

## Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos

### Human Capital Motivation and Management in the Context of Local Venezuelan Governments

*Ero Del Canto\**, *Alicia Silva\*\** y *Vidigal Fernandes Martins\*\*\**

#### Resumen

Las instituciones públicas del siglo XXI están inmersas en entornos complejos, en dicho contexto el capital humano requiere estímulos que influyan en su conducta para que su comportamiento esté orientado al logro de objetivos organizacionales, generando ventajas competitivas, que les permitan dar respuestas a las comunidades con las cuales interactúan y cumplir su misión social. El artículo tiene como propósito hacer un abordaje teórico de la motivación y su influencia en la gestión del capital humano en los gobiernos locales venezolanos. La investigación fue documental haciendo un arqueo en fuentes bibliográficas y electrónicas de la perspectiva de autores sobre el tema, tales como: Alles (2005/2008) Chiavenato (2008), Cuenca (2010), De Luna (2008), Drucker (1999), Etkin (2005), Guerrero (2010), Rosales (2006), Varona (2002), y soportado en las teorías de la motivación, tales como: ley del efecto, expectativas, equidad, necesidades, teoría de los factores y teoría Z entre otras. Los hallazgos se presentan en

Recibido: Junio 2013 • Aceptado: Agosto 2014

- \* Profesor titular e investigador de pre y postgrado de la Universidad de Carabobo. Adscrito a la cátedra de Organización del departamento de Gerencia y Finanzas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Candidato a Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, FaCES, UC. Valencia, Venezuela. Correo electrónico: [eddelcanto@uc.edu.ve](mailto:eddelcanto@uc.edu.ve); [eddelcanto19@yahoo.es](mailto:eddelcanto19@yahoo.es)
- \*\* Profesora e investigadora de pre y postgrado de la Universidad de Carabobo, adscrita a la cátedra Organización del departamento de Gerencia y Finanzas, Faces. Valencia, Venezuela. Correo electrónico: [silvaalicia@gmail.com](mailto:silvaalicia@gmail.com)
- \*\*\* Profesor Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia – Brasil. Correo electrónico: [Vidigal@ufu.br](mailto:Vidigal@ufu.br)

dos secciones: la primera aborda aspectos teóricos de la motivación y el capital humano en el contexto organizacional, la segunda explica su prospectiva en gobiernos locales venezolanos. Las conclusiones evidencian las contradicciones entre la teoría y la praxis organizacional, destacando la importancia de la asertiva gestión del capital humano lo cual lleva implícito la motivación para influir en su conducta orientada a la eficiencia y mejoramiento de los procesos internos, en un entorno complejo.

**Palabras clave:** Motivación, capital humano, eficiencia, gobiernos locales.

## Abstract

Public institutions of the 21st century are immersed in complex environments; in this context, human capital needs stimuli that influence its conduct to orient its behavior toward achieving organizational aims, generating competitive advantages that permit giving answers to the communities with which they interact and fulfilling their social mission. The purpose of this article is to offer a theoretical approach to motivation and its influence on human capital management in local Venezuelan governments. The research was documentary, searching bibliographical and electronic sources from the authors' perspective on the topic, such as: Alles (2005/2008), Chiavenato (2008), Cuenca (2010), De Luna (2008), Drucker (1999), Etkin (2005), Warrior (2010), Rosales (2006) and Varona (2002), supported by motivation theories such as: the law of effect, expectations, equity, needs, the theory of factors and Z theory, among others. The findings appear in two sections: the first approaches theoretical aspects of motivation and human capital in the organizational context, the second explains its future in local Venezuelan governments. Conclusions demonstrate contradictions between theory and organizational practice, emphasizing the importance of assertive management for human capital, which carries motivation with it implicitly to influence conduct focused on efficiency and the improvement of internal processes in a complex environment.

**Keywords:** Motivation, human capital, efficiency, local governments.

## Introducción

Las organizaciones están inmersas en entornos complejos caracterizados por la incertidumbre y el cambio, en este contexto también se encuentran inmersos los gobiernos locales, por lo que deben afrontarlo con asertividad.

En este orden de ideas, una de las estrategias de los gobiernos locales, deben estar orientadas a la motivación del capital humano, para lograr el mejoramiento de los procesos internos y cumplir con sus objetivos sociales como una forma de dar respuestas a la complejidad del entorno.

En este sentido, la investigación hace un abordaje teórico de la motivación y su influencia en la gestión del capital humano en los gobiernos locales venezolanos, des-

tacando en primer lugar, los aspectos teóricos e históricos de la motivación, sus diferentes teorías tales como: ley del efecto, expectativas, equidad, necesidades, teoría de los factores, teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento), teoría Z, teoría de las necesidades de McClelland, y teorías contemporáneas como el Modelo de Hackman y Oldman, haciendo además un abordaje teórico sobre el capital humano. En segundo lugar, explicar su aplicación en dicho contexto; haciendo un arqueo teórico en fuentes bibliográficas y electrónicas de diferentes autores en el campo de la administración, la gestión humana y la gerencia municipal.

De acuerdo Shermerhorn (2002), la motivación conduce al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo invertido en el trabajo. Con base a lo anterior, en este artículo se apunta a las limitantes en la realidad de los gobiernos locales que generan una contradicción entre la teoría motivacional y la práctica, destacando la importancia de la asertiva gestión de capital humano, lo cual lleva implícito en sus acciones la motivación de manera de influir en su conducta orientada a ser más eficientes en sus actividades y mejorar los procesos internos para hacer a la organización competitiva y poder cumplir con sus fines sociales en el contexto de la globalización y la complejidad.

## **La Motivación y el Capital Humano: un abordaje teórico en el contexto organizacional**

El origen de la motivación, data de antigua Grecia, pensadores como Sócrates, trataron de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre, mientras Aristóteles basado en la observación de los hechos concluyó que determinadas conductas humanas estaban relacionadas con los sentimientos de afecto que dirigen el comportamiento, igualmente hace referencia a Epicuro, quien argumentó una teoría, afirma que los sujetos están motivados para buscar el placer y evitar el dolor. Por otra parte, la motivación, ha sido abordada desde enfoques o posiciones diferentes: biólogos, psicoanalistas, conductistas, humanistas y cognitivista.

