

FACULTAD LATINOAMERICANA DE  
CIENCIAS SOCIALES

SEDE - ECUADOR

Programa de Políticas Públicas y Gestión  
Maestría en Gestión del Desarrollo

"ESTUDIO DE FACTORES QUE PROPICIAN LA PARTICIPACION  
DEL RECURSO HUMANO EN PROCESOS DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE LOS MUNICIPIOS DEL PAIS"  
Análisis de cuatro casos demostrativos

A U T O R A

Elizabeth Daniela Jiménez Salinas

Esta tesis fue financiada con recursos del  
Fondo de Solidaridad



Quito - Ecuador

2004



SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE  
CIENCIAS SOCIALES  
SEDE - ECUADOR**

**PROGRAMA DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y GESTIÓN  
Maestría en Gestión del Desarrollo,**

***“ESTUDIO DE FACTORES QUE PROPICIAN  
LA PARTICIPACIÓN DEL RECURSO  
HUMANO EN PROCESOS DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE LOS MUNICIPIOS  
DEL PAÍS”***

***Análisis de cuatro casos demostrativos***

**Autora: Elizabeth Daniela Jiménez Salinas**

**Esta tesis fue financiada con recursos del Fondo de Solidaridad**

**Quito - Ecuador**

**2004**

## **AGRADECIMIENTO**

El esfuerzo puesto en este trabajo ha sido un motivo para acrecentar mis conocimientos en los temas tratados, su culminación a pesar de la premura del tiempo con la que fue realizada, ha sido gracias principalmente al apoyo de todos quienes han estado junto a mí en estos momentos de aprendizaje continuo.

Mis padres han sido el soporte fundamental, quienes siempre me han inculcado la responsabilidad y la energía, porque a pesar de estar lejos de ellos, con sus ánimos telefónicos y momentáneos, han sabido apoyarme y comprenderme en este camino.

Además están la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y el auspicio del Fondo de Solidaridad del Gobierno que, mediante la concesión de una beca económica, hicieron posible que me atreva a emprender en esta nueva y espero no única aventura de continuar mis estudios e incrementar nuevos conocimientos, en procura de aportar con un granito de arena en beneficio del país. Igualmente quiero agradecer profundamente al doctor Aldemar Puentes quien a través de su gran compromiso conmigo y con experiencia, me asesoró en cada uno de los pasos de este proceso de investigación.

Finalmente está mi fiel amigo y esposo Manuel, quien con sus palabras y acciones de aliento continuo, ha sido mi gran confortador en los buenos y en los malos momentos, y que espero lo continúe siendo hoy y siempre.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<i>Introducción</i>	1
<b>CAPÍTULO I</b> <i>ESTADO DEL ARTE</i>	6
1.1. Desarrollo Organizacional	8
1.2. Motivación	15
1.2.1. Teorías de la motivación	18
1.3. Liderazgo	22
1.3.1. Teorías del liderazgo	24
1.4. Clima Organizacional	28
1.5. Ambiente Laboral	32
<b>CAPÍTULO II</b> <i>CONTEXTO DE LOS CASOS DE ESTUDIO</i>	35
2.1. CANTÓN SANTA ELENA	36
2.1.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN	36
a. Aspectos físicos	36
b. Aspectos político-administrativos	36
c. Aspectos económico-productivos	37
2.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	37
2.1.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO	38
a. Antecedentes del Plan de Desarrollo Organizacional	38
b. Objetivos	39
c. Acciones programadas y ejecutadas	40
d. Asistencia técnica	40
2.2. CANTÓN SALINAS	41
2.2.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN	41
a. Aspectos físicos	41
b. Aspectos político-administrativos	41
c. Aspectos económico-productivos	42
2.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	42

	<b>Página</b>
2.2.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO	43
a. Antecedentes del Plan de Desarrollo Organizacional	43
b. Objetivos	43
c. Acciones programadas y ejecutadas	44
d. Asistencia técnica	44
2.3. CANTÓN NANGARITZA	45
2.3.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN	45
a. Aspectos físicos	45
b. Aspectos político-administrativos	45
c. Aspectos económico-productivos	46
2.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	46
2.3.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO	47
a. Antecedentes del Plan de Desarrollo Organizacional	47
b. Objetivos	48
c. Acciones programadas y ejecutadas	48
d. Asistencia técnica	49
2.4. CANTÓN RUMIÑAHUI	49
2.4.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN	49
a. Aspectos físicos	49
b. Aspectos político-administrativos	50
c. Aspectos económico-productivos	50
2.4.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	51
2.4.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO	52
a. Antecedentes del Plan de Desarrollo Organizacional	52
b. Objetivos	52
c. Acciones programadas y ejecutadas	52
d. Asistencia técnica	53
2.5. RESULTADOS OBTENIDOS	53
<b>CAPÍTULO III</b>	
<i>ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO</i>	54
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56

	<b>Página</b>
3.1.1. Participación en el Plan de Desarrollo Organizacional	57
3.1.2. Percepciones de quienes participaron en el Plan	58
3.1.3. Administración de la Institución	60
3.1.4. Relaciones Laborales	62
3.1.5. Percepciones acerca de su Lugar de Trabajo	62
3.1.6. Satisfacción en el Trabajo	64
3.1.7. Apreciación del Jefe Inmediato	68
3.1.8. Imagen Institucional	70
3.1.9. Trabajo en Equipo	71
3.1.10. Relaciones con Compañeros de Trabajo	73
3.1.11. Ambiente Laboral	73
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	77
<i>Bibliografía</i>	82
<i>Anexos</i>	85

## **SUMARIO**

El presente trabajo de tesis se enmarca dentro del Programa de Maestría en Políticas Públicas y Gestión, llevado a cabo por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede Ecuador, y con especialidad en Gestión del Desarrollo. Se refiere a un estudio de los factores que propician la participación del recurso humano en procesos de desarrollo organizacional. Básicamente esta investigación se centra en el análisis de los procesos de desarrollo organizacional implementados en cuatro municipios del país, Santa Elena y Salinas en la provincia del Guayas, Rumihahui en la provincia de Pichincha y Nangaritza en la provincia de Zamora Chinchipe. Existen muchos factores que afectan directamente al recurso humano de la institución, pero para este estudio se han seleccionado cuatro: la motivación, el liderazgo, el clima organizacional y el ambiente laboral.

Para abarcar este tema, en el *Capítulo I* se empieza abordando algunos de los referentes teóricos relacionados a desarrollo organizacional y los cuatro factores mencionados en el párrafo anterior, con algunas de las teorías que fundamentan el estudio de cada uno de ellos.

En el *Capítulo II* se hace mención al contexto de cada uno de estos municipios: información básica del cantón, descripción de la administración municipal e iniciativas de desarrollo organizacional del municipio, datos que se consiguieron a través de la participación y observación directa de la investigadora.

En el *Capítulo III* se hace un análisis de los casos de estudio, referidos básicamente a los resultados obtenidos, a través de encuestas a los empleados de los distintos municipios, y relacionados con los factores de estudio, su participación en el plan o proceso de desarrollo organizacional y sus percepciones sobre distintos cuestionamientos relacionados al tema central de estudio.

