

UNIVERSIDAD DEL BÍO – BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



“Relación entre Valor Económico y la
Motivación del Personal”

Caso Aplicado: Servicio de Salud de Ñuble

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
MENCIÓN CONTROL DE GESTIÓN
PROF. GUÍA : CECILIA GALLEGOS MUÑOZ

KENNYA CASTILLO RUIZ

LUISA MUÑOZ CANALES

2007

Agradecimientos

Resulta difícil traer en estos momentos a cada una de las personas que en diferentes instancias me tendió la mano, dio ánimos y alentó a seguir adelante, pero sin duda alguna a quien debo gratitud no solo por este logro sino además por cada bello regalo que me ha dado en la vida es a Dios, elevo mi agradecimiento eterno al cielo por cada cosa buena y mala que al recorrer este camino me sucedió, pues aunque he tenido lecciones de vida muy duras han sido enriquecedoras, aunque he encontrado personas buenas y malas me quedo con los recuerdos gratos de cada una.

A Edison pilar fundamental, amigo y compañero de tristezas y alegrías, triunfos y derrotas gracias por la tolerancia y el amor incondicional que durante todo estos años me has brindado, sin duda alguna tu apoyo ayudó a corregir muchas falencias de mi proceder para enderezar mi andar y estar ahora en estas instancias. A mi hija Angielina porque desde que llegó a mi vida, experimento uno de los mas bellos sentimientos existentes, por ser la alegría de mis días, la luz de mis ojos, mi pedacito de gente te amo, el día que naciste, también nació yo.

A mis padres, hermanas y sobrino, en especial a mi madre el ángel que Dios envió para guiarme, persona de corazón excepcional a quien admiro y respeto, gracias por inculcarme los principios y valores que me han convertido en buena persona, gracias por separarme del odio y del rencor, por enseñarme a conocer el verdadero amor y porque a tu lado es menos siempre el dolor, gracias Mamá por ser y darme lo mejor, aprovecho también para enaltecer a mi padre Daniel que aunque con un poco de mano dura supo brindarme el amor y cariño que toda niña necesita, Daniel supiste ser padre y amigo sin estar obligado a serlo, de corazón infinitas gracias.

Andrea a quien llamo con cariño "Totys", te agradezco por ser esa amiga fiel y sincera, con la que todos esperamos contar, por tener siempre esa palabra justa en el momento preciso, por nunca abandonarme y estar cuando te necesito sin necesidad de que te llame, por enseñarme que cuando una puerta se cierra, una ventanita se abre para irradiar una luz brillante y espléndida.

Luisa, mi amiga y compañera de tesis, sin duda mi gran partner juntas hemos salido adelante de los peores aprietos académicos, aceptando nuestros defectos, potenciando nuestras habilidades, con la verdad por delante logramos esta maravillosa amistad que con la bendición del Señor no terminará.

A todas aquellas amistades que circunstancias de la vida alejó, pues en mi corazón están los bellos momentos y vivencias compartidos, aunque estemos distantes mi ser tiene grabado lo mejor de ustedes, elevo plegarias para que la voluntad de mi Dios sea volvernos a unir.

No puedo obviar a mis bellos amigos ecuatorianos que con sus llamadas y mensajes, me han demostrado que el olvido no tiene cabida en nuestra amistad, haciendo más ameno mi pasar en este bello país que me ha cobijado estos años. A esa persona especial que aunque distante siempre estuvo presente en mis días, aunque ya no te tenga... te recuerdo siempre con el mismo amor especial que sembraste, el destino se empeñó en separarnos pero eso no impedirá que siempre estés en mi mente y corazón.

A mis profesores en especial a don Mauricio Salazar, que no solo ha sido maestro en las aulas sino también fuera de ellas, agradezco cada consejo, cada voz de aliento, incluso cada sermón que sin reparos cuando he fallado ha sabido dar. A Carmencita e Irmita, secretarias de la facultad que con buena disposición estuvieron siempre prestas a solucionar cualquier problema, trámite e incluso a escucharme cuando algo andaba mal.

A la vida por haberme dado el privilegio de contar con personas tan maravillosas como todas las mencionadas con anterioridad, de ese privilegio no goza cualquiera, por eso espero y ruego al Señor saber preservar ese amor, recuerdo y amistad.

Kennya Castillo Ruiz

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a **Dios**, por su infinito amor y bondad mostrada a mi vida, por la oportunidad de realizarme como persona gracias a la capacidad, sabiduría e inteligencia que sólo Él otorga para alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

A **mis padres**, quienes con mucho esmero y sacrificio me brindaron su apoyo para salir adelante, su confianza, cariño y la constante preocupación por mi bienestar que no se puede pagar con nada, sólo con rogarle a Dios que los proteja y los bendiga siempre.

A mis **hermanos y hermanas**, que han sido mis guías para llevar a cabo mis sueños, por el cariño y el apoyo que me han dado en las diferentes circunstancias de la vida, especialmente a **Andrea** con quien he compartido mis logros, alegrías y tristezas.

Luisa Muñoz Canales

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	11
CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	11
1. MÉTODOS DE VALORACIÓN	12
1.1. Métodos basados en la Actualización de Flujos	13
1.1.1. Flujo Efectivo de Libre Disposición (FEL)	13
1.1.2. Valor Económico Añadido (VEA)	14
1.2. Métodos basados en el Valor Patrimonial	14
1.2.1. Método del Valor Contable Neto o Patrimonio Neto	14
1.2.2. Método del Valor Contable Neto Corregido	15
1.2.3. Método del Valor Sustancial	16
1.2.4. Método del Valor de Liquidación	16
1.3. Métodos basados en la Cuenta de Resultados	17
1.3.1. Valor de los Beneficios	17
1.3.2. Capitalización de los Beneficios Anteriores	18
1.3.3. Actualización de Beneficios Futuros	18
1.4. Métodos basados en el Fondo de Comercio	19
1.4.1. Método Indirecto o de los Prácticos	19
1.4.2. Método Directo o de los Anglosajones	20
1.4.3. Método de Valoración Clásico	20
2. ELECCIÓN DEL MÉTODO	21
CAPÍTULO II	22
MOTIVACIÓN	22
1. CICLO MOTIVACIONAL	23
2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	25
2.1. PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	26
2.1.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	26
2.1.2. Teoría X e Y de McGregor	28
2.1.3. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg	29
2.2. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS	31
2.2.1. Teoría ERG de Alderfer	31
2.2.2. Teoría de las Expectativas de Vroom	32
2.2.3. Teoría de los Tres Factores de McClelland	33

2.2.4. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva	35
2.2.5. Teoría del Establecimiento de Metas	35
2.2.6. Teoría del Reforzamiento	37
2.2.7. Teoría de la Equidad	38
3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL	39
4. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE MOTIVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	42
CAPÍTULO III	45
VALOR ECONÓMICO DEL SERVICIO DE SALUD DE ÑUBLE	45
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	45
2. CÁLCULO DE VALOR ECONÓMICO	48
3. ANÁLISIS DEL RESULTADO	51
CAPÍTULO IV	53
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	53
SERVICIO DE SALUD DE ÑUBLE	53
1. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN	53
2. PAUTA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL	54
4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	56
5. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS	76
CONCLUSIÓN	83
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	89

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la creación de valor económico es considerado el objetivo genérico de toda organización, el que ha venido, por así decirlo, a reemplazar la meta de maximización del beneficio. Esta creación de valor para la organización podría darse por medio de su actuación de forma eficiente y eficaz, respondiendo de manera adecuada a los requerimientos del mercado.

Se debe considerar que la generación de valor económico lleva implícita su distribución a tres agentes involucrados, que son los usuarios, trabajadores y financistas, por lo que la dirección deberá tener en cuenta a la sociedad, sus valores, creencias y cultura para fijar criterios equitativos de reparto que estimulen, motiven y satisfagan a cada uno de ellos.

La gestión del valor conduce, por tanto, a que la empresa gracias a la actividad que desarrolla, procure el aumento del bienestar social de la comunidad en la que está inserta. La gestión del valor se orienta hacia el futuro y por ende, lleva incorporada un cierto grado de incertidumbre en el resultado que tengan las diferentes decisiones que se tomen al interior de la organización, por lo que se hace necesario realizar elecciones sobre estrategias que conduzcan a mejoras constantes tanto en la generación del valor económico como en la distribución del mismo.

Se puede afirmar que un elemento muy importante en toda gestión del valor económico en una empresa es su personal y la forma en que éste se motiva, entendiéndose la motivación como un impulso y esfuerzo por alcanzar un objetivo o expectativa, condicionado por el requerimiento de satisfacer una necesidad personal, lo que indica claramente que está asociada a la eficacia del desempeño del trabajador y en consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional. La satisfacción, en cambio, se refiere a la sensación que se experimenta una vez que se ha cumplido el objetivo, en otras palabras, la motivación implica un impulso al resultado mientras que la

satisfacción es el resultado ya experimentado. Por ende, se puede deducir que un trabajador podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación.

La motivación puede ser considerada también como un proceso para satisfacer necesidades, las cuales son diferentes en cada persona y por lo tanto, el esfuerzo que se hace por satisfacerlas difiere en cada individuo. Llevando la motivación al plano laboral, se puede decir que ésta promueve que una persona se oriente hacia los objetivos de la organización, o sea, la estimula para que se comprometa con su actividad, su departamento y trate de lograr la máxima eficacia.

Los elementos que promueven la motivación pueden estar ligados a las características de la actividad así como a los rasgos que cada individuo de la organización posee, quienes deben contar con habilidades, tales como, el saber, que se relaciona con el conocimiento, saber estar, saber hacer y querer hacer para ser calificados como competentes, siendo la última cualidad la que se relaciona con la motivación.

Es relevante recalcar que cuando se cuenta con un personal motivado existe una probabilidad mayor de aportar al incremento del valor económico, ya que ellos perciben que su accionar en la empresa les representa expectativas de generación de valor, es decir, los individuos están dispuestos a seguir trabajando en pro de un mayor crecimiento de la organización, sin embargo, esto debe ir de la mano con la retribución que a ellos se les ha dado por dicho incremento, la que debe ser de una manera justa y no pensando solamente en retribuciones monetarias, sino que también podrían ser reconocimientos de otra naturaleza.

Considerando la importancia que hoy en día tiene el valor creado y la motivación del personal en el ámbito empresarial, es que en este estudio nos centraremos en

buscar la evidencia que nos permita comprobar la hipótesis acerca de la relación existente entre ambos conceptos aplicados en el Servicio de Salud de Ñuble.

Ahora bien, para justificar el desarrollo de esta investigación se debe partir diciendo que resulta muy interesante llevarla a cabo, puesto que hoy por hoy es de suma importancia tener presente que la empresa debe orientar sus esfuerzos hacia la creación de valor económico para su posterior distribución a los diferentes agentes involucrados, como ya se mencionó con anterioridad.

Al tener este objetivo genérico la organización debe estar consciente que requiere de la formulación de una estrategia que le permita adaptarse al entorno en función de sus objetivos, así como el establecimiento de una estructura organizativa en la que los diferentes participantes de la empresa deben tener definidas sus funciones y responsabilidades en el desempeño.

