en una conversación y darle solución., no hay pa que ser ataoso.

8. ¿Qué cosas cambiaría de su trabajo?

R. nose, yo creo que no muchas o quizás nada, aunque podría ser eso de que algunas personas son conflictivas, pero en realidad no me afecta, yo nunca ando peleando con nadie.

9. ¿Y desde cuando apareció en usted la percepción o idea de que los demás son conflictivos?

R. siempre poh, si yo llevo hartos años trabajando aquí y siempre ha sido igual, problemas y eso, pero, yo no me preocupo mucho de eso porque como le decía recién a mi no me afecta. Además ahora uno pudo prender a solucionar los conflictos, osea, uno puede conversar con la gente y evitar pelearse.

10 ¿a que se refiere cuando dice ahora?

R, es que en el curso nos enseñaron a resolver estos conflictos, y evitar pelear o enojarse poh.

11 ¿esto que para usted es importante que esté en el curso, ha influido en la motivación que usted tiene de su trabajo o en el interés?

R: Si, si.

12 Y por que cree usted que ha influido, como se siente ahora?

R: Si influye, por que asi como te dije anteriormente uno conoce mas a las personas, y, influye a lo que uno es, por decirte si yo respeto a las personas nunca le he faltado el respeto a nadie, y si una persona me dice algo yo trato de mantenerme ahí no mas, que no pase a mayores, para eso tengo a mi jefe, le converso a el y el lo soluciona

13 ¿Es importante para usted poder conversar con su jefe y que le ayude a solucionar problemas?

R, si poh, asi uno se siente más tranquilo por el es el jefe poh y loo ayuda a uno o por lo menos para no tener conflictos.

14 ¿Desde cuando es importante?

R, siempre, uno se fija en eso, si el jefe es el jefe y si no estai en la buena con el, las cosas no andan bien, eso es importante.

15 ¿Y usted está conforme con la relación que tiene con su jefe?

R. siiiii, nos llevamos bien, nunca he tenido ningún problema, esta bien

16 ¿a que se refiere cuándo me dice que el curso le influye?

R: bueno porque uno está más tranquilo sin problemas con los demás, y eso a usted le gusta le dan ganas de trabajar y además, por lo menos a mi me gusta lo que yo realizo, porque hago muchas cosas distintas.

17 ¿Usted se siente motivado en su trabajo?

R, si claro que si, me gusta mi trabajo.

18 ¿y después de que fue al curso usted se siente igual mejor o peor en la motivación?

R No, si mejor, por que el curso influye mucho

19 ¿Y en que lo nota?

R: El curso mismo, uno tiene más ganas de trabajar y además que incentiva mas los cursos esos, igual el curso que yo había hecho anteriormente el de neurolinguistica

20 ¿Por qué le influye?

R: Por que a lo mejor tu no sabi pero te enseña a sentirte mejor, aprendis mas cosas, hubo en ese curso algunos días de relajamiento mental, a lo mejor tu no lo sabi, nos hicieron relajarte y te sentí mejor, a lo mejor la misma presión del trabajo, te hace ver así, esos cursos son buenos por que a lo mejor tu no te dai ni cuenta pero estay trabajando acelerado, es bueno para salir un poco de lo que estay.

21 ¿Cuando conversábamos nos decía que era importante el aprendizaje, las relaciones con los demás y hacer diferentes cosas, también el sueldo?

R: Si el sueldo es también, en parte eso por que te influye también, porque todos nos encalillamos y si ganai un poquito mas te vai a sentirte bien.

22 ¿Y usted está conforme con su sueldo?

R, bueno a todos nos gustaría ganar un poco más, usted sabe las cosas están caras, todo sube y uno sigue igual, pero, así son las cosas, tampoco me echo a morir.

23 ¿Desde cuando piensa eso?

R, siempre, siempre uno quiere ganar un poco más.

24 De las cosas que le mencione ¿todavía son importantes?

R: Si

25 ¿Agregaría o quitaría algo?

R: No eso esta bien, lo que habíamos conversado anteriormente

26 ¿Cree que asistir al curso influye en lo que usted nos había contado anteriormente?