Ribes (2005), menciona que la posición biológica sobre la conducta del individuo es un reflejo de sus instintos, igualmente destaca que el enfoque psicoanalista basa sus planteamientos en el inconsciente psíquico como carga instintiva que motiva las acciones del individuo. El enfoque conductista, basa sus argumentos en la relación entre un estímulo para una respuesta, lo que simplifica el objeto del conocimiento; por su parte el enfoque cognitivista orienta el estudio del conocimiento del hombre, en procesos de percepción e intelectuales, siendo importante el entorno en el cual se manifiestan sus conductas; dando prioridad a la valoración de lo cognitivo por encima de lo afectivo.

Por último, Coon (2005), hace mención al enfoque humanista de base filosófica existencialista y fenomenológica, resalta como elemento en la personalidad sus componentes internos: carácter superior de la motivación, el papel del yo y la conciencia en regular el comportamiento; todos estos enfoques conciben solo lo interno, externo, cognitivo y existencial como elementos medulares. Es importante destacar otras posiciones teóricas de psicólogos marxistas, basados en los

fundamentos de la Filosofía Marxista – Leninista afirman que lo psíquico no es inherente a lo humano, sino un reflejo de la realidad externa del hombre.

Otro precursor sobre la motivación según refieren Bateman y Snell (2004) fue Elton Mayo, quien pone en marcha la escuela de relaciones humanas y la dinámica de grupos, en sus estudios se evidencia la tendencia a la afiliación por parte de los individuos, creando grupos informales como resultado de una necesidad apremiante a la cooperación, disciplina y seguridad en el trabajo influyendo en hacer productiva a la empresa, en consecuencia el directivo tiene que aprender a despertar en los individuos el interés en el trabajo, y en consecuencia motivarlos.

Con base a lo anterior, se hace una reflexión orientada a entender que la motivación es intrínseca en el individuo y está influenciada por los sentimientos, las emociones y conocimiento, a su vez afectados por los hechos en una realidad percibidos por el individuo, esto implica entender la realidad que lo influye.

Puede entonces afirmarse desde una perspectiva fenomenológica basada en la relación sujeto-sujeto, en la cual el sujeto “aprende sobre sí mismo” como lo afirma Morín (1999, p.31) “...el sujeto del conocimiento se convierte en objeto de su conocimiento al mismo tiempo que sigue siendo sujeto” generándose una suerte de bucle recursivo, una relación dual entre individuo y la realidad enmarcado en las relaciones de complejidad.

Por otra parte, en las ciencias administrativas y dentro del campo organizacional, es vital entender el comportamiento de las personas, es por esto, que el proceso administrativo, (planificación, organización, dirección y control) gira en torno al comportamiento asertivo de estas, de manera específica el proceso de dirección implica entre otros elementos la motivación, definida por Bateman y Snell (2004) como una especie de fuerza interior que lleva a las personas a realizar su mejor esfuerzo para lograr el objetivo deseado, lo anterior implica la influencia sobre el individuo para un determinada conducta orientada al logro eficiente de los objetivos organizacionales, vale decir hacer a la organización competitiva.

Desde esta perspectiva, es importante destacar que las metas individuales deben estar en concordancia con las metas del grupo, por lo que es lógico pensar en el desempeño basado en el trabajo en equipo. En este mismo orden de ideas, Mayor y Tortosa (2005) hacen referencia a la teoría de la ley del efecto, propuesta por el psicólogo Edward Thorndike, la cual establece que el comportamiento con consecuencias positivas tiene probabilidades de repetirse, por lo que se convierten en reforzadores.

Mencionan que el comportamiento organizacional está determinado por cuatro elementos clave, el refuerzo positivo: el cual aumenta la probabilidad de repetición de un comportamiento, el refuerzo negativo que elimina una consecuencia indeseable, el castigo como administración de una consecuencia adversa y la extinción o eliminación de un refuerzo positivo, lo cual disminuye la motivación.

Otra de las teorías asociadas al comportamiento humano y la motivación a las cuales hacen referencia Bateman y Snell (2004) es la Teoría de las Expectativas, propone que los empleados se comportan con base a la percepción de que su

esfuerzo los conduce a un resultado valorado por estos, lo cual le genera una determinada expectativa, es así que puede establecerse una relación entre esfuerzo-desempeño-resultados lo cual motivará más o menos al individuo en la medida que los resultados basados en sus expectativas se logren.

Así también los mismos autores, hacen mención a otra teoría relacionada con la anterior, la de Equidad, la cual sostiene que las personas evalúan la justicia con sus tratados y en esa medida tendrán una determinada conducta, evalúan dos factores clave, los resultados recibidos en su trabajo (reconocimiento, salarios, beneficios, satisfacción, seguridad, asignaciones, castigos) y las contribuciones hechas (esfuerzo, tiempo, talento, desempeño, compromiso adicional) de tal manera, la persona se motiva si sus resultados son equitativos con los beneficios.

En este particular vale mencionar el termino contrato psicológico definido por Bateman y Snell (2004, p. 418) como el “conjunto de percepciones de lo que los empleados le deben a sus empleadores y de lo que estos le deben a ellos” es decir que las relaciones entre empleados y empleadores deben estar enmarcadas en el contrato y es así como se puede determinar el cumplimiento de las expectativas y grado de justicia (equidad) en las compensaciones de ambas partes lo cual en el caso del empleado influirá en su nivel de motivación.

En este mismo orden de ideas, Shermerhorn (2002), hace mención a la Pirámide de las Necesidades propuesta por Maslow quien organizó las necesidades humanas en una jerarquía en orden ascendente: fisiológicas (alimento, agua, sexo), de seguridad (protección contra amenazas y privaciones), sociales (amistad, afecto, pertenencia y amor), ego (independencia, logro, libertad, posición, reconocimiento), la autorrealización (realización de todo su potencial personal).