Por último, en el *Capítulo IV*, se plantean algunas conclusiones acerca de la participación o no del recurso humano en estos procesos de desarrollo organizacional.

Precisamente la poca participación que ha existido parece ser una de las principales causas determinantes de los débiles impactos percibidos en los municipios estudiados.

## INTRODUCCIÓN

La situación que vive el Ecuador de hoy, exige que las instituciones, tanto públicas como privadas, sepan competir dentro del contexto que plantea un mundo globalizado. En el caso de las municipalidades, esto les obliga a asumir nuevas y mayores responsabilidades que van más allá de la simple prestación de los servicios básicos y más bien están relacionadas al modo y nivel de desarrollo que tienen sus cantones; estas son por ejemplo, la capacidad de generar fuentes de trabajo, promover el desarrollo local, fomentar el desarrollo cultural y social, entre otras. Las mismas empiezan a ser más urgentes a partir del proceso de descentralización del Estado.

La progresiva transferencia de competencias, atribuciones, responsabilidades y recursos debe ir acompañada de una mayor capacidad de gestión por parte de los diversos gobiernos locales. Para asumirlas es necesario que las entidades sean capaces de entregar servicios y bienes públicos con eficiencia y eficacia, por lo que necesitan emprender y sostener procesos de *desarrollo organizacional o fortalecimiento institucional*.

El desarrollo organizacional implica desarrollo humano, de ahí su importancia dentro de una entidad, ya que el recurso humano es considerado como uno de los motores que impulsa todo proceso dentro de una organización. Varios autores han tratado el tema de la importancia del recurso humano que forma parte de una organización; esencialmente se abordan procesos de: selección, vinculación, inducción, capacitación y promoción, motivación, sistema de remuneraciones, clima organizacional, relaciones de poder, registro y control, liderazgo, ambiente de trabajo, evaluación del desempeño, entre otros.

No obstante, para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se hizo énfasis en los factores: motivación, liderazgo, clima organizacional y ambiente de trabajo. Los mismos son importantes para que las instituciones estén en capacidad de responder a las expectativas propuestas en los planes de desarrollo institucionales, y pocas veces han

sido considerados para que el proceso de desarrollo o fortalecimiento se dé en forma sostenible y con éxito.

En relación con este enfoque, en un artículo de la revista *Contactar* se lee lo siguiente: *“...Por lo tanto, la adecuación de los recursos humanos a los nuevos requerimientos de la gestión municipal se constituye en una tarea prioritaria en el actual contexto. Esto implica definir políticas orientadas, por ejemplo a la captación de nuevos funcionarios, al desarrollo o capacitación del personal, a la implantación de un sistema de remuneraciones adecuado, que estimule el desempeño a través de incentivos, y a la institución de carreras compatibles con las nuevas capacidades requeridas”*<sup>1</sup>.

En el Ecuador, existen organismos como la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica -GTZ-, el Banco del Estado -BEDE-, la Asociación de Municipalidades del Ecuador -AME-, el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador -CONCOPE-, la Unión Internacional de Autoridades Locales -IULA-, entre otros, encargados de crear y ofrecer estrategias de planificación, enfocados a la optimización y fortalecimiento de las administraciones municipales y consejos provinciales del país.

Uno de estos procesos, apoyados por algunas de las entidades citadas, es el Fortalecimiento Institucional (F.I.), también llamado Desarrollo Organizacional (D.O.), el cual se concentra en mejorar la capacidad organizacional y proporcionar los instrumentos para ayudar en el análisis de las organizaciones, evaluando las necesidades y medidas que permitan mejorar su funcionamiento e implementar los cambios que se requieran.

Los aspectos antes mencionados se analizarán a través del estudio de cuatro casos demostrativos, en municipalidades que ya han aplicado el proceso de fortalecimiento y en otras que lo están haciendo. Estos son: el cantón Rumihahui de la provincia de Pichincha, cuya asesoría al proceso está a cargo del IULA; en los cantones de Santa Elena y Salinas, de la provincia de Guayas, asesorados por la AME; y, en el cantón Nangaritza de la provincia de Zamora Chinchipe, por el BEDE; organismos que

---

<sup>1</sup> Sitio web <http://www.revistacontactar.com.ar/1010.htm>

incluyen el fortalecimiento institucional, ya sea en conjunto con el plan de desarrollo, anterior o posterior al mismo.

Por otro lado, cabe destacar que el principal objetivo que se persigue con este trabajo investigativo es: “Analizar la participación de los recursos humanos en los procesos de fortalecimiento institucional municipal y su incidencia en la percepción sobre el trabajo y la institución”. Los objetivos específicos son: Revisar la inclusión de los temas motivación, liderazgo, clima organizacional y ambiente laboral en propuestas de fortalecimiento institucional en cuatro de los municipios del país (estudio de casos demostrativos); analizar la relación entre motivación, liderazgo, clima organizacional y ambiente laboral del recurso humano con la percepción que se tiene acerca del funcionamiento de los municipios; y, analizar la relación e influencia de los procesos de desarrollo organizacional en el desarrollo de las actividades del recurso humano.

Asimismo para su desarrollo, se partió de los siguientes supuestos teóricos:

Que los factores como motivación, liderazgo, clima organizacional y ambiente de trabajo inciden en la elaboración y ejecución de todo proceso de fortalecimiento municipal, pero a su vez deben ser considerados como casos especiales dependientes del entorno en el que se desenvuelve cada institución.

Que el clima laboral es un factor determinante en la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización.

Que la motivación humana dentro de la administración, es un factor complejo y que repercute en el desempeño laboral, además de afectar la moral y actitud de las personas.

Que en toda institución existe la necesidad de contar con el apoyo de uno o varios líderes cuyo comportamiento y actitud logren despertar confianza y seguridad en sus seguidores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la comprobación de los mencionados supuestos, surgieron las siguientes preguntas:

¿Los procesos de desarrollo organizacional promovidos en las entidades municipales, incluyen los temas de liderazgo, motivación, clima organizacional y ambiente laboral como temas principales de sus propuestas?

¿De qué manera la existencia o ausencia de los temas liderazgo, motivación, clima organizacional y ambiente laboral en las propuestas de desarrollo organizacional, inciden en la percepción que tiene el recurso humano sobre su trabajo y su institución?.

Todo este proceso investigativo requirió de una metodología que partió de un estudio de tipo descriptivo y analítico, para destacar la influencia que pueden tener los factores de: motivación, liderazgo, clima laboral y ambiente de trabajo, en el desempeño laboral del recurso humano dentro de una entidad municipal.

Primeramente, se procedió a una revisión del marco conceptual de algunas teorías acerca de motivación, liderazgo, clima institucional y ambiente de trabajo. Además, se hizo la revisión de los planes de desarrollo de los cantones de: Santa Elena y Salinas en la provincia del Guayas, de Nangaritza en la provincia de Zamora Chinchipe, y de Rumiñahui en la provincia de Pichincha, elaborados por entidades como la Asociación de Municipalidades del Ecuador -AME-, el Banco del Estado -BEDE- y la Unión Internacional de Autoridades Locales -IULA-, respectivamente.

