

MOTIVACION EN LA CONTRALORIA GENERAL DE MEDELLIN

KARINA ANDREA PAREDES CASTILLO
LUZ DEINER OBREGON CATAÑO
LUZ MAYRA SANGUINO COTTE
MARISA REYES RAMIREZ

FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE PSICOLOGIA
MEDELLIN
2005

MOTIVACION EN LA CONTRALORIA GENERAL DE MEDELLIN

KARINA ANDREA PAREDES CASTILLO

LUZ DEINER OBREGON CATAÑO

LUZ MAYRA SANGUINO COTTE

MARISA REYES RAMIREZ

Trabajo de Aplicación para Optar el Título de Psicólogas

Asesor Metodológico

ESTHER LUCIA GIRALDO PINEDA

FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

MEDELLIN

2005

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la CONTRALORIA GENERAL DE MEDELLIN,
por permitirnos desarrollar este trabajo y brindarnos los
elementos necesarios para la culminación del mismo,
también un sincero agradecimiento
a la asesora de trabajo Doctora Esther Lucia Giraldo
quien fue de gran apoyo y orientación.
A Dios por dotarnos de capacidades físicas e intelectuales,
A nuestros padres por la paciencia y apoyo.

RESUMEN ANALITICO EJECUTIVO

El presente trabajo de aplicación lleva el nombre de MOTIVACION EN LA CONTRALORIA GENERAL DE MEDELLIN, desarrollado por KARINA ANDREA PAREDES CASTILLO, LUZ DEINER OBREGON CATAÑO, LUZ MAYRA SANGUINO COTTE, MARISA REYES RAMIREZ.

El trabajo se desarrollo en un procesador de palabras Word 2003, imprenta Arial 12.

Nivel de circulación: Restringida

Acceso al documento: En la FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO.

KARINA ANDREA PAREDES CASTILLO
LUZ DEINER OBREGON CATAÑO
LUZ MAYRA SANGUINO COTTE
MARISA REYES RAMIREZ.

LINEA DE INVESTIGACION: GESTION HUMANA

SUBLINEA: VALORACION DEL TALENTO HUMANO

PALABRAS CLAVES: Motivación, Clima organizacional, trabajo en equipo, Motivación laboral, comportamiento laboral.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: Este proyecto surge a través de la necesidad de sensibilizar sobre el direccionamiento del talento humano hacia la motivación al trabajo, consta de 6 capítulos.

1. MOTIVACION EN LA CONTRALORIA GENERAL DE MEDELLIN.

Importancia de la motivación en una organización, (Contraloría General de Medellín) para alcanzar resultados positivos que ayuden al mejoramiento continuo y ambiente laboral.

2 OBJETIVOS

Enfocados hacia lo que se quiere sensibilizar.

3 MARCO TEORICO

Aspectos históricos de la motivación, principios, conceptos de motivación laboral, tipos de motivación.

4 MARCO REFERENCIAL

Aspectos teleológicos del objeto de estudio CONTRALORIA GENERAL DE MEDELLIN.

5 MARCO METODOLOGICO

Tipo de investigación, etapas, sujetos de información, fuentes de información, delimitación, instrumentos de trabajo, limitación

6 DESARROLLO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN

Explicación de resultados, como se desarrollo el trabajo, tablas explicativas del diagnostico de clima organizacional.

METODOLOGIA

Tipo de investigación descriptiva.

CONCLUSIONES

- La interpretación de los resultados no se enfoca a la gestión de los directivos en cada dependencia, obedece más a la percepción que los funcionarios poseen sobre las políticas de la actual administración.
- El enfoque por dependencias, permitirá elaborar un diagnóstico de intervención precisa acorde a las variables agrupadas en los diferentes factores, a saber: organizacionales, sociales e individuales.
- El informe que sobre medición de clima se hace, sirve de insumo para elaborar planes de capacitación en la Entidad, los que facilitarán posteriormente, medir la satisfacción personal de los funcionarios.
- En la encuesta de Clima Organizacional los resultados arrojados fueron extremos altos y bajos y no hubo intermedios
 - Según lo observado en los resultados de las encuestas, se concluye que los empleados de la Contraloría General de Medellín, deben ser gestores de liderazgo para promover la motivación y el trabajo en equipo, ya que La realidad nacional, la modernización del Estado y los desafíos planteados por las reformas institucionales exigen igualmente un replanteamiento de la dinámica organizacional que conllevan a un nuevo reto para quienes asumen la responsabilidad de guiar el trabajo y comportamiento laboral de otros, de manera

que se transformen las relaciones entre los directivos y los ejecutores, al igual que las prácticas cotidianas.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| 1. MOTIVACIÓN EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE MEDELLÍN | 10 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.2 PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO | 11 |
| 1.3 JUSTIFICACION | 12 |
| 1.4 IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE APLICACIÓN | 14 |
| 2. OBJETIVOS | 16 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 16 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 16 |
| 3. MARCO TEORICO | 17 |
| 3.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN | 17 |
| 3.1.1 Principios básicos de motivación humana | 18 |
| 3.1.2 Conceptos de motivación laboral | 19 |
| 3.1.3 Motivación y conducta | 20 |
| 3.1.4 Ciclo motivacional | 21 |
| 3.1.5 Aprendizaje de la motivación | 22 |
| 3.2 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO | 23 |
| 3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA MOTIVACIÓN | 25 |
| 3.4 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD | 27 |
| 3.5 MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL | 28 |
| 3.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 29 |
| 3.6.1 Elementos que influyen en la motivación laboral | 31 |
| 3.7 MÉTODOS DE MOTIVACIÓN BASADOS HACIA EL FUTURO | 36 |
| 3.8 IMPLICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN | 37 |