R: Si, si influye, por ejemplo conocer a las personas, mas encima en el trabajo que hacemos nosotros, que trabajamos con esas personas y hay que saber guiarlas, trabajamos con ellas, tenemos contacto con las personas, asi es que el trato que nos den ellos a nosotros como el de nosotros a ellos.

27 ¿Después de asistir al curso te sientes más motivado?

R: Si po por eso te decía anteriormente que son buenos esos cursos

28 En tu motivación si pudieras colocarte una nota para decir asi de motivado estoy yo, del uno al 10 que nota se pondría?

R: Del uno al nueve te podría decir por que siempre hay cosas que a uno no pueden gustarte, por el estrés por el exceso de trabajo, queri hacer una cosa y te mandan a otro lado, ha veces trabajai, trabajai y solo descansai un poco el día domingo, y además el sueldo no es mucho.

Víctor Argandoña

¿Usted fue a un curso de capacitación?

R: Si, si fui a dos.

¿Qué le pareció?

R: Bien, bien bueno, son cosas esenciales para el municipio, otorgamiento de licencia de conducir, informes previos, entonces todo esto nos pareció bueno, además la profesora explica bien su trabajo, se impone, no se chupa como muchas veces la persona como cuando uno a veces dice no esto esta mal, por que hubieron un poquito de alegatos, por que de repente el informe no estaba bien hecho, porque nosotros manejamos el procedimiento, y el procedimiento no estaba como nosotros pensamos que lo iban a poner, por que nosotros hicimos el trabajo, el trabajo lo hicimos todas las direcciones, entonces después cuando se llevo a lo que se entrego empezamos a debatir, entonces ella se impuso que no que no era así.

¿Qué aspectos del curso usted rescataría, y piensa que le ha servido?

R: Lo que pasa es que esto esta recién comenzando, pero nosotros sabemos los procedimientos que están acá, y las deficiencias que están acá, y de repente se llego a un punto de debate y la niña dijo que no era así no mas.

¿Entonces que rescataría?

R: Si que es bueno, por que tiene hartos que..., lo que pasa que este curso es para saber lo que hacen otras direcciones, al menos yo he pasado por varias direcciones y tengo conocimiento de esto, pero por ejemplo en transito no había estado nunca yo y supe mas menos y empezó a ver los procedimientos de transito, y quedo ese conocimiento, en cuanto a aseo y ornato yo había estado hay pero habían cambiado unos procedimientos, entonces con este manual que tengo aquí tengo ese conocimiento

¿Ha sido importante entonces asistir al curso?

R: Si, por lo menos los tres que fuimos acá, bien bueno.

¿Quedo pensando algo después de asistir al curso?

R: Bueno, nosotros estamos pidiendo un archivo para acá, y en el curso se dijo que estaba en estudio, pero ese estudio nunca llega a su punto clave que digan ya esto lo vamos a resolver y tenemos el archivo, nosotros estamos pidiendo un archivo hace 5, 6 años, y nunca ha pasado, la dirección de obras no tiene archivo por que no hay recursos, a veces se nos han perdido carpetas por que aquí queda todo como usted ve, y no podemos dejar las cosas con llave y si entra alguien no se lleve nada, eso es lo que nos quedo dando vuelta, pero en cuanto al curso nosotros lo encontramos bien.

7 ¿Usted se siente motivado en su trabajo?

R. si por su puesto, si mi trabajo me gusta, me gusta trabajar y aquí me siento bien.

Cuénteme una cosa ¿Que es lo que lo motiva en su trabajo?

R: Asistir al trabajo y atender al público que viene aquí que otra cosa más

¿Cuándo nosotros vinimos la otra vez usted nos contó que lo que a usted lo motivaba era el reconocimiento, que sus jefes lo apoyarán, y su trabajo?

R: Si eso es lo que me motiva, y otra cosa, que sea reconocido por el director

¿Todavía lo motiva lo mismo?

R: Si, todavía lo mismo, por que si nos ganamos las pasantías es por algo, nosotros nos ganamos un viaje a brasil y eso es por reconocimiento del alcalde, del director.

¿Usted después del curso cree que algo más lo motiva?