Posterior a esto se diseñaron los instrumentos de análisis (fuentes primarias), entre ellos, encuestas y entrevistas, tanto a funcionarios como a directivos de las municipalidades antes mencionadas.

Luego se hizo la verificación del alcance de los resultados en los cuatro municipios, a través del análisis de los instrumentos aplicados (análisis cuantitativo), en el programa *SPSS Manager versión 10.5 para Windows*, el mismo que permitió formar el enlace entre las variables para identificar las principales relaciones o contrastes entre los resultados; y posteriormente hacer una evaluación de los factores antes mencionados en las entidades.

Conjuntamente, para lograr identificar estos aspectos, se revisó la estructura de los municipios, tanto orgánica como funcional y se analizó el personal administrativo y obrero con el que cuenta, datos que permitieron realizar las encuestas y entrevistas. Además se revisaron otras teorías acerca de estos temas, junto con artículos de revistas, periódicos, entre otros.

# **CAPÍTULO I**

## **ESTADO DEL ARTE**

*“Las funciones clásicas de la municipalidad han sido las de construir obras de infraestructura; administrar y proveer servicios básicos y normar o regular el desarrollo local. En muchas localidades intermedias y pequeñas de América Latina, la municipalidad ha construido caminos, puentes, escuelas, puestos de salud, mataderos, redes de agua, alcantarillado y energía eléctrica. También administra servicios como la recolección de basura, los mercados y mataderos, el registro civil, la policía municipal y regula el desarrollo urbano-territorial, el tránsito y la ubicación espacial de las actividades económicas”<sup>2</sup>.*

Los gobiernos locales, refiriéndonos en este caso específico a los municipios, deben tener la capacidad de gestar el desarrollo<sup>3</sup> y adaptarse a las nuevas tendencias que se presentan en la actualidad, buscar mecanismos que le permitan hacer frente a los efectos de la globalización, la descentralización del Estado, la presencia de nuevas tecnologías, etc.. Estos factores hacen necesario un cambio de la cultura organizacional de la institución para responder a las crecientes demandas de servicios por parte la sociedad y al mismo tiempo plantean el reto de mostrar un mayor nivel de apertura para establecer alianzas estratégicas, coordinar esfuerzos y gestionar recursos de manera conjunta, tanto con los actores locales (públicos, privados, comunitarios), así como con otros actores del contexto geográfico.<sup>4</sup>

En América Latina, y en especial en Ecuador, la acción municipal pasa a tener un papel muy importante dentro de la dinámica de una ciudad, incluso por encima de otros organismos del Estado. Pero esto a su vez, no solo se ve reflejado por el dinamismo que puedan tener uno u otro municipios, independientemente del tamaño, sino de la forma como se desenvuelven sus actividades y propuestas.

No obstante pese a su relativa autonomía, en la práctica está limitada por varios factores, como la dependencia de las transferencias del Gobierno, las competencias centralizadas, la falta de capacidad técnica, financiera y de recursos humanos, para

---

<sup>2</sup> Mario Rosales, “Los Secretos del Buen Alcalde”, una guía para el ejecutivo eficaz, IULA/SACDEL, Chile. Pág. 15.

<sup>3</sup> Una de las numerosas concepciones sobre la gestión del desarrollo describe que éste “es obra de grupos de personas organizadas que colocan voluntad, inteligencia, motivación, tenacidad y creatividad en las actividades que emprenden. En esta concepción el desarrollo se obtiene, básicamente, por la dinámica actuación del recurso humano, el único capaz de generar nuevos recursos o multiplicar los existentes”.

<sup>4</sup> Entrevista realizada al Sociólogo Mario Rosales, funcionario del IULA.

asumir nuevas competencias, entre otras<sup>5</sup>. A ello se suma la creación de nuevos municipios en los últimos años, asociado a veces con un crecimiento urbano habitualmente desordenado, que incide en la permanente deficiencia en la cobertura de los servicios básicos y sociales, ligado esto a la creciente demanda de la población en esos sectores asentada.

El Sociólogo Mario Rosales denomina “gestión participativa”, a lo que considera un estilo diferente de otros anteriores (caracterizados por una “*administración centralizada, autoritaria o burocrática*”), planteando un listado de “secretos” que debe tener un buen alcalde, concejal o funcionario municipal. Tanto en el Ecuador (desde los años noventa) como en varios países de América Latina, se ha tratado de lograr una innovación municipal con el fin de prestar servicios de manera eficiente y fortalecer la participación ciudadana.

Dentro de lo que corresponde al mejoramiento de los servicios municipales, se ha visto necesario implantar procesos que vayan enfocados hacia el logro de una mejor capacidad interna del municipio. Uno de estos procesos es el desarrollo organizacional o fortalecimiento municipal, concentrando la atención en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en el liderazgo, en el clima en el que se desenvuelve el recurso humano, entre otros, a través del diagnóstico y mejoramiento de estos aspectos fundamentales. Se puede decir que el área de acción fundamental del desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución, y su importancia decisiva para el éxito o fracaso de ésta.

### **1.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional (D.O.), concebido también como fortalecimiento institucional, implica desarrollo humano, al ser el hombre uno de los motores principales dentro de la organización. El desarrollo organizacional exige cambios

---

<sup>5</sup> GTZ, “Cooperación Intermunicipal para la Prestación de Servicios Urbanos”, 2000. Pág. 6.

estructurales en la organización formal y cambios en el comportamiento de los miembros que la conforman; recurso humano que tanto en el área administrativa como operativa desempeña un papel fundamental ya que sin su presencia no se cumplirían los fines y objetivos planteados por cada ente organizativo. De aquí se deriva la importancia de contar con el personal adecuado y motivado, y de la presencia de directivos capaces de lograr que los individuos dentro de la organización desarrollen su máximo potencial, mediante la satisfacción en sus labores al sentirse un componente importante que contribuya en beneficio propio y de la institución.

Todo proceso de fortalecimiento institucional se centra básicamente en el estudio de tres áreas: recursos humanos, recursos financieros, los procesos, aspectos operativos y servicios. De ahí, que en toda institución, surja la necesidad de emprender este proceso debido a su importancia para el mejoramiento y desarrollo de la institución y de quienes la integran.

Para *Warren G. Bennis*, el fortalecimiento organizacional parte como respuesta al cambio, y con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, para que así *“puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”*.

Por su parte, *Richard Beckhard*, lo considera como

*“un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”*<sup>6</sup>.

Dentro de las inquietudes de Beckhard están *“¿cómo se puede movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización, y a la vez, mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en gran parte, en el trabajo?”*<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Beckhard Richard, “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”, Fondo Educativo Interamericano S.A. Pág. 11.

<sup>7</sup> Ídem. Pág. 3.

De ahí la importancia del desarrollo organizacional, que para Beckhard es considerada como una *estrategia educacional compleja*, puesto que implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para ejecutar las acciones; *dirigida a toda la organización*, al implicar un cambio en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia; *administrada desde la alta gerencia*, puesto que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores, este proceso tendría pocas probabilidades de alcanzar el éxito; sus objetivos son los de *aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización*; y, *se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas*, utilizando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento<sup>8</sup>.