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 4. | MARCO REFERENCIAL | 38 |
| 4.1 | RESEÑA HISTÓRICA | 38 |
| 4.2 | MARCO CONTEXTUAL | 39 |
| 4.2.1 | Misión | 39 |
| 4.2.2 | Visión | 39 |
| 4.2.3 | Objetivos | 39 |
| 5. | MARCO METODOLOGICO | 41 |
| 5.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 41 |
| 5.1.1 | Etapas | 41 |
| 5.2 | SUJETOS DE INFORMACION | 41 |
| 5.2.1 | Población | 41 |
| 5.2.2 | Muestra | 41 |
| 5.3 | FUENTES DE INFORMACIÓN | 42 |
| 5.3.1 | Documental | 42 |
| 5.3.2 | Información consultada | 42 |
| 5.4 | DELIMITACION | 42 |
| 5.4.1 | Espacial | 42 |
| 5.4.2 | Temporal | 42 |
| 5.5 | INSTRUMENTO DE TRABAJO APLICADO | 42 |
| 5.6 | LIMITACIONES | 43 |
| 6. | DESARROLLO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN | 44 |
| 7. | CONCLUSIONES | 47 |
| 8. | RECOMENDACIONES | 48 |
| 9. | PROPUESTAS | 49 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 53 |

1. MOTIVACIÓN EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE MEDELLÍN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por el Psicólogo, el filósofo, el educador, etc. Por ejemplo: El jefe que necesita "hacer que su gente haga"; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar o el padre de familia que cumple con la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos.

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

1.3 JUSTIFICACION

En el presente mundo empresarial, es cada vez más competitivo tener un ambiente laboral motivado, pues resulta esencial para cualquier empresa que quiera tener buenos resultados. Por ello, aprender a motivar a los demás se ha convertido en una prioridad para los directivos en pro de un ambiente positivo en el lugar de trabajo. Por lo tanto el arte de motivar a las personas comienza con aprender a influir en la conducta de los individuos. Una vez lo haya comprendido es mas probable de obtener los resultados que desea la empresa y sus funcionarios.

Actualmente, se considera que la motivación es intrínseca, es decir, que a cada uno nos motivan estímulos diferentes; la existencia de un deseo o la necesidad, desde una perspectiva exterior, la existencia de un fin u objetivo denominado incentivo en la medida en que se percibe como instrumento de satisfacción, del deseo o necesidad. Por lo tanto; en el lugar de trabajo se debe intentar influir en el personal para adaptar sus motivaciones a las necesidades de la empresa, logrando así, trabajadores o funcionarios altamente motivados que aportan a la empresa nuevas iniciativas necesarias en el mundo competitivo empresarias así mismo que se hagan responsables de sus funciones.

Se debe tener en cuenta que las personas motivadas se esfuerzan mas por tener un mejor desempeño que la que no lo esta; pues los trabajadores motivados cuando se encuentran en un estado de tensión para aliviarla emprenden actividades. Cuando vemos empleados afanados se puede concluir que están impulsados por alcanzar competencias que exige el medio.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, se debe recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios se refieren a planeamiento

estratégico, aumento del capital, logística apropiada, política de personal y adecuado uso de los recursos, dentro de estos procesos interviene la motivación.

Actualmente la contraloría general de Medellín, a través del comité de Motivación y Gestión Humana a emprendido actividades que buscan mejorar la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, haciendo énfasis en el incremento de la auto estima, es por ello que desde la subdirección del talento Humano se motiva en acciones basadas en “ PRIMERO ERES TU” el cual crea sentido de auto cuidado y autocontrol que impulsan al trabajador sobre su bienestar individual e integrado al objetivo de la empresa, lo que se evidencia mediante la medición del clima organizacional, la percepción que se tiene de las políticas de la actual administración sobre la gestión humana.

El análisis de la medición muestra un clima organizacional con gran motivación y aceptación de las políticas actuales de administración, el compromiso de la parte directiva y la receptividad de todos los funcionarios permitieron que los resultados fueran acordes con la realidad de cada una de las dependencias.

Sea este el primer paso para entrar a actuar sobre resultados que esperan ser intervenidos en forma técnica por cada una de las personas que forman parte de la familia de la Contraloría General de Medellín.

La medición no presento limitaciones de ninguna índole, esta sirve de insumo para posteriormente medir la satisfacción personal, y de esta manera planificar y focalizar las condiciones psicosociales de la organización, por que los factores que hacen posible la satisfacción y un ambiente positivo para el trabajo terminaran siendo la gran ventaja competitiva de la Contraloría General de Medellín.

Vemos necesario implementar estrategias basadas en perfeccionar la comunicación que alienten el intercambio de información permitiendo el trabajo creativo entre directivos y el personal evitando intrigas de oficina.

Generar una cultura de no culpabilidad donde la responsabilidad este presente, fomentar una actitud comprensiva y constructiva frente a la labor sin optar por castigar el fracaso o motivar por medio del temor.

Promover la cooperación considerando ideas ofrecidas por todo el personal, aprovechar los elementos positivos de cada persona, tener un buen motivo y explicar el por que se rechaza una solicitud.

Estimular la iniciativa es un claro indicio de motivación depende de la libertad de movimiento y del aprecio que se muestre por los aportes individuales. Cuando más se espera de las personas, mayor será su aporte siempre que se sientan apoyados. Fijando metas elevadas pero realistas para alentar al personal, permitiendo que el funcionario opine acerca de las metas.

Motivar las Dependencias, pues las personas se comportan de manera diferente cuando están en determinado grupo, por lo tanto se debe motivar el personal dando apoyo para sus metas colectivas y fijando estrategias para abordar objetivos.