De acuerdo con Maslow, las personas incrementan sus niveles de motivación en la medida que satisfacen sus necesidades inferiores ascendiendo en dicha pirámide, es decir, a mayor nivel de necesidades satisfechas, mayor será su nivel de motivación, influyendo en su desempeño.

En este mismo orden de ideas, Shermerhorn (2002) hace referencia a la Teoría ERG, cuyas siglas en ingles significan (existencia, relación y crecimiento) de Alderfer el cual sostiene que las personas tienen tres conjuntos básicos de necesidades presentes simultáneamente: existencia (deseos materiales y fisiológicos), relación (implican relaciones con otras personas, se satisfacen con el compartir pensamientos y sentimientos) y las de crecimiento (motivan a las personas a cambiarse a sí mismas en forma productiva y creativa), ciertamente lo común es evidenciar en un ambiente de trabajo que el individuo se les presentan diversas necesidades al mismo tiempo, planteándose una lucha interna a efectos de establecer cómo influye en este y como pueden ser satisfechas para lograr un nivel óptimo de motivación.

También, autores como Daft y Marcic (2010) mencionan la Teoría de las Necesidades de McClelland quien identifica diversas necesidades básicas cuya satisfacción motivan a las personas estas son: necesidad de logro (orientación hacia el éxito), necesidad de afiliación (deseo de agradarle a otras personas) y necesidad

de poder (deseo de influir o controlar a otras personas), afirmando que se requiere de una mezcla “óptima” de los tres tipos de necesidades para lograr altos niveles de motivación.

Igualmente, los autores hacen referencia a la Teoría de los dos Factores de Herzberg propuesta por Frederick Herzberg, quien distingue dos factores, de higiene: características del lugar de trabajo tales como políticas, condiciones de trabajo, salarios y supervisión hacen el trabajo más satisfactorio, los cuales también denomina extrínsecos, según el autor estos no logran una verdadera satisfacción en las personas.

Por tal motivo, surge una segunda categoría de factores denominados motivadores: representados en las responsabilidades laborales, oportunidades para el crecimiento y reconocimiento, denominados también intrínsecos. Con base a estos factores queda también evidenciado la gerencia de la organización requiere no solo basar sus estrategias de motivación en los factores extrínsecos que parecieran lograr motivar a las personas en un corto plazo, sino que debe centrarse en los factores intrínsecos para lograr motivar a largo plazo.

En este mismo orden de ideas, Arrieta, Navarro y Vicente (2008) destacan que existen teorías contemporáneas sobre la motivación, tal es el caso del Modelo de Hackman y Oldman (1980) para el diseño de puestos, caracterizado por las habilidades y la retroalimentación, para que las personas experimenten tres estados psicológicos asociados con el significado de su trabajo, la responsabilidad del mismo y la eficiencia en el desempeño de sus tareas (resultados obtenidos).

Lo anterior, permite elevar el nivel de motivación, mejorar el desempeño laboral con satisfacción y disminuir el ausentismo, todo esto se traduce en una fuerza de la necesidad de crecimiento (desarrollo personal y psicológico); este modelo evidencia una relación de sinergia entre las actividades en el puesto de trabajo que conlleva al desarrollo personal y el impacto en el desarrollo psicológico del individuo.

También es importante hacer mención, a la Teoría “Z” de Ouchi (1981), el autor afirma que la productividad empresarial es una cuestión de administración de personas y gestión centrada en la persona, donde la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo, sino a través de visión cooperativa, humanizada y basada en la confianza mutua. Los individuos, según esta teoría, por ser empleados no están exentos de sentir, por lo que la humanización de su entorno aumenta su autoestima y en consecuencia la productividad de la organización. En este particular la estabilidad del trabajador, participación, trabajo en equipo y reducciones de los controles para darle mayor autonomía son elementos que propician la productividad.

Estos preceptos, llevan a pensar sobre la presencia de una nueva filosofía empresarial humanista, donde la compañía se comprometa con sus empleados, pues solo así se obtendrá compromiso con el trabajo que desempeñan.

Relacionado con lo anterior, Mosley, Megginson y Pietri (2005), hacen referencia a un enfoque gerencial comúnmente utilizado en la actualidad, el Empowerment, como proceso de compartir poder con los empleados, aumentando

la confianza y capacidad para desempeñar el trabajo, siendo la clave facultar al individuo para percibir el verdadero significado de sus actividades, se sienta competente, con autodeterminación y capacidad para elegir las tareas, métodos y ritmo de trabajo, teniendo alto impacto en las decisiones estratégicas de la organización.

La reflexión se orienta a un individuo más motivado en la medida en que sea tomado en cuenta y empoderado para la ejecución de una actividad, destacando además el hecho de ser tomadas en cuenta sus aportes e ideas para elevar el nivel de compromiso, ya que será la primera persona comprometida con la ejecución de las actividades relacionadas con la idea aportada.

Por último, en el ámbito del sector público Cuenca (2010) destaca la importancia del denominado compromiso del empleado, mostrando las implicaciones conductuales de la “motivación de servicio público” (MSP) y el rendimiento posterior, definida como una suerte de predisposición individual a vincularse con organizaciones públicas, lo cual está determinado por las prácticas de recursos humanos (ingreso, retribución, comunicación, carrera, evaluación del rendimiento), medidas en términos de justicia procedimental y estilos de supervisión como elementos determinantes en el desempeño del empleado público.

Habiendo hecho un arqueo las diferentes teorías que sustentan la motivación, es importante destacar que estas giran en torno a tres elementos importantes, el trabajo decente al respecto Valenzuela y Mora (2009) expresan:

...un trabajo decente se define en base a condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana en las que los trabajadores tienen garantizada la posibilidad de injerencia en decisiones que les puedan afectar directamente. Esto implica la garantía del cumplimiento de sus derechos laborales en condiciones de igualdad (p.8).