R: seguir haciendo bien el trabajo, que las cosas salgan bien, y que el contribuyente aprecie las cosas que uno hace también, por que a veces en el trabajo que hacemos esta bien, y la gente nos felicita por el trabajo y si nosotros estamos haciendo bien el trabajo y la gente nos esta motivando, y otra cosa, a veces la gente sale de aquí y va a informaciones y pide el libro de anotaciones y ponen felicitaciones por que el público se va conforme y deja una notita, y después eso se va a la Alcaldía y nos ponen una nota de mérito y eso es bueno

¿El asistir al curso lo hace sentir mas menos o igual de motivado que antes?

R: No, no yo creo que un poquito más, por que esta aprendiendo más, conociendo mas direcciones en las que uno no trabaja, y uno no tenia conocimiento de ello y aquí uno se interiorizo de eso, de como efectúan el trabajo ellos.

¿El conocer como realizan el trabajo ellos lo hace estar más motivado?

R: si, por que va a tener un poquito de conocimiento, por que a veces llega la gente y te hacen consultas, por ejemplo al departamento de transito que hay que llevar, como son los papeles para sacar un permiso de circulación, entonces uno con el curso ya sabe ya, por que en la minuta sale, ahora algo que no sabia ya uno sabe algo

¿Usted se siente más motivado?

R: Por supuesto, si participar en el curso va a saber un poquito más de lo que uno sabe.

Y cuénteme una cosa, ¿el interés por aprender, por el conocimiento apareció después de asistir al curso?

R: La verdad..., es que el curso me ayudo a darme cuenta que uno debe estar siempre aprendiendo de su trabajo y del de los demás, no solo quedarse con lo que uno hace.

Usted me dijo que era importante el reconocimiento, ¿El participar en el curso usted lo ve como un reconocimiento del jefe?

R: Es que participamos en conjunto con él.

¿Y como fue?

R: Bien, por que como le dije el curso lo hicimos nosotros, la charla se hizo por intermedio de direcciones, y como el jefe tiene más conocimiento se hizo bien.

18 ¿es para usted importante relacionarse con su jefe?

R. si , sin el jefe y su apoyo uno no trabaja bien, por que el es la persona que a uno lo ayuda cuando tiene dudas o problemas, y así puede solucionarlos y salir adelante, para trabajar bien .

19 ¿Y como es la relación que usted tiene con su jefe?

R. buena, muy buena, el siempre nos apoya y nos ayuda, no me quejo, es un muy buen jefe.

20. ¿Y como se siente al ver el manual que confeccionaron en el curso?

R: Bien po, por que uno lo ve lo pesca y piensa que lo hicimos nosotros, entonces eso era lo que decíamos, y cuando terminamos el curso la niña nos decía gracias por el apoyo de ustedes, por lo que ustedes hicieron, entonces nos reconoció que habíamos aportado un granito de arena a lo estábamos haciendo, entonces uno se siente bien, el reconocimiento de la niña que hizo el curso y de la jefa de personal que estaba entregando el diploma. Entonces después el diploma le sacan una fotocopia y lo dejan en la hoja de vida de uno, yo que le digo tengo muchos de estos en mi hoja de vida, entonces como le digo es bonito participar.

21 En la entrevista anterior usted nos señaló que si usted no se siente capacitado para su trabajo prefiere retirarse ¿aún piensa lo mismo?

R. Si, porque si uno no sabe hacer su trabajo, lo va hacer mal, entonces eso no es bueno, uno tiene que trabajar en las cosas que sabe hacer, que tiene conocimientos, o si n o, los jefes lo pueden descalificar y hasta lo pueden despedir (aunque aquí eso no puede pasar, pero, va a ser mal mirado y eso no es bueno, uno se siente mal, entonces yo tengo que saber lo que hago, estar capacitado para realizar mi trabajo.

22. ¿Y como se siente al sentirse capacitado o con los conocimientos adecuados?

R. bien, a uno lo miran bien y uno se siente considerado, ay además que si a uno le preguntan algo, uno sabe que responder, no se equivoca, uno va a estar preparado y ni siquiera va a titubear.

Joanie Muñoz**1. Supimos que participo en un curso de capacitación ¿que le pareció?**

R: Bien, me pareció bien.

