



Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial

TÍTULO:

**“LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS
COPELEC.”**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
Ingeniero Comercial

ALUMNO:
VICTOR LAGOS CORTES

PROFESOR GUIA:
Omar Eduardo Acuña Moraga

Chillán – Chile 2015



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

Chillán, agosto 28 de 2015.

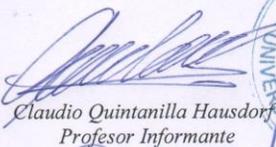
Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "*La Motivación Laboral y su incidencia en el desempeño Organizacional en Empresas Copelec*", del alumno Víctor Lagos Cortes.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 6.1 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Omar Acuña Moraga
Profesor Guía


Claudio Quintanilla Hausdorf
Profesor Informante


Pedro Severino González
Coordinador


Omar Acuña Moraga
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo

AGRADECIMIENTOS

En esta hora donde he terminado mis estudios superiores, agradezco a Dios por otorgarme la fuerza y entereza de poder culminar este momento tan anhelado en mi vida, y en forma especial a mis padres y mis tíos Víctor y Viviana, para ellos también este logro, ya que estas personas me han motivado para seguir adelante y ser mejor cada día y sobre todo decirle que “los quiero mucho”.

Agradezco a mi familia, gracias por la confianza que depositaron en mí, por mi parte realizaré todo lo que esté a mi alcance para no defraudarlos, quizás estas no sean las palabras más hermosas pero son de todo corazón y nacen de lo más puro de mi alma para ofrendárselas a ustedes que son mi familia y mi razón de ser, los quiero mucho.

En este trabajo hubo esfuerzos mancomunados, tanto mío como alumno como también de mi profesor guía Omar Acuña Moraga, quien tuvo la sapiencia para orientarme, guiarme, corregirme y explicarme cada uno de los pasos para poder desarrollar esta memoria.

INDICE

Introducción	06
Antecedentes Generales de la Investigación	08
Planteamiento del Problema	08
Justificación del Proyecto propuesto	11
Objetivos Generales y Específicos	12
Capítulo I. Marco Teórico de los factores de motivación laboral	13
1.1 Antecedentes de la motivación en el trabajo	13
1.2 Factores que favorecen la motivación en el trabajo	14
1.3 El Clima Laboral	15
1.4 Factores más relevantes de motivación en el trabajo	17
2.0 Bases Teóricas	18
2.1 Teorías de contenido	18
2.1.2 Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954)	19
2.1.3 Herzberg: Teoría bifactorial (1966)	20
2.1.4 McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)	23
2.1.5 Teoría de Jerarquía de Alderfer. (1972)	24
2.2 Teorías de proceso.	27
2.2.1 Vroom: Teoría de la expectativa (1964)	27
2.2.2 Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)	28
2.2.3 Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963)	29
2.2.4. Otras teorías	30
2.3 Que es la motivación	30
Capítulo II. Antecedentes de la Empresa	33
1. Historia	33
2. Estructura corporativa	35
3. Antecedentes Económico-Financieros	36
3.1 Balance General	36
3.2 Estado de resultados	38
4. Misión-Visión y Valores de la Compañía	39
Capítulo III. Marco Metodológico	40
1. Diseño de la investigación.	40
1.2 Preguntas de la investigación	40
1.3 Población	41
1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	41
1.5 Sistema de variables	42

1.6 Instrumentos de Medición	42
1.7 Recolección de Datos	43
1.8 Análisis de Datos	43
1.9 Codificación	43
CAPITULO IV. RESULTADOS	45
4.1. Características demográficas de la muestra	46
4.2 Resultados a nivel de factores	48
4.2.1. Factores de satisfacción e insatisfacción.	49
4.2.2. Similitudes y diferencias entre los factores.	51
4.2.3 Descripción y análisis de resultados.	54
4.2.4 Resumen	58
5. Conclusiones	64
5.1.Recomendaciones	66
Bibliografía	67
Anexos	68

INTRODUCCION

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.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a toda organización.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Asimismo, la motivación como fuerza impulsadora es un elemento de suma importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual se le saca mejor provecho; al ser la actividad laboral la mayor parte de sus vidas, es necesario que se estén motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad rutinaria y monótona. El estar motivado hacia el trabajo conlleva a varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: el sentirse competente, útiles, la autorrealización y mantener autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en si mismo, tiene un valor personal que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas materialistas que consideran la satisfacción laboral, solo como uno de los factores necesarios para lograr una mayor producción, la cual sería un beneficio cuyo fruto se dirigirían principalmente a la organización.

Hoy en día la motivación efectiva de los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, el modelo de Herzberg es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes

categorías de factores, los motivadores y los de higiene, enfatizando que no se deben confundir. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral.

El presente estudio de carácter cualitativo aplicó el enfoque de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el área administrativa de empresas COPELEC en un universo de 75 trabajadores.

Antecedentes generales de la investigación.

Planteamiento del Problema:

Ramírez, Badii & Abreu, (2008), plantean que en las últimas décadas las sociedades viven en un constante cambio social, económico, político y cultural, que conlleva a un cambio de paradigmas y de modelos mentales. Todos estos cambios afectan tanto los modos de vida de las personas como el vínculo que el individuo establece con las organizaciones a las que pertenece y en todo eso, el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

En el ambiente laboral actual, el futuro pertenece a los directivos que mejor saben manejar el cambio y para gestionar el cambio, las organizaciones deben contar con colaboradores comprometidos con la demanda de cambios rápidos; colaboradores que representan la fuente de ventaja competitiva.

Ramírez (2008) plantea que es esencial que la empresa logre que el personal que en ella labore se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. En la actualidad, uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

Para mantener una fuerza laboral estable, los supervisores deben de implicar a sus supervisados constantemente en diversas actividades de retención. El mismo autor plantea la importancia de que la gente se sienta valorada, apreciada. Los supervisados quieren hacer un trabajo significativo y quieren implicarse en cómo sus trabajos han sido diseñados, gestionados y medidos. Cuando estas necesidades psicológicas se cumplan, la investigación muestra que ellos estarán más dispuestos a quedarse dentro de la empresa, estarían más motivados.

Aunque la organización cuente con técnicas y procesos avanzados de reclutamiento, selección y capacitación de personal, esto no garantiza la calidad del trabajo si no se cuenta con trabajadores motivados. Los directivos piensan, muchas veces, que, para motivar al personal, la principal solución es incrementar el sueldo.

Sin embargo, esto no siempre es cierto. La nueva generación de empleados parece tener otras expectativas y necesidades más profundas. Más aún, las formas de reconocimiento no económicas, en general, son más efectivas que las económicas, incluido el dinero en efectivo. Cabe resaltar que los incentivos que más motivan a los empleados son los que proceden de los directivos y no de la empresa, y que se basan en el rendimiento y no en la imagen de la empresa, esto por que la motivación que el personal tiene para cumplir con sus labores va más allá del ámbito remunerativo, puesto que existen dos tipos de salarios: el monetario y el no monetario o emocional, el cual se refiere a dar a los trabajadores todos los beneficios necesarios para que desarrollen su vida en forma integral.

Robbins & Judge (2009) definen motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo, y es uno de los modelos clásicos, es el de Herzberg, modelo que representa el punto central de este estudio.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) describieron que unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un erróneo estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo, en cambio una buena política, administración, modo de dirección o condiciones de trabajo no determinarán por sí mismos satisfacción. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción determinan satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia conduce con poca frecuencia a la satisfacción.

Es con esta postura Teórica de Herzberg cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de las personas en las empresas, Herzberg, propone dos tipos de factores: Los factores intrínsecos y los factores extrínsecos.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, el interés de esta memoria de título es estudiar aquellos factores que determinan la satisfacción de los trabajadores en el puesto de trabajo, en el medio laboral de empresas Copelec, lo que, según Herzberg (1959) se traduce en la motivación del personal.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO.

El sentimiento de incertidumbre que puedan experimentar los trabajadores ante las decisiones y manejo de la gerencia es inherente al ejercicio de sus tareas o actividades, de ahí que cuando una organización desee incrementar o mejorar el desempeño laboral de los trabajadores debe, entre otras cosas, evaluar la naturaleza de las relaciones interpersonales, el tipo de trabajo y las estructuras jerárquica, lo que hace necesario que en cualquier empresa haya una integración entre el individuo y la organización; este es un proceso continuo y comienza desde que el individuo ingresa a la organización y se da por las necesidades que tenga ésta; es un proceso psicológico con expectativas que busca la identificación del individuo con la empresa y sus metas organizacionales.

El objetivo central de este proyecto es diagnosticar los factores motivacionales de los colaboradores de empresas Copelec desde la perspectiva de la teoría bifactorial de Herzberg, ya que este diagnóstico puede servir de base que puedan generar aportes para lograr un ambiente de trabajo exitoso y eficiente.

En este sentido, en el contexto práctico, el estudio se justifica ya que se intentará detectar el problema que pueda estar afectando a los factores motivacionales, de manera tal que los resultados de esta investigación puedan beneficiar directamente a todos los trabajadores de la organización y así brindar a los usuarios internos y externos una mejor calidad de atención y mejorar el índice de excelencia de empresas Copelec.