Es fundamental reconocer que en la actualidad, en el nuevo ambiente de negocios, los rápidos cambios tecnológicos, la intensa competencia por los mercados y la creación de una nueva fuerza de trabajo basada en su talento hace que las organizaciones se reenfoquen y administren bajo la premisa que las personas hacen la diferencia, lo cual obliga a la gerencia a reconocer al recurso humano como uno de los activos más importantes, junto con la información, para crear valor y de esta forma contrarrestar las reacciones negativas que pudiesen presentar las personas ante un eventual cambio que pudiese suscitarse al interior de la organización.

Los trabajadores necesitan sentir, no sólo que su aportación es importante dentro del trabajo de la empresa, sino que esta importancia es reconocida, entendiendo que lo que motiva a cada trabajador ayudará a ajustar el mensaje que se le desea transmitir, el cual será más efectivo para su motivación y su satisfacción, logrando con esto por ejemplo, reducir el ausentismo, mejorar la satisfacción y compromiso en el trabajo, teniendo como resultado final un aumento en la productividad.

Pues bien, es imprescindible recalcar nuevamente que la importancia que reviste la ejecución de esta investigación apunta directamente a lo relevante que es para los propietarios y directivos saber si su empresa ha creado o destruido valor, pero también desearían conocer si el personal se encuentra motivado y comprometido con las metas organizacionales, pero lo principal será llegar a comprobar que existe relación entre ambos sucesos, es decir, el valor creado y la motivación del personal de la institución sujeta a estudio para aplicar todos los métodos necesarios que permitan llegar a obtener conclusiones que se esperan sean las que permitan comprobar fehacientemente la hipótesis propuesta y para demostrarle a otras organizaciones, sean públicas o privadas, que una empresa que crea valor y es capaz de distribuirlo equitativamente entre los usuarios, financistas y sus trabajadores, contará con un recurso humano motivado y dispuesto a dar lo mejor de sí para lograr los objetivos a corto y largo plazo fijados por la entidad, ya que a través de esto sentirán que están logrando indirectamente sus fines y expectativas propias.

Para que el tema se comprenda de una manera más clara, este trabajo se subdivide en cuatro capítulos donde se presentan datos de gran relevancia que aclaran ambos temas en estudio, partiendo con lo más trascendental relacionado con la creación de valor y los métodos que se pueden utilizar para el cálculo respectivo.

El segundo capítulo comprende el tema motivacional, donde se presentan conceptos y las diversas teorías que al respecto existe. A su vez, se explican aspectos basados en lo que es la motivación laboral a través de la satisfacción.

Para saber si la institución ha creado o destruido valor durante los períodos de estudio, los cuales son 2005 y 2006 respectivamente, es que se recurre a la utilización del método del Flujo Efectivo de Libre Disposición, puesto que este método es considerado uno de los más sólidos y a su vez nos permitirá conocer el valor distribuido del mismo.

En lo que respecta a la medición del grado de motivación que presenta el recurso humano, se determinará a través de la aplicación de una encuesta a los distintos funcionarios de la organización, cuyas preguntas fueron elaboradas en base a otras encuestas, no obstante, se debe tener presente que las interrogantes están abocadas a la realidad de la institución elegida para realizar la investigación.

CAPÍTULO I

CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO

En los últimos tiempos se ha considerado la creación de valor económico como el objetivo genérico que toda organización desea alcanzar, el que posteriormente debe ser distribuido a todos los agentes involucrados, es decir, usuarios, financiadores y el personal.

Se puede decir que el objetivo de un proceso de medición de creación de valor económico en la empresa es¹ :

- “Asegurar que la utilidad o riqueza generada en la empresa es lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos obtenidos en el negocio.
- Dotar de un medidor a la alta dirección, a la gerencia y a todos los niveles de la organización para asegurar que todas las áreas y unidades de negocio ayudan a la creación de valor de la empresa”.

También se debe tener en cuenta que al querer conseguir este objetivo hay que tener claro cuáles son los elementos de la actividad empresarial que tienen un mayor impacto en el valor, a los que denominaremos “determinantes del valor”, pero para poder identificarlos hay que considerar, tal como señalan Copeland *et al* (2004, pp.134,135) “tres principios que son fundamentales para definir bien los determinantes del valor:

¹ Tomado de <http://www.acus.com.mx/art-corp/art-0105-creac-valor.pdf> *on line* [06.09.2007]

1. Los determinantes del valor tienen que estar directamente vinculados a la creación de valor para el accionista y su efecto debe repercutir de arriba abajo por todo el ámbito de la organización.
2. Los determinantes del valor tienen que incluirse como objetivos en los indicadores clave del rendimiento, así como también medirse a través de ellos.
3. Los determinantes del valor deberán dar cobertura al crecimiento a largo plazo, así como a los rendimientos de explotación”.

Ahora bien, no basta solamente con pretender alcanzar la meta de creación de valor, sino que se debe medir el resultado de la empresa para poder comprobar efectivamente si ésta ha creado o destruido valor económico. Para ello existen varios métodos susceptibles de utilizar, los cuales serán abordados en el siguiente punto.

1. MÉTODOS DE VALORACIÓN

Para comprobar si una empresa ha creado o destruido valor se puede recurrir a varios métodos, no obstante, se debe tener en cuenta que la elección del más apropiado dependerá de cuan válida sea la información que éste entregue y de la utilidad que ella tenga para apoyar la toma de decisiones.

A continuación se presenta una clasificación de métodos de valorización de empresas y su posterior descripción, según lo indicado por Medina (2006):

- 1.1. Métodos basados en la Actualización de Flujos
- 1.2. Métodos basados en el Valor Patrimonial
- 1.3. Métodos basados en la Cuenta de Resultados
- 1.4. Métodos Basados en el Fondo de Comercio

1.1. Métodos basados en la Actualización de Flujos

Dentro de esta clasificación podemos destacar dos métodos:

1.1.1. Flujo Efectivo de Libre Disposición (FEL)

Uno de los métodos más recomendados, según Medina (2002), es el del Flujo Efectivo de Libre Disposición (FEL), en inglés FCF (*Free Cash Flow*). Este método de valoración consiste en la determinación del flujo generado y distribuido para cada uno de los años incluidos en el período coyuntural, el que corresponde al horizonte de tiempo de la estrategia de la empresa, es decir, el lapso de tiempo del cual podemos obtener información que tiene cierto grado de certeza, ya que existe otro período de tiempo denominado estructural del cual no es posible obtener información útil, puesto que corresponde a aquel espacio de tiempo futuro, por lo tanto, lleva incorporado el factor incertidumbre.

El flujo efectivo de libre disposición es el resultado de la diferencia entre el beneficio operativo neto menos impuestos ajustados (BONMIA) y la cifra de inversión neta, por lo que para realizar el cálculo propiamente tal se requieren de los balances y estados de resultado de todos los períodos que se considerarán para ello.

Es preciso decir que para calcular el FEL se debe estimar en primer lugar la capacidad de crecimiento de los resultados de la empresa, de acuerdo a su estrategia, luego se determina el flujo de efectivo que la empresa generará y por último, se tiene que calcular la tasa de costo de financiamiento que permite estimar la tasa de descuento a aplicar a los flujos futuros, siendo esto lo que se conoce como costo de capital promedio ponderado.

1.1.2. Valor Económico Añadido (VEA)

Otro método bastante recomendable, según Stewart (2000), es el método del Valor Económico Añadido (VEA), conocido también por su sigla en inglés EVA (Economic Value Added), el cual fue creado por la Consultora *Stern Stewart & Co* y que es considerado como un buen indicador del éxito empresarial.

El Valor Económico Añadido corresponde a los beneficios de explotación menos el costo de todo el capital utilizado para producir estos beneficios. Por lo tanto, podemos decir que si el VEA es positivo la empresa ha añadido valor, lo que logrará siempre y cuando se preocupe de hacer crecer los beneficios de explotación sin inmovilizar ningún capital más, también si puede invertir nuevo capital en proyectos que generarán más que el costo total del capital, o bien, si puede liquidar capital de aquellas actividades que no le proporcionan rendimientos apropiados. No obstante, este podría ser negativo lo que indicaría que la empresa ha destruido valor, debido por ejemplo, a que la dirección ha desperdiciado fondos en proyectos que ganan menos que el costo de capital o no considera aquellos proyectos que podrían arrojarle una ganancia superior al costo de capital.

1.2. Métodos basados en el Valor Patrimonial

Para obtener el valor de la empresa éstos métodos consideran los elementos del balance de la entidad. Aquí nos encontramos con cuatro posibilidades:

1.2.1. Método del Valor Contable Neto o Patrimonio Neto

Este método considera el valor de los recursos propios como el valor de la empresa, los cuales aparecen en el balance de la organización, lo que significa que el resultado que muestra corresponde a un valor histórico de la empresa a una fecha

dada. Dicho resultado se obtiene calculando la siguiente fórmula:

$$\mathbf{VCe = A - PE}$$

Donde:

VCe = Valor contable de la empresa

A = Activo neto

PE = Pasivo exigible

1.2.2. Método del Valor Contable Neto Corregido

Este método es similar al mencionado anteriormente, con la diferencia que al utilizar este método se deben ajustar tanto los valores del activo como del pasivo a su valor de mercado, no obstante se debe tener en cuenta que el valor que los bienes tienen en el mercado no siempre refleja el verdadero valor de la empresa. Este valor se obtiene:

$$\mathbf{VCc = Ar - PEc}$$

Donde:

VCc = Valor contable neto corregido de la empresa

Ar = Activos reales a valores corrientes

PEc = Pasivo exigible a valores corrientes

1.2.3. Método del Valor Sustancial

El valor sustancial corresponde al valor real de los medios de producción, independientemente de la forma en que estén financiados, es decir, corresponde al valor real de todos los bienes y derechos utilizados. Este método no considera los bienes no operativos ni la estructura financiera de la empresa y normalmente es considerado como el valor mínimo de la empresa.