El segundo elemento lo constituye, la calidad de vida laboral, definida por Fernández Ríos (1999) (citado en Da Silva 2007) como:

Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo (p. 13)

Con base a lo anterior, la reflexión permite comprender la orientación de las diferentes teorías sobre motivación, a la búsqueda de mayor calidad de vida laboral para influir positivamente en el comportamiento del individuo en la ejecución eficiente de sus actividades y logro de los objetivos organizacionales; el tercer elemento es el capital humano (individuo, persona, empleado) que representa el eje sobre el cual giran las teorías motivacionales, orientadas desde la perspectiva teológica a lograr personas comprometidas y satisfechas con buen desempeño.

En relación al capital humano, López y Grandío (2005), destacan su importancia, haciendo referencia a su evolución en el tiempo, desde ser una función administrativa, hasta convertirse en un elemento determinante del éxito de la organización, orientado a la gestión de valores, se habla entonces de la gestión del valor humano.

Este concepto pretende contribuir al cumplimiento de la misión organizacional por parte del capital humano; esta misión ya no es administrativa, legal o de relaciones laborales, sino hacer de esta, un lugar donde la gente pueda alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que contribuye al logro de la misión. En este nuevo contexto, la función de personal debe tomar la iniciativa y ayudar a lograr la adaptación de las empresas y los trabajadores a los cambios de su entorno.

En cuanto a su definición, Alles (2005, p. 344) lo conceptualiza como “aquel que está compuesto por todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía”. Lo expresado implica cualidades y características intangibles que catalizan el desarrollo de competencias, por lo que se convierten en el activo más importante que tiene una organización, de hecho Drucker (1999) habla de trabajadores del conocimiento, destacando su importancia para generar valor, siendo el principal activo de la organización, lo cual implica establecer estrategias tendentes a preservar dicho activo.

La orientación del capital humano definido en términos de activo intangible, implica conocimientos que se materializan en acciones asertivas que hacen más competitiva a la organización. Al respecto, Alles (2008, p.33) hace mención al talento humano como dotes intelectuales que resplandecen en una persona y afirma:

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo serán estas últimas las que determinaran un desempeño superior (p.33)

Con base a todo lo anterior, se destaca la importancia del capital humano, como factor indispensable en la dinámica empresarial, debe ser optimizado, ya que ofrece nuevas inquietudes, adopta nuevos roles y no puede sustituirse por tecnología. En este particular De Luna (2008) hace referencia a que las organizaciones deben orientar la productividad basado en el conocimiento de su capital humano, lo cual representa su principal desafío.

En este orden de ideas, su desarrollo está asociado entre otros factores con la motivación, sin embargo existen elementos limitantes en el contexto de la complejidad, al respecto Etkin (2005) menciona que el impulso está limitado por los mecanismos de defensa del individuo y grupo, al querer mantener un status quo en base a intereses, privilegios, la burocracia, los mitos y leyendas que intentan mantener un ambiente de ilusiones, así como la falta de motivación de los individuos.

Ante este escenario los niveles directivos, deben implementar estrategias tendentes a minimizar la influencia entrópica fomentando un ambiente propicio para acrecentar el compromiso con los objetivos empresariales, como factor clave de éxito para generar ventajas competitivas en la organización.

## **Prospectiva en los Gobiernos Locales en el Contexto Venezolano**

En esta sección una vez estudiadas la motivación y el capital humano, se hace una prospectiva en los gobiernos locales contextualizado en el caso venezolano.

La administración puede considerarse como un factor clave en la organización y logro de objetivos que son comunes a una sociedad determinada, en este particular Guerrero (2010) destaca la importancia de una administración que gestione los asuntos públicos en sociedades complejas y diferenciadas, tomando como referencia lo expresado por el autor, es claro entender que los asuntos públicos requieren también ser administrados, por lo que puede hacerse referencia a la administración pública, la cual gestiona para la sociedad como un todo y en función de lo público de manera de hacer compatible la dualidad humana del ciudadano y el individuo. En el sector público, el Estado tiene la responsabilidad de desarrollar políticas de gestión para hacer más competitiva a sus instituciones, Barzelay (2003) (citado en Lavín 2009) las define como:

La suma de reglas institucionales que guían, compelen y motivan a la función pública en su conjunto. Las políticas de la Gestión Pública pertenecen a categorías establecidas como planteamiento de los gastos y gestión financiera, función pública y relaciones laborales, contratación, organización y métodos, auditoría y evaluación (p. 33)

La definición anterior evidencia que estar orientadas a promocionar y fomentar la generación de nuevos conocimientos y competencias, estableciendo planes estratégicos a largo plazo que involucren a su capital humano para transformar a sus instituciones haciéndolas más eficientes y competitivas y lograr sus fines sociales.

Dentro de las instituciones públicas y contextualizadas en los gobiernos locales, están los municipios, los cuales tienen figura jurídica propia, y cuyos fundamentos legales se encuentran en principio en el artículo 16 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada en 1999, que hace mención a la división política y establece:

Con el fin de organizar políticamente la República, el territorio nacional se divide en el de los Estados, el del Distrito Capital, el de las dependencias federales y el de los territorios federales. El territorio se organiza en Municipios (Asamblea Nacional Constituyente, 1999: art. 16).

Aquí queda establecida la figura del municipio y en consecuencia el nacimiento de los gobiernos locales a través de las alcaldías. En este orden de ideas, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal aprobada en el 2010 en su artículo 1 establece:

La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades organizadas, y a las comunas en su condición especial de entidad local, como a otras organizaciones del Poder Popular (Asamblea Nacional 2010: LOPPM art. 1).

Ciertamente, el carácter autónomo le otorga una serie de facultades para cumplir su fin social, relativas a su organización interna, que implica entre otras cosas gestionar su capital humano y establecer las estrategias de motivación orientadas a ser más eficiente en la ejecución de las actividades, tendentes a prestar un mejor servicio para proyectar una imagen positiva hacia la comunidad.