1.4 IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE APLICACIÓN

La motivación y la satisfacción en el trabajo, se ve afectada por condiciones sociales y psicológicas, las cuales deben intervenir en forma sistémica, es decir con un enfoque integral, que logre comprender las interacciones que existen entre la tecnología, la organización y las personas.

En el año de 2003, por motivo de una reestructuración de la contraloría por razones presupuestales, generó desmotivación en los funcionarios de la contraloría.

Las variables presentes en la encuesta de clima organizacional son generalizadas a todas las dependencias sin tener en cuenta las funciones de las mismas.

En el año 2004 se aplicó una encuesta de clima organizacional el cual permitió, ver la satisfacción que se tiene frente a las políticas generales de la entidad relacionadas con el bienestar laboral e igualmente la percepción del ambiente de oficina en la que se labora destacando como factor a evaluar la motivación.

Relacionando el diagnóstico de clima organizacional podemos observar que la desmotivación crea un ambiente negativo el lugar de trabajo, además de afectar las relaciones interpersonales entre sus funcionarios y dependencias.

Ya que los gestores de dependencias no proporcionan un liderazgo que permita saber administrar y ejercer la autoridad, sobre las demás personas.

La desmotivación en este ámbito laboral provoca una actitud de bajo rendimiento laboral.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las causas que puedan provocar el descenso de la motivación laboral en la Contraloría General de Medellín.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar factores ocultos que incidan en la desmotivación fomentando una comunicación asertiva.
- Comprometer a los funcionarios de la Contraloría General de Medellín para que todos adquieran facilidad en la toma de decisiones, incentivándolos para un buen trabajo en equipo en beneficio del clima laboral.
- Desaprender conductas inadecuadas que puedan interferir en el logro de los objetivos de la entidad

3. MARCO TEORICO

3.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

El Psicólogo F: Dorsch,¹ menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"⁽¹⁾. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

¹ El Psicologo F. Dorrsh, el aprendizaje permanente busca la creación de capacidades y habilidades.

En relación al tema que nos ocupa se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). (1) En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. (2) Estos estudios han concluido que el, problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

3.1.1 Principios básicos de motivación humana. Para entender adecuadamente cómo opera la motivación y los seres humanos, hay que comprender primero lo que constituye el programa básico de la especie: El Principio del Placer. Mediante éste, el hombre siempre busca maximizar sus satisfacciones y minimizar sus insatisfacciones. Por lo tanto, la finalidad de la vida humana parece ser la felicidad, llegar a un estado en que no exista sufrimiento mental ni físico y se maximice el bienestar.

La motivación, con su correspondiente impulso hacia la acción, nace de las necesidades del hombre y éstas surgen de su ser. El hombre además de sus necesidades orgánicas, tiene otras que nacen del hecho de ser el único animal consciente de si mismo, con posibilidad de pensar y actuar en forma voluntaria.

Las necesidades del hombre pueden ser clasificadas de la siguiente manera:²

- **De supervivencia:** son aquellas compartidas con los animales, requeridas para el mantenimiento de la vida individual o de la especie tales como respirar, comer, dormir, reproducirse.
- **De amor:** dar y recibir afecto
- **De status:** ser reconocido y valorado por los demás.
- **De trascendencia:** encontrarle sentido a la existencia a través de la acción creativa
- **De conocimiento:** saber por saber, satisfacer la curiosidad, organizar cognoscitivamente el mundo.

3.1.2 Conceptos de motivación laboral.

Motivación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene

² Abraham Maslow. La Jerarquía de Maslow

asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." ³

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

3.1.3 Motivación y conducta. Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

³ Alfred Vogel, Personal Administrativo Vol. 30 n.3 1980

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

3.1.4 Ciclo motivacional. Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- 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.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)

d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

3.1.5 Aprendizaje de la motivación. Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

3.2 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Para analizar qué motiva al hombre a trabajar se hará uso de la teoría de motivación e higiene, cuyo autor es Frederick Herzberg, quien la formuló basándose en los resultados de sus investigaciones sobre lo que hacía a una persona sentirse satisfecha o insatisfecha con su trabajo.

Para entender la teoría de Frederick Herzberg hay que tener en cuenta que lo que éste considera motivación es lo que el autor denominó **Motivación -Positiva**, es decir situaciones en las que una persona disfruta haciendo lo que hace. Aunque con la **motivación Negativa** se puede lograr que los trabajadores realicen adecuadamente el trabajo asignado por la organización, lo llevarán a cabo a disgusto, como su opción menos mala entre un rango de alternativas malas. Cuando se da éste tipo de motivación en una empresa el trabajo no es algo placentero en si mismo, si no un medio para lograr otros fines: por ejemplo, generar unos ingresos que permita sobrevivir.

La motivación que desean las organizaciones es **la motivación positiva**. Los esquemas basados en la **motivación negativa** conducirán a establecer dentro de la empresa métodos coercitivos para obligar a las personas a trabajar y poder luchar contra la reacción del personal a la frustración en condición de dependencia propia de este esquema motivacional.

La pregunta que trata de responder Frederick Herzberg a través de sus esquemas de motivación e higiene es: Cómo lograr que los trabajadores generen una actitud hacia la productividad que haga innecesario tener que obligarlos a través de premios y castigos a hacer lo que la empresa quieren que haga.

Los investigadores de Herzberg lo llevaron a las siguientes conclusiones:

Los factores que hacen que una persona perciba su trabajo en forma positiva son los siguientes:

1. vocación y aptitud hacia el trabajo que se desarrolla.
2. trabajo creativo que permita:
 - a. experimentar la sensación de reto.
 - b. Obtener reconocimiento de los demás.
 - c. Crecer profesionalmente a través de la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades.
 - d. Oportunidad de aumentar la autoridad y la responsabilidad dentro del mismo cargo o en otros cargos de la empresa.