Varios autores recomiendan empezar con el D.O. en las áreas donde haya problemas, pero contando siempre con el apoyo y simpatía de la alta gerencia para alcanzar con fluidez los fines propuestos.

*“Se puede decir que el desarrollo organizacional permite adecuar la organización, los medios, los procesos, los recursos y la forma de pensar y trabajar, a los propósitos, retos y productos que haya definido la empresa o que estén contenidos en su plan de desarrollo, en respuesta a la demanda de los clientes”<sup>9</sup>.*

Uno de los objetivos principales que persigue el D.O. es *“aumentar la productividad de las entidades públicas mediante estrategias planificadas de cambio, con el fin último de garantizar servicios a una población específica dentro de claros principios de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y rentabilidad financiera y social”<sup>10</sup>*. Además, como otros objetivos, se puede mencionar: ampliar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización; crear un ambiente en el que la autoridad que otorga el cargo se fundamente en el conocimiento y la habilidad social; acrecentar las comunicaciones en todos los sentidos, el entusiasmo, la satisfacción personal en la

---

<sup>8</sup> Ídem.

<sup>9</sup> Entrevista realizada al Sociólogo Mario Rosales, funcionario del IULA.

<sup>10</sup> Aldemar Puentes y José Díaz, “Desarrollo Organizacional Programático”, AME, BDE, GTZ; Quito, 2001. Pág. 7.

organización, la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación, entre otros<sup>11</sup>.

Todo proceso de fortalecimiento institucional debe aportar al cambio en el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, a través de los cuales se logre mejorar la gestión de cualquier entidad, y en este caso de la gestión municipal, y propender así a la ejecución del plan de desarrollo cantonal. Es por esto que se dice que cualquier proceso de desarrollo organizacional que no se enmarque dentro de objetivos claros y tomados con responsabilidad por los diferentes niveles directivos, posee pocas probabilidades de éxito y carece de sentido<sup>12</sup>.

Por otro lado, existen diferentes supuestos básicos de los que parten los diferentes modelos existentes de desarrollo organizacional, en los que intervienen los individuos de la empresa y sus relaciones. Según Ferrer<sup>13</sup>, estos supuestos han sido clasificados de la siguiente manera:

1. Acerca de los individuos: Gran parte de la gente desea alcanzar un crecimiento y desarrollo personal, en un ambiente de apoyo y de reto; y que contribuya al logro de los objetivos, dentro de un ambiente organizacional favorable.
2. Acerca de los grupos: La mayoría de los individuos desean ser aceptados e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia o con varios grupos, dentro del grupo de trabajo están los compañeros y superiores. Así, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, en un ambiente de dirección efectiva y compañerismo para resolver problemas y optimizar la efectividad del grupo.
3. Acerca de las personas en las organizaciones: Todo aquello que sucede en la organización afecta al grupo pequeño y a cada individuo, y viceversa. La cultura en la mayoría de las organizaciones, provoca que se supriman los sentimientos entre las personas y entre los que mandan. Los diferentes puntos de vista que

---

<sup>11</sup> Apuntes del curso: Dirección Estratégica, Análisis de la Oferta, Producción, Organización y Actores. FLACSO, 2003.

<sup>12</sup> Aldemar Puentes y José Díaz, "Desarrollo Organizacional Programático", AME, BDE, GTZ, Quito, 2001. Pág. 16.

<sup>13</sup> Ferrer, "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional", México, Trillas, 1976. Págs. 19-20.

puedan surgir, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupal y moral.

De esta manera existen condiciones organizacionales que demandan esfuerzos del D.O., surgen así las necesidades de: cambiar la estrategia gerencial, hacer al clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios del ambiente, cambio de las normas “culturales”, cambiar estructura y funciones, mejorar la colaboración entre grupos, abrir el sistema de comunicaciones, mejorar la planeación, afrontar los problemas de las fusiones, cambio en la motivación de la fuerza de trabajo, adaptación a un nuevo ambiente, entre otras.

En cuanto a los beneficios de los procesos de cambio organizacional, Puentes y Díaz parten de suponer que a través del mejoramiento de la organización, se beneficiará a la comunidad (clientes) y a los funcionarios (o servidores), es decir

*“... se inscribe dentro del marco humanístico de la gestión del talento o recurso humano el cual implica facilitar unas condiciones de trabajo dignas, un trato salarial justo y una evaluación o reconocimiento con fundamento en el aporte o resultados generados por cada uno de los miembros de la organización”<sup>14</sup>.*

También Beckhard plantea que, dentro de la gerencia, aparte de los ambientes dinámicos en general y en los negocios, existen ambientes cambiantes, los mismos que tienen implicaciones en la estrategia gerencial, uno de ellos es: *“La organización debe disponer el trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas (dinero) adecuadas”<sup>15</sup>.*

Los gerentes y líderes han comprendido que los problemas organizacionales se resuelven únicamente aplicando estrategias de más largo alcance y coordinadas para desarrollar las relaciones, sistemas de comunicación e información, clima

---

<sup>14</sup> Aldemar Puentes y José Díaz, “Desarrollo Organizacional Programático”, AME, BDE, GTZ; Quito, 2001. Pág. 23.

<sup>15</sup> Beckhard Richard, “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”, Fondo Educativo Interamericano S.A. Pág. 7.

organizacional, modos de trabajo, etc. que estén conforme a los requerimientos previsibles e imprevisibles en un futuro; surgiendo de estas necesidades los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado (desarrollo organizacional)<sup>16</sup>.

Estos cambios deben estar sustentados apropiadamente en la valuación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo entre todo el personal de los diferentes departamentos de las entidades.

Peter Gardner en sus *reglas para una organización efectiva*<sup>17</sup> considera que un organismo efectivo es aquel que se auto renueva, así lo afirma en sus cinco reglas en las que la organización debe:

1. Tener un programa efectivo para vincular y desarrollar personal capaz.
2. Poseer un ambiente hospitalario para el individuo.
3. Haberse preparado y dispuesto para la autocrítica.
4. Haber fluidez en la estructura interna.
5. Tener algunos medios para combatir el proceso por el cual los hombres se hacen prisioneros de sus procedimientos.

Según Edgar Schein<sup>18</sup>, las condiciones necesarias para que la organización afronte efectivamente los cambios de su ambiente son:

- Habilidad para obtener y comunicar información confiada y legítima.
- Flexibilidad interna y creatividad para efectuar los cambios demandados por la información obtenida (incluyendo flexibilidad estructural).
- Integración y compenetración con los fines de la organización, de los cuales viene el deseo de cambiar.
- Clima interno de apoyo y libre de amenazas, puesto que las amenazas quebrantan las buenas comunicaciones, reducen la flexibilidad y estimulan la autodefensa en vez de la preocupación por el sistema total.

---

<sup>16</sup> Ídem, pág. 9.