En el Título III Capítulo I, los artículos 52 y 53 hace referencia a las competencias del municipio producto de su autonomía y en el artículo 54 los instrumentos legales: las ordenanzas, acuerdos, reglamentos, decretos y resoluciones que rigen jurídicamente su funcionamiento e influir en las políticas internas de gestión humana y de manera directa en la motivación de su capital humano.

En este mismo orden de ideas, el artículo 56 describe las competencias propias de los municipios y en aparte “H” hace referencia a la organización y funcionamiento de la administración pública municipal, donde lo facultan para gerenciar todas sus actividades internas entre ellas la gestión del capital humano para lograr eficiencia, competitividad, para darle mejor calidad de vida a sus ciudadanos.

Lo expresado anteriormente se confirma en el título IV el cual destaca la organización del poder público municipal y de manera específica el capítulo I, artículo 77 se refiere a los principios generales; mencionando aspectos relacionados con la gestión de capital humano cuando expresa:

La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional y de continuidad en el ejercicio de la función pública a los fines del mejor servicio a los ciudadanos y ciudadanas y la mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos. Igualmente, desarrollará progresivamente la utilización de la telemática en los sistemas de información, seguimiento control de la gestión. Se propenderá a la creación de un sistema intermunicipal de recursos humanos que

facilite la acreditación de conocimientos y experiencia de las personas que laboran en los municipios, con el propósito de promover el desarrollo de la carrera del funcionario municipal en el territorio nacional. Los municipios desarrollarán las acciones asociativas entre sí y con otros entes para tales propósitos, y acordarán sobre los mecanismos de implantación y los plazos para su ejecución (Asamblea Nacional 2010: LOPPM art. 77).

Como puede evidenciarse la ley sienta las bases para el desarrollo de carrera del funcionario municipal, que se traducen en acciones específicas orientadas a potenciar sus habilidades y destrezas para motivar al empleado público, todo esto enmarcado en procesos de gestión de capital humano, lo cual es una responsabilidad directa del área de gestión humana, amparado en la ordenanza de personal respectiva; lo que permite hacer una reflexión sobre las estrategias, que deben estar orientadas a fortalecer sus capacidades, como un catalizador para su motivación.

Todo lo anterior, está relacionado con las Líneas Generales del Plan de desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 (Plan Simón Bolívar) que en su parte III se refiere a la Democracia Protagónica Revolucionaria cuyo enfoque está orientado a darle mayor poder al ciudadano. Esto trae como consecuencia cambios en el sector público, por lo que dicho plan se establece como uno de sus objetivos la construcción de un sector público al servicio del ciudadano que conduzca a la transformación de la sociedad, para lograr estos objetivos se plantean estrategias y políticas tales como:

Elevar los niveles de equidad, eficacia, eficiencia y calidad de la acción pública: -Propiciar la coherencia organizativa, funcional, procedimental y sistémica de los órganos públicos. Incrementar los niveles de capacidad y conocimiento del funcionario público. Implementar la simplificación de trámites administrativos a todos los niveles. Instaurar y aplicar sistemas de evaluación de gestión de organismos y funcionarios. Promover los principios de coordinación y cooperación inter-orgánica de la administración pública a todos los niveles. Construir una nueva ética del servidor público: Crear estímulos a los servidores públicos. Ofrecer formación para su mejoramiento. Cambiar la cultura actual del servidor público (Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, 2007: PPS, parte III).

Como se puede evidenciar el poder lo ejercen los ciudadanos, que tendrán una participación activa en la Administración Pública y de manera directa en los gobiernos locales, esto implica cambios en sus procesos internos para mejorar la capacidad de respuesta, lo que requiere establecer estrategias de motivación asociadas a la formación para mejorar las capacidades y destrezas del funcionario público, para obtener nuevos conocimientos, competencias y mejorar el perfil, todo

en un proceso de aprendizaje organizacional en el marco de una nueva gestión de capital humano.

En este mismo orden de ideas, con el pasar del tiempo la acción municipal ha llegado directamente a los ciudadanos y comunidades, al respecto Hernández (1996 p. 71) afirma “La onda de descentralización del mundo político contemporáneo ha beneficiado al poder local porque lo ha revertido de amplias atribuciones... dependiendo de las estrategias, recurso humano y financiero para cumplir estos fines”, esto reafirma la necesidad de ser eficientes en sus procesos y destaca la necesidad del desarrollo del capital humano como factor clave de éxito, por lo que requieren ser motivados en el cumplimiento de sus fines.

Sin embargo, la realidad actual en los gobiernos locales, permite hacer un cuestionamiento de los planteamientos anteriores ya que se evidencia situaciones complejas tendentes a generar caos, desorden e incrementan los procesos entrópicos tales como: clima organizacional desequilibrado, caracterizado por la sub-utilización del recurso humano, asignación de labores específicas las cuales ejecuta de manera repetitiva según una descripción de cargos, además, ausencia de competencias, lenta incorporación a las nuevas tecnologías de información, desconocimiento de prácticas gerenciales actuales y escalas de sueldos que no está acorde con la labor desempeñada.

Adicionalmente, la rotación de puestos de trabajo es lenta o nula, debido a estructuras organizacionales rígidas y burocráticas, dificultando el aprendizaje, aunado al hecho de que ciertos cargos directivos son nombrados por el alcalde, minimizando la posibilidad de ascenso al personal de base, impidiendo el desarrollo de otras funciones, generando resistencia al cambio; en este sentido la investigación de Borges, Gelvis y Villalobos, (2004) reafirma tales situaciones expresando lo siguiente:

...en el ámbito de las instituciones públicas en Venezuela existen dificultades en relación con la aplicación de políticas de recursos humanos que en estos momentos es necesario superar, debido a la alta incidencia que tiene el clientelismo político dentro de estas instituciones, las cuales se alejan, desde el punto de vista técnico, humano y administrativo, de un proceso que oriente su perfil hacia la ejecución de una gestión de recursos humanos fuertemente articulada a las estrategias de crecimiento de la organización... lo que amerita la concreción de una gerencia moderna basada en criterios de continuidad administrativa, que logre romper con el fuerte clientelismo que en la gestión pública es hasta hoy una práctica organizacional (p.4).