Es posible identificar tres tipos de valor sustancial: el valor sustancial bruto, el valor sustancial neto y el valor sustancial bruto reducido, los cuales se obtienen:

$\mathbf{Veb = VS + Anop}$ $\mathbf{VEn = (VS + Anop) - PE}$ $\mathbf{VEsr = (VS + Anop) - PEs}$
--

Donde:

- Veb = Valor sustancial bruto de la empresa
- VEn = Valor sustancial neto de la empresa
- VEsr = Valor sustancial bruto reducido de la empresa
- VS = Valor de reposición de los activos operacionales
- Anop = Activo real no operacional
- PE = Pasivo exigible
- PEs = Valor del pasivo exigible sin costo

1.2.4. Método del Valor de Liquidación

Este método considera como valor de la empresa la suma de todos los activos que se vendan, deduciendo los pasivos y los gastos en que se ha incurrido. Este valor

es considerado teniendo en cuenta que la empresa va a liquidarse. Para calcularlo tenemos:

$$\mathbf{VE1 = Arv - PEm}$$

Donde:

- VE1 = Valor de liquidación empresa
- Arv = Valor del activo a precio de venta
- PEm = Pasivo exigible a precio de mercado

1.3. Métodos basados en la Cuenta de Resultados

Los métodos basados en las cuentas de resultados consideran la capacidad de los beneficios de la empresa a través de las distintas fuentes de financiamiento de la entidad, pero no considera el costo de oportunidad del dinero ni las inversiones realizadas. Dentro de esta clasificación encontramos:

1.3.1. Valor de los Beneficios

Para calcular el valor de la empresa a través de este método se debe obtener el valor de la acción, el que resulta de la multiplicación del beneficio neto actual por un coeficiente llamado PER (*Price Earnings Ratio*), que corresponde a un parámetro que relaciona la cotización del mercado con el beneficio. Es decir:

$$\mathbf{Vac = PER * B}$$

Donde:

- Vac = Valor de las acciones
 PER = Cotización de acciones / dividendo declarado
 B = Beneficio

1.3.2. Capitalización de los Beneficios Anteriores

A través de este método el valor de la empresa se obtiene sobre la base de la media de los beneficios pasados, actualizados a una tasa de mercado y bajo el contexto de que la empresa tiene una vida ilimitada. Para ello utilizamos la fórmula que a continuación se presenta:

$$VEa = [(Bj - 1 + Bj - 2 + + Bj - n)] / km$$

Donde:

- VEa = Valor de la empresa con capitalización de beneficios anteriores
 Bj = Beneficio de cada período
 n = Número de años incluidos
 Km = Tasa de interés de mercado

1.3.3. Actualización de Beneficios Futuros

Este método considera, para calcular el valor de la empresa, la corriente de beneficios futuros, la tasa de descuento y la duración, cuyos beneficios futuros son calculados como proyección de los beneficios históricos, teniendo en cuenta los ajustes que se pudiesen realizar a dichos beneficios pasados. Para ello:

$$VEr = [Bf1 / (1 + K)^1] + [Bf2 / (1+K)^2] + + [Bfn / (1+K)^n]$$

Donde:

- VEr = Valor de la empresa considerando la actualización de los beneficios futuros
- Bf = Beneficio futuro en el año n
- K = Tasa de descuento

1.4. Métodos basados en el Fondo de Comercio

Los métodos que están basados en el fondo de comercio tienen como objetivo determinar el valor de la empresa considerando sus elementos inmateriales, es decir, su fondo de comercio. Dentro de esta clasificación se encuentran:

1.4.1. Método Indirecto o de los Prácticos

Este método también se conoce como método alemán y consiste en calcular el valor de la empresa desarrollando la siguiente fórmula:

$$VG = (VR + Vs) / 2$$

$$VG = Vs + (FC / 2)$$

Donde:

- VG = Valor global de la empresa
- VR = Valor de rendimiento
- Vs = Valor sustancial
- FC = Fondo de comercio

1.4.2. Método Directo o de los Anglosajones

Este método considera como valor de la empresa el valor sustancial más el fondo de comercio, es decir:

$$\begin{aligned}
 & \mathbf{VG = Vs + FC} \\
 & \text{Donde:} \\
 & \mathbf{FC = (Br - Bn) / K} \\
 & \mathbf{Br = TR * VS} \\
 & \mathbf{Bn = j * VS}
 \end{aligned}$$

Donde:

VG	=	Valor global de la empresa
Vs	=	Valor sustancial
FC	=	Fondo de comercio
Br	=	Beneficio anual que se espera genere la empresa
Bn	=	Rentabilidad futura
K	=	Tasa de descuento
Tr	=	Tasa de rentabilidad esperada de la empresa
I	=	Tasa de interés

1.4.3. Método de Valoración Clásico

Este método considera como valor de la empresa la suma del valor sustancial neto y el valor del fondo de comercio, último que resulta de la suma del beneficio neto, en el caso de empresas industriales o de la facturación para empresas comerciales.

$$\mathbf{VG = A + (nc * B) \text{ o bien } VG = A + (z * Fac) B}$$

Donde:

VG	=	Valor global de la empresa
B	=	Beneficio
Fac	=	Facturación
nc	=	Coeficiente comprendido entre 1,5 y 3
A	=	Activo neto
z	=	Porcentaje de la cifra de ventas

2. ELECCIÓN DEL MÉTODO

Según lo expuesto en el punto anterior, en lo que dice relación con aspectos como son la validez y fiabilidad de la información, la cual debe servir como apoyo a la toma de decisiones, es que resulta tan importante decidir el método que se utilizará para llevar a cabo esta investigación y así constatar si la empresa ha creado o destruido valor.

De todos los métodos mencionados anteriormente los que más resaltan son el Flujo Efectivo de Libre Disposición (FEL) y el Valor Económico Añadido (VEA), no obstante, nos inclinaremos por el primero, ya que el FEL se diferencia principalmente del VEA, porque además de estimar el valor económico creado, muestra el valor distribuido del mismo, lo que lo hace mucho más sólido o consistente al momento de optar por su utilización para el proceso de cuantificación de la estrategia o como una herramienta para el control de gestión de la entidad, pero lo que más destaca a este método para evaluar la actuación empresarial, es que permite identificar y cuantificar los conductores de valor, cuya finalidad es guiar las conductas para generar o incrementar el valor de la empresa en el futuro.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN

Muchos autores se han referido a este tema, tal es el caso de Robbins (1999, p.168) quien define la motivación “como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Del concepto anterior se desprenden elementos de gran relevancia como son el esfuerzo y la necesidad individual. El primero se refiere a la intensidad con que la persona trata de alcanzar sus metas, mientras que la necesidad según Maristany (2000), es la causa por la cual las personas se orientan al logro de algo, ya que los hombres no actúan por cualquier motivo o razón, sino que impulsados por algo concreto.

La motivación es un término que proviene de *motus* (movimiento) y significa lo que nos impulsa a obrar, es un deseo, una inclinación, una especie de tendencia ocasional a satisfacer una necesidad o lograr alguna cosa, por tanto, según Páez (2001)² es un error el creer que la motivación es ocasionada por el exterior y que éste es más importante que lo interior, el solo hecho de pensarlo es fomentar la no aceptación de la responsabilidad personal, que rechazemos la iniciativa y evitemos el esfuerzo sano, en otras palabras que no tomemos la posición que deberíamos asumir como personas capaces de orientar y dirigir nuestra propia vida.

La motivación es ese impulso básico existente en nosotros que sirve como disparador para que realicemos cada cosa con entusiasmo, con gusto e interés, puesto que nadie motiva a nadie, nos pueden estimular, incentivar, pero somos nosotros, los que nos motivamos a nosotros mismos, porque las demás personas no conocen lo que

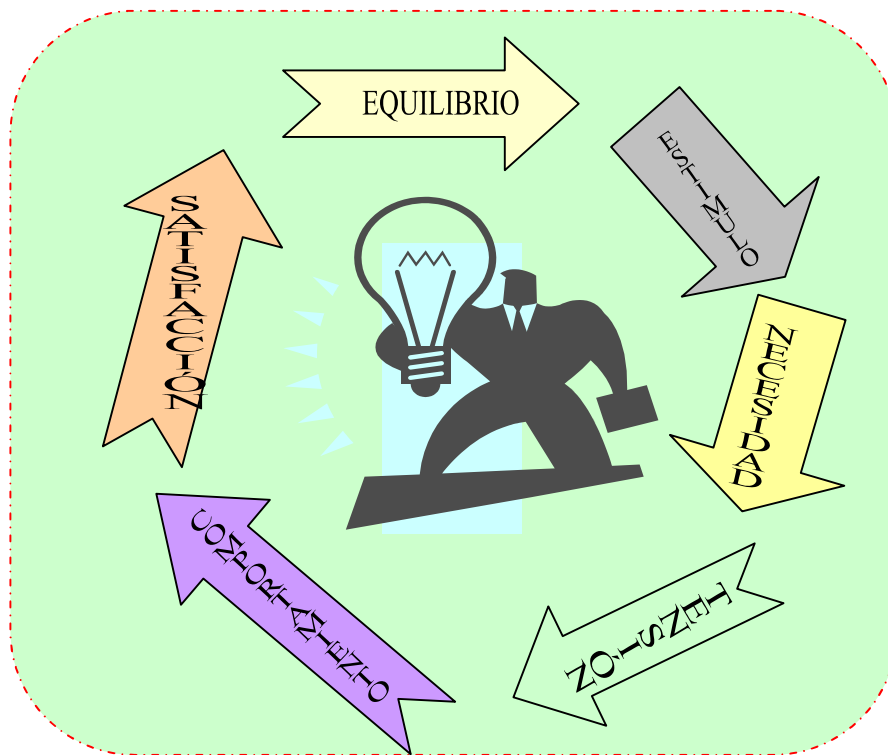
² Tomado de <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/102001negocios.html> *on line* [11.09.2007]

queremos, cuáles son las metas que anhelamos alcanzar, nuestros sueños, el rumbo que deseamos darle a nuestra vida y sobre todo, nadie como nosotros para sentir lo que nos dice el corazón.

En los nuevos enfoques gerenciales y organizacionales la motivación ocupa un lugar central, ya que del tipo de calidad e intensidad de motivadores que tengamos va a depender nuestra capacidad de auto-corrección. Esa fuerza está directamente relacionada con las actitudes, valores y opiniones los que dictan lo que las personas necesitan en cada momento, lo que es importante y lo que no. Naturalmente el comportamiento no es el resultado de una única actitud, sino que dependerá del conjunto de ellas.

1. CICLO MOTIVACIONAL

En términos generales se puede decir que el punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, lo que le provoca un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de liberar la tensión y si este es el apropiado la necesidad quedará satisfecha, lo que le permitirá regresar a su estado de equilibrio anterior. El ciclo motivacional se refleja en el diagrama que a continuación se expone:



Fuente: Elaboración propia.

Todo ser humano tiene necesidades diferentes de las del grupo al que pertenece, pero se hace indispensable que el líder trate de integrarlas. Debe buscar la estrategia más óptima para equilibrar las necesidades colectivas con las individuales, lo que ayudará a encontrar el equilibrio entre los objetivos que la empresa desea alcanzar y los que tienen los individuos en forma personal.

2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación ha sido objeto de estudio por muchos años, es así como diversos autores han revelado varias teorías al respecto, continuando con lo establecido por Stephen Robbins las diferentes conjeturas las divide en:



Para lograr un mejor entendimiento de las teorías motivacionales, es preciso explicarlas brevemente, lo que permitirá obtener una visión general de las diferentes aristas desde las que ha sido definida la motivación.

2.1. PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Comenzaremos diciendo que Abraham Maslow³ elaboró la teoría de la jerarquización de las necesidades basándose en el hecho de que éstas van creciendo durante la vida del ser humano, por lo que en la medida que él va satisfaciéndolas otras más elevadas van surgiendo. De acuerdo con este autor, la jerarquía de las necesidades está constituida por las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, las cuales se encuentran organizadas de forma estructural como en una pirámide que se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

³ Fuente original es Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row, 1954.

Las necesidades fisiológicas son aquellas que se requiere cubrir para poder sobrevivir y lograr un equilibrio en el cuerpo, dentro de estas necesidades tenemos el hambre, la sed, el sueño, la actividad. Una vez que estas necesidades han sido satisfechas se busca subir al siguiente eslabón de la pirámide.⁴

Las necesidades de seguridad corresponden a aquellas en donde se busca la propia protección, es decir, lograr un estado de orden y estabilidad, sin embargo, estas necesidades sólo se vuelven imperiosas cuando las necesidades fisiológicas son cubiertas. Una vez que el individuo siente que las necesidades de seguridad han sido satisfechas, busca cubrir las necesidades sociales que pudiese tener. Ejemplo de estas últimas podrían ser la necesidad de amor, pertenencia, amistad, comunicación o vivir en comunidad.