2. ¿Que rescataría de ese curso?

R: Todo lo que se pueda percibir de que los otros departamentos también tienen que hacer montones de tramites para lograr hacer una atención

3. ¿Y le gusto?

R: Si, si ya desde que estoy aquí he pensado que se debería hacer este tipo de talleres de las cosas que se hacían en los otros departamentos

4. ¿Se termino con un manual?

R: Si, en donde esta resumido todos los procesos de cada departamento.

5. ¿a ud. por que le gusto el curso?

R: Por que me actualice en varios procesos que se hacen en la municipalidad, al menos yo antes trabaje en transito, trabaje en obras, trabaje acá... entonces me actualice de los procedimientos que yo hacia antes en la época que yo trabaje, además lo que yo menos sabia era de social de DIDECO, entonces ahí cache mas o menos, entonces me sirvió por que yo trabajo en la calle con la gente y la gente pregunta, puedo decir ya tiene que ir a tal parte a hacer un subsidio, entonces me gusto por que eso deberían hacerse siempre con todo funcionario.

6. ¿Le gusto por dos cosas, primero por que aprendió procedimientos y segundo por que puede ayudar a la gente?

R: A claro, si yo soy inspectora desde que llegue acá, entonces en la calle tengo mucho roce la gente me conoce entonces yo trato de ayudar.

7. ¿Y estas cosas desde cuando son importantes para usted?

R: No desde siempre, yo vengo de familia que es así, mi padre mis hermanos, el de saber para ayudar a la gente

8. ¿No es algo que nace con el curso?

R: No no, yo antes de aquí trabaje en una comunidad cristiana.

9. ¿cómo se siente ayudando a la gente?

R: Yo creo que bien

10 ¿Después de asistir al curso usted se siente mas motivada menos motivada o igual de motivada en su trabajo?

R: de la motivación olvídate, por que aquí no te dicen esto esta bien te felicito, esto no, pero la motivación si esta bien por que personalmente estoy bien con mi conciencia.

11¿Para ud. Es importante que le reconozcan los trabajos que realiza?

R: Aunque sea de palabra, pero nunca lo han hecho.

12 ¿Esto siempre ha sido importante?

R: Siempre ha sido importante para mí, pero aquí siempre te felicitan la gente de afuera pero aquí no, yo le digo no se preocupe si para eso me pagan, yo estoy haciendo mi trabajo, pero igual es rico que te agradezcan y eso.

13 ¿Hay algo que le haya quedado dando vueltas, que haya quedado pensando después del curso?

R: No, el manual de procedimientos que nos dijeron que nos iban a entregar

14 ¿Usted se siente motivada en el trabajo?

R: si, un poco, pero aquí el entorno de la oficina no es muy bueno, yo creo q con la gente es mas importante que con la estructura que tenemos, yo vengo de una oficina con baño y yo sabia que venia acá, sin teléfono, se gotea en invierno, lleno de moscas, esa es la motivación que tenemos aquí no más, que nos gusta el trabajo. Además aquí desde el director hasta abajo somos todos sociables, todos los días besos besos, y eso es rico, eso de afecto a mi me gusta, en donde estaba antes apenas te daban el buenos días.

15. ¿Y es importante para usted relacionarse de esta manera con sus jefes o directores?

R Si , obviamente que sí, por que así uno se siente.....como más bien, como en un ambiente más familiar y no tan, como te dijera, ... tan rígido.

16 ¿Y desde cuando es importante este aspecto?

R siempre lo ha sido.

17 Resumiendo lo que me ha dicho, ¿a ud. Que le motiva?

R: A mi me gusta trabajar, me gusta me nace, ando en las plazas y la gente me pregunta por las patentes por este por este otro. Y a mi me gusta ayudar a la gente.

18 En la entrevista anterior usted nos había dicho que le motivaba el trabajo, las relaciones con los demás el sueldo, el entorno físico. ¿Hay algo más que la motive ahora?

R: No, eso mismo, aunque el sueldo que recibo es poco, yo soy técnico agrícola, contadora y no me reconocen esos títulos en mi sueldo.