Los factores que hacen que el trabajo se perciba en forma negativa son los siguientes:

- Mala compensación económica
- inadecuadas condiciones físicas y ambientales en el sitio de trabajo.
- Inestabilidad laboral
- Mala administración de la empresa

- Relaciones interpersonales inadecuadas con los superiores, compañeros o los supervisores
- No reconocimiento al status del cargo dentro de la organización
- baja calidad técnica de la supervisión recibida en el trabajo.
- Interferencia en el trabajo en el desarrollo de actividades no laborales.

Fredrick Herzberg llamó al primer listado de elementos **factores de motivación**, pues según él son, los únicos que pueden lograr que un individuo adquiriera una **motivación –positiva** hacía su trabajo, ya que solo si ellos existen podrá disfrutar del mismo. Al segundo listado lo llamo **factores de higiene** porque si están presentes en el entorno laboral no producen satisfacción en el trabajo en si mismo, pero si están ausentes originan fastidio hacia la empresa y como reflejo hacia el trabajo que se ejecuta para ella.

Según F. Herzberg, en consecuencia, la forma de inducir a los trabajadores a una motivación- positiva es introduciendo en el trabajo factores de motivación relacionados con el cargo en si mismo, y teniendo abundancia de factores de higiene que permitan que los trabajadores también se sientan satisfechos con la empresa.

3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Todo trabajo puede ser enriquecido, Cualquier trabajo puede ser manos monótono introduciéndole factores de motivación. No es demás seleccionar mejor el personal, formalizar programas sistemáticos de rotación, delegar más autoridad. En síntesis es posible mejorar el clima motivacional de una organización introduciéndole factores de motivación a todas las áreas.

Los factores de higiene pueden también mejorarse. Es posible pagar más a las personas, optimizar las condiciones físicas y ambientales de los sitios de trabajo,

buscar una mayor estabilidad laboral, elevar la calidad de las relaciones interpersonales, darle una mejor administración a la empresa, desarrollar la capacidad técnica de los jefes, conceder mayor atención a los problemas de reconocimiento del status de los empleados y tener más en cuenta las necesidades personales al programa del trabajo.

Fuera de las opciones individuales que se han analizado para enriquecer el trabajo, surgen también las alternativas grupales a través de programas de participación en la toma de decisiones, los modernos círculos de calidad son ejemplo de esto.

Múltiples experimentos han comprobado que la participación aumenta la calidad de las decisiones y mejora el compromiso de los ejecutores con las mismas. Cuando un individuo participa activamente en asuntos que están relacionados con su trabajo, éste realmente crece.

Como se puede deducir de todo lo anterior, el punto crítico para motivar al personal hacia altos niveles de rendimiento, es suministrarles oportunidades de desarrollar y aplicar su talento creativo en forma tal que puedan alcanzar metas significativas dentro de su trabajo. Sin logros no hay posibilidad de reconocimiento auténtico, ni de responsabilidad creciente, ni de desarrollo profesional dentro del cargo.

El compromiso con la empresa proviene de sentirla como propia y este sentimiento es más espiritual que material. Se percibe como propio aquello que se administra. Los trabajadores se identifican con la empresa en el momento en que a través de la participación en los asuntos que los afectan, empiecen a ver en ella el resultado de sus decisiones.

3.4 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Una empresa no es productiva, son los hombres que trabajan en ella quienes lo son, por lo tanto, existe una íntima interrelación entre productividad humana y productividad organizacional. Aunque la actividad de una empresa está afectada por factores distintos a los humanos, el punto de partida para transformar todos los insumos no humanos en resultado es el hombre. Se requiere de él para lograr que otros recursos se conviertan en bienes y servicios.

Para ser productiva, una persona debe pasar por diversas etapas. Ellas son:

- Querer serlo
- Creer que puede serlo
- Saber cómo serlo
- Ensayar a serlo y
- desarrollar el hábito de serlo.

Las dos primeras corresponden a la actitud. Hay una buena actitud hacia la productividad cuando un individuo quiere ser productivo y cree que puede serlo. La tercera y cuarta se relacionan con el entrenamiento. Si un trabajador tiene una buena actitud hacia la productividad pero no sabe que es lo que tiene que hacer para hacerlo, o sabiéndolo no pasa del conocimiento a la acción poniendo en práctica lo que conoce, no será productivo.

La quinta tiene que ser descuidada con frecuencia. La productividad es un hábito algo que se adquiere a través de la repetición, un conjunto de acciones que se ejecutan sin pensar. Aún a nivel gerencial, Peter F. Drucker⁴ plantea en su libro EL EJECUTIVO EFICAZ que la productividad ejecutiva es la resultante de un conjunto de buenos hábitos de trabajo.

⁴ Peter F. Drucker EL EJECUTIVO EFICAZ 1992

Sin buena actitud el entrenamiento no funcionará, si hay un buen entrenamiento y la actitud se deteriora, lo aprendido se hará o se hará mal. Sin repetición no se adquieren hábitos.

En términos generales se puede afirmar que la correlación entre motivación y productividad tiende a ser más alta en situaciones en las que la contribución humana a los resultados depende más del individuo que de la máquina y en donde tal contribución es difícil de controlar.

3.5 MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996) señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

Por lo tanto la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona." En ese mismo contexto, Judith Gordón señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Entonces, ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor?. Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

3.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.

- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización. Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro. El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

3.6.1 Elementos que influyen en la motivación laboral

Ambiente comfortable. Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser comfortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Ambiente la motivación. La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

Comunicación. Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

Comunicación organizacional. Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales

en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

Cultura organizacional. Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

Incentivos. Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado, porque de esta manera rinde mucho más.