<sup>17</sup> Gardner, J. W. "How to Prevent Organizational Dry Rot", Harper's, en Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano S.A. Pág. 13

<sup>18</sup> Schein, E.H. "Organizational Psychology. Englewood Cliffs", N.J: Prentice-Hill, 1965. Pág. 97.

De igual manera, para Richard Beckhard<sup>19</sup>, la mayoría de los esfuerzos exitosos de desarrollo organizacional tiene las siguientes características:

1. Existe un programa planeado que involucra a todo el sistema.
2. La parte directiva de la organización conoce del programa y está comprometida con él y con su dirección.
3. Está vinculado con la misión organizacional.
4. Es un esfuerzo para cumplirse a largo término.
5. Las actividades son orientadas hacia programas de acción, en donde el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimiento.
6. Se orienta hacia actitudes o comportamientos cambiantes o hacia los dos.
7. Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
8. Los esfuerzos de D.O. trabajan principalmente con grupos.

Por su lado, Puentes A. y Díaz J., en su libro “Desarrollo Organizacional Programático”, plantean tres factores claves para el éxito en los programas de desarrollo organizacional:

1. Hacer el proceso altamente participativo: involucrar desde el inicio tanto a la comunidad como a los funcionarios de los diferentes niveles de la organización.
2. Gestionar recursos: que garanticen la consecución y entrega oportuna de cada uno de los insumos programados para el cumplimiento de las actividades programadas.
3. Manejar adecuadamente el poder gerencial: traducido en voluntad política para asumir riesgos y compromisos, tomar decisiones oportunamente, capacidad técnica y liderazgo.

Todos estos componentes tendrán sentido, siempre y cuando el recurso humano esté altamente motivado, y cuenten con un clima y ambiente laboral adecuados.

---

<sup>19</sup> Beckhard Richard, “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”, Fondo Educativo Interamericano S.A. Pags. 17-18.

## 1.2. MOTIVACIÓN

La motivación es *“la voluntad de ejercer un nivel persistente y alto de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual”*<sup>20</sup>. Es decir, un personal altamente motivado y con habilidades resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. Es por esto que los líderes o gerentes públicos<sup>21</sup> deben estar preparados para motivar a sus más cercanos seguidores y estimular un ambiente positivo de trabajo.

De esta manera, la capacidad para motivar es una aptitud indispensable por aprender para personas que ocupan cargos directivos, e influir de esta manera en el comportamiento del recurso humano. Se requiere además de otros elementos como: ejercer un buen liderazgo, analizar las necesidades de sus colaboradores, identificar iniciativas e implementar la formación individual de los empleados y poder obtener los resultados deseados tanto por la organización como por los miembros de la misma.

Algunos expertos en estos procesos de comportamiento humano, coinciden en que la motivación es la voluntad de actuar. Anteriormente, se creía que la motivación venía del mundo exterior, pero en la actualidad, según estudios sociales y de desarrollo organizacional se considera que a cada una de las personas las motivan impulsos y/o necesidades diferentes e internas tanto en el trabajo como en su vida personal; es así que en los ámbitos laborales se debe tratar de influir en cada persona para acoplar sus motivaciones a las necesidades de la organización, tratando de conseguir un ambiente para facultar a los diferentes trabajadores, confiando en que ellos trabajarán con iniciativa y alentándolos a hacerse responsables de sus propios triunfos y fracasos.

*“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas*

---

<sup>20</sup> Robbins Stephen, “Comportamiento Organizacional”. Pág. 56.

<sup>21</sup> Gerencia pública: está constituida por directivos encargados de la administración de recursos públicos en la administración central, en agencias de gobierno o en las empresas del Estado y entidades descentralizadas que realizan funciones ejecutivas, operativas y políticas.

*con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”.*<sup>22</sup>

Igualmente, Herzberg F. plantea que la única forma de motivar al individuo es proporcionándole un trabajo que merezca su interés y atención, y en el que adquiera cierta responsabilidad.<sup>23</sup>

Operativamente, en el Manual para Facilitadores de Cursos de Desarrollo Institucional Municipal se define la motivación humana como

*“todo aquello que inicia, mantiene y dirige una conducta. Una carencia sentida o necesidad impulsa una conducta que se dirige hacia la satisfacción de la misma (meta); cuando a dicha satisfacción se asocia un valor agregado tal como el placer o una recompensa, la meta cobra valor por sí misma y se convierte en un incentivo que determina la repetición o magnificación de la conducta (el obeso come más allá de su real necesidad; necesito un automóvil y compro el que me da mayor status, etc.)”*<sup>24</sup>.

Por otro lado, algunos expertos han encontrado seis prácticas gerenciales que afectan la motivación y la creatividad, éstas son: desafío, libertad, recursos, características del grupo, supervisión y apoyo en la organización<sup>25</sup>.

Las personas altamente motivadas son esenciales para brindar a la organización iniciativas innovadoras necesarias en el mundo actual. En el caso que existan trabajadores desmotivados, el líder o gerente debe averiguar cuál es la causa de dicha desmotivación, estableciendo un proceso de comunicación que les permita compartir ideas y entusiasmo hacia el trabajo a desarrollar, y ayudarlos en la medida de lo posible a conseguir dicho proceso motivacional.

Se dice que existen varios aspectos que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores<sup>26</sup>:

---

<sup>22</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. “Administración, una perspectiva global” 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

<sup>23</sup> José Luis Cagigal, documento “Una vez más: ¿cómo motivar a los trabajadores?”. Curso: Dirección Estratégica, Análisis de la Oferta, Producción, Organización y Actores. FLACSO, 2003.

<sup>24</sup> IULA/CELCADEL, BID, “Manual para Facilitadores de Cursos de Desarrollo Institucional Municipal”, Tomo II. Quito, 1996. Pág. 447.

<sup>25</sup> Diario El Comercio, artículo “No matar la creatividad”. Quito, 13 de julio del 2003.

<sup>26</sup> Ídem.

- Hacer interesante el trabajo.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas.
- Tratar a los empleados como personas.
- Alentar la participación y la colaboración.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna.

Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

*“...Los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos: salario, consumo de energía física y mental, producción de bienes y servicios, interacción social y status social;...pero además existen otros como la necesidad de sentirse eficientes y poder enorgullecerse de su trabajo”<sup>27</sup>.*

A manera general, se puede establecer la distinción entre dos clases de motivaciones<sup>28</sup> las mismas que, al lograrse en conjunto, permitirán tener trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la institución:

- Motivación intrínseca: Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se siente totalmente automotivado.
- Motivación extrínseca: Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir se puede tomar como referencia algún elemento motivacional de tipo económico, de reconocimiento, buen trato, etc..

---

<sup>27</sup> Javier Ardouin, Claudio Bustos, Rosa Gayó y Mauricio Jarpa, Artículo “Motivación y satisfacción laboral” (2000). Sitio web <http://www.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>

<sup>28</sup> Rafael Muñiz González, Artículo “La motivación en el entorno laboral”. Sitio web <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

### 1.2.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen algunas teorías que hablan acerca de la motivación y de su influencia en la personalidad y medio en el que se desenvuelve el ser humano.