Cuando la persona ha logrado encontrar a una pareja, ser parte de un grupo de amigos o ha conseguido un trabajo que le permite pertenecer a una empresa, es decir, ser parte de algo, empieza a nacer en ella la necesidad de estima, lo que significa que quiere ser apreciada, valorada y reconocida por los demás.

Después que se logra ser estimado por ejemplo en el trabajo, que se es reconocido por tal o cual cosa, comienza a surgir la necesidad de autorrealización, la cual está en la cúspide de la pirámide y que sólo se puede alcanzar una vez que hayan sido satisfechas todas las necesidades de los eslabones inferiores. Con la autorrealización el individuo desea lograr lo máximo en su vida y alcanzar las metas que se propuso obtener en el futuro. El impulso para llegar a ser aquello para lo que se tiene capacidad incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio. Es importante mencionar que las cinco necesidades descritas en los párrafos precedentes están siempre presentes, pero la importancia que reviste a cada una de ellas va aumentando a medida que se satisfacen las que se encuentran en los eslabones inferiores.

⁴ Tomado de <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm> *on line* [10.09.2007]

2.1.2. Teoría X e Y de McGregor

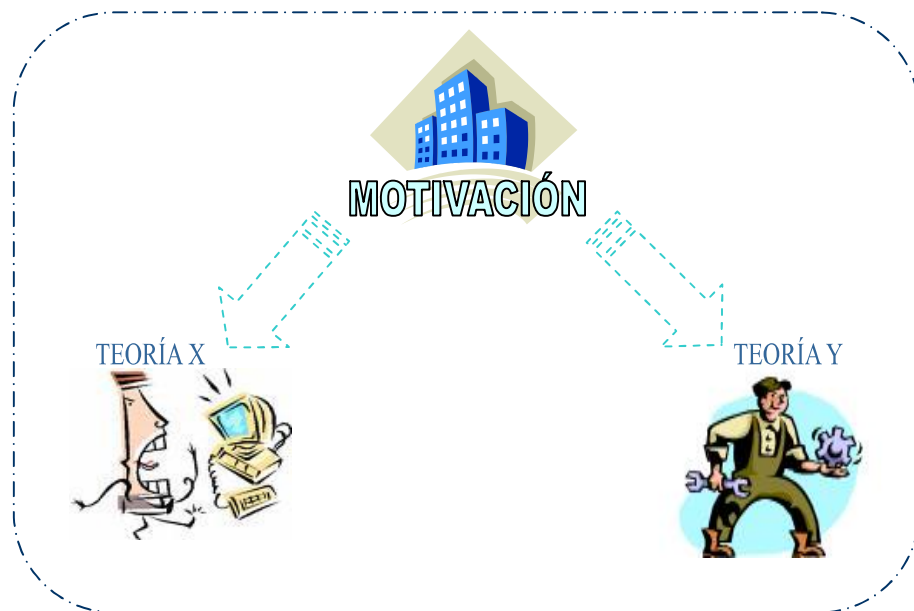
Creada por Douglas McGregor, quien plantea dos enfoques diferentes de observar a los individuos, una negativa denominada Teoría X y una positiva llamada Teoría Y. Al observar el proceder de los directivos respecto de sus subordinados concluye que la visión de éstos en cuanto a la naturaleza de las personas, se agrupa en supuestos que direccionan su comportamiento hacia ellos.⁵

Según Chaparro (2006), vale mencionar que McGregor utiliza como plataforma de sus supuestos la pirámide de necesidades de Maslow, estableciendo a través de ella dos concepciones opuestas, la teoría X supone a una persona que siente desprecio y repugnancia del trabajo por lo cual lo evade, mientras que la teoría Y muestra una visión favorable de la persona, en cuanto a su desempeño y cooperación para el cumplimiento de los objetivos de la organización.⁶

<u>Supuestos de la teoría X</u>	<u>Supuestos de la teoría Y</u>
<p>1.-Los trabajadores revelan cierto desagrado al trabajo, intentarán evitarlo como les sea posible.</p> <p>2.- Las personas deben ser dirigidas, controladas, forzadas a realizar el trabajo que lleve a la consecución del fin organizacional.</p> <p>3.-Prefieren seguridad, optan porque les dirijan, evitan mayores responsabilidades.</p>	<p>1.-Para estas personas realizar un buen trabajo, requiere de esfuerzo mental y físico, lo que es natural para lograr lo que desean.</p> <p>2.- Los empleados muestran iniciativa, creatividad, son proactivos, gustan de lo que hacen.</p> <p>3.- Realizan sus labores con responsabilidad, dirigiéndose por si mismos.</p>

⁵ Tomado de <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/42.htm> *on line* [22.10.2007]

⁶ Tomado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512006000200001&lng=es&nrm=iso *on line* [22.10.2007]



Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg

Estas investigaciones se centran en el ámbito laboral, donde considera que hay dos factores que explican la motivación de los trabajadores, éstos son los factores higiénicos y los factores motivadores.

Los factores higiénicos son externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados, mientras que los factores motivadores hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determinan el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Según Leidecker y Hall (1989)⁷, “los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización)”.

A continuación se expone una serie de ejemplos que corresponden tanto a los factores higiénicos como a los factores motivadores, los cuales fueron tomados de Keith Davis, “Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior”, New York, McGraw Hill (1979)⁸:

Factores Higiénicos

- ✓ Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.
- ✓ Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- ✓ Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
- ✓ Factores sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.
- ✓ Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
- ✓ Control técnico.

Factores Motivadores

- ✓ Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- ✓ Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- ✓ Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- ✓ Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.

⁷ Fuente original <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm> *on line* [11.09.2007]

⁸ Fuente original <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm> *on line* [11.09.2007]

- ✓ Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

En resumen, se puede decir que la teoría de los factores, según Chiavenato (1994), “afirma que⁹:

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

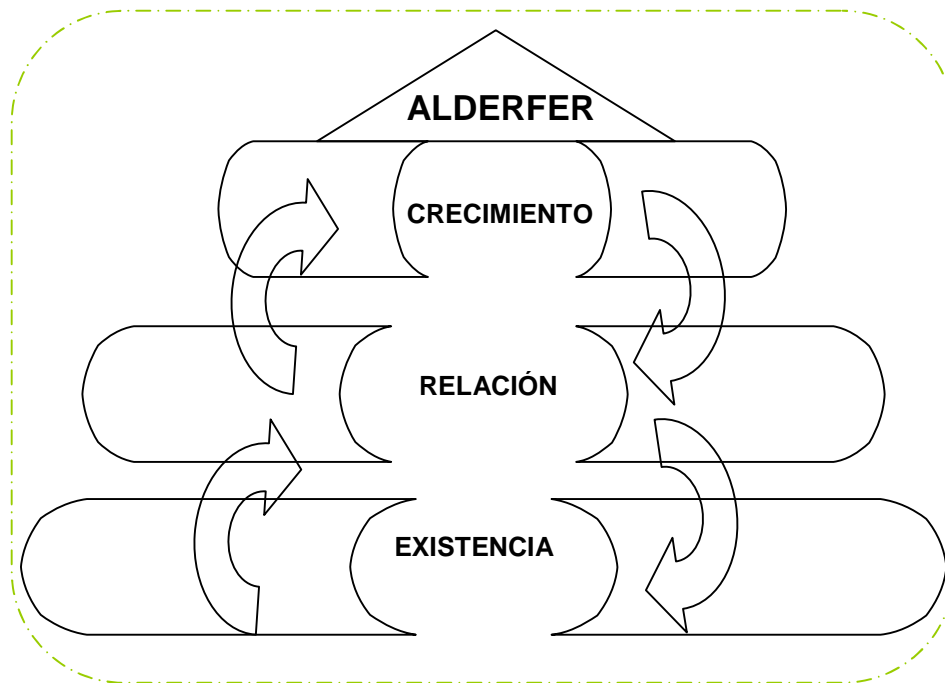
2.2. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS

2.2.1. Teoría ERG de Alderfer

Esta teoría está muy relacionada con la de Maslow y propone tres motivaciones básicas: de existencia, de relación y de crecimiento. Las motivaciones de existencia se relacionan con las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que las motivaciones de relación son interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo y las motivaciones de crecimiento se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

Como ya se mencionó, esta teoría se relaciona con la de Maslow por lo que es posible graficarla en forma de pirámide como la que a continuación se presenta:

⁹ Fuente original Abraham K. Korman, *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p.147.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Teoría de las Expectativas de Vroom

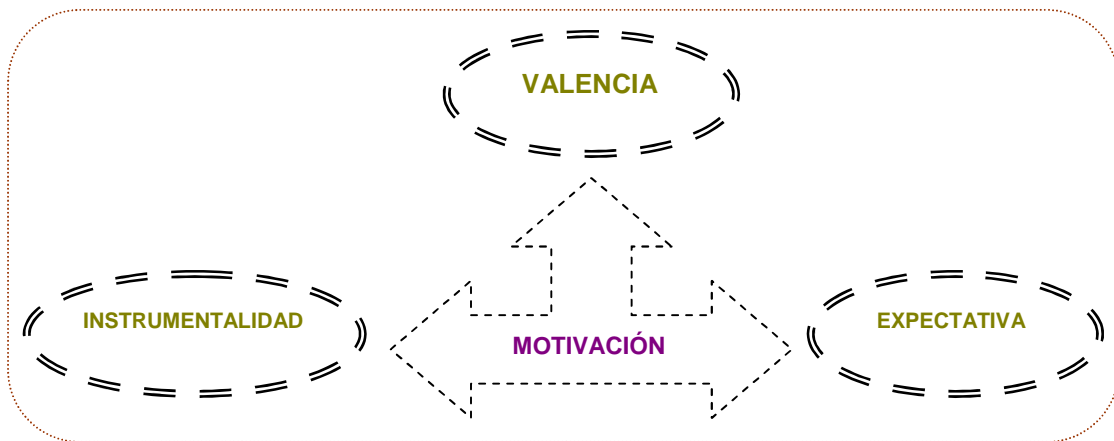
La teoría de las Expectativas fue elaborada por Víctor Vroom, pero ha sido mejorada por Edward Lawler y Lyman Porter. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. Esta teoría se basa en tres principios fundamentales: valencia, expectativa y medios, los cuales se explican en los párrafos posteriores¹⁰.

La valencia es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa, la que puede ser extrínseca o intrínseca. Ejemplo de las primeras serían el dinero, la promoción, mientras que las intrínsecas se relacionan con la satisfacción.

¹⁰ Tomado de http://www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory_es.html on line [11.09.2007]

La expectativa corresponde a la relación que existe entre el esfuerzo y el desempeño obtenido en la realización de una tarea. Se debe tener presente que cada individuo posee diversas expectativas.

La instrumentalidad se refiere a la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa. Lo expresado con anterioridad puede reflejarse de una manera más simple y gráfica en el diagrama que a continuación se presenta:



Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Teoría de los Tres Factores de McClelland

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de impulsores motivacionales que serán a descritos a continuación y posteriormente mostrados de forma gráfica.

El logro es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Este lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar, lo que provoca en ellos una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas, tienen deseo de la excelencia.

El poder corresponde a la necesidad de influir y controlar a otras personas y obtener reconocimiento por parte de ellas. A estas personas les gusta ser consideradas importantes y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política.