Satisfacción en el trabajo. Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales.

Motivación del empleado⁵. Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación Extrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

Motivación Intrínseca. En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

Motivación en el trabajo. Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Organización inteligente. Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones,

⁵ Robert Séller, Como Motivar 2000 Pág., 23- .38

crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

Responsabilidad en el trabajo. Responsabilidad es una palabra compuesta: Respons; es respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:

Responsabilidad individual. Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia". Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (auto eficacia y auto dignidad).

Responsabilidad colectiva. Es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

Responsabilidad generacional. Hay responsabilidad colectiva, generacional; yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

Efectividad motivacional

La Motivación efectiva. La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas motivacionales. Es decir la regulación del subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales; esto es; cuando estas unidades psíquicas motivacionales coinciden plenamente como tendencia positiva. Esto quiere decir que la motivación es efectiva cuando es elevada la OM, cuando es alta la EM y lo es también el ES.

Motivadores de la Conducta

Reforzamiento. Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

Brindar responsabilidad. Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

Creación de retos y desafíos. Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el auto concepto, por ello no debe ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

Reconocimiento social. Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la

Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

Enriquecimiento del puesto laboral. Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

- Variedad
- Promover participación
- Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

El Dinero. Constituye sin duda un motivador de la conducta. En el se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

3.7 MÉTODOS DE MOTIVACIÓN BASADOS HACIA EL FUTURO

- Evaluación Psicológica.
- Perfeccionar la comunicación.
- Fomentar la comunicación.
- Potenciar a las personas.
- Enfrentarse a los desmotivados
- Re-calificar puesto

3.8 IMPLICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Sensibilización por medio de capacitaciones a los gestores de dependencia fomentando liderazgo e igualmente interactuar con el grupo para mantener un balance de conocimiento para fortalecer el trabajo en equipo

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

El primer funcionario que controló fiscalmente al municipio de Medellín fue el abogado Estanislao Posada nombrado por el Concejo local, el 17 de Enero de 1924, según el acuerdo 2 de 1924. Se ganaba un sueldo de \$ 200, por cumplir 11 funciones y sólo tenía a su servicio un escribiente, de libre nombramiento y remoción. Su periodo de trabajo era de 12 meses y se le llamaba Interventor de Hacienda Municipal.

Con el tiempo, la Interventoría fue adquiriendo el cuerpo de una entidad fiscalizadora. Tres años mas tarde, el presidente de la Republica, Mariano Ospina Pérez, divulgó el decreto 968 de 1950, que le dio a los Alcaldes la facultad de crear o suprimir cargos y secciones. El alcalde de aquel entonces, Pablo Bernal Restrepo, aprovecho esta decisión presidencial para librarse de su fiscalizador, el abogado Posada, quien venia ejerciendo la labor en forma responsable. Suprimió el cargo de inventor y le dio luz verde al surgimiento de la Contraloría General de Medellín, en cabeza del señor Abel Gallego, mediante decreto 359 del 9 de junio de 1950.

Desde hace más de 5 décadas y a través del liderazgo de 22 controladores, el Organismo de Control Fiscaliza la Administración Pública de la ciudad con la convicción de que ha contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes en el cumplimiento de su tarea fiscalizadora, que hoy promueve como su puntal fundamental, el ejercicio del control de la mano de la comunidad, vinculando así a la ciudadanía para hacer más participativa su tarea de ser

gestora y protagonista de su propio desarrollo, fortaleciendo con estos mecanismos el ejercicio del control fiscal.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1 Misión. La misión de la Contraloría General de Medellín, “es ejercer la vigilancia de la gestión fiscal de la Administración Municipal, de sus entidades Descentralizadas en todos sus grados y niveles y de los particulares que administren fondos y bienes públicos de carácter municipal, para evaluar mediante los diferentes sistemas de control , la eficiente, económica, eficaz y equitativa administración del patrimonio público, de los recursos naturales del medio ambiente, fomentando la democracia participativa, la firmeza de la moralidad e imparcialidad, para garantizar a los ciudadanos de Medellín en forma independiente, profesional y transparente”.

4.2.2 Visión. La visión de la contraloría de Medellín “es lograr la excelencia en el ejercicio del control fiscal, aplicando de manera objetiva sus principios y sistemas, manteniendo el constante compromiso de liderazgo, con el talento humano altamente calificado y capacitado en permanente actitud de aprendizaje, gran sentido de responsabilidad sobre nuestra misión conscientes de las transformaciones que debemos emprender para lograrla”.

4.2.3 Objetivos

- Nueva cultura para el control
- Desarrollo del talento humano hacia un alto nivel profesional.
- Control por sectores.
- Sistemas de control fiscal.
- Principios de la vigilancia de la gestión fiscal
- Democracia participativa

- Independencia e imparcialidad
- Planeación y tecnificación.

5. MARCO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El objeto a estudiar lo abordamos por medio de la investigación descriptiva, con el fin de establecer un análisis de la motivación en la Contraloría General de Medellín

5.1.1 Etapas: las técnicas que se utilizaran en el trabajo de aplicación son:

Recolección de datos Primarios:

- Análisis documental
- Observación

Secundarios:

- Libros de la biblioteca de la entidad
- Documentos referentes al tema
- Internet

5.2 SUJETOS DE INFORMACION

5.2.1 Población: la Contraloría General de Medellín, esta conformado por 279 funcionarios

5.2.2 Muestra: La encuesta fue realizada a 258 funcionarios de la entidad, lo que representa el 92.47 %

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Entrevista con la funcionaria responsable de la parte de bienestar y motivacional de la entidad.
- Acompañamiento con la asesora asignada para el trabajo de aplicación.