Igualmente podrá aportar información importante que permita desarrollar estrategias para crear un clima organizacional eficaz que contribuya a mantener a los colaboradores satisfechos en el desempeño de sus funciones y obtener objetivos organizacionales óptimos, los resultados obtenidos permitirán identificar cuales aspectos de la organización del trabajo deberán ser intervenidos a fin de propiciar y aumentar la satisfacción laboral objeto de estudio y las recomendaciones orientaran la búsqueda de soluciones al problema detectado.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General:

Analizar los factores motivacionales en empresas Copelec según la teoría de motivación e higiene de Herzberg

Objetivos específicos:

- a) Estudiar los factores motivacionales y de higiene presentes en una muestra de trabajadores de empresas Copelec, de acuerdo a la teoría de dos factores de Herzberg.
- b) Diagnosticar la realidad actual de empresas Copelec en relación a la motivación conforme a la teoría de dos factores de Herzberg.
- c) Elaborar propuestas para mejorar la motivación de los colaboradores.

Capítulo I. Marco Teórico de los factores de motivación laboral

1.1 Antecedentes de la motivación en el trabajo

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para aplacar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se dio origen a la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

1.2 Factores que favorecen la motivación en el trabajo

Lo primero es destacar que la conducta humana está orientada a alcanzar ciertos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos puntualizar que para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- La retribución económica: Aunque en ocasiones a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero, por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.

- El reconocimiento dentro de la empresa: Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- La responsabilidad sobre el trabajo: Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- El reconocimiento social: Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

1.3 El Clima Laboral

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos; el clima laboral depende de una diversidad de factores:

- Los procedimientos de los Directivos o Gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

En los últimos años el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación debido a las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales. En los últimos años estos riesgos laborales están siendo estudiados y se está creando un posicionamiento legislativo a nivel internacional y la incorporación de estos riesgos al código del trabajo en el caso de

Chile, buscando la protección de los trabajadores, dentro de estos riesgos se pueden mencionar:

- El acoso laboral o mobbing: Se puede definir, como la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por varias personas hacia un trabajador, de forma directa o indirecta, de forma sistemática y durante un periodo de tiempo prolongado.

La finalidad del mobbing es degradar la seguridad y autoestima de un trabajador para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el trabajador/acosador logre una ventaja en menoscabo de la víctima. El principal motivo por el que aparece el acoso es la envidia por el mérito que los trabajadores/acosadores que reconocen en el trabajador que es víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing puede aparecer de jefes a subordinados o iguales, y también puede aparecer de subordinados a jefes. Los casos de mobbing y estrés son un tema habitual y preocupante para las empresas.

- El Síndrome de Burnout: Se produce cuando el trabajador sufre una sobresaturación de tareas. El trabajador que sufre el Síndrome de Burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad. Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que en la mayoría de los casos, las mujeres a parte de su trabajo también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él, esta sobresaturación de tareas produce un estado de tensión que terminará convirtiéndose en crónico y provocará cambios de conducta en el trabajador que lo padece.

Un problema añadido a este síndrome es que el trabajador que lo padece tiende a negarlo, ya que para el trabajador es un fracaso profesional personal.

1.4 Factores más relevantes de motivación en el trabajo

- Capacitación: Programas de capacitación interna y externa que manejen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.
- Capacitación de las relaciones con sus superiores: Estas relaciones deben llevarse de la mejor forma, buscando diálogos equiparados, dejar expresar a los trabajadores sus opiniones, ideas y sugerencias que van a contribuir de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Oportunidades de ascenso y promoción: Para los trabajadores es importante poder alcanzar metas y expectativas dentro de la empresa, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.
- Retos profesionales: La existencia de retos profesionales promueve innovar en las empresas, que el trabajador pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.
- Ambiente laboral: Un ambiente atractivo, que permita al trabajador desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para los trabajadores. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales.
- Reconocimiento de sus logros: Los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral: Conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados.
- Beneficios personales o familiares: Prestaciones, guarderías, idiomas, bonos comida, bonos transportes, etc.

- Sinergias: Las fuerzas de trabajo que se conectan entre sí, aumentan la productividad y el compromiso.

2. Bases teóricas

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de un individuo, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

A parte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está en la actualmente en auge, la Teoría del logro de metas, que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

2.1 Teorías de contenido

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con al actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

2.1.2 Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954)

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias; Según la teoría de Maslow, las necesidades jerarquizadas que se ubican en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano

Figura 1: Pirámide motivacional de A. Maslow.



Fuente: depsicologia.com

2.1.3 Herzberg: Teoría bifactorial (1966)

El autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

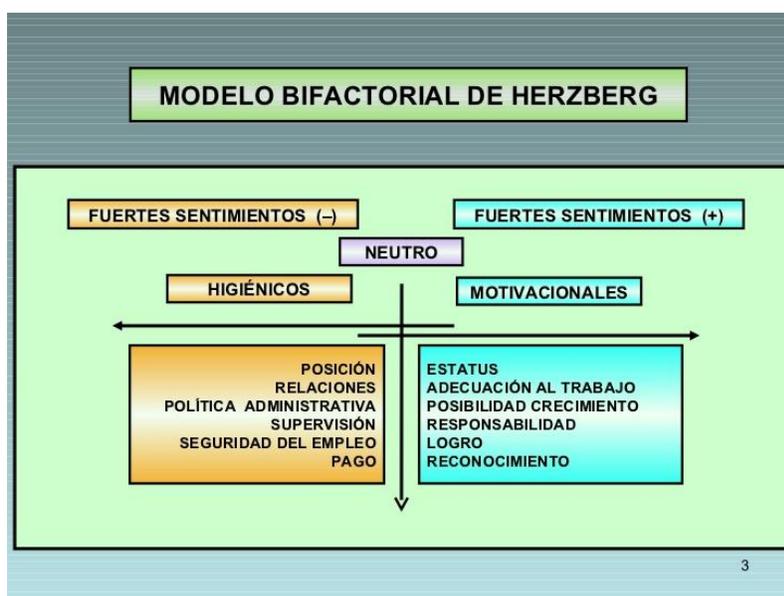
- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones

de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. En la siguiente figura se muestran los factores reportados en estas investigaciones:

Figura 2: Modelo bifactorial de Herzberg.



Fuente: depsicologia.com

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción, entre otros se pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.

- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral.

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales pero no aseguran la motivación en el trabajo.

Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

2.1.4 McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- **Motivador de afiliación.** Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.
- **Motivador de logro.** Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy

difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

- Motivador de poder. Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado, el poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las persona, y el poder socializado se desarrollara cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.
- Motivador de la competencia. El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales

2.1.5 Teoría de Jerarquía de Alderfer. (1972)

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relaciones
- Necesidades de crecimiento

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

La teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades. Además la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

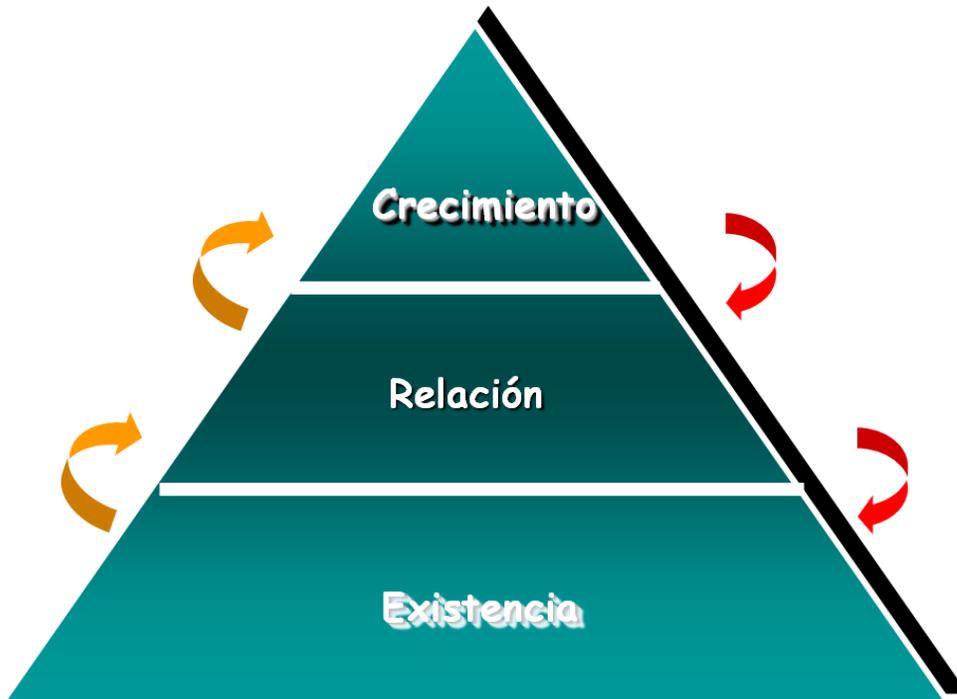
Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías es posible concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en los mismos tiempos como motivadores y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior.

En definitiva, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC esta representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

Figura 3: Teoría ERC de C. Alderfer.



Fuente: Davis y Newstrom (2003)

2.2 Teorías de proceso.

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Locke. Teoría de la finalidad.
- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.