La afiliación, en tanto, se relaciona con el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, ser habitualmente populares, no se sienten cómodos con el trabajo individual y gustan de trabajar en grupo y ayudar a otra gente.¹¹



Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Tomado de http://www.12manage.com/methods_mcclelland_theory_of_needs_es.html on line [11.09.2007]

2.2.4. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

Torrano y González expresan, “Deci y Ryan (1985), en su Teoría de la Evaluación Cognitiva (TEC), que es una subteoría de su Teoría de la Autodeterminación, indican que la satisfacción de sentirse autónomo y competente estimula la motivación intrínseca, y que los incentivos externos pueden afectar a las experiencias de autodeterminación cambiando la percepción del locus de causalidad de interno ("lo hago porque quiero") a externo ("lo hago porque otros quieren"), lo cual genera en la persona una menor motivación intrínseca, una menor persistencia y un menor interés en la tarea.”¹²

El hecho de otorgar a un empleado recompensas extrínsecas cuando muestra un comportamiento ideal para la entidad, provoca un decremento en el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo, de ser esto completamente certero traería muchas implicancias para las prácticas gerenciales.

2.2.5. Teoría del Establecimiento de Metas

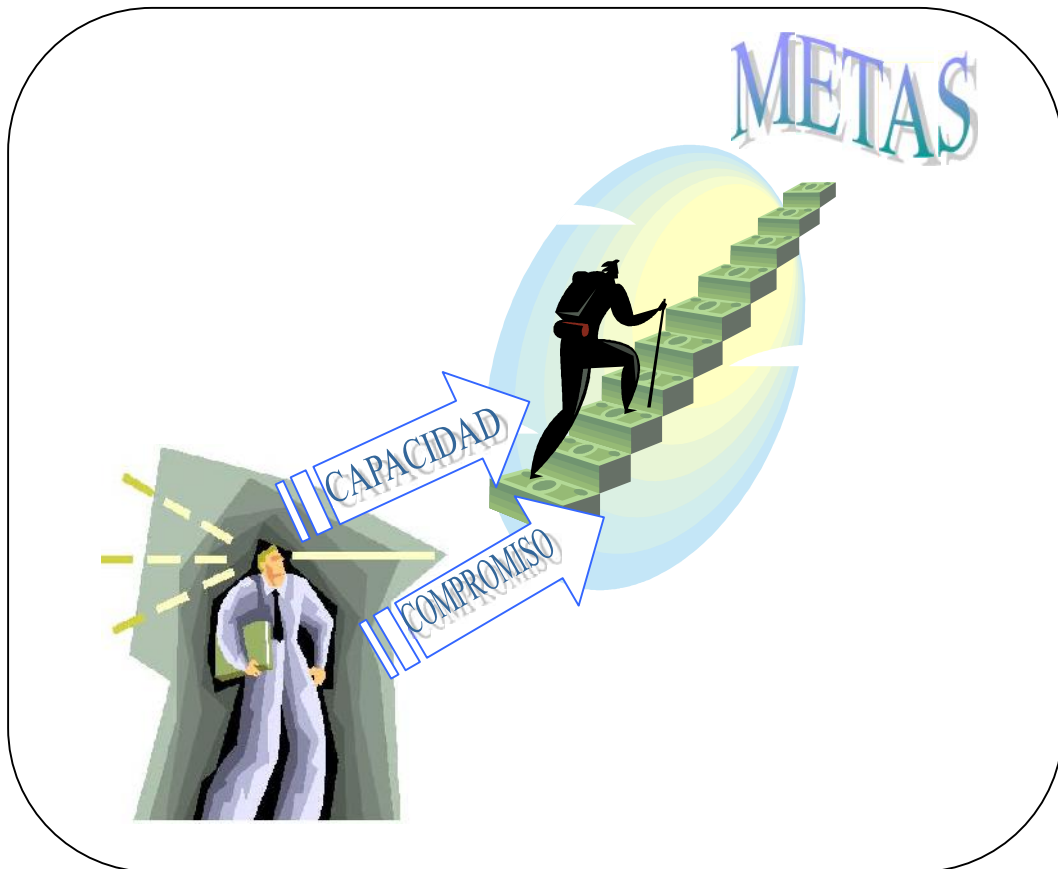
La teoría del establecimiento de metas efectuada en el contexto organizacional por Locke, el cual reconoce un papel motivacional central en las intenciones de los sujetos a la hora de realizar una tarea.

De acuerdo con lo expresado por Molina (2000), “las metas incitan a la gente a hacer un mayor esfuerzo, centrar la atención, desarrollar estrategias y persistir frente al fracaso.”¹³, las metas describen el estado deseado futuro, pueden ser establecidas por cualquier miembro de la entidad, pero si es que el trabajador se las propone suele poner mayor ahínco para lograrlas, aquellas específicas son más motivadoras que las

¹² Tomado de http://www.fedap.es/congreso_santiago/trabajos/c343.htm on line [22.10.2007]

¹³ Tomado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/212/21207502.pdf> on line [22.10.2007]

generales en términos de desempeño laboral, sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de ellas.¹⁴



Fuente: Elaboración propia.

El modelo establecido por Locke trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento, los cuales son:

¹⁴ Tomado de http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/238/1/hmolina_establc-metas-comp.pdf on line [22.10.2007]

- ✓ Aumenta el nivel de ejecución, en relación con las situaciones en las que no se encuentran los objetivos claramente establecidos.
- ✓ Aumenta la participación de los empleados, lo que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.
- ✓ Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos.¹⁵

2.2.6. Teoría del Reforzamiento

Según la teoría del reforzamiento, si se logra que ciertas consecuencias agradables acompañen determinadas formas de conducta, existirá influencia para que esta conducta se repita, si la consecuencia de la conducta es negativa para la persona, es casi seguro que evite la repetición de dicha conducta. Según Molina, “las personas aprenden a repetir o no sus conductas a partir de las consecuencias de éstas”.¹⁶

Existe contraste con la teoría del establecimiento de las metas, en el sentido que ésta es un enfoque cognoscitivo que propone que los propósitos de la persona dirigen su actuar, mientras que la teoría del reforzamiento, por el contrario, dice que el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales, esto es que el comportamiento es causado por el ambiente. La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

¹⁵ Tomado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf on line [22.10.2007]

¹⁶ Tomado de http://www.nafin.com/portaInf/files/pdf/recursos_humanos3_2.pdf on line [22.10.2007]



Fuente: Elaboración propia.

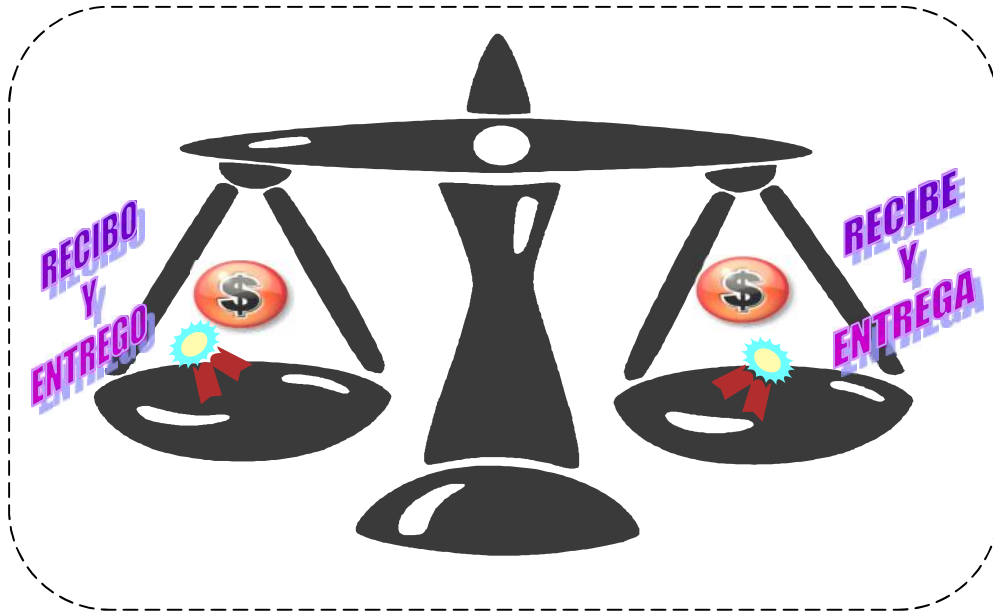
2.2.7. Teoría de la Equidad

Se define como un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad en los intercambios sociales y en las relaciones mutuas. “La esencia de esta teoría radica en la comparación que hacen los empleados sobre la recompensa que reciben sus esfuerzos con las que reciben sus compañeros de trabajo en situaciones similares.”¹⁷

Según lo expresado por López *et al* (2007, p.221), “en esta propuesta teórica, los insumos y los resultados son los dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador. Los insumos pueden entenderse como el conjunto de aportaciones que el empleado hace a su trabajo, como

¹⁷ Tomado de <http://www.rrhh-web.com/downloads/motivacion.pdf> on line [23.10.2007]

son: conocimientos, experiencia, escolaridad, habilidades y esfuerzo, entre otros. Los resultados pueden entenderse como aquello que obtiene el trabajador por haber realizado su labor, como son: salario, prestaciones sociales, reconocimiento y ascensos, entre otros.”¹⁸



Fuente: Elaboración propia.

3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, siendo en el trabajo donde logra la mayor preeminencia, dado que la actividad laboral que desempeñemos ocupará la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de tal modo que no se convierta en una actividad alineada y rutinaria; el estar motivado hacia el trabajo trae

¹⁸ Tomado de <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/e03a12.pdf> on line [23.10.2007]

consecuencias positivas como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y mantener nuestra autoestima.

La motivación laboral incluye sentimientos de realización, crecimiento, responsabilidad, progreso que son considerados como factores intrínsecos; otros factores como el salario, condiciones laborales, seguridad laboral o factores propios del trabajador los considera como motivadores extrínsecos, es decir todo aquello que gira fuera de la persona.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades, rasgos y además el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

La importancia de la satisfacción laboral es obvia, según señalan Ardouin *et al* (2000) que “Robbins indica que existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más”.¹⁹ Según Flores *et al* (2006), la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que la persona percibe la relación entre esfuerzo y recompensa”.²⁰

El grado de motivación laboral que cada empleado tenga en una organización, está vinculado directamente a la satisfacción laboral que según Robbins (1999, p. 142) es “La actitud general de un individuo hacia su empleo”, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