5.3.1 Documental

- Recopilación de material: encuesta de Clima Organizacional.
- Clasificación de los datos: se clasificaron los datos según resultados de la encuesta aplicada en la Contraloría General de Medellín.

5.3.2 Información consultada

- Libros
- Informe del Clima Organizacional de la Contraloría General de Medellín realizado en el 2004

5.4 DELIMITACION

5.4.1 Espacial. El trabajo de aplicación se realizó en la Contraloría General de Medellín.

5.4.2 Temporal. El trabajo e aplicación se elaboró entre el 9 de Diciembre 2004, a Febrero 8 de 2005.

5.5 INSTRUMENTO DE TRABAJO APLICADO

Encuesta de Clima Organizacional, realizado por el funcionario encargado del área de bienestar y motivación de la Contraloría General de Medellín.

5.6 LIMITACIONES

El tiempo fue muy corto para la realización del trabajo

6. DESARROLLO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN

La Encuesta de clima Organizacional arrojó los siguientes resultados

Cuadro 1. Consolidado del clima organizacional por dependencia.

| Nº | DEPENDENCIAS | PROMEDIO OBTENIDO | Nº FUNCIONARIOS | % PART. DEPENDENCIA |
|--------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| 1 | Municipio 1 | 3,76 | 13 | 5,04% |
| 2 | Municipio 2 | 3,44 | 14 | 5,43% |
| 3 | Municipio 3 | 3,7 | 13 | 5,04% |
| 4 | Org. de C y Segu. | 3,69 | 10 | 3,88% |
| 5 | Despacho | 4,47 | 4 | 1,55% |
| 6 | Control Interno | 3,93 | 5 | 1,94% |
| 7 | Jurídica | 4,36 | 5 | 1,94% |
| 8 | Comunicaciones | 4,61 | 2 | 0,78% |
| 9 | Sec. General | 4,34 | 4 | 1,55% |
| 10 | Apoyo Técnico | 4,16 | 3 | 1,16% |
| 11 | Subcontraloría | 4,07 | 12 | 4,65% |
| 12 | Talento Humano | 4,28 | 11 | 4,26% |
| 13 | Rec. F. Y Financ. | 4,1 | 27 | 10,47% |
| 14 | Planeación y Dilo I. | 4,1 | 6 | 2,33% |
| 15 | Dilo Org. Y Tecn. | 3,77 | 8 | 3,10% |
| 16 | Estadística e In. C. | 4,39 | 5 | 1,94% |
| 17 | Control Disc. Int. | 4,28 | 2 | 0,78% |
| 18 | Filiales EPM 1 | 3,94 | 8 | 3,10% |
| 19 | EPM 2 | 3,76 | 12 | 4,65% |
| 20 | Filiales EPM 3 | 3,59 | 10 | 3,88% |
| 21 | Est. Emp. Ind y C 2 | 3,34 | 9 | 3,49% |
| 22 | Participación Ciud. | 4,15 | 6 | 2,33% |
| 23 | Respons. Fiscal | 4 | 16 | 6,20% |
| 24 | Emp. Sociales del E. | 4,09 | 11 | 4,26% |
| 25 | Est. Emp. Ind y C 1 | 3,97 | 10 | 3,88% |
| 26 | Serv. Tte Pbco | 3,92 | 11 | 4,26% |
| 27 | Filiales EPM 2 | 4,03 | 9 | 3,49% |
| 28 | EPM 1 | 3,69 | 12 | 4,65% |
| Total Gener | C.G.M | 4,00 | 258 | 100% |

Cuadro 2. Grado de Satisfacción

| Rango | Grado de Satisfacción | Número de dependencias | Part. |
|-------|---------------------------|------------------------|--------|
| 5 | Muy Satisfecho | 0 | 0,00% |
| 4 | En Parte Satisfecho | 15 | 53,57% |
| 3 | Indiferente | 13 | 46,43% |
| 2 | En parte descontento | 0 | 0,00% |
| 1 | Completamente descontento | 0 | 0,00% |

Cuadro 3. Factores del grupo social de trabajo

| Nº PREG. | PREGUNTA | Total General | Variables |
|----------|---|---------------|--|
| 43 | La distribución de cargas laborales. | 3,38 | Estilo de Liderazgo/Delegación de Responsabilidades |
| 23 | La objetividad de la evaluación del desempeño que mi jefe realiza. | 4,09 | Estilo de Liderazgo/Evaluación del Desempeño |
| 11 | La concertación de objetivos con mi jefe. | 4,21 | Estilo de Liderazgo/participación |
| 32 | El liderazgo y coordinación de mi Jefe. | 4,06 | Estilo de Liderazgo/participación |
| 14 | El estímulo para crear sentido de pertenencia por símbolos patrios | 4,27 | Estilo de Liderazgo/Reconocimiento |
| 34 | Reconocimiento por parte del jefe del valor agregado a mis labores. | 4,10 | Estilo de Liderazgo/Reconocimiento |
| 22 | Participación en la elaboración Plan de capacitación - competencias | 3,46 | Gestión Administrativa/Capacitación y Progreso Profesional |
| 15 | Los programas de Bienestar Laboral(espacios del edif.) | 4,19 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 16 | Los programas de Bienestar laboral (cursos para los hijos). | 3,84 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 17 | Los programas de integración que me ofrece la entidad. | 3,88 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 27 | Los programas emprendidos por la Subdirección | 4,14 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 30 | La celebración de fechas especiales | 4,43 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 38 | La orientación que se hace para desarrollar talentos. | 3,75 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 42 | El control a los Fumadores en los espacios de la entidad. | 3,23 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 19 | El trabajo en equipo de mi dependencia para alcanzar los resultados | 3,85 | Trabajo en Equipo |