Una de ellas es la *teoría de las expectativas* de Víctor Vroom en la que afirma que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla. Se enfoca a la motivación como el resultado de opciones y percepciones, es decir, los trabajadores no solamente necesitan dinero y recompensa, sino que también reclaman respeto e interacción. Cuando un individuo desea incrementar la productividad se consideran: los objetivos personales del individuo, la relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad; y, la percepción de su capacidad de influir en la productividad<sup>29</sup>.

Otro autor es el psicólogo Abraham Maslow con la *teoría de la jerarquía de necesidades*, una de las más conocidas sobre la motivación, quien consideró que sólo las necesidades insatisfechas motivan la acción, es decir, concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y que una vez satisfechas una serie de necesidades, éstas dejan de reconocerse como motivadores<sup>30</sup>.

Maslow, estableció cinco niveles de necesidades humanas que pueden darse de acuerdo a una jerarquía preestablecida:

- *Fisiológicas*, que comprenden las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como: alimentos, calor, abrigo, el salario justo, sustento, salud;
- *De seguridad-estabilidad*, éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la salud, la propiedad, los alimentos, orden, etc.;
- *Sociales o de aceptación*, es decir, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás, afecto, o sea, relaciones humanas, trabajos en equipo;

---

<sup>29</sup> Vroom Víctor, "Work and Motivation", ed. John Wiley & Son, New York, 1964. Pág. 94.

<sup>30</sup> Maslow H. Abraham, "Motivación y Personalidad", ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991. Pág. 63.

- De estima-status, pues según el autor de esta teoría, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, respeto, admiración, categoría, seguridad en uno mismo, sentido de competencia; y,
- De logro-autorrealización, Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía, es decir se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso (crecimiento, creatividad, promoción, oportunidades de creatividad y de progreso).

En el siguiente gráfico, este autor esquematiza su propuesta, en la que coloca las necesidades humanas básicas en orden ascendente de importancia para el trabajador:



Tomado del documento "Gerencia, Liderazgo y Motivación". Unidad III del Dr. José Luis Cagigal García<sup>31</sup>.

Además, Maslow plantea que

*"las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores -aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización"*<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Curso: Dirección Estratégica, Análisis de la Oferta, Producción, Organización y Actores. FLACSO, 2003.

<sup>32</sup> Javier Ardouin, Claudio Bustos, Rosa Gayó y Mauricio Jarpa, Artículo "Motivación y satisfacción laboral" (2000). Sitio web <http://www.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>

Por otro lado, Douglas McGregor con su *teoría X y Y* plantea dos supuestos que expresan una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de ¿cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás?. Él eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie<sup>33</sup>.

Respecto a esta teoría, David Hampton, Charles Summer y Ross Webber<sup>34</sup> plantean los siguientes supuestos de la teoría X y la teoría Y.

Dentro de la teoría X se dan los supuestos tradicionales en los siguientes términos:

- Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.

Además estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

- La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.

---

<sup>33</sup> McGregor Douglas, “The Human Side of Enterprise”. Ed. Mc. Graw-Hill, New York, 1964. Págs. 15-16.

<sup>34</sup> David R. Hampton, Charles E. Summer y Ross A. Webber, “Manual de Desarrollo de Recursos Humanos”. México. 2000. Pág. 101.

- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Según lo descrito, la teoría X es pesimista, estática rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. Por lo que se evidencia, no cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará la distinta manera en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

De igual manera, Frederick Herzberg<sup>35</sup> se refiere a la *teoría de los dos factores*:

- ***De mantenimiento (de higiene o de ambiente)***: son aquellos que producen insatisfacción en caso de que no se den en el contexto de trabajo, y cuando se dan no necesariamente motivan de por sí, algunos de ellos son: las relaciones con compañeros y superiores, la política de la empresa, los sueldos y la seguridad en el trabajo, las condiciones de trabajo, etc.
- ***Motivadores (relacionados al contenido del puesto)***: son realmente los motivadores que producen satisfacción si se dan, aunque su ausencia no necesariamente genera insatisfacción; entre estos factores están: el reconocimiento, el progreso, la responsabilidad, el logro, la promoción, el propio

---

<sup>35</sup> José Luis Cagigal, documento “Gerencia, Liderazgo y Motivación”. Curso: Dirección Estratégica, Análisis de la Oferta, Producción, Organización y Actores. FLACSO, 2003.

trabajo, etc. Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

Por otro lado, según la *teoría del refuerzo* de B. F. Skinner, la motivación es considerada como un estímulo, es decir cualquier reconocimiento de un comportamiento deseado (bonificación, premio, elogio) constituye un refuerzo positivo, y si hay un castigo se tiene un refuerzo negativo. A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

*“Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida”*.<sup>36</sup>

### 1.3. LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas e instituciones, pues es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales. El administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas hacia el logro de objetivos organizacionales; esto es, ser líder.

De esto se desprende el concepto de líder como

*“aquel que conquista el entusiasmo, lealtad, iniciativa y entrega de sus subordinados. El arte de liderar consiste en educar, instruir a los subordinados con conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones, y guiar y dirigir a los subordinados, perfeccionando su educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollando así la comprensión y cooperación entre todos”*<sup>37</sup>.

El buen líder se autoevalúa de manera constante, permitiendo que los empleados fijen sus propias metas sin restringirlos a las suyas, descubriendo así que el grupo se fijará objetivos más altos y rigurosos. *“Crear en las personas, ser honestos con ellas, escuchar lo que dicen, aprender y muchas veces, cambiar de forma de pensar*

---

<sup>36</sup> Stoner James A., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R., “Administración”, 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

<sup>37</sup> Gardner John W., “El Liderazgo”. Grupo editor latinoamericano, 1991. Pág. 62.

*constituyen factores basados en la fe de otros y su potencial creativo, que de hecho es un factor motivante”*.<sup>38</sup>

Los gerentes, por medio de un comportamiento adecuado, deben administrar el trabajo y el tiempo de descanso, evitando hacerlo a través de la fuerza o del otorgamiento o retención de recompensas financieras. Esto, pues el liderazgo es una actividad muy concreta, que requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Entre las principales tareas de los líderes están: aprovechar las fortalezas del personal, canalizar adecuadamente los esfuerzos, reconocer los logros, y aprovechar formativa y creativamente los fracasos, esto es lo que permitirá construir el verdadero espíritu de la empresa<sup>39</sup>.

David Brewer, director de The Leadership Consulting Group de San Francisco, Estados Unidos, identifica que los líderes más efectivos:

1. Presentan una visión clara de metas y entusiasman a todos para involucrarlos en lograrlas.
2. Están cerca del mercado y se interesan por la información sobre clientes y se ocupan de desarrollar capacidad interna para ajustarla a las expectativas de resultados percibidos.
3. Están orientados al trabajo en equipo y cultivan el talento en los otros.
4. Construyen una infraestructura en la cual el esfuerzo de cada uno es coordinado e integrado para lograr resultados colectivos consistentes.