2.2.1 Vroom: Teoría de la expectativa (1964)

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las

probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultados.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir y alcanzar resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

2.2.2 Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les

permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

2.2.3 Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963)

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.
- Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente

podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

2.2.4. Otras teorías

Dentro del ámbito de la motivación laboral existen una gran diversidad de teorías, de las se desarrollan en este estudio las más relevantes, a parte de las teorías de contenido y proceso, son las siguientes:

- Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional
- Teoría del Hombre Complejo de Shein
- Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi
- Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento
- Teoría del logro de metas.

Las cuales para objeto de este estudio, solamente se hace necesario enunciarlas y no un mayor desarrollo, ya que el enfoque del trabajo se centra en una teoría de contenido en específico como es la de Herzberg.

2.3 Que es la motivación

Las Ciencias del Comportamiento ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación, en base a esto, a la pregunta ¿Qué entendemos por motivación? Se puede señalar que es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre hacia algún objetivo.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2.3 Motivación Laboral

«Todos debemos asumir la responsabilidad de conocernos a nosotros mismos para encontrar los empleos adecuados a medida que nos desarrollemos y la familia se convierte en un factor en sus valores y elecciones. (...) En la organización tradicional –la de los pasados cien años- el esqueleto, o la estructura interna, fue una combinación de jerarquía y poder. En la nueva organización debe ser comprensión y responsabilidad mutuas».

PETER DRUCKER (1993). El Ejecutivo Poscapitalista

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales.

La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los Gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Capítulo II. Antecedentes de la Empresa

1. Historia

La Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Ltda., nombre de fantasía “COPELEC”, se constituye como Cooperativa fundándose un día 13 de noviembre de 1951, cuya acta es reducida a Escritura Pública el 6 de octubre de 1952.

La Cooperativa fue creada por un grupo de agricultores de Ñuble, o dicho de otra forma, de personas naturales y/o jurídicas organizadas voluntariamente, cuyos intereses comunes las dispongan para darse a sí mismas, o a la comunidad, un buen servicio, lo que se constituye en definitiva la razón de ser para cualquier Cooperativa, en donde el participante no es la única persona que obtendrá beneficios, sino también el resto de la comunidad. Nace como respuesta a los esfuerzos en tal sentido de la Empresa Nacional de Electricidad (ENDESA), entidad encargada por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de implementar el Plan de Electrificación del país. Su inicio fue con 57 socios y 113 kilómetros de líneas de alta tensión.

Más tarde, en 1955 se decidiría fusionar esta organización con las Cooperativas en formación de las localidades vecinas de San Carlos y Bulnes.

La organización de la Cooperativa está estructurada a través de un ente superior que es la Junta General de Socios, en la que participan reunidos en Asamblea todos los socios. Ella elige al Consejo de Administración y a la Junta de Vigilancia. El Consejo de Administración que es responsable de la marcha de la Cooperativa, a su vez designa al Gerente General, que es el profesional encargado de operacionalizar las líneas y planes de trabajo de la organización. La Cooperativa está controlada a su vez, por el Departamento de Cooperativas dependiente del

Ministerio de Economía Fomento y Turismo.

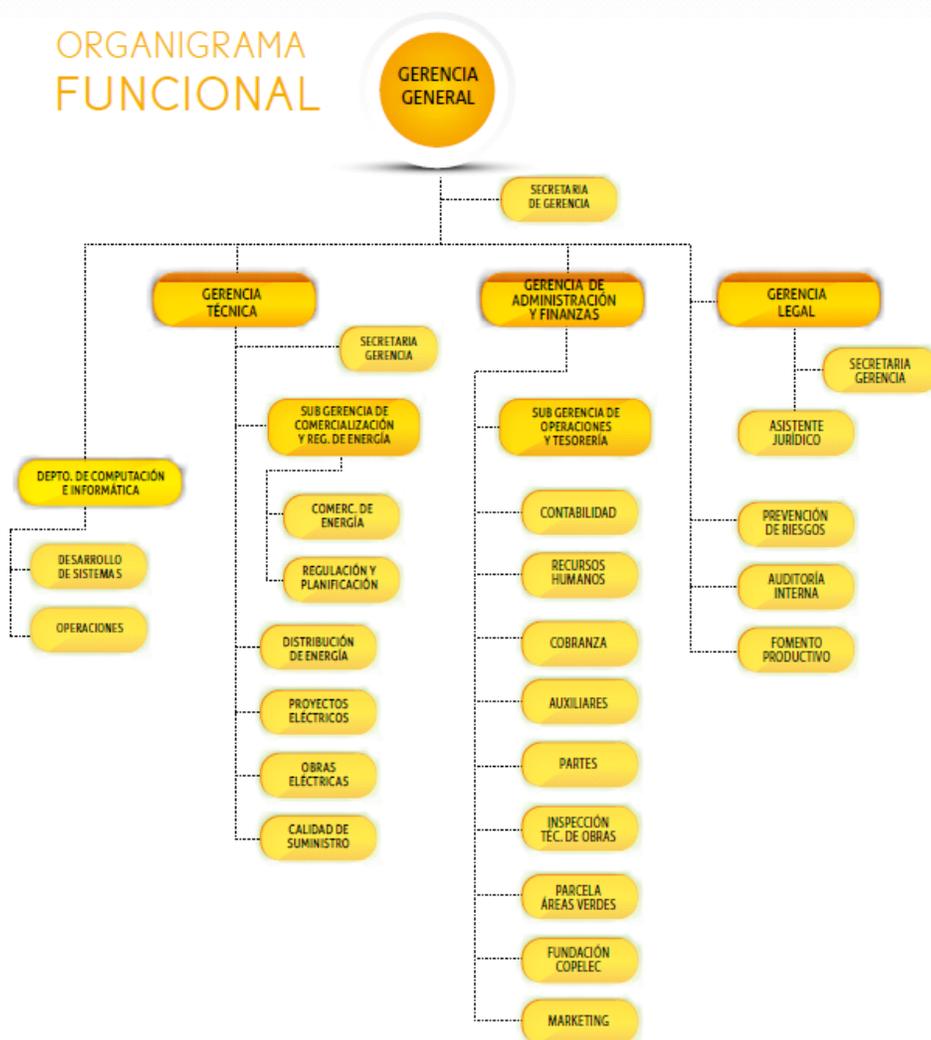
Esta Cooperativa está afiliada a la Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas (FENACOPEL), que es una de las organizaciones que aglutina a este tipo de Cooperativas a nivel del país.

La actividad principal y por la que fue creada esta Cooperativa, está fundamentada, principalmente, en la satisfacción de las necesidades de abastecimiento de energía eléctrica de sus asociados y terceros, pudiendo para tal efecto producir, adquirir, distribuir y suministrar energía eléctrica.

Para cumplir con los objetivos trazados, la Cooperativa promueve la creación de filiales especializadas en distintas áreas: unas dedicadas a la venta y distribución de bienes del hogar, insumos agrícolas o de transporte, otras que contribuyan a dar soluciones a problemas de consumo, salud y bienestar; otras que generen y/o promuevan el desarrollo productivo y comercial de sus asociados. Las filiales deberán actuar en coherencia con el objetivo por el cual fueron creadas, afianzando el sentido de pertenencia de sus asociados y respondiendo a los intereses de la empresa matriz.

2. Estructura corporativa

Figura 4: Organigrama Funcional.



Fuente: Memoria Anual 2014

El presente organigrama describe las funciones y comunicaciones del personal que interacciona con las diversas empresas existentes bajo la estructura corporativa de COPELEC, se hace presente que el trabajo de investigación se centró en los trabajadores de las áreas técnicas y administración, que corresponden al cuadro

permanente de trabajadores de la plana administrativa que reúne en conjunto estas labores en la organización.

3. Antecedentes Económico-Financieros

Figura 5. Balance General 2014.

COOPERATIVA DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA CHILLÁN LIMITADA			
BALANES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013			
(En miles de pesos - M\$)			
ACTIVO	Nota	2014 M\$	2013 M\$
CIRCULANTE			
Disponible		159.249	186.517
Depósitos a plazo	4	30.627	1.380.741
Valores negociables	5		311.200
Deudores por ventas	6	4.322.840	4.430.351
Documentos por cobrar	7	497.504	351.593
Deudores varios	8	765.887	712.095
Cuentas por cobrar a empresas relacionadas	9	1.350.878	1.368.841
Impuestos por recuperar	17	89.226	
Gastos pagados por anticipado		1.683	5.115
Impuestos diferidos	17	55.830	80.406
Total activos circulantes		7.273.724	8.826.859
FIJO			
Terrenos	10	2.218.014	1.726.409
Construcciones y obras de infraestructura	10	8.585.572	6.714.533
Líneas y subestaciones	10	43.822.571	41.869.908
Equipos y herramientas	10	1.169.986	1.309.264
Muebles y equipos de oficina	10	75.423	44.762
Vehículos	10	940.652	789.928
Otros activos fijos	10	945.744	776.701
Depreciación acumulada	10	(14.905.031)	(14.110.856)
Total activo fijo neto		42.852.931	39.120.649
OTROS ACTIVOS			
Inversiones en empresas relacionadas	11	9.725.579	8.786.151
Deudores por venta	6	95.253	109.433
Documentos por cobrar	7	2.230	68
Deudores varios	8	87.668	127.624
Impuestos diferidos	17	40.828	25.951
Otros		305.344	142.331
Total otros activos		10.256.902	9.191.558
TOTAL ACTIVO		60.383.557	57.139.066

Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros

PASIVO Y PATRIMONIO	Nota	2014 M\$	2013 M\$
CIRCULANTE			
Obligaciones con bancos	12	1.481.510	1.014.500
Cuentas por pagar	13	1.000.212	902.690
Documentos por pagar		12.129	44.705
Acreedores varios	14	11.633	32.015
Cuentas por pagar a empresas relacionadas	9	2.140.749	1.172.390
Impuestos por pagar	17		5.512
Provisiones y retenciones	15	3.351.366	3.661.907
Ingresos percibidos por adelantado		5.312	38.865
Total pasivos circulantes		8.002.911	6.872.584
LARGO PLAZO			
Acreedores varios	14		12.064
Cuentas por pagar a empresas relacionadas largo plazo	9		20.628
Provisión indemnización años de servicios	16	451.873	392.896
Aportes por enterar		169.305	128.059
Ingresos diferidos por subsidios		444.238	498.586
Total pasivos a largo plazo		1.065.416	1.052.233
PATRIMONIO			
Capital pagado	18	25.161.552	23.284.768
Reserva Artículo 6° Transitorio	18	15.897.102	16.003.722
Reservas voluntarias	18	7.332.957	6.990.971
Fluctuación de valores	18	770.872	358.996
Excedente del ejercicio		2.152.747	2.575.792
Total patrimonio		51.315.230	49.214.249

Fuente: Memoria anual 2014

3.2 Estado de resultados

Figura 6: Estado de resultados 2014.

COOPERATIVA DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA CHILLÁN LIMITADA			
ESTADOS DE RESULTADOS			
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013			
(En miles de pesos - M\$)			
	Nota	2014 M\$	2013 M\$
RESULTADO DE EXPLOTACION			
Ingresos de explotación	20	19.113.159	17.186.151
Costos de explotación	21	(11.623.773)	(10.308.368)
Margin de explotación		7.489.386	6.877.783
Gastos de administración y ventas		(6.289.816)	(5.248.398)
Resultado operacional		1.199.570	1.629.385
RESULTADO NO OPERACIONAL			
Ingresos financieros		39.013	111.145
Otros ingresos	22	408.239	272.430
Utilidad inversiones en empresas relacionadas	11	943.845	938.256
Gastos financieros		(85.579)	(95.779)
Otros egresos	23	(220.703)	(181.906)
Actualización cuentas de resultados	24	(62.168)	(19.040)
Resultado no operacional		1.022.647	1.025.106
Excedente antes de impuesto a la renta		2.222.217	2.654.491
Impuesto a la renta	17	(69.470)	(78.699)
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		2.152.747	2.575.792

Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros

Fuente: Memoria anual 2014.

De acuerdo al informe de los auditores independientes, los estados financieros representan fehacientemente la situación económica-patrimonial de la compañía en todos sus aspectos relevantes, y si bien hubo una caída en los márgenes de utilidad de un ejercicio a otro, la empresa se encuentra sana y estable económicamente.

4. Misión-Visión y Valores de la Compañía

4.1 Misión

“Apoyar a nuestros cooperados y clientes en el desarrollo de sus intereses y necesidades, agregando valor a los productos y servicios entregados.

4.2 Visión

“Ser la Cooperativa Líder en calidad de servicio, eficiencia y rentabilidad”.

4.3 Valores

- Alcanzar la excelencia es parte de nuestra responsabilidad
- Juntos somos mejor que por sí solos
- La cordialidad marca la diferencia

Capítulo III. Marco Metodológico

1. Diseño de la investigación.

El presente trabajo se realizó siguiendo un enfoque cualitativo con el objetivo de describir, comprender e interpretar circunstancias agradables o desagradables que pudiera tener un trabajador perteneciente a la muestra. El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se construyó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente.

Cabe destacar que se optó como modelo de análisis y estudio la Teoría de Herzberg, como orientación teórica para explicar los asuntos referidos a la satisfacción laboral, ya que se que desde la rama de la administración psicológica es el autor cuyos planteamientos coinciden mayormente con los objetivos planteados en la investigación, que apunta a comprender y analizar cuáles son los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores de empresas COPELEC presentes en la muestra.

1.2 Preguntas de la investigación

1. ¿Qué factores motivacionales están presentes en la muestra de trabajadores de empresas Copelec, de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg?
2. ¿Qué factores de higiene están presentes en la muestra de trabajadores empresas Copelec, de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg?
3. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los hallazgos de Herzberg y lo encontrado en la población de trabajadores del área administrativa de empresas COPELEC?

1.3 Población

Fidias, A. (2006), señala que la población objetivo se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio”

También es definida por Latorre, A., Rincón D. y Arnal, J. (2003) como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”

Esto quiere decir, que la población es el conjunto de personas accesibles para realizar la investigación, a los que se acude para responder al objeto de estudio y mediante los cuales se podrán elaborar las conclusiones de la investigación. La población está conformada por todas las personas que laboran actualmente en el área administrativa de empresas Copelec, esto es, 75 personas.

1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo de la presente investigación, se empleó la observación directa y recolección de información y entrevistas al personal.

Para que los datos recolectados tengan significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan la misma y las variables delimitadas, así como, con los conocimientos de que se disponen en relación al problema que se propone a estudiar, enmarcándolos dentro de la necesidad de estrategias motivacionales.

1.5 Sistema de variables

Un sistema de variables es una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional en función de sus indicadores. El sistema será desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores.

Fidias, A. (2006), define una variable como “características de la realidad que pueden ser determinadas por observación y, lo más importante, que pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro”. En este sentido, se puede decir que es un fenómeno que se intenta explicar y que será objeto de estudio a lo largo de la investigación.

1.6 Instrumentos de Medición

Para la presente investigación se utilizó la misma técnica de Herzberg de incidentes críticos. La técnica de incidentes críticos se basa en pedirle a la persona entrevistada que rememore un hecho pasado que ejemplifique el concepto o la evidencia que quiere describir. El instrumento utilizado para la identificación de los factores de motivación e insatisfacción laboral se basó, por lo tanto, en el mismo cuestionario estructurado que Herzberg utilizó en su investigación inicial. El cuestionario contiene seis preguntas con respuesta abierta. En las primeras tres preguntas, se le pidió al trabajador describir tres situaciones de su trabajo actual que le hayan provocado evidente satisfacción, que le hayan hecho sentirse particularmente bien y, en las siguientes tres preguntas, se le pidió describir tres situaciones de su trabajo actual que le hayan provocado evidente insatisfacción, que le hayan hecho sentirse sumamente mal.

1.7 Recolección de Datos

El cuestionario fue repartido después de proporcionarles a la encuestada información acerca de la confidencialidad de los resultados y el propósito de la investigación. El cuestionario fue aplicado mediante una prueba escrita, la cual les tomó aproximadamente 15 minutos a los trabajadores. Al cuestionario se le adjuntó también nueve preguntas, en las cuales se hace referencia a la información demográfica de los participantes. Estas preguntas abarcaron: edad, sexo, grado de escolaridad, labor, situación contractual, horario de trabajo, tipo de horario, cantidad de horas trabajadas a la semana y antigüedad en la empresa.

1.8 Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de datos, se utilizó el programa Microsoft Excel en donde se registraron las menciones como fueron escritas por los participantes; no se realizaron resúmenes ni interpretaciones; el análisis estadístico consistió básicamente en un análisis descriptivo de los datos.

1.9 Codificación

La codificación de los datos ha sido elaborada tomando como referencia lo sugerido por Hernández (2006). La metodología de codificación planteada por los autores tiene dos etapas. En la primera, se codifican las unidades en categorías y subcategorías. En la segunda, se comparan estas para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones.

En el caso particular del trabajo desarrollado, no fue necesario agrupar los factores por temas, puesto que se tomó como referencia los factores encontrados por Herzberg (1959) y cada uno fue tomado como si fuera factor independiente. En el caso de los sub-factores fueron tomados como referencia los creados por Herzberg (1959) y otros fueron adaptados en base a las situaciones descritas por los trabajadores encuestados. Para la asignación de códigos, fue necesario leer cada mención y asignar el código de la categoría y subcategoría correspondiente, cabe destacar que una misma mención puede contener más de un sub-factor.

Se hace necesario reiterar que en la presente investigación se aplicó con un enfoque cualitativo, descriptivo y tuvo un diseño no experimental, debido a que las muestras no fueron manipuladas y los trabajadores participantes colaboraron en forma voluntaria. Para realizar la investigación, se utilizó como instrumento de medición un cuestionario con preguntas estructuradas, basadas en el enfoque que Herzberg empleó en su estudio inicial. Este fue aplicado a una muestra de 75 trabajadores del área administrativa de empresas COPELEC S.A. En total se recolectaron 75 menciones que fueron organizadas en Excel y analizados por el autor de la investigación, para el análisis de los resultados, se introdujeron los criterios que orientaron el manejo de los datos no cuantitativos en el análisis e interpretación.

Después de recolectar la información a través de las técnicas e instrumentos antes mencionados y atendiendo a las interrogantes planteadas en la presente investigación, se procedió a la interpretación y estudio cualitativo de los mismos, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos planteados.