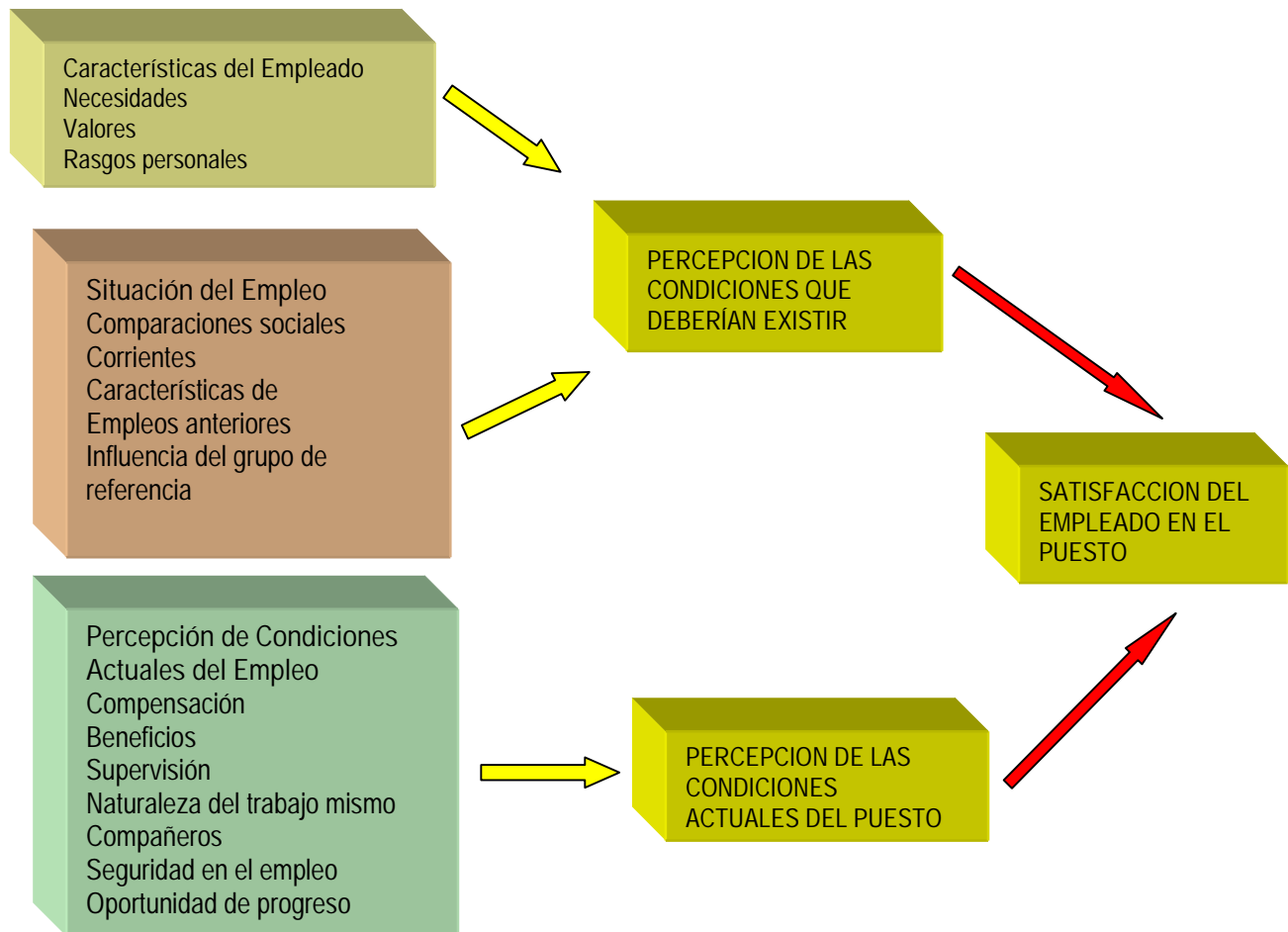
La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral, en el siguiente gráfico mostraremos qué incide en la satisfacción del empleado en su puesto, teniendo aquí dos percepciones que son primero aquella

¹⁹ Tomado de <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis> *on line* [12.12.2007]

²⁰ Tomado de <http://posgrado.upeu.edu.pe/csald/revista/filev2/62-67.pdf> *on line* [12.12.2007]

que el empleado cree debería existir y las condiciones reales del puesto o lugar de trabajo.

FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Elaboración propia a partir de Manuel Hidalgo, J. Pérez, Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España.

Según hallazgos, investigaciones y juicios acumulados del autor antes mencionado, se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: ²¹

- ✓ Reto del trabajo
- ✓ Sistema de recompensas justas
- ✓ Condiciones favorables de trabajo
- ✓ Colegas que brinden apoyo
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Si en las organizaciones estos factores son considerados y evaluados periódicamente se podrá lograr un ambiente de trabajo, donde el clima laboral, compañerismo y productividad sean los deseados para la maximización de beneficios.

4. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE MOTIVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO

Al mantener una óptima calidad de vida laboral, los empleados, no sólo provocarán un buen clima de trabajo, además aumentará la productividad para la empresa. Según Gorosito (2007)²², “los empleados incentivados generan un 60% más de rendimiento que los que carecen de un aliciente en su puesto de trabajo”. La clave para mantener a los miembros de la organización satisfechos radica en permitirles lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida cotidiana, junto esto a una buena organización interna, es por ello que resulta imperante que las organizaciones valoren

²¹ Tomado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/ on line 12.09.2007]

²² Tomado de http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/trabajo/2007/08/01/165571.php on line [12.09.2007]

los costos que se incurren en la aplicación de medidas de calidad para lograr la satisfacción de los empleados y por medio de ellos conseguir un incremento en los resultados finales, es decir, al encontrarse el personal satisfecho, incidirá directamente en su motivación, lo que provocará una mayor productividad que cuantitativamente se verá reflejado en la creación de valor económico de la entidad, por lo tanto, la empresa tiene que esforzarse por mantener a su personal motivado.

Respecto al diseño, implantación y utilización de un sistema de control Amat (1993), expresa que debe ser compatible con las necesidades individuales permitiendo de esta manera la congruencia entre los objetivos personales y los organizacionales, pero para que esto sea posible es indispensable crear sistemas que permitan el desarrollo individual paralelamente al organizativo, ésta alineación de objetivos constituye la base del éxito tanto de empleados, como de la organización.

Hay diferentes factores que inciden en el grado motivacional de la plantilla organizacional, entre ellos tenemos el encontrarse a gusto en el lugar de trabajo, así como también la motivación por medio de la retribución, donde cada trabajador se esforzará y hará su labor lo mejor posible con el fin de ser acreedor del incentivo ofrecido y anhelado, que puede ser generalmente de tipo monetario o estar vinculado a un ascenso o reconocimiento. Suele pensarse que al otorgar un premio o un castigo se está motivando a la persona, cuando realmente se está estimulando. Si bien, es cierto que el premio y el castigo se encuentran dentro del proceso motivacional, no son motivaciones, se deben diferenciar claramente las acciones que dan estímulos de conjunto, sin tomar en cuenta para ello el desempeño individual.

La productividad y la motivación están relacionadas, lo que no nos lleva necesariamente a la afirmación de que si hay motivación obligatoriamente hay productividad. La productividad consiste en producir con el menor gasto de recursos materiales, humanos y financieros; el considerar que el aumento de la productividad

está dado únicamente como resultado del esfuerzo físico y mental del trabajador y como consecuencia del incremento del esfuerzo del mismo es un error.

De lo expresado con anterioridad acerca de la motivación, se puede llegar a la conclusión que, según Guzmán y Olave (2004, p.54)²³ “su conocimiento es de vital importancia si se quiere tener un buen manejo de los recursos humanos, ya que es la motivación la que lleva al individuo a actuar de cierta manera, decidiéndose por una conducta firme hacia un objetivo”, siendo en este caso, la creación de valor económico, el objetivo trascendental que se desea alcanzar.

²³ Tomado de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/html/index-frames.html *on line* [19.07.2007]

CAPÍTULO III

VALOR ECONÓMICO DEL SERVICIO DE SALUD DE ÑUBLE

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Los Servicios de Salud tienen a su cargo la articulación, gestión y desarrollo de la red asistencial correspondiente, para la ejecución de las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud y rehabilitación de las personas enfermas.

La Red Asistencial de cada Servicio de Salud está constituida por el conjunto de establecimientos asistenciales públicos que forman parte del Servicio, los establecimientos municipales de atención primaria de salud de su territorio y los demás establecimientos públicos o privados que suscriban convenio con el Servicio de Salud respectivo, los cuales deberán colaborar y complementarse entre sí para resolver de manera efectiva las necesidades de salud de la población.

Cada Servicio está a cargo de un Director seleccionado. A éste le corresponde la organización, planificación, coordinación y control de las acciones de salud que presten los establecimientos de la Red Asistencial del territorio de su competencia, para los efectos del cumplimiento de las políticas, normas, planes y programas del Ministerio de Salud.

Como ya es sabido, esta investigación se realizó en el Servicio de Salud de Ñuble, el que tiene como marco regulador para cumplir sus prestaciones de manera idónea la siguiente visión y misión:

VISIÓN
Ser un Servicio de
Excelencia, líder en la
Gestión de Redes



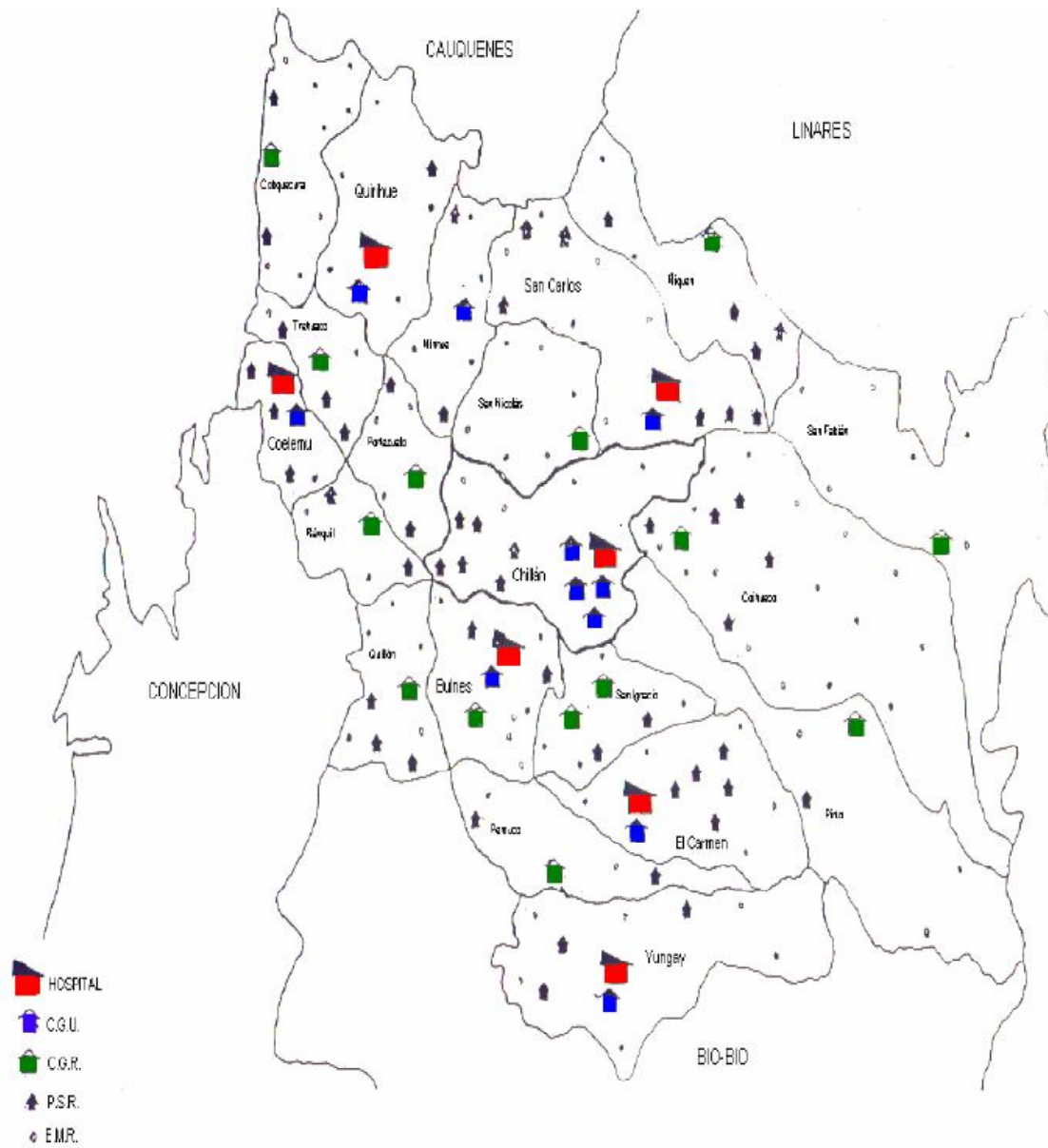
MISIÓN
Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de Ñuble con acciones de salud amable, oportuna y eficiente a través de redes articuladas y con participación de la comunidad

El Servicio de Salud de Ñuble tiene en su red asistencial y administrativa los siguientes establecimientos:

- Hospital de San Carlos
- Hospital de Quirihue
- Hospital de Coelemu
- Hospital del Carmen
- Hospital de Yungay
- Hospital de Bulnes
- Hospital de Chillán
- Consultorio Violeta Parra
- Dirección del Servicio

Los lugares antes mencionados dependen financieramente del Servicio de Salud Ñuble, ente que además regula y controla sus prestaciones, atenciones, como también la gestión adecuada de recursos disponibles para el ejercicio de sus actividades.