Igualmente John Gardner (1991), autor del libro “El Liderazgo”<sup>40</sup> señala una serie de cualidades de los líderes:

---

<sup>38</sup> Diario El Comercio, artículo “El jefe se preocupa de la gente”. Quito, 6 de julio del 2003.

<sup>39</sup> Ídem.

<sup>40</sup> Gardner W., “El Liderazgo”, Grupo editor latinoamericano, 1991. Pags. 69-75.

- Vitalidad física y el vigor.
- Inteligencia y decisión en la acción.
- Capacidad para las tareas
- Comprensión de las necesidades de los seguidores.
- Habilidad para tratar con la gente.
- La necesidad de llegar.
- La capacidad de motivar.
- Coraje, determinación y constancia.
- Capacidad para ganar y mantener la confianza.
- Capacidad de administrar, decidir y establecer prioridades.
- Confianza para arriesgarse.
- Ascendiente y asertividad.
- Adaptabilidad y flexibilidad de método.

Quienes deben encabezar los procesos de desarrollo organizacional son los alcaldes, gobernadores y demás gerentes de instituciones, caso contrario, las probabilidades de éxito serán muy limitadas y en algunos casos nulas<sup>41</sup>.

### **1.3.1. TEORÍAS DE LIDERAZGO**

El liderazgo va enfocado principalmente a la forma de actuar del ser humano, pero siempre bajo el apoyo de un líder quien muestra un comportamiento que despierta la seguridad y el impulso de sus seguidores, y por tanto la seguridad y motivación en ellos. Para describir esto, existen algunas teorías en las que la actuación del líder se centra en relaciones de apoyo a las personas y otras en las que la actuación está centrada en la productividad de las tareas de la organización. Algunas de las teorías que explican este proceder son las siguientes:

Conforme la *Teoría XY de McGregor*<sup>42</sup>, ya explicada, la percepción que se tenga respecto a comportamiento humano, tiende a influir en la orientación de las actitudes de liderazgo en las personas:

---

<sup>41</sup> Aldemar Puentes, Artículo "Alternativas para abordar programas de Desarrollo Institucional", Revista Poder Municipal N° 30". Quito, abril-junio de 1996. Pág. 32.

- La teoría X, en la que el líder es autoritario, centrado en la producción, controles externos, supervisión estricta, directivo e iniciador de estructura; mientras que,
- En la teoría Y, se centra en las personas, participativo, controles internos, supervisión general, de apoyo y consideración.

**Teorías de las características del líder**, (Gibson, 1996)<sup>43</sup>. Enfatizan más las variables internas del individuo que ejerce el liderazgo; es decir, se basa en el supuesto de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales como rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, que determinan la capacidad para liderar. Tratan de explicar el liderazgo sobre la base de lo que “es” el líder. Según estas teorías, el líder es el que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, presentando así, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes.

Los rasgos más comúnmente mencionados fueron los siguientes:

- Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

Las **teorías de los estilos de liderazgo** (Likert y Gibson, 1990), que explican el liderazgo según lo que el líder “hace”. Insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones; identificándose dos orientaciones básicas: hacia la tarea y hacia las personas que definen los estilos de liderazgo. Es así que se distingue entre líderes estructuradores y considerados; entre líderes que se concentran en la producción

---

<sup>42</sup> José Luis Cagigal, documento “Gerencia, Liderazgo y Motivación”. Curso: Dirección Estratégica, Análisis de la Oferta, Producción, Organización y Actores. FLACSO, 2003.

<sup>43</sup> Gibson James, Ivancevich John y Donlly James, “Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos”, 8va. edición Irwin, Madrid, 1996. Págs. 55-56.

y en los empleados; entre líderes rigurosos y generales; entre líderes autoritarios y democráticos.

Por último están las *teorías situacionales del liderazgo*, que pretenden definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo per se, es decir se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación. Esta teoría tiene un corte más pragmático, puesto que busca aclarar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada. Parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación, puesto que cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados.

El liderazgo situacional, según el modelo de Kenneth Blanchard, se basa en conservar un equilibrio entre dos tipos de comportamiento<sup>44</sup> que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo: el *comportamiento directivo* (define las funciones y tareas de los subordinados; qué, cómo y cuándo realizarlas; controla los resultados), y el *comportamiento de apoyo* (centrado en el desarrollo del grupo, fomenta la participación en la toma de decisiones, da cohesión, apoya y motiva al grupo).

El líder puede utilizar estos dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida, resultando cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo control: se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo supervisión: caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- Estilo asesoramiento: mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- Estilo delegación: bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

---

<sup>44</sup> Rafael Muñiz González, Artículo "Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard". Sitio web <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm>

Cada uno de estos estilos, se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

- *Nivel de desarrollo 1:* el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.
- *Nivel de desarrollo 2:* el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.
- *Nivel de desarrollo 3:* el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.
- *Nivel de desarrollo 4:* el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Dentro de un equipo de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, *“el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo”*<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> ídem.

## 1.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc., los cuales inciden directamente en el desempeño de la organización.

*“El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima”<sup>46</sup>.*

Conjuntamente, se dice que un buen clima o un mal clima organizacional afectarán en la organización a nivel positivo o negativo, según la percepción que los miembros tengan de la organización. Entre las consecuencias positivas están: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, adaptación, innovación, satisfacción, etc. Mientras que entre las consecuencias negativas: inadaptación, ausentismo, alta rotación, poca innovación, baja productividad, etc.

El clima organizacional, definido según Hall (1996) es *“un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”<sup>47</sup>.*

Brow y Moberg (1990) se refieren al clima organizacional como un conjunto de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Paulina Bustos, Mauricio Miranda y Rodrigo Peralta, Artículo “Clima organizacional”. Sitio web <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

<sup>47</sup> Brunet Luc, “El Clima en las Organizaciones”. México, 1999.

<sup>48</sup> ídem.

Mientras que Water (citado por Dessler, 1993, pp.183) representante del enfoque de síntesis plantea su definición "... *el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura*"<sup>49</sup>.

Como se puede observar, existe una falta de consenso en cuanto a las definiciones acerca del clima organizacional, pues están dadas según el enfoque que le dan cada conocedor del tema.

Es así que surgen tres enfoques, el primero es el *estructuralista*, en el que dos investigadores Forehand y Gilmer, definen el clima organizacional como "... *el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman*".

El segundo enfoque es el *subjetivo*, representado por Halpin y Crofts, quienes definieron el clima como "... *la opinión que el trabajador se forma de la organización*".

El tercer enfoque es el de *síntesis*, cuyos representantes son Litwin y Stringer, quienes definen al clima laboral como

*"... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada"*<sup>50</sup>.

De esto se infiere que el clima describe el ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. Es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

---

<sup>49</sup> Ídem.

<sup>50</sup> Paulina Bustos, Mauricio Miranda y Rodrigo Peralta, Artículo "Clima organizacional". Sitio web <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/clio.htm>

Beckhard afirma que *“Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura y con un sistema de valores que determinan los sistemas de información así como los procedimientos de trabajo”*<sup>51</sup>. Asimismo, todo ese conjunto de variables, se debe observar, analizar y perfeccionar continuamente para que se dé una motivación y productividad óptimas para cambiar el clima organizacional.