Otros factores asociados a esta problemática, es la ausencia de estrategias asociadas al adiestramiento, la poca cultura hacia el trabajo en equipo, la presencia de grupos de presión con intereses políticos, los cuales ejercen influencia colocando al personal simplemente a dedo en detrimento de otro personal, igualmente,

un marco jurídico que limita la acción y creatividad del capital humano; lo anterior es reafirmado por Cuenca (2002) cuando expresa:

Tres variables condicionan la gestión de recursos humanos en entidades locales: su marco jurídico fuertemente reglado en materia de ingreso, retribución y carrera; el régimen local, caracterizado por un mapa local en donde predomina el inframunicipalismo y una fuerte politización y finalmente la multiplicidad de servicios, donde coinciden diversos modos de reclutamiento, de entorno, e incluso de valores, lo que trae como consecuencia la segmentación organizativa (p. 33).

Tal afirmación permite evidenciar, la complejidad en las interacciones y un rompimiento entre la filosofía y la praxis es decir entre los preceptos de las diferentes teorías para lograr motivar al capital humano y la práctica. Todo este escenario acelera la entropía negativa y lleva a reflexionar sobre la necesidad de establecer acciones tendentes a motivar al capital humano para iniciar un proceso regenerativo en una especie de bucle recursivo (caos-desorden-orden-organización), para buscar el nuevo equilibrio organizacional.

En este orden de ideas, un nuevo equilibrio organizacional requiere establecer estrategias de motivación, partiendo desde el área de gestión humana y articulada dentro del proceso de gerencia estratégica, esto implica mejorar el clima laboral, orientado a la formación y crecimiento del espíritu de trabajo del empleado.

Igualmente, y parafraseando a Varona (2002) el empleado debe obtener satisfacción del trabajo, sentir aprecio por su trabajo, que el superior y la dirección se concienticen de la dificultad e importancia del mismo, creer que las finalidades de la organización valen la pena, no obligarlos a nada (las órdenes arbitrarias sin explicación, la crítica en presencia de otros) son acciones que crean resentimiento, no preocuparse por la seguridad del puesto de trabajo, percibir que la dirección le interesa conservarlo en el puesto, saber la posibilidad de un ascenso fundamentados en los conocimientos y méritos evitando los favoritismos, además satisfacerle el ambiente social en su lugar de trabajo.

También, debe aplicarse una política sistemática de reconocimiento, promoción que motive al personal, fomentando la creatividad e innovación, para construir una relación de confianza, lealtad y visión común. También es importante como se mencionó en la sección anterior empoderar al capital humano lo cual implica facultarlo en la toma de decisiones, cuyas bases según Chiavenato (2008) son el liderazgo, el poder, el desarrollo y la motivación, a su vez requiere dotarlos de una serie de habilidades. El mismo autor destaca que al facultar a las personas, se convierten en socios estratégicos, lo que conlleva motivación y compromiso con la organización.

Otro aspecto importante en la motivación del capital humano en los gobiernos locales, está referido la formación, planes de carrera, la retribución y evaluación del desempeño aspectos enmarcados dentro de los procesos de dirección de recursos humanos. En relación a la formación o capacitación, autores como

Armstrong (citado en García y Sabater, 2004) se refieren a estas como, esfuerzos planificados basados en diversas técnicas, que se constituyen en experiencias de aprendizaje, para mejorar las actitudes de los empleados.

La afirmación anterior permite comprender el objetivo principal de aumentar su rendimiento a través de competencias, asociado con la eficiencia organizacional, sin embargo vale destacar la importancia de la formación en incrementar la motivación, por sentirse tomados en cuenta en los procesos organizacionales, esto lo reafirma Castillo y Quesada (2006) cuando dicen:

...la formación no sólo contribuye a la mejor calidad del trabajo desarrollado, sino que sirve como instrumento de motivación y compromiso del personal, de transmisión de cultura y valores, de progreso personal y profesional, y de transmisión y conservación del conocimiento. Todos estos elementos influyen de modo directo en el mejor desempeño y son uno de los signos distintivos de las organizaciones más avanzadas y eficientes. No por ser un tópico deja de ser verdad la afirmación de que la formación es una inversión, una de las mejores inversiones que puede hacer cualquier organización (p. 19)

Otro aspecto a destacar es el establecimiento de planes de carrera, en este particular, Cuenca (2003) los define como herramientas de motivación e integración, para aprovechar el potencial de las personas, esta definición involucra según el autor un sistema de gestión de carreras por la vía de las plazas (promoción interna) y de los puestos (promoción profesional), definiendo itinerarios, movilidad, tiempos de permanencia, formación necesaria desde una lógica de familias profesionales, pero también con factibilidad de movilidad horizontal (rotación). Lo anterior implica posibilidades de ascenso, conocimiento de nuevos puestos de trabajo, para obtener nuevas competencias, siendo factores que motivan al capital humano en los gobiernos locales.

En cuanto a la retribución, García y Sabater (2004) las dividen en recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo, puede evidenciarse una clasificación entre recompensas intrínsecas asociadas a las satisfacciones no monetarias (variedad de tareas, identidad, significación autonomía y retroalimentación del trabajo) y las recompensas extrínsecas o monetarias que consisten en el pago en forma de salario, sueldos e incentivos por el trabajo realizado (salario base, incrementos por méritos, incentivos y beneficios contractuales).

Lo anterior, evidencia la importancia de mantener niveles óptimos en la retribución para que el empleado perciba compensación justa por su trabajo, además complementarse con remuneraciones variables tales como incentivos por resultados alcanzados, buenos contratos laborales (dotaciones, pólizas de Hospitalización, Cirugía y Maternidad), subvenciones de estudio para desarrollo profesional entre otros), estos permiten que el empleado perciba un equilibrio o equi-

dad entre la ejecución de las tareas y lo recibido, estimulando conductas orientadas al mejor desempeño.