19 Y dígame, ¿En una escala de 1 a 10 en donde se ubicaría usted respecto a su motivación en el trabajo?

R: En un 9, por que me gusta mi trabajo, pero hay cosas malas como el sueldo y la oficina que no tiene ni teléfono

Lorena Núñez

1 ¿Tú fuiste a un curso?

R: Si

2 ¿Y que te pareció?

R: Bien, es que se trataba de temas que ya uno conocía ya.

3 ¿Y que rescatarías del curso?

R: Que otro funcionarios conozcan la labor que hace uno, aunque no se vio todo lo que uno hacia, sino solo una parte.

4 Pero ¿habían varios departamentos ahí?

R: Si habían varios

5 ¿Entonces tú también conociste lo que hacían otros departamentos?

R: Si.

6 ¿Y que te pareció eso?

R: Igual hay cosas que uno sabe que hacen otros departamentos pero no tan profundo, igual ahí trataron de explicar bien lo que hace cada departamento.

7 ¿Tu rescatas el conocer bien lo que hace cada departamento?

R: Si

8 ¿Por que eso para ti es importante?

R: Porque dieron a entender que todo esto funciona gracias a los funcionarios, igual es bueno que reconozcan que toda la labor que se realiza es gracias a los funcionarios.

9 ¿Eso fue lo que te agrado del curso?

R: Si

10 ¿ eso lo pensabas antes de ir al curso?

R: Si a lo mejor lo pensaba, pero no pense que el resto lo pensaba también.

11 ¿Y para usted es importante saber lo que piensan los demás?

R. si, ellos son mis compañeros y uno debe saber lo que piensan, para ver si concuerda con lo que uno piensa, así uno ve si estamos de acuerdo o no.

12 ¿y le es importante estar de acuerdo con los demás?

R, siiii, somos todos compañeros, entonces hay que tratar de llevarse bien, aunque aquí yo me llevo bien, no tengo problemas con los demás, somos buenos compañeros.

13¿Tú sacaste del curso saber lo que hacen otros funcionarios y saber que otros compañeros piensan igual que tú?

R: Si, que valoricen el trabajo que uno hace.

14 ¿Hubo algo que quedaste pensando, que te quedo dando vueltas?

R: No, me quedo todo claro.

15 ¿Luego de asistir al curso piensas que estas igual, mejor o peor motivada que antes?

R: Igual, si igual

16 ¿Te sientes motivada en tu trabajo?

R: Si me gusta mi trabajo

17 ¿Por qué?

R: si me gusta la atención de público, aunque es muy estresante, uno trata con distintas personas, con caracteres diferentes, hay días que igual uno no anda muy bien, pero si igual me gusta.

18 ¿Qué te motiva?

R: No se, es que yo necesito trabajar, el sueldo y también yo como persona como mujer.

Y estás conforme con tu sueldo?

R (rié), igual podría ser más, pero no se puede hacer mucho al respecto, tú sabes, los trabajos en el sector público son así, no es llegar y que te suban el sueldo.

19 En la otra entrevista tu nos dijiste que a ti te motivaba reconocieran tu trabajo, el trabajo equitativo, las relaciones con tus compañeros y con tus superiores, tu trabajo y crecer como persona. ¿Todavía te motiva eso?

R: si, y seguir trabajando, por que necesito trabajar por mi hijo, y también por mi por que necesito como persona seguir creciendo.

20 ¿Y aún sientes que a veces no todos trabajan d igual manera?

R. si uno a veces ve que otros no están trabajando y uno esta llena de pega, entonces eso es como, como que no te gusta, pero, así es tampoco es tan terrible

21 En la entrevista anterior también nos menciono que le era importante tener las capacidades o conocimientos para saber hacer o realizar su trabajo, ¿aún piensa lo mismo?

R. si claro, si uno no se siente capacitado mejor no hacerlo, o no responsabilizarse, porque asi uno va a estar preocupada y las cosas no las hace bien.

22 Si tú te pudieras poner en una escala de 1 a 10 en tu motivación, en donde te ubicarías?

R: En el siete puede ser, por que igual no hay como trabajo perfecto, siempre hay cosas que no te gustan.