CAPITULO IV. RESULTADOS

En esta sección se presenta una descripción de la información proporcionada por los 75 colaboradores participantes en el estudio en donde posteriormente se muestra el resultado del análisis de los datos obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario estructurado. Los resultados fueron resumidos y organizados en los factores descritos por Herzberg. Posteriormente se realizaron las comparaciones pertinentes entre los hallazgos en empresas COPELEC y los hallazgos de Herzberg.

Se realizó un total de 75 encuestas durante la fase de recopilación de datos. Estas encuestas se realizaron con todos los trabajadores del área administrativa de COPELEC, que si bien componen un núcleo central, se subdividen en labores orientadas a las diversas actividades que desarrolla la organización, el formato del cuestionario aplicado consiste en seis preguntas con respuesta abierta. En las primeras tres preguntas se le pidió al colaborador describir tres situaciones de su trabajo actual que le hayan provocado evidente satisfacción y, en las siguientes tres preguntas, se le pidió describir tres situaciones de su trabajo actual que le hayan provocado evidente insatisfacción.

4.1. Características demográficas de la muestra

A continuación, se presenta el análisis de las variables demográficas:

1. **Edad:** la distribución porcentual indica que el 47.4% de los entrevistados tienen edades entre 25 y 30 años; le sigue en volumen personas con edad entre 30 y 40 años con un 26.6%. Se puede decir, entonces, que el personal que predomina en la muestra son adultos jóvenes

Tabla 1 Distribución Porcentual según Edad (N= 75)	Total	%
Menos de 20 años	0	0,0%
20 a 24 años	12	16,0%
25 a 30 años	36	47,4%
31 a 40 años	20	26,6%
Más de 40 años	7	9,3%

2. **Sexo:** en cuanto al género, del total de 75 colaboradores, un 51.3% son varones y un 48.7% son mujeres.

Tabla 2 Distribución Porcentual según Sexo (N= 75)	Total	%
Hombres	38	51,3%
Mujeres	37	48,7%

3. **Nivel de escolaridad:** La mayoría de las personas que se entrevistaron y trabajan actualmente en el área en estudio tienen estudios técnico-profesionales, estas representan un 54.4%. En enseñanza media completa está el 27.4% de las personas encuestadas y con estudios universitarios, 14%; y otros estudios un 4.2.

Tabla 3 Distribución Porcentual según Escolaridad (N= 75)	Total	%
Media completa	21	27,4%
Tecnico Profesional	41	54,4%
Universitario/Licenciado	11	14,0%
Post-graduado	3	4,2%

4. **Situación Contractual:** en cuanto a esta variable, se tomó en cuenta el tipo de contrato ya sea a plazo fijo o si es un contrato indefinido. El 91.8% de los encuestados tienen contrato indefinido el 8.2% tienen contrato a plazo fijo.

Tabla 4 Distribución Porcentual según Tipo de Contrato(N= 75)	Total	%
Indefinido	69	92,0%
Plazo Fijo	6	8,0%

5. **Horario de trabajo:** en esta variable, se tuvo en cuenta si el horario era full-time (tiempo completo) o part-time (tiempo parcial). El 97.3% de los encuestados están dentro de la categoría full-time; el 1.3% están dentro de la categoría part-time.

Tabla 5 Distribución Porcentual según Jornada Laboral(N= 75)	Total	%
Tiempo Completo	73	97,3%
Part-time	1	1,3%

6. **Antigüedad en la empresa:** El mayor porcentaje de los colaboradores, un 57% tiene una antigüedad superior a 3 años, un 33.5% una antigüedad entre 1 a 3 años y un 9.5% una antigüedad laboral superior a 5 años en la empresa.

Tabla 6 Distribución Porcentual según Antigüedad en la empresa(N= 75)	Total	%
entre uno a tres años	25	33,5%
entre tres a cinco años	43	57,0%
màs de cinco años	7	9,5%

En resumen, una vez analizados los cuestionarios, se determinó que, en la muestra analizada, trabajan personas jóvenes, es decir, la mayor proporción tienen edades entre 25 y 40 años. Asimismo, se encontró una concentración de personas que ya terminaron secundaria, han realizado estudios técnicos o estudios universitarios, o incluso, están en proceso de terminarlos. En la muestra analizada, se observó también una gran participación de colaboradores con contrato a término fijo. Igualmente, la mayoría de los colaboradores trabajan en una jornada a tiempo completo (full time). Tomando en cuenta la antigüedad en la empresa, un 33.5% de los colaboradores encuestados llevan trabajando en la empresa menos de tres años y un 9.5 % más de 5 años.

4.2 Resultados a nivel de factores

Herzberg propuso 16 factores en los que agrupó las menciones relacionadas con satisfacción y eventos desagradables. Si las menciones eran mayoritariamente para reportarlo como evento agradable, lo consideraba factor motivacional. Por el contrario, si se reportaba más como evento desagradable, lo consideraba factor higiénico. La presente investigación replicó su metodología y los factores se

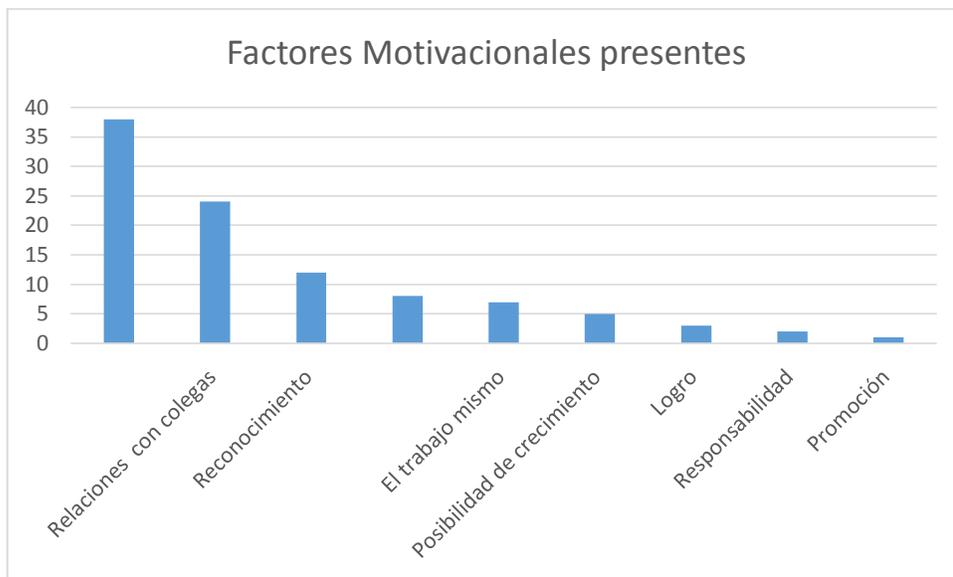
denominaron con los mismos nombres que Herzberg propuso. La clasificación de las menciones en cada factor se tomó al pie de la letra, según las indicaciones reportadas por él. La única discrepancia consta en la eliminación del factor “Relaciones interpersonales con subordinados”, dado que la muestra analizada fue conformada por personas que no tenían a su cargo a otros trabajadores.

4.2.1. Factores de satisfacción e insatisfacción.

En relación a la primera pregunta de investigación: ¿Qué factores motivacionales están presentes en la muestra de trabajadores de empresas Copelec, de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg? se encontró que los factores de motivación (satisfacción), por orden de importancia son los siguientes:

- | | |
|--------------------------------------------------------|-------|
| 1. Relaciones interpersonales con supervisores o jefes | (38%) |
| 2. Relaciones interpersonales con colegas | (24%) |
| 3. Reconocimiento | (12%) |
| 4. Política y dirección de la empresa | (8%) |
| 5. El trabajo mismo | (7%) |
| 6. Posibilidad de crecimiento | (5%) |
| 7. Logro | (3%) |
| 8. Responsabilidad | (2%) |
| 9. Promoción | (1%) |

Grafico 1. Factores Motivacionales presentes en la muestra.

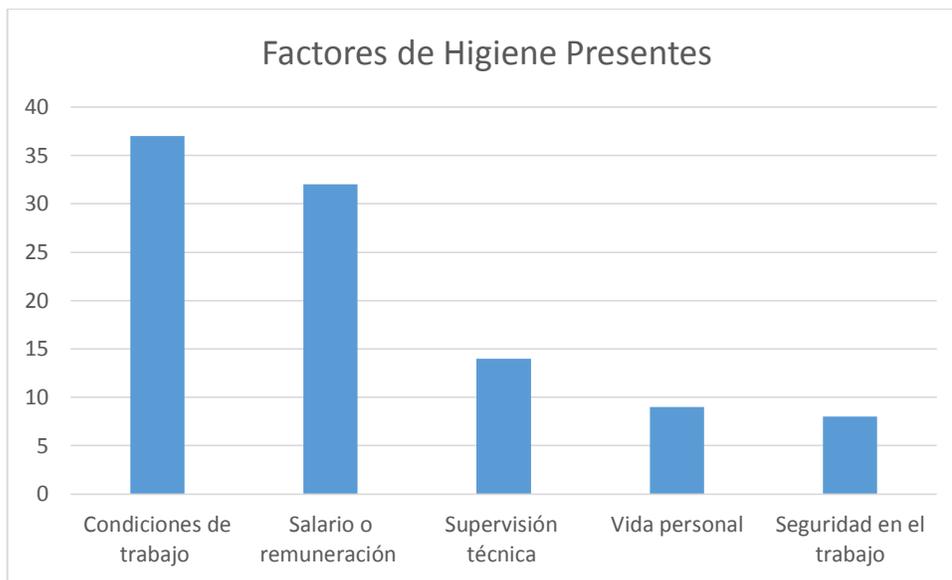


Elaboración Propia

En relación a la segunda pregunta de investigación. ¿Qué factores de higiene están presentes en la muestra de trabajadores empresas Copelec, de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg? se encontró que los factores de insatisfacción (higiene) resultantes, según orden de importancia son los siguientes:

1. Condiciones de trabajo (37%)
2. Salario o remuneración (32%)
3. Supervisión técnica (14%)
4. Vida personal (9%)
5. Seguridad en el trabajo. (8%)

Grafico 2. Factores de Higiene presentes en la muestra.