Cuadro 4. Factores individuales

| Nº PREG. | PREGUNTA | Total General | VARIABLES |
|----------|--|---------------|---|
| 7 | La creatividad, innovación y aportes a mis labores. | 4,25 | Actitud y Motivación |
| 8 | La pasión, vocación y espíritu para realizar mis labores. | 4,52 | Actitud y Motivación |
| 35 | Mi felicidad en el desempeño, el ambiente y las rel. Interpersonales. | 4,13 | Actitud y Motivación |
| 31 | Estar vinculado a la Entidad, aporta a la calidad de vida de mi familia. | 4,82 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 33 | El crecimiento personal dentro de la Entidad. | 4,30 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 21 | El tiempo libre que tengo para dedicarle a mi familia. | 4,07 | Tiempo Libre |
| 44 | Dedicar tiempo laboral para cursos y demás recreativos. | 4,06 | Tiempo Libre |

| Nº PREG. | PREGUNTA | Total General | VARIABLES |
|----------|---|---------------|--|
| 1 | La Jornada de Inducción- Reinducción recibida. | 4,23 | Condiciones de la gestión Admva/Inducción - Reinducción |
| 39 | La motivación para el autocuidado y la salud. | 3,95 | Actitud y Motivación |
| 13 | El ambiente físico de mi dependencia | 4,09 | Ambiente de Trabajo/Adecuación del ambiente |
| 10 | El espacio físico que dispongo para realizar mis tareas. | 4,28 | Ambiente de Trabajo/Espacio Físico |
| 26 | El entorno de la Sede Principal de la Contraloría | 2,98 | Ambiente de Trabajo/Espacio Físico |
| 9 | Los recursos que me brinda la Entidad para realizar mis labores. | 3,66 | Ambiente de trabajo/Recursos |
| 45 | Contar con una biblioteca, dotada de revistas, libros, y demás. | 4,45 | Ambiente de trabajo/Recursos |
| 12 | La comunicación institucional que recibo.(Correos internos y cart) | 4,07 | Comunicación Institucional |
| 18 | La divulgación e interiorización del Código de Etica de la Institución. | 3,63 | Comunicación Institucional |
| 36 | Enterarme a tiempo de todas las actividades que se realizan. | 3,91 | Comunicación Institucional |
| 6 | La variedad de funciones a realizar dentro de mis labores. | 4,15 | Condiciones - contenido del trabajo |
| 25 | El horario de trabajo de 7:30 a 12:30 y de 1:30 a 5:30 . | 4,09 | Condiciones del Trabajo |
| 3 | El tiempo asignado para la entrega de los informes. | 3,20 | Exigencia del Trabajo |
| 5 | La forma en que se llevan a cabo los grupos primarios. | 3,98 | Gestión Administrativa/ Información |
| 4 | La capacitación que me brinda la Contraloría. | 3,47 | Gestión Administrativa/Capacitación y Progreso Profesional |
| 2 | La Contraloría General de Medellín certificada por ISO 9001:2000. | 4,38 | Procesos |
| 28 | La atención a las quejas que he tenido que hacer sobre Nómina | 4,07 | Procesos |
| 29 | La diligencia para otorgar certificados laborales. | 4,62 | Procesos |
| 20 | Los programas que tienden a disminuir los riesgos laborales. | 3,66 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 40 | La participación de la entidad en los eventos de prevención | 3,81 | Programas/Calidad de Vida en el Trabajo |
| 41 | La imagen que la Entidad tiene frente a la comunidad. | 3,28 | Proyección |
| 37 | El salario que percibo en la entidad. | 4,40 | Retribución |
| 24 | Los beneficios económicos que la Contraloría me ofrece | 4,49 | Retribución |

7. CONCLUSIONES

- La interpretación de los resultados no se enfoca a la gestión de los directivos en cada dependencia, obedece más a la percepción que los funcionarios poseen sobre las políticas de la actual administración.
- El enfoque por dependencias, permitirá elaborar un diagnóstico de intervención precisa acorde a las variables agrupadas en los diferentes factores, a saber: organizacionales, sociales e individuales.
- El informe que sobre medición de clima se hace, sirve de insumo para elaborar planes de capacitación en la Entidad, los que facilitarán posteriormente, medir la satisfacción personal de los funcionarios.
- En la encuesta de Clima Organizacional los resultados arrojados fueron extremos altos y bajos y no hubo intermedios
 - Según lo observado en los resultados de las encuestas, se concluye que los empleados de la Contraloría General de Medellín, deben ser gestores de liderazgo para promover la motivación y el trabajo en equipo, ya que La realidad nacional, la modernización del Estado y los desafíos planteados por las reformas institucionales exigen igualmente un replanteamiento de la dinámica organizacional que conllevan a un nuevo reto para quienes asumen la responsabilidad de guiar el trabajo y comportamiento laboral de otros, de manera que se transformen las relaciones entre los directivos y los ejecutores, al igual que las prácticas cotidianas.

8. RECOMENDACIONES

- Al aplicar encuestas de clima organizacional se debe tratar de que sean sencillas, que las variables no tengan tantos ítems, y que se tome en cuenta el trabajo específico de cada dependencia.
- Incentivar a los funcionarios, otorgándoles reconocimiento social que los estimule y se sientan valorados por su trabajo.
- Continuar con el desarrollo de las técnicas propuestas en este trabajo. Tales como:
 - Incrementar la motivación a través de la comunicación, la cooperación y la estimulación a la iniciativa.
 - Potenciar a las personas a través de incentivos, motivando a grupos, evitando la desmotivación, evaluar cada puesto.
 - Recompensar logros, reconociendo la excelencia.
- Que haya empalme cuando se realice un cambio de empleado.
- Que se capacite más, el liderazgo en los cargos superiores que motiven una previa planificación de las actividades a realizar en el trabajo y la utilización del tiempo.
- Vincular a los jubilados en programas de bienestar, integraciones y desvinculaciones y que los preparen para su retiro.