Sin embargo, este tipo de remuneración es temporal, porque el individuo adapta el estilo de vida a su ingreso, y en determinado momento resultan insuficientes para cubrir sus expectativas, además van surgiendo nuevas necesidades económicas que satisfacer. Con base al planteamiento anterior, debe fomentarse un clima laboral positivo asociado con el puesto de trabajo para que el empleado perciba recompensas intrínsecas para motivarlo.

En este particular, resultan interesantes los planteamientos de Vernis, Iglesias, Sanz y Saz (2007) sobre la necesidad en las organizaciones no lucrativas de diseñar estructuras organizativas adecuadas, crear condiciones laborales, definir puestos de trabajos coherentes, agrupando las tareas según la estructura organizativa, evaluar la efectividad de sus trabajadores, asignarles responsabilidades claras con objetivos bien definidos orientados a la acción, todos estos son elementos clave para sentirse a gusto en su trabajo, constituyéndose en recompensas intrínsecas.

En relación a la evaluación del desempeño, constituye un elemento altamente motivante que permite percibir la “equidad” y “justicia” de la compensación como resultado al esfuerzo realizado en sus actividades en pro de los objetivos planteados, al respecto Cuenca (2010) expresa:

La gestión del rendimiento (y entre ellos uno de sus ámbitos la evaluación del desempeño) está llamada a desempeñar un papel más relevante en las políticas municipales de personal. No obstante, es una vertiente que exige importantes capacidades internas, tanto en recursos técnicos especializados como de liderazgo. Se requiere, cuando menos, clarificar lo que se espera de los puestos de trabajo, de su aportación, haber sentado las bases de una política retributiva internamente equitativa y disponer de unos directivos formados para motivar a sus colaboradores y evaluar su contribución (p. 199).

Lo expresado da cuenta del carácter sistémico de la administración de recursos humanos y la interacción entre algunos componentes (evaluación-compensación) los cuales deben estar impregnados por una filosofía basada en valores para fomentar la motivación del capital humano, apoyados en una gerencia comprometida para tal fin. Cabe destacar que para fomentar el trabajo en equipo y un clima organizacional positivo, la evaluación no debe ser solo individual, debe vincularse con la evaluación global del equipo como vía para reforzar e incrementar la motivación grupal, y hacer sinergia en el cumplimiento de las metas propuestas en la organización.

Otro elemento que representa un motor para la motivación, es su integración a la institución como tal, para sentirse miembro de la “municipalidad”, Rosales (2006) afirma:

Quién se incorpora a la actividad municipal debe sentirse desde el comienzo miembro de la municipalidad. La integración es un fenómeno bidireccional. La entidad espera lo mejor, pero la persona que se integra también. En este sentido, los deberes hacia el nuevo miembro de la institución son tan grandes como la exigencia que se le hace. Una institución no puede pedir más de lo que ofrece a sus miembros (p. 57)

La afirmación anterior permite deducir el establecimiento de una relación ganar-ganar entre la gerencia municipal y su capital humano para satisfacer las expectativas, incrementando la motivación; lo cual según menciona el mismo autor también se obtienen, actuando con ejemplo, derrochando energía, entusiasmo, manteniendo una fluida comunicación (explicando los motivos de una actuación o decisión), apoyar iniciativas que sean compatibles con los planes de la municipalidad, inclusive ajustándolo a las ideas originales de sus colaboradores.

En consecuencia no debe escatimarse esfuerzos en mejorar la información interna, también se hace necesario organizar al personal en función de liderazgos, afinidades técnicas y humanas, para hacer sinergia en la ejecución de las actividades y logro de objetivos organizacionales en entornos altamente participativos.

## **Conclusiones**

La sociedad venezolana está transitando por una serie de cambios en un entorno complejo, donde las comunidades tienen un rol protagónico, las organizaciones del sector público en particular los gobiernos locales deben asumir el reto de reconvertirse para ser más competitivos, afrontando los cambios y satisfacer las exigencias de las comunidades con las cuales interactúan.

En este contexto, el capital humano es un factor clave de éxito en la búsqueda de tal fin, debe ser gestionado con asertividad, esto implica establecer estrategias de motivación que influyan en su comportamiento y ser eficientes en la ejecución de sus actividades, para cumplir la misión social de los gobiernos locales.

Sin embargo, la presencia de limitantes de tipo financiero, político y filosófico hacen pensar que no están dadas las condiciones gestionarlo asertivamente, se evidencia una contradicción entre las teorías de la motivación y la realidad causando rompimiento entre filosofía y praxis. Se hace necesario concientizar los niveles directivos, estableciendo valores orientados a su desarrollo.

En este particular, la gestión del capital humano implica eficiente aplicación de estrategias y acciones en el área de formación, compensación, planes de carreras, evaluación del desempeño, fomento del trabajo en equipo, generando un clima organizacional equilibrado y estimular al mismo; entendiendo que la motivación está implícita en las acciones de una gestión asertiva del capital humano orientada a fomentar su desarrollo personal, profesional, para hacer a los gobiernos locales más competitivos, afrontar el entorno globalizado, complejo y cumplir con su misión social.