Elaboración Propia

4.2.2. Similitudes y diferencias entre los factores.

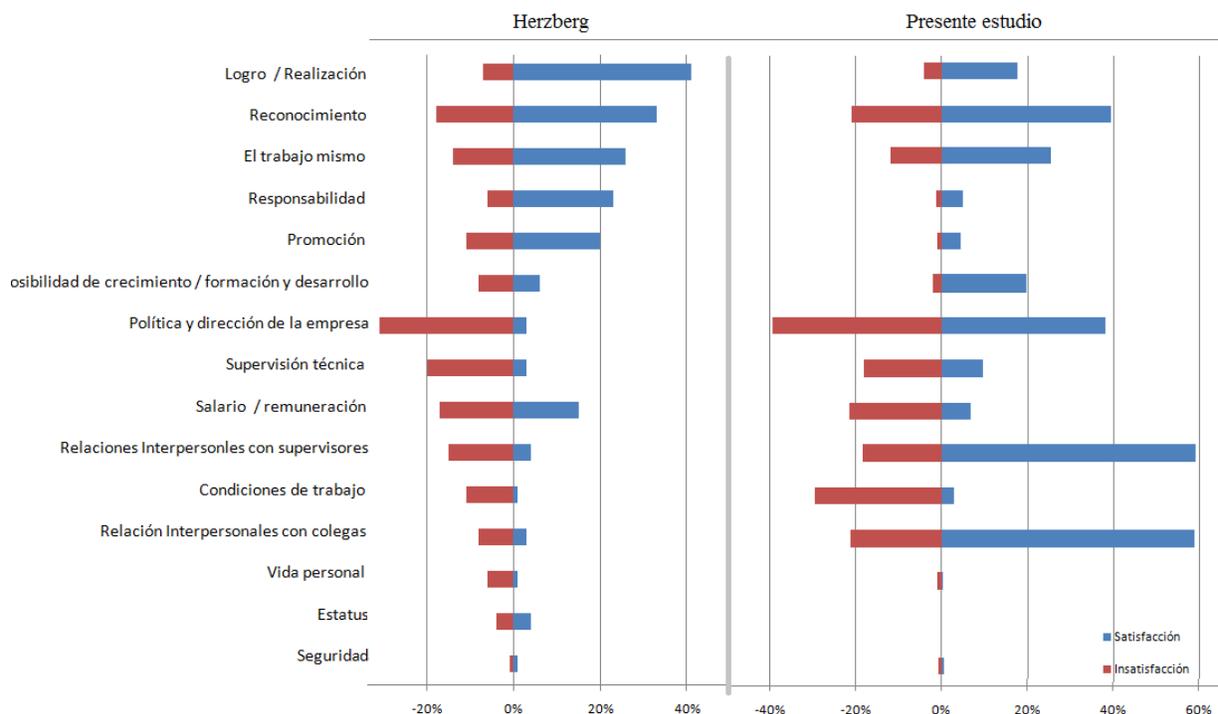
Se realizó el conteo de los datos agrupados en los 15 factores, esto con el objetivo de tener una base para comparar los resultados obtenidos por Herzberg y los resultados obtenidos en el presente estudio. Los resultados se detallan teniendo en cuenta el orden jerárquico de los factores reportados en la investigación realizada por Herzberg en 1959:

1. Logro/ Realización: este factor no ocupa el primer puesto en el presente estudio como en el ranking de Herzberg, sino el sexto, lo que representa una de las diferencias más evidentes entre ambos estudios.
2. Reconocimiento: en ambas investigaciones se observa que el reconocimiento es un factor de motivación, sin embargo en la muestra analizada, hay un 21% que lo mencionan como elemento negativo (reconocimiento negativo: críticas).

3. El trabajo mismo: en ambos estudios, este es un factor de motivación. En el estudio de Herzberg, se advierte la presencia de un número ligeramente mayor de eventos agradables (26%) que se clasificaron como satisfactorios dentro de este factor, comparadamente con aprox. 28% que se encontró en el presente estudio.
4. Responsabilidad: se perciben grandes discrepancias referentes a este factor. El estudio de Herzberg reportó el factor como motivador con un 23% de personas que lo han mencionado así, ocupando el cuarto puesto, mientras que en el presente estudio, solo fue indicado por aprox. 5% de los trabajadores encuestados, con lo que ocupó el séptimo puesto en el ranking de los eventos motivadores.
5. Promoción: en los resultados del estudio, se evidencia una menor influencia del factor promoción como un factor que motive a los colaboradores de la empresa, se mencionó solamente en un aprox. 5%, mientras que en Herzberg en un 20%.
6. Posibilidad de crecimiento/Formación y desarrollo: en el presente estudio, este factor fue categorizado como un factor de motivación y apuntó a ser más motivador (aprox. 20% de personas que lo mencionan) que en el caso de Herzberg (6%).
7. A diferencia del caso anterior, el factor “Políticas y dirección de la empresa” no muestra un claro direccionamiento como factor de higiene. Las menciones positivas y negativas en el presente, si bien son numerosas (aprox. 39% en ambos casos), se neutralizan en cuanto a su tendencia.
8. El factor “Salario” resultó ser notoriamente un factor de higiene, comparado con lo obtenido por Herzberg.

9. Supervisión técnica: en ambos estudios, la “Supervisión técnica” genera disconformidad o la sensación de insatisfacción en los encuestados (factor de higiene).
10. Se encontró que las “Relaciones interpersonales” tanto con colegas como con supervisores (aprox. 59% de personas lo mencionan en ambos casos) tienen un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores, hecho evidenciado con su posición como los dos primeros factores de motivación en el ranking. En Herzberg, estos dos factores eran más bien higiénicos.
11. Condiciones de trabajo: en ambos estudios, las condiciones de trabajo son factores de insatisfacción.
12. En el caso del factor “Vida personal”, si bien las pocas menciones fueron de tipo higiene, estas fueron insuficientes como para marcar una tendencia.
13. Status: ninguna de las personas encuestadas mencionó cambios de status como un factor de satisfacción o insatisfacción.
14. Seguridad. en el presente estudio, no se puede determinar si el factor seguridad en el trabajo es un factor de satisfacción o insatisfacción, porque tiene igual número de menciones en ambos casos; además, igual que Herzberg, se encontraron pocas menciones, se desprende en este caso por las características de trabajo de oficina principalmente que presenta la población encuestada.

Grafico 3. Comparación de estudios.



Elaboración Propia

4.2.3 Descripción y análisis de resultados.

El análisis desarrollado arrojó conclusiones muy importantes en cuanto a las diferencias y similitudes de los factores de satisfacción e insatisfacción presente en los colaboradores. Entre ellas, se pueden mencionar:

Hay cinco factores que reportaron la misma tendencia que Herzberg, sea esta de motivación o de higiene: (a) logro, (b) reconocimiento, (c) el trabajo mismo, (d) supervisión técnica, y (e) condiciones de trabajo y en cinco factores, se obtuvo una tendencia distinta:

- Posibilidad de crecimiento/ Formación y desarrollo. Herzberg lo reportó como un factor de higiene (aunque con una tendencia no muy evidente) y el presente estudio como factor motivacional.

- Política y dirección de la empresa. Herzberg lo reportó como factor notoriamente de higiene y el presente estudio sin una tendencia clara.
- Salario. Herzberg lo reportó como un factor sin una tendencia clara y el presente estudio como factor de higiene.
- Relaciones interpersonales con colegas. Herzberg lo reportó como factor de higiene y el presente estudio como factor motivacional.
- Relaciones interpersonales con supervisores. Herzberg lo reportó como factor de higiene y el presente estudio como factor motivacional.

Hay cuatro factores que reportaron muy pocas menciones, lo cual no permite tomar una decisión en cuanto a la tendencia que podrían presentar:

- Responsabilidad. Herzberg lo reportó como factor motivacional.
- Promoción. Herzberg lo reportó como factor motivacional.
- Vida personal. Herzberg lo reportó como factor de higiene.
- Seguridad en el trabajo. Herzberg lo reportó como factor de higiene.
- Hay un factor que no se mencionó ni una sola vez: "Status".