9. PROPUESTAS

- Se hace necesario implementar estrategias basadas en comunicación asertiva que permitan la innovación entre los funcionarios de la empresa.
- Generar mecanismos pendientes a incrementar los factores de la motivación laboral.
- Fijar tareas de reto a los empleados para asegurarse de que poseen condiciones razonables para lograr los objetivos previamente establecidos. Las razones cuando se fracasa en las primeras etapas de una tarea las personas se “frustran” y pierden confianza en si mismas.
- Recomendar a los directivos el reconocimiento por parte de ellos y los jefes. Con frecuencia solo se advierte los errores del trabajador. Esto conduce a pensar que solamente el trabajo mal hecho, atrae la atención del jefe.
- Según el resultado arrojado por la encuesta de Clima Organizacional un 3, 28 puntó bajo, ya que los no fumadores se ven afectados, pues estas personas tienen una zona asignada en los descansos de las escaleras, por esto es necesario proporcionarles un lugar más adecuado, Este es un compromiso que debe emprender el área de Salud Ocupacional, proponiendo programas que disminuyan el estrés que pueda provocar dicha conducta.
- Realizar capacitaciones con actividades que motiven el trabajo en equipo.
- Ofrecer al personal la oportunidad de poner en práctica aptitudes recién adquiridas.
- Es necesario, entonces, formar y capacitar líderes en competencias laborales, a través del fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades y valores que les permitan identificar deficiencias y opciones de mejoramiento, propender por la construcción de metas colectivas y definir criterios que conlleven a la creación de alternativas de ganancia mutua como:

Fortalecimiento de conocimientos

El conocimiento, visto como aquel proceso que facilita al líder entender cómo su comportamiento impacten a los demás, es el centro del desarrollo de la formación y la capacitación para el liderazgo. Este proceso incluye el conocimiento de sí mismo, de otros y de los ambientes, tanto externo como interno a la entidad, dentro de los cuales actúa el líder, quien además, necesita saber el efecto que su comportamiento tiene sobre otras personas y por qué.

Fortalecimiento de habilidades

Igualmente se debe propender por que el líder fortalezca sus habilidades para el manejo de técnicas administrativas apropiadas, tales como:

- ¥ Fijar metas y objetivos realistas, acordes con los recursos y condiciones de la entidad.
- ¥ Comunicar de manera efectiva lo que se espera de cada uno de los integrantes del grupo o equipo de trabajo.
- ¥ Administrar de manera equitativa el sistema de estímulos adoptado por la entidad.
- ¥ Favorecer la participación mediante la delegación adecuada de la autoridad.
- ¥ Adelantar el proceso de evaluación del desempeño bajo los principios de objetividad, participación, permanencia y productividad, inherentes al mismo.
- ¥ Solucionar problemas, negociar y tomar decisiones, democráticamente, conducentes al resultado final esperado.

≠ Identificar las condiciones organizacionales que permitan la conformación y gestión de equipos de trabajo.

≠ Motivar o provocar fuerza emocional en sus seguidores, traducida en la preferencia, persistencia y empeño por la consecución de un objetivo propuesto.

Fortalecimiento de valores

Se busca especialmente que el líder este al servicio de un propósito y refleje las creencias, los valores básicos de la entidad y logre que los empleados se comprometan con ellos. Debe poseer la capacidad para identificar tanto los valores organizacionales como los individuales y propiciar las condiciones que permitan la autorrealización de sus miembros.

La tarea principal del líder es la de impulsar el logro de propósitos corporativos, con los cuales los servidores se identifiquen; crear un ambiente de estímulo al personal para que afronte los problemas con creatividad y dedicación personal, que el servidor se reconozca a si mismo y al otro como persona.

Cuando se incorporan los valores y las creencias al trabajo se estimula el compromiso personal que lleva a una mayor creatividad y productividad. Así mismo, si se aceptan amplia y genuinamente en una entidad valores como la confianza, la justicia y el respeto por la persona, se mejoran la calidad de las comunicaciones, la integridad del proceso de toma de decisiones y la capacidad de la administración para evaluar el personal y los proyectos. Cuando los empleados están al servicio de un propósito creativo y digno de esfuerzo se dedican intensamente a satisfacer las necesidades de los usuarios.

El proceso de modernización y la reforma de la Administración Pública conlleva a que las entidades adopten estructuras planas, propendan por la generación de conocimiento y hagan uso de tecnologías de la información, de tal forma que su éxito frente a la competitividad, en relación con la prestación de servicios oportunos a la comunidad y con niveles de calidad dentro de la excelencia, dependa cada vez más del trabajo en equipo en vez de logros individuales.

Es de señalar la importancia que tiene la conformación de Equipos de Trabajo no sólo en el alcance de los cometidos institucionales, sino también en los del servidor público, los cuales aportan a su crecimiento y desarrollo personal. Igualmente, se da el mejoramiento en los niveles de calidad de vida laboral especialmente cuando el resultado final del trabajo en equipo es objeto de reconocimiento por parte de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

División de Capacitación, “Motivación y gestión humana”, Medellín Colombia, Suratep. 1998.

Héller Robert “ El arte de gestionar los cambios” Barcelona, Grijalbo, 1998 Pág. 40-90.

Koonntz, Harold, “Administración una perspectiva global”, décima edición, México, Mc Grau Hill, 1993.Pág. 460-467.

Pérez López Juan Antonio, “Las organizaciones motivación y participación” España Ed.Plaza y Janes, Editores S.A. Pág. 220-229

www.psicologiacientifica.com/articulos/ar-ponce02.html