RED DE ESTABLECIMIENTOS ASISTENCIALES DE LA PROVINCIA DE ÑUBLE



2. CÁLCULO DE VALOR ECONÓMICO

Para saber si una empresa ha creado o destruido valor se pueden utilizar varios métodos, pero para efectos de esta investigación se recurrirá al método del flujo de efectivo de libre disposición, tal como se mencionó en el apartado del capítulo I correspondiente a la elección del método a utilizar para tal efecto.

Para realizar los cálculos se utilizarán los estados financieros del Servicio de muestran a continuación, teniendo en cuenta que el 2003 será el año base y aclarando que tanto los balances como los estados de resultado se presentan ajustados.

BALANCE AJUSTADO			
	2.004	2.005	2.006
Activo Circulante Operacional	1.349.160.027	2.247.026.106	1.104.331.049
Inversiones Financieras Temporales	0	0	0
Activo Fijo Bruto	23.237.613.792	23.231.112.117	23.898.777.221
Depreciación Acumulada	-3.212.514.952	-3.052.168.322	-2.840.226.973
Activo Fijo Neto	20.025.098.840	20.178.943.795	21.058.550.248
Otros Activos	10.708.823	145.145.741	212.371.141
Total Activo	21.384.967.690	22.571.115.642	22.375.252.438
Deuda Financiera C/P	2.433.966.213	4.349.608.422	2.190.201.084
Pasivo Exigible Operación	924.116.290	0	0
Deuda Financiera L/P	0	0	0
Impuesto Diferido Neto	0	0	0
Total Pasivo	3.358.082.503	4.349.608.422	2.190.201.084
Capital Social	7.856.059.906	7.898.050.504	7.502.959.353
Reservas	10.170.825.281	10.323.456.716	12.682.092.001
Patrimonio	18.026.885.187	18.221.507.220	20.185.051.354
Total Pasivo y Patrimonio	21.384.967.690	22.571.115.642	22.375.252.438

ESTADO DE RESULTADO AJUSTADO			
	2.004	2.005	2.006
Ventas	33.013.434.096	35.608.655.529	43.353.875.976
(-) Costo de Ventas	33.270.393.342	36.008.510.304	42.494.603.792
(-) Gastos Generales	0	-160.346.630	-211.941.349
(-) Depreciacion Activo Fijo	0	160.346.630	211.941.349
BAIT Operativo	-256.959.246	-399.854.775	859.272.184
Ingresos Financieros	613.249.136	23.653.519	31.798.486
Otros Ingresos	-55.716.829	570.823.289	1.075.893.232
Gastos Financieros	0	0	0
BAT	300.573.061	194.622.033	1.966.963.902
Impuesto Dev. s/beneficios	0	0	0
Resultado Neto	300.573.061	194.622.033	1.966.963.902

Una vez obtenidos los estados financieros ajustados, se procede a realizar el siguiente proceso de ajustes para poder obtener el FEL. Primero se establece el impuesto a la renta sobre el BAIT ajustado, considerando el impuesto sobre ingresos y gastos financieros, pero en el caso del Servicio de Salud de Ñuble, por ser una entidad pública no paga impuestos, por lo tanto se omitió dicho cálculo, posteriormente obtenemos Capital de Trabajo Neto Operacional que no es más que la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Exigible ambos operacionales, después se calculan las variaciones existentes en activo fijo, otros activos, obligaciones financieras, capital y reserva de utilidades, luego toda esta información se traslada a la planilla de FEL, la cual se presenta a continuación y que nos entrega el FEL de la operación, el FEL por inversiones financieras temporales y el FEL de resultado no operacional cuya sumatoria es igual al flujo de efectivo de libre disponibilidad generado total.

FLUJO EFECTIVO DE LIBRE DISPOSICIÓN		
AÑO	2.005	2.006
FLUJO GENERADO		
FEL DE LA OPERACIÓN		
BAIT	-399.854.775	859.272.184
(-) Impuestos devengados s/BAIT	0	0
(+/-) Variación en Impuestos Diferidos	0	0
(=) BONMIA	-399.854.775	859.272.184
(+) Depreciación	160.346.630	211.941.349
(=) Flujo de Efectivo Bruto	-239.508.145	1.071.213.533
(-) CNIB	2.270.610.872	16.078.142
Variación de CTNop	1.821.982.369	-1.142.695.057
Variación de activo fijo bruto	314.191.585	1.091.547.799
Variación neta en otros activos	134.436.918	67.225.400
FEL Operativo Generado	-2.510.119.017	1.055.135.391
FEL POR IFT		
Ingresos financieros	23.653.519	31.798.486
(-) Impuestos sobre Ingresos Financieros	0	0
(=) Ingresos Financieros Netos (IFN)	23.653.519	31.798.486
Variación IFT	0	0
FEL por IFT Generado	23.653.519	31.798.486
FEL RESULTADO NO OPERACIONAL		
Otros Ingresos/Egresos	570.823.289	1.075.893.232
(-) Impuesto sobre otros Ingresos/Egresos	0	0
(=) FEL no Operativo Generado	570.823.289	1.075.893.232
FEL GENERADO TOTAL	-1.915.642.209	2.162.827.109
FEL DISTRIBUIDO A LOS FINANCIADORES		
Variación Partidas de Financiación		
(+/-) Reducciones (aumentos) de deuda	-1.915.642.209	2.162.827.109
(+/-) Reducciones (aumentos) de capital	-194.622.033	-1.966.963.902
(+/-) Superávit o déficit del Ejercicio	194.622.033	1.966.963.902
(=) Pagos (cobros) variación Balance	-1.915.642.209	2.162.827.109
Financiación que afectan el Resultado		
Gastos Financieros	0	0
(+) Dividendos	0	0
(=) Pagos (cobros) por Resultados Financieros	0	0
FEL DISTRIBUIDO	-1.915.642.209	2.162.827.109

3. ANÁLISIS DEL RESULTADO

En cuanto al análisis que se realizará a continuación sólo nos referiremos a los flujos que la organización generó, puesto que el período de evaluación fue bastante corto debido a que no se contaba con los estados financieros de los años anteriores a los que aquí se expusieron, por lo que no se puede visualizar una tendencia de creación o destrucción de valor económico en el tiempo.

Ahora bien, si observamos los totales nos damos cuenta inmediatamente que en el año 2005 los flujos que generaron fueron negativos, lo que es evidente debido a que en este periodo el flujo generado por las operaciones fue altamente negativo en comparación con los resultados obtenidos en el FEL por IFT y en el FEL no operacional respectivamente. Se puede apreciar también que el BONMIA es negativo lo que se debe a que el ingreso operacional fue inferior al gasto operacional, según los valores que se presentan en el estado de resultados, situación que se revierte en el año 2006, lo que pudo lograrse gracias a una mejora en la eficiencia de los componentes operacionales, es decir, mayores ingresos en comparación con los gastos operacionales, lo que también se puede apreciar en el estado de resultados respectivo.

Por lo tanto, si sólo nos enfocamos en los resultados finales podemos decir en palabras simples, que en la institución se ha logrado un mejor manejo de los recursos en el año 2006 comparado con el año 2005, lo que es bueno puesto que se cuenta con flujos positivos. No se puede excluir el hecho de que la entidad sometida a investigación persigue un fin social más que la maximización de sus beneficios, por lo que sus resultados se traducen como una mejora en la prestación de sus servicios.

Otro aspecto que queremos resaltar es que esta institución utiliza contabilidad presupuestaria, por lo que trabaja en base a presupuesto cero y si llega a tener flujos positivos o negativos serán absorbidos por la autoridad que los financia, en este caso el Estado.

Por lo tanto, en base a los resultados arrojados por el método de valoración del flujo de efectivo de libre disposición, concluimos que efectivamente ha existido una mejora en la gestión económica de recursos, la cual se verá reflejada en una mayor satisfacción usuaria medida por la mejora en las prestaciones brindadas.

CAPÍTULO IV

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

SERVICIO DE SALUD DE ÑUBLE

1. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN

La motivación es como una semilla, que debe ser sembrada en el terreno adecuado con un ambiente propicio para así crecer dentro de las condiciones necesarias que cooperen a su sano desarrollo y lograr todo su potencial. Para tener motivados a los empleados debemos considerar diversos factores como su personalidad, sus necesidades, experiencias, el tipo de trabajo que realiza, sus expectativas y muchas veces hasta su cultura.

El empleado debe saber cuando su trabajo no está produciendo los resultados que se esperan y como está afectando al equipo de trabajo o a la institución en general, la retroalimentación efectiva se concentra en el comportamiento de la persona, no en la persona, siendo más positiva cuando se dialoga en ambas direcciones y se exploran alternativas.²⁴

Actualmente todo el mundo habla de la comunicación interna como una herramienta fundamental de gestión empresarial, en primer lugar, una comunicación interna efectiva permite que los niveles gerenciales transmitan claramente tanto la misión de la empresa como los objetivos de la organización y del mismo puesto de trabajo, para que sus empleados lo interioricen, lo entiendan y trabajen en una dirección. Una vez logrado esto, un flujo de comunicación constante motiva al personal,

²⁴ Tomado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/4210> on line [12.12.2007]

eleva su nivel de compromiso y propicia un entorno adecuado para el logro de los objetivos organizacionales.

Es por lo dicho precedentemente, que abarcaremos los factores enunciados por Robbins, expuestos en el capítulo II de la presente memoria, los que afectan a la satisfacción y motivación laboral, para la elaboración de las preguntas que formarán parte de la encuesta, con el objetivo de medir el grado motivacional de los empleados de la empresa sometida a estudio y poder observar mediante el análisis de creación de valor si entre ambos existe una relación que incida en los resultados obtenidos en el período económico evaluado.

2. PAUTA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Al considerar la institución sometida a estudio, la actividad que realiza y la disponibilidad de tiempo de los funcionarios, de las diversas alternativas para conseguir información se decidió por la aplicación de una encuesta que se efectuó coordinando previamente con cada establecimiento.