Los hallazgos del presente estudio revelan que los factores de satisfacción (motivadores) presentes en la muestra analizada por orden de importancia son: (a) relaciones interpersonales con supervisores o jefes, (b) relaciones interpersonales con colegas, (c) reconocimiento, (d) el trabajo mismo, (f) posibilidad de crecimiento, (g) logro, (h) responsabilidad, y (i) promoción. De igual forma, según orden de importancia, los factores de insatisfacción (higiene) son: (a) política y dirección de la empresa, (b) condiciones de trabajo, (c) salario o remuneración, (d) supervisión técnica, y (e) vida personal. No se puede determinar si el factor Seguridad en el trabajo es un factor de satisfacción o insatisfacción, porque tiene igual número de

menciones en ambos casos; además, la frecuencia de apariciones es baja. Asimismo, el factor status no se evidenció en el estudio. A partir de estos hallazgos, se pudo plantear la siguiente discusión:

1. Una de las principales diferencias entre los estudios de Herzberg y el presente está relacionada con el factor Logro. Tal como se mencionó anteriormente, este factor ya no ocupa el primer puesto en comparación con los hallazgos de Herzberg. Puede presentarse esta situación como consecuencia del mismo diseño del puesto, dado que las personas encuestadas no realizan trabajos mayormente complejos, sino que estos son más estandarizados y la toma de decisiones es menor.
2. En ambas investigaciones, se destaca que el reconocimiento es un factor de motivación. Existen menciones en las que se evidencia un reconocimiento negativo (críticas al trabajo), pero, en la mayoría de los casos, los colaboradores se sienten satisfechos cuando los jefes de área o supervisores, e incluso la misma empresa, reconoce su esfuerzo y el trabajo realizado.
3. Se observó discrepancias con la investigación de Herzberg en lo relacionado con el factor Responsabilidad. Esto podría deberse, como se comentó anteriormente, a que las actividades o trabajos realizados por los colaboradores no son complejos, son estandarizados y la toma de decisiones es menor. Adicionalmente, pocas veces las funciones de supervisión son asignadas a estos subordinados y las personas trabajan con alto nivel de supervisión.
4. Se evidencia una menor influencia del factor Promoción como un factor que motive a los colaboradores de la empresa. Un aspecto a tener en cuenta es que en la empresa se presenta un bajo nivel de escalafones, lo cual podría significar que los trabajadores no esperan hacer línea de carrera en la empresa.

5. El factor Posibilidad de crecimiento, formación y desarrollo fue categorizado como un factor de motivación. Una diferencia muy destacada en comparación con el estudio de Herzberg es que este factor apuntó a ser más un factor de higiene, lo cual indica que los trabajadores no están muy preocupados por el status o la promoción, diferencia explicada también por el nivel profesional de la muestra de Herzberg. Además, durante el análisis de datos, se observó que una gran parte de ellos esperan otros beneficios, como por ejemplo tener mayor flexibilidad en sus horarios.
6. A diferencia de Herzberg, no se encontró una clara tendencia para clasificar el factor Políticas y dirección de la empresa como motivador o de higiene; sin embargo, la gran cantidad de menciones sugiere que este es un factor importante en un posible plan de mejoramiento de las prácticas de Recursos Humanos. Debería, entonces, considerarse la maximización de las referencias positivas y la minimización de los eventos desagradables que los trabajadores mencionaron.
7. En ambos estudios, el factor Supervisión técnica generó disconformidad o la sensación de insatisfacción en los encuestados. Entre los aspectos más mencionados en la insatisfacción, se encuentra el favoritismo. En el lado positivo, en varias ocasiones, los colaboradores comentaron que perciben y valoran la existencia de una supervisión competente, con lo que se logra que este factor también integre aspectos motivadores.
8. Existen discrepancias en los dos estudios en cuanto a los factores Relaciones interpersonales entre colegas y Relaciones interpersonales con los supervisados. Estas discrepancias se podrían atribuir a las diferencias culturales. Herzberg realizó su investigación en Estados Unidos y el presente estudio se realizó en Chile. Uno de los rasgos de diferencia entre culturas es el Individualismo. En Estados Unidos, este indicador es alto (91 sobre 100, donde 100 representa la máxima calificación de individualismo), mientras que en Chile es bajo (28 sobre 100), tendiendo hacia el colectivismo, esto podría

explicar por qué en Chile, (y sobre todo en provincias) se valoran más las relaciones interpersonales. Se menciona como uno de los componentes más importantes del factor Relaciones interpersonales con colegas, el trabajo en equipo y en el caso del factor Relaciones interpersonales con supervisores, el apoyo por parte del jefe.

9. El factor status no registró ninguna mención, un elemento que podría explicar esto es la diferencia entre las muestras, es decir, Herzberg realizó las 203 entrevistas con ingenieros y contadores, algunos de ellos ejercían funciones de supervisión. En la muestra analizada del presente estudio, como parte de la metodología de investigación, se determinó que las personas no tuvieran otras personas a cargo ni ejercieran labores de supervisión.
10. El salario como factor: A diferencia de la investigación realizada por Herzberg (donde no es muy evidente la tendencia), en el presente estudio, se hallaron más situaciones de insatisfacción en el factor salario. Por ello, se lo categorizó como factor de insatisfacción. Esto podría deberse al nivel salarial de la muestra analizada, corroborado por ser el Monto del salario uno de los aspectos más mencionados en relación a este factor.

En consecuencia se podría decir que existen similitudes desde el punto de vista de las categorías asociadas con los factores de motivación y factores de higiene; es decir, los factores motivadores hallados en la muestra analizada están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo y son generadores de gran satisfacción; mientras que los factores de higiene hallados en la muestra analizada están asociados con sentimientos negativos hacia el trabajo y son generadores de la insatisfacción.

4.2.4 Resumen

- Un 60% responde que ejecuta sus actividades en el tiempo solicitado por su Jefe directo de manera excelente, (es decir, realizando sus actividades de forma eficiente y eficaz), mientras que un 40% contestan que las ejecutan

cumpliendo con todos los requisitos solicitados; (ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta)

Esto se ve reflejado dentro de la Teoría de Herzberg en el factor motivador, ya que pertenece a una característica intrínseca de los empleados, pues depende de los mismos el cumplir sus funciones de manera eficiente. Se considera como una alta motivación respecto a los factores intrínsecos o motivadores, ya que se afirma que mientras más responsabilidades y experiencias de logros posean los empleados mayor será su motivación en el área laboral.

- Un 78% afirman estar de acuerdo en su totalidad con la relación que tienen las tareas que ejecutan con el cargo que desempeñan, el 8% indica estar medianamente de acuerdo con la relación que tienen las actividades que realizan con el cargo que poseen, y un 14% considera que sus tareas no están en lo absoluto relacionadas con el cargo que ejerce en la Organización. (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta).

Según la Teoría de Herzberg, se considera que existe una alta motivación en los factores intrínsecos en la mayoría de la población debido a que los empleados cumplen con sus actividades y responsabilidades adecuadamente y se sienten identificados con todas éstas porque están directamente relacionadas con el cargo que desempeñan en la organización.

- Un 25 % responde que poseen un excelente grado de proactividad en la labor que desempeñan, un 67 % contesta que posee un alto grado de proactividad, mientras que solamente el 8 % arroja que tiene desarrollada medianamente la iniciativa laboral. (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.)

Según la Teoría de Herzberg se considera que existe una alta motivación en los factores intrínsecos o motivadores en la mayoría de la población debido a que los empleados se muestran proactivos ante la realización de sus labores.

- De acuerdo la encuesta realizada, un 50% responde que al momento de tomar decisiones laborales lo hacen en grupo, es decir, consultando a los demás compañeros de trabajos y toman decisiones mediante el consenso, mientras que un 50% contesta que no toman decisiones grupales, sino que optan por elegir la mejor decisión sin pedir opinión. (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta).

Según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg se considera que se presenta un nivel intermedio en cuanto a los factores de higiene específicamente en el caso de las relaciones interpersonales al momento de tomar decisiones ya que la mitad de la población afirmó considerar la opinión de sus compañeros al momento de tomar decisiones y la otra mitad prefiere tomar decisiones individualmente.

- Un 58% afirma se relaciona de manera excelente con los compañeros de trabajo, mientras que un 42% expresa no sentirse tan seguros de relacionarse laboralmente, sin embargo se encuentran dentro del nivel mayor. (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta).

Según la Teoría de Herzberg (1959) se considera que existe una alta motivación en los factores extrínsecos o de higiene en la mayoría de la población debido a que todos los empleados indicaron un alto nivel en cuanto a su capacidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo.

- Un 42% arroja sentirse altamente identificados con el ambiente laboral de la Empresa; un 8% refleja sentirse medianamente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 50% expresa un bajo nivel con respecto al sentimiento de afinidad con el ambiente laboral donde se desenvuelven. (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta)

El ambiente laboral según la Herzberg forma parte de los factores extrínsecos o de higiene, en este caso se observa que una parte de la población no se ve afectada negativamente por el ambiente laboral, sin embargo la mayoría de los empleados no se sienten identificados con el ambiente laboral de COPELEC S.A. lo que puede disminuir su motivación laboral.

- Un 50% responde que la remuneración que perciben está acorde con las funciones laborales que ejercen, un 25% contesta que su salario está medianamente acorde con sus labores realizadas, mientras que el restante 25% sostiene no estar de acuerdo con la remuneración recibida como retribución del trabajo realizado. (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.)