La entidad, además de tener capacidad innovadora, necesita cumplir con las siguientes características:

- a. Adaptabilidad, para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del medio ambiente.
- b. Sentido de identidad, conocimiento y comprensión del pasado y del presente de la organización, al igual que la comprensión y el compartimiento de los objetivos de la organización para todos sus participantes.
- c. Perspectiva exacta del medio ambiente, percepción realista aliada a la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- d. Integración entre los participantes, de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.
- e. Contextualización, que implica una íntima relación entre variables externas y los estados internos de la organización, interrelacionando así las variables organizacionales entre sí y con el ambiente externo.

Asimismo, se dice que si no existe satisfacción personal, los individuos no contribuirán. *“Nadie invierte su persona en una tarea, si no existe la esperanza de una buena recompensa”*.<sup>52</sup>

Los buenos jefes analizan la situación, las presiones de tiempo que soporta el personal, la naturaleza de los proyectos en que se trabaja, las fortalezas y debilidades de cada colaborador, sus intereses y aptitudes. Es por esto que los jefes deben preocuparse del clima o atmósfera de trabajo, puesto que en éste se refleja la moral del grupo y el sentido de cooperación grupal.

---

<sup>51</sup> Beckhard, Richard, “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”, Fondo Educativo Interamericano S.A..

<sup>52</sup> Diario El Comercio, artículo “El jefe se preocupa de la gente”, Quito, 6 de julio del 2003.

Esta interacción entre personas y organización, llamada *proceso de reciprocidad* significa que,

*“la organización espera que las personas realicen sus tareas y les concede incentivos y recompensas, mientras que éstas ofrecen sus actividades y trabajo, esperando ciertas satisfacciones personales. Las personas están dispuestas a cooperar si sus actividades dentro de la organización contribuyen directamente al alcance de sus objetivos personales”<sup>53</sup>.*

El clima en las organizaciones está integrado por elementos como: aspecto individual de los empleados: actitudes, percepciones, valores, personalidad, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; la estructura con sus macro y micro dimensiones; y, los procesos organizacionales, evaluación, sistemas de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

La teoría de clima organizacional de *Likert* establece que

*“el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”<sup>54</sup>.*

Likert además menciona tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

1. **Variables causales:** definidas como variables independientes, orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de

---

<sup>53</sup> “Introducción a la Teoría General de la Administración” de Idalberto Chiavenato, cuarta edición, México, 1995. Pág. 557.

<sup>54</sup> Brunet Luc, “El Clima en las Organizaciones”. México, 1999.

las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables intermedias: orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias; están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, éstos son: Clima de tipo *autoritario*: autoritario explotador y autoritarismo paternalista y Clima de tipo *participativo*: consultivo y participación en grupo.

## 1.5. AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral se centra básicamente en las condiciones de trabajo, es así que Taylor y sus seguidores verificaron que la eficiencia depende, no solamente del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga. Contrario a esto, un mal ambiente en el lugar de trabajo es sinónimo de poca productividad, desmotivación de los empleados, entre otros, lo cual puede provocar innumerables contratiempos.<sup>55</sup>

Las condiciones de trabajo que más preocupan a los administradores son las siguientes:

- a) *“La adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción o de servicios, a fin de minimizar el esfuerzo del trabajador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.*
- b) *La distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.*
- c) *El mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación, el confort general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador.*

---

<sup>55</sup> Chiavenato Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 4ta. Edición, 1995. Pág. 112.

*d) La provisión de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos, como ordenadores, transportadores, contadores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios*<sup>56</sup>.

Se puede decir que la comodidad del funcionario (empleados y obreros) y el mejoramiento del ambiente físico (iluminación, ventilación, aspectos visuales de fábrica, eliminación del ruido, etc.), son entonces muy valorados, no únicamente porque las personas lo merecieran, sino porque son esenciales para la obtención de la eficiencia del trabajador.

Las empresas e instituciones además de preocuparse por los procesos y los resultados, deben interesarse de manera más profunda por el estudio del medio ambiente laboral, y lograr así un equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo. Surge de esta manera la Filosofía TEA<sup>57</sup> (Total Environment into Administration), entendida en español como (Medio) Ambiente Total dentro de la Administración, o Filosofía ATA, la misma que nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule al recurso humano con su entorno facilitando su identificación con él, y orientado a lograr que el individuo se encuentre en un estado de equilibrio total que le permita observar su impacto en la organización desde una óptica más amplia y profundamente relacionada con sus expectativas.

La esencia de esta filosofía está en las mejoras del medio ambiente de trabajo, de sus condiciones como tal, en el desarrollo del bienestar del trabajador con la finalidad de influir en él y aprovechar al máximo la relación horas-hombre, pero acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

La aplicación de esta filosofía en las empresas o instituciones está orientada a lograr la integración del recurso humano en todos los niveles organizacionales, basándose en el equilibrio de la comunidad laboral. Para ello, se necesita de ciertos elementos que permitan su implantación, éstos son entre otros:

- Un medio ambiente grato, armónico y confortable durante su estadía en la entidad,

---

<sup>56</sup> Ídem. Pág. 114.

<sup>57</sup> Diario El Comercio, artículo "La Filosofía TEA: Mejorar el ambiente laboral". Quito, septiembre 2003.

- Herramientas y equipos ergonómicos diseñados para facilitar su uso y garantizar la calidad,
- Un clima de comunicación abierto y franco,
- Disposición para el logro de objetivos comunes,
- Una compensación que equipare la productividad con el esfuerzo,
- Beneficios orientados a incrementar el poder adquisitivo,
- La existencia del contrato psicológico<sup>58</sup>,
- La proporción de beneficios de impacto, que ayuden al mejoramiento del nivel de vida.

*“El individuo no es productivo si el medio ambiente en donde se desempeña le es hostil, es por ello que un empleado con presiones de tipo económicas, morales y situacionales, sometido a trabajar bajo condiciones desagradables, en donde el medio es heterogéneo, desequilibrado, con altos niveles de contaminación (auditiva, visual, psicológica) difícilmente ofrezca a la empresa el mejor resultado en sus funciones”.*

Además, la tecnología, considerada como variable organizacional, influye sobre la organización como si fuera un recurso interno propio y sobre los demás recursos, proporcionando mejor desempeño en la acción y mayor capacidad para que la organización se enfrente con las fuerzas ambientales, y de esta manera la organización aumente sus niveles de eficacia.

Edward Deming al relacionarse con algunos puntos de las escuelas de las relaciones humanas, menciona que *“el trabajo debe realizarse en un ambiente cómodo y seguro, y que el jefe debe ser justo y comprensivo”*<sup>59</sup>. Esto puesto que, cuanto mejor se sienta el trabajador mayor será su rendimiento.

---

<sup>58</sup> El contrato psicológico es algo implícito que se da cuando una persona se integra en una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación (se establece el trabajo a realizar y la recompensa a recibir).

<sup>59</sup> Monografías.com. Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos/motivacion/motivacion.shtml>