## Referencias bibliográficas

- Alles, Martha (2005). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias** (Primera Edición. 7ª. Reimpresión.) Ediciones Granica. S.A. Argentina.
- Alles, Martha (2008). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias** (Segunda Edición). Ediciones Granica. S.A. Argentina.
- Arrieta, José, Navarro, Carlos y Vicente, Susana (2008). Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo. *Psicothema* Vol. 20, nº4, Universidad de Oviedo. España (Pp. 745-752). Extraído de: <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/artic-le/view/8725/8589> Consulta: 24/10/2013.
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Nº 36.860. Venezuela.
- Asamblea Nacional (2010). **Ley orgánica del Poder Público Municipal**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5637. Venezuela.
- Bateman, Tomas y Snell, Scott (2004). **Administración. Una Ventaja Competitiva**. (Cuarta edición.) McGraw-Hill Interamericana. México.
- Borges, Jesús Daniel, Gelvis, Obando y Villalobos, Madeleine (2004) Políticas de Recursos Humanos de la Alcaldía de Maracaibo. *Gaceta Laboral*. Vol.10, No.1. Extraído de: <http://www.redalyc.org/pdf/336/33610105.pdf> Consulta: 18/02/2012.
- Castillo, Federico y Quesada, Javier (2006). La Profesionalización de la Función Pública Local en América Latina: Evolución, Modelos y Propuestas. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica (REALA)*, Nº 302, España (Pp. 219 - 241). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Extraído de: <http://www.uimunicipalistas.org/redes/re-drecursoshumanos/data/1287487926.pdf>. Consulta: 25/02/2012.
- Chiavenato, Idalberto (2008) **Gestión del Talento Humano**. (Tercera Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.
- Coon, Dennis (2005) **Psicología**. (Décima edición). Editorial Thomson. México
- Cuenca, Javier (2002) La Gestión Estratégica de Recursos Humanos en las Entidades Locales. *Capital Humano* (161), (Pp.32-38). Extraído de: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/GESTION%20ESTRATEGICA%20ENTIDADES%20LOCALES..pdf> Consulta: 23/02/ 2012.
- Cuenca, Javier (2003). Plan Estratégico de Recursos Humanos para el Ayuntamiento de Alboraya. II Curso de Dirección Pública Local. Extraído de: <https://cv.inap.es/documents/16829/16958/BP+013+Cuenca+Cervera+Plan+estrategico+RRHH+Alboraya.pdf> Consulta: 25/02/2012.

- Cuenca, Javier (2010). **Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales**. Instituto Nacional de Administración Pública. Primera Edición. Madrid. Extraído de: [http://www.academia.edu/4186626/Manual de Direccion y Gestion de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales](http://www.academia.edu/4186626/Manual_de_Direccion_y_Gestion_de_Recursos_Humanos_en_los_Gobiernos_Locales) Consulta: 27/02/2012.
- Daft, Richard y Marcic, Dorothy (2010) **Introducción a la Administración** (Sexta Edición). Editorial Cengage Learning. México.
- Da Silva, M. (2007). **Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional** Doctoral dissertation, Universitat de Barcelona. Barcelona, España.
- De Luna, Ángel (2008). **Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública**. Editorial Trillas. México.
- Drucker, Peter (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma. España.
- Etkin, Jorge (2005). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones**. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Editorial Granica. Argentina.
- García, Jesús y Sabater, Ramón (2004). **Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. (Primera Edición). Editorial Thomson España.
- Guerrero, Omar (2010). **La Administración Pública a Través de las Ciencias Sociales**. Fondo de Cultura Económica. México.
- Hernández, Héctor (1996). **Perspectiva del Nuevo Municipio Venezolano**. (Primera Edición). Ediciones de la Alcaldía de Guacara y San Joaquín. Venezuela
- Lavín, Jesús (2009). La Administración del Capital de Trabajo en la Gestión Pública. En Lavín, García y Cordero (Comp.) **Gestión Pública, Innovación y Conocimiento**. (pp.113-126). Universidad Autónoma de Tamaulipas. México
- López, María y Grandío, Antonio (2005). **Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias**. Editorial Gesbiblo. España
- Mayor, Luis y Tortosa, Francisco (2005). Perspectivas Históricas acerca de la Psicología de la Motivación. REME. Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Volumen III Numero 20-2. Universitat de Valencia. Extraído de: [http://reme.uji.es/articulos/numero20/2tortosa/reme\\_numero.20.21.perspectivas.historicas.acerca.de.la.psicologia.de.la.motivacion.pdf](http://reme.uji.es/articulos/numero20/2tortosa/reme_numero.20.21.perspectivas.historicas.acerca.de.la.psicologia.de.la.motivacion.pdf) Consulta: 23/10/2012.
- Morín, Edgar (1999). **El Método I. La Naturaleza de la Naturaleza**. (Quinta Edición). Ediciones Cátedra, S.A. España.

- Mosley, Donald. Megginson, León y Pietri, Paul (2005). **Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación.** (Sexta edición). Editorial Thomson. México.
- Ouchi, William (1981). **Teoría Z. Como Pueden las Empresas Hacer Frente Al Desafío Japonés.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2007). Proyecto Nacional Simón Bolívar, **Primer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.** Caracas, Venezuela.
- Ribes, Emilio (2005) ¿Qué es lo que se debe medir en psicología? La cuestión de las diferencias individuales. Revista Latinoamericana de Análisis de Comportamiento. Volumen 13. Numero 1 (pp. 37-52). Universidad de Guadalajara. Extraído de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274520138004> Consulta: 23/10/2012
- Rosales, Mario (2006) Los Secretos de un Buen Alcalde. Una guía para el Ejecutivo eficaz. Servicios de Asistencia y Capacitación para el Desarrollo Local, de la Unión Internacional de Municipalidades IULA/SACDEL. Chile. Extraído de: <http://www.funtha.gov.ve/docpub/doc226.pdf> Consulta: 27/02/2012
- Schermerhorn, Jhon (2002). **Administración.** Editorial Limusa. México.
- Valenzuela, María y Mora, Claudia (2009). Trabajo doméstico: un largo camino hacia el trabajo decente. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) Extraído de: [http://www.conapred.org.mx/documentoscedoc/Trabajo\\_Domestico\\_en\\_AL-OIT.pdf](http://www.conapred.org.mx/documentoscedoc/Trabajo_Domestico_en_AL-OIT.pdf) Consulta: 03/06/2013
- Varona, Juan (2002). Propuesta de una Nueva Gestión Municipal. Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. Dirección General de Administración Extraído de: [http://www.um.es/adegap/docsinfo/725\\_libro\\_3.pdf](http://www.um.es/adegap/docsinfo/725_libro_3.pdf) Consulta: 24/02/2012
- Vernis, Alfred. Iglesias, María. Sanz Beatriz y Saz Ángel (2007). **Claves para el Fortalecimiento de las Organizaciones no Lucrativas.** Grupo Editorial Norma. Colombia.