Según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg la remuneración forma parte de los factores extrínsecos o de higiene, los cuales aunque no originan motivación, evitan la insatisfacción. En la Empresa el 50% de los empleados indica que la remuneración percibida es acorde a sus funciones, sin embargo un 25% de los empleados no está de acuerdo con la remuneración que reciben por el trabajo realizado. Por lo tanto este 25 % de la población puede sentirse insatisfecha en el ámbito laboral lo que repercutiría en su desempeño.

- Se obtuvo que un 50% responde que el salario que reciben por ejecutar sus funciones laborales se encuentran inmersas dentro de sus expectativas, un 17% contesta que la retribución recibida no cumple totalmente sus expectativas, mientras que el 33% indica que la retribución recibida por la Empresa como pago por sus actividades realizadas no cumplen su nivel de expectativas. (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta).

La remuneración forma parte de los factores extrínsecos o de higiene según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg. En empresas COPELEC el 50% de los empleados sienten que el salario recibido cumple con sus expectativas y el 50%

restante indican que la remuneración percibida no cumple con sus expectativas. Este factor pudiera repercutir negativamente en el desempeño de esta población ya que aunque no se considera que la remuneración pueda aumentar la satisfacción laboral de los empleados, si puede evitar la insatisfacción.

- Un 83% desarrolla completamente sus habilidades en el cargo laboral que desempeñan en la Empresa mientras que un 17% contesta que desarrollan sus habilidades, pero no en un nivel máximo. (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.)

El desarrollo de habilidades en el cargo laboral según Herzberg es un factor intrínseco que permite que el individuo se mantenga motivado en el ámbito laboral. En este caso la mayoría de la población considera que puede desarrollar habilidades en su cargo y un 17% considera que su cargo laboral no le permite desarrollar completamente sus habilidades, por lo tanto estos últimos podrían presentar menor motivación en el ámbito laboral.

- Un 67 % está de acuerdo en que asisten a su lugar de trabajo ya que se sienten motivados por el ambiente laboral, un 8% contesta sentirse motivado para desarrollar su crecimiento profesional, un 8% arrojan sentirse motivado a acudir al trabajo por cumplir sus necesidades y el 17% afirma no tener motivación alguna al momento de acudir a laborar en la Empresa (Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.)

Mediante los resultados obtenidos se puede determinar que la mayoría de los empleados de Empresa se sienten motivados por el ambiente laboral, considerado por Herzberg en su Teoría de la Motivación – Higiene como un factor extrínseco o de higiene que evita la insatisfacción en los empleados.

Una pequeña parte de la población se siente motivada principalmente por aspectos profesionales o por el cumplimiento de sus necesidades, los cuales se consideran factores intrínsecos o motivadores y un 17% afirma no sentirse motivados para asistir a su lugar de trabajo, por lo tanto la Empresa debe

tomar medidas al respecto ya el bajo de nivel de motivación de los empleados repercute negativamente en el desempeño laboral y podría eventualmente generar un efecto contagio al resto.

5. Conclusiones

Como último objetivo de este trabajo consiste en proponer un conjunto de recomendaciones Gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los colaboradores del área administrativa de empresas COPELEC.

Se puede decir que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible. A continuación, se proponen un conjunto de herramientas político –gerenciales, que se espera que el directorio de la Empresa consideren aplicar a sus trabajadores para mejorar la motivación y por ende la productividad en la misma, y así conseguir que los empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación.

1. **Organización como Herramienta Gerencial:** Es necesario establecer jerarquías y agrupar actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar equipos de trabajos productivos, es decir armonizar en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, organizar tareas, actividades y personas, motivar, comunicar, controlar y evaluar, desarrollar al personal y así mismo involucrar a los empleados y asignarles responsabilidades, esto implica hacer que todos los empleados de la compañía comprendan su papel y la importancia en la organización, y establecer objetivos que los motiven, mientras se les asigna responsabilidades.

Es sumamente importante implementar un plan de capacitación apropiado para que cada empleado pueda evolucionar en su labor, potenciando el trabajo que actualmente desarrolla COPELEC CAPACITA, en tal situación cada empleado estará más inclinado a mejorar sus habilidades para alcanzar sus objetivos personales y, como consecuencia, intercambiará su experiencia y conocimiento con otros.

2. **Integración del Personal como Herramienta Gerencial:** Uno de los recursos más valiosos con que cuenta la empresa es su talento humano, es una de las actividades de la gerencia de la empresa a la que debe darse alta prioridad, en dos sentidos provisión y desarrollo, debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de debilidades y fortalezas del personal que labora en empresas COPELEC. Se debe estar atento en proporcionarles todas las herramientas, conocimientos que garanticen productividad, resultados, además de sueldos, salarios, prestaciones que garanticen su calidad de vida. Implementar una metodología de trabajo en equipo. Incentivar la participación de los empleados es importante ya que están motivados a implementar ideas cuando ellos mismos las han propuesto. Por el contrario, un proyecto que se haya concebido y desarrollado sin la ayuda de los empleados puede provocarles un sentimiento de exclusión. Debido a esto, siempre se deben tener en cuenta las necesidades, los consejos y temores de los empleados.

3. **Creación de un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo:** El clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, el clima de los grupos de trabajo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados.

5.1 Recomendaciones

A partir de la realización de este trabajo se pueden generar algunas recomendaciones para futuros proyectos de investigación que se realicen en el área administrativa y posteriormente poder ampliar a otras áreas operativas y técnicas de la empresa.

En este aspecto, se recomienda que se delimiten previamente los factores motivadores que tomarán en cuenta para el análisis y que a partir de estos elementos base se puedan considerar más elementos que pueden determinar el desempeño de los empleados, para evitar demasiada amplitud en el tema y carencia de precisión en los resultados; del mismo modo se debe tener en cuenta el alcance y presupuesto para poder aplicar ciertas estrategias motivacionales.

Igualmente se recomienda que el enfoque en la satisfacción y crecimiento personal de los empleados, sin importar el cargo que ocupen, procure que los valores y objetivos organizacionales siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional.

Se recomienda que empresas COPELEC tenga en mente siempre una visión a futuro y mediante la implementación de la propuesta, desarrolle una estrategia de motivación de nivel corporativo, la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque – Perú.
2. Arias Galicia, F. (2001). Administración de recursos humanos para el alto Desempeño. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
3. Bittel, L. (2000). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez.
4. Carvajal, L. (1999). Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado.(17ª edición). Cali – Colombia. Editorial Fald.
5. Fernández, C. (1999) La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
6. ALCINA, O. y BLANCO, R. (1993). Estudio sobre la Satisfacción Laboral Basado en la Teoría Bifactorial planteada por Frederick Herzberg.
7. CANALES, F.; ALVARADO, B. y PINEDA, E. (1994). Metodología de la Investigación. Segunda edición.
8. CHIAVENATO, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Mc Graw – Hill. México.
9. DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1993). EL Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional Octava edición. Mc Graw-Hill. México.
10. GARCÍA, A. y OVEJERO, A. (2000). Feedback Laboral y Satisfacción. Ediciones de la Universidad de Oviedo. España.
11. GARCÍA, A. y USCANGA, M. (2008). “Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo”

ANEXO

Instrumento de Recolección de Datos

Datos del Evaluado

Cargo:	Área Empresa:
Oficina/ Área:	Ubicación:

I. Desempeño y Motivación Laboral. (Marque con una x).

1. ¿En qué grado cree usted que ejecuta sus actividades en cuanto al tiempo solicitado por su supervisor/Jefe directo?

Excelente ____ Muy Bien ____ Bien ____ Suficiente ____ Deficiente ____

2. ¿En qué nivel considera que sus tareas están relacionadas con el cargo que posee?

3.

Excelente ____ Muy Bien ____ Bien ____ Suficiente ____ Deficiente ____

4. ¿Qué grado de proactividad cree que posee?

5.

Excelente ____ Muy Bien ____ Bien ____ Suficiente ____ Deficiente ____

II. De los siguientes enunciados, ¿Con cuál se identifica usted? (Marque con una x).

1. Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacer tu trabajo, te puedo ayudar. (____)

2. No, no puedo. Tengo mucho trabajo y no tendré tiempo de ayudarte. (____)

3. Olvídalo, casi no queda tiempo para hacerlo. (____)

III. ¿En el momento de tomar una decisión laboral, lo hace en grupo o la toma individualmente? (Marque con una x).

Grupo ____ Individual ____

Indique ¿en qué nivel se encuentra su facilidad para relacionarse socialmente en el trabajo?

Excelente ____ Muy Bien ____ Bien ____ Suficiente ____ Deficiente ____

IV. Indique el nivel con el que se considere identificado en cada una de las siguientes preguntas, en una escala donde (1) indica en menor nivel y (5) el máximo nivel según sea el caso.

1. ¿Se siente identificado con el ambiente de trabajo?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

2. ¿Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

3. ¿En qué nivel cree usted que se refleja su desempeño laboral?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

4. ¿En qué nivel considera que se encuentra en cuanto a la productividad laboral?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

V. ¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde con sus funciones?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

1. ¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde con sus responsabilidades?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

2. ¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde con sus expectativas?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

3. ¿El cargo que ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

VI. ¿Qué otro factor aparte de la remuneración considera usted que lo motivaría a obtener un buen desempeño?