La encuesta (*ver anexo N° 1*), incluye preguntas cerradas obtenidas de otras similares dirigidas a medir la motivación a través de la satisfacción del personal con su ambiente y condiciones de trabajo. Para lograr una mejor recepción de los encuestados se opta por mantener su confidencialidad y no utilizar dentro de lo posible vocablo técnico que pueda confundirlos. El puntaje de valoración será considerado como bajo con las respuestas nada y poco de acuerdo, mientras que bastante y totalmente de acuerdo se valorará como alto.

Es preciso mencionar también, que una vez obtenidos los resultados de las encuestas se procederá a su tabulación en un programa de análisis estadístico denominado SPSS.

3. MUESTRA

Se consideró como universo de estudio el Servicio de Salud de Ñuble junto a todos los establecimientos financieramente dependientes del mismo. El cálculo de la muestra se realizó considerando un grado de confianza de un 95%, una desviación estándar del 0,5% y un error del 4%, obteniendo así una muestra de 483 personas, las cuales se encuentran dentro del personal de planta del establecimiento y que además fueron elegidas al azar. Esta muestra se subdividió por institución dependiente de acuerdo a la plantilla que cada una posee, como se muestra en la tabla siguiente:

	POBLACION	MUESTRA
D. SS ÑUBLE	189	37
H.CHILLAN	1276	249
H. S CARLOS	376	73
H. BULNES	132	26
H. YUNGAY	94	18
H.QUIRIHUE	104	20
H. COELEMU	114	22
H. CARMEN	68	13
C. V. PARRA	126	25
TOTAL	2479	483

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$n = \frac{600,25}{1 + (600,25/2479)}$$

$$n = 483$$

Tabla I. Tamaño de la muestra

4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

Pregunta N° 1 (ver anexo N° 2)

		El puesto de trabajo y responsabilidades están claramente definidos				
		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	Recuento	2	10	22	35	69
	% del total	,4%	2,1%	4,6%	7,2%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	2	23	33	48	106
	% del total	,4%	4,8%	6,8%	9,9%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	3	19	26	36	84
	% del total	,6%	3,9%	5,4%	7,5%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	3	16	29	38	86
	% del total	,6%	3,3%	6,0%	7,9%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	1	19	28	90	138
	% del total	,2%	3,9%	5,8%	18,6%	28,6%
	Recuento	11	87	138	247	483
	% del total	2,3%	18,0%	28,6%	51,1%	100,0%

Un 51.1% de los encuestados coinciden con que tienen conocimiento pleno de sus labores y compromisos en el establecimiento, encontrándose la mayor proporción en los que poseen una antigüedad superior a los diez años representando un 18,6% del porcentaje inicial.

Es posible observar además que los funcionarios con antigüedad entre 1 y 3 años y de 4 a 10 años difieren levemente con lo anterior, pues indican estar apenas bastante de acuerdo con un 6,8% y 5,8% respectivamente, mostrando tendencia a una absoluta concordancia.

Pregunta N° 2 (ver anexo N° 3)

		Los criterios sobre los cuales su trabajo es evaluado son totalmente conocidos				Total
		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	1	14	19	35	69
	% del total	,2%	2,9%	4,0%	7,3%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	5	22	34	45	106
	% del total	1,0%	4,6%	7,1%	9,4%	22,0%
Entre 4 y 6 años	Recuento	9	20	21	34	84
	% del total	1,9%	4,2%	4,4%	7,1%	17,5%
Entre 7 y 10 años	Recuento	5	16	38	26	85
	% del total	1,0%	3,3%	7,9%	5,4%	17,7%
Más de 10 años	Recuento	2	19	37	79	137
	% del total	,4%	4,0%	7,7%	16,4%	28,5%
	Recuento	22	91	149	219	481
	% del total	4,6%	18,9%	31,0%	45,5%	100,0%

Existe un 45.5% de funcionarios que conocen a cabalidad los factores relevantes que inciden en la valoración de su trabajo, vale mencionar que en todos los rangos de experiencia presentan una tendencia similar, salvo en el rango entre 7 y 10 años que es un poco inferior a los demás.

Es destacable mencionar según los resultados, que desde que los funcionarios empiezan a laborar existe alta concordancia con el conocimiento de los puntos relevantes considerados para evaluarlos, no obstante, entre los intervalos de 4 a 10 años se presenta una disminución de lo expresado, lo que puede ser atribuido a fallas en cuanto a la capacitación.

Pregunta N° 3 (ver anexo N° 4)

		Dispone de los medios necesarios para desarrollar plenamente su trabajo					Total No respondida
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	0	4	16	19	30	69
	% del total	,0%	,8%	3,3%	3,9%	6,2%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	6	30	35	35	106
	% del total	,0%	1,2%	6,2%	7,2%	7,2%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	0	13	22	25	24	84
	% del total	,0%	2,7%	4,6%	5,2%	5,0%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	1	7	24	33	21	86
	% del total	,2%	1,4%	5,0%	6,8%	4,3%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	1	12	36	44	45	138
	% del total	,2%	2,5%	7,5%	9,1%	9,3%	28,6%
	Recuento	2	42	128	156	155	483
	% del total	,4%	8,7%	26,5%	32,3%	32,1%	100,0%

Los encuestados de todos los intervalos de antigüedad, sobretodo los superiores a los 10 años, manifiestan tener a su alcance lo necesario para la ejecución de sus tareas, los porcentajes de aprobación están alrededor del 64,4%.

Se resalta que en los mismos rangos mencionados en el segundo párrafo de la pregunta anterior, ocurre una disminución porcentual, situación sujeta a un análisis posterior.

Pregunta N° 4 (ver anexo N° 5)

		Está satisfecho del grado de autonomía del que dispone en su trabajo					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No respondida
Menos de 1 año	Recuento	1	4	19	20	25	69
	% del total	,2%	,8%	3,9%	4,1%	5,2%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	1	7	29	39	30	106
	% del total	,2%	1,4%	6,0%	8,1%	6,2%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	1	2	26	36	19	84
	% del total	,2%	,4%	5,4%	7,5%	3,9%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	4	9	21	30	22	86
	% del total	,8%	1,9%	4,3%	6,2%	4,6%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	0	4	34	45	55	138
	% del total	,0%	,8%	7,0%	9,3%	11,4%	28,6%
	Recuento	7	26	129	170	151	483
	% del total	1,4%	5,4%	26,7%	35,2%	31,3%	100,0%

Los resultados que se obtuvieron afirman que un 35,2% declara estar altamente conforme con la independencia que dispone en su trabajo, siendo un 9,3% de esta categoría el más representativo correspondiente a personas que llevan mayor trayectoria en la institución, no obstante, es relevante mencionar que un 26,7% no concuerda con lo anterior.

Pregunta N° 5 (ver anexo N° 6)

		Está satisfecho del entorno y de las condiciones de trabajo					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	0	7	12	21	29	69
	% del total	,0%	1,4%	2,5%	4,3%	6,0%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	12	44	23	27	106
	% del total	,0%	2,5%	9,1%	4,8%	5,6%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	2	5	20	31	26	84
	% del total	,4%	1,0%	4,1%	6,4%	5,4%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	2	11	28	22	23	86
	% del total	,4%	2,3%	5,8%	4,6%	4,8%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	0	17	46	37	38	138
	% del total	,0%	3,5%	9,5%	7,7%	7,9%	28,6%
Recuento		4	52	150	134	143	483
% del total		,8%	10,8%	31,1%	27,7%	29,6%	100,0%

Se aprecia que la mayor parte del personal está altamente satisfecho con el ambiente laboral en el que se desenvuelven, representado en un 57,3%, sin embargo, llama la atención que en los rangos entre 1 y 3 años junto al más antiguo presentan descontento de su ambiente laboral bastante cercano en términos porcentuales, equivalentes a un 9,1% y 9,5% respectivamente.

Además se aprecia que entre los encuestados que tienen entre 4 y 10 años de antigüedad existen algunos a los que le es indiferente la pregunta, por lo que optaron por no contestar.

Pregunta N° 6 (ver anexo N° 7)

		Sus compañeros le colaboran y ayudan a desarrollar su trabajo					Total	
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Menos de 1 año	Recuento	1	7	10	21	30	69	
	% del total	,2%	1,4%	2,1%	4,3%	6,2%	14,3%	
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	15	19	30	42	106	
	% del total	,0%	3,1%	3,9%	6,2%	8,7%	21,9%	
Entre 4 y 6 años	Recuento	1	14	19	28	22	84	
	% del total	,2%	2,9%	3,9%	5,8%	4,6%	17,4%	
Entre 7 y 10 años	Recuento	0	14	21	28	23	86	
	% del total	,0%	2,9%	4,3%	5,8%	4,8%	17,8%	
Más de 10 años	Recuento	3	8	33	45	49	138	
	% del total	,6%	1,7%	6,8%	9,3%	10,1%	28,6%	
		Recuento	5	58	102	152	166	483
		% del total	1,0%	12,0%	21,1%	31,5%	34,4%	100,0%

Se observa que la mayor parte de la muestra se encuentra altamente conforme con el nivel de ayuda que le brindan sus compañeros en el ejercicio de sus labores, lo que se refleja en el 65,9% de las personas que así lo creen, aquí vemos que reinciden los más antiguos con las valoraciones más elevadas.

No hay que menospreciar que hay un 33.1% de funcionarios que expresan insatisfacción con la cooperación de sus pares en las funciones laborales.

Pregunta N° 7 (ver anexo N° 8)

		Considera que está en el puesto adecuado a sus capacidades y conocimientos						
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	
Menos de 1 año	Recuento	0	7	13	21	28	69	
	% del total	,0%	1,4%	2,7%	4,3%	5,8%	14,3%	
Entre 1 y 3 años	Recuento	3	10	10	32	51	106	
	% del total	,6%	2,1%	2,1%	6,6%	10,6%	21,9%	
Entre 4 y 6 años	Recuento	1	9	27	20	27	84	
	% del total	,2%	1,9%	5,6%	4,1%	5,6%	17,4%	
Entre 7 y 10 años	Recuento	2	9	23	22	30	86	
	% del total	,4%	1,9%	4,8%	4,6%	6,2%	17,8%	
Más de 10 años	Recuento	2	6	16	43	71	138	
	% del total	,4%	1,2%	3,3%	8,9%	14,7%	28,6%	
		Recuento	8	41	89	138	207	483
		% del total	1,7%	8,5%	18,4%	28,6%	42,9%	100,0%

Se puede apreciar con claridad que los resultados apuntan directamente a que el personal cree estar ocupando el cargo que está acorde con sus conocimientos y capacidades, lo que se respalda con el 71,5% presentado en las respuestas consideradas con valoración alta, encontrándose los resultados más elevados en los rangos de 1 y 3 años de antigüedad y más de 10, con un 10,6% y un 14,7% respectivamente.

Pregunta N° 8 (ver anexo N° 9)

		Le gusta su trabajo					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	1	5	7	19	37	69
	% del total	,2%	1,0%	1,4%	3,9%	7,7%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	12	11	25	58	106
	% del total	,0%	2,5%	2,3%	5,2%	12,0%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	1	11	12	33	27	84
	% del total	,2%	2,3%	2,5%	6,8%	5,6%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	2	14	13	21	36	86
	% del total	,4%	2,9%	2,7%	4,3%	7,5%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	2	8	13	15	100	138
	% del total	,4%	1,7%	2,7%	3,1%	20,7%	28,6%
	Recuento	6	50	56	113	258	483
	% del total	1,2%	10,4%	11,6%	23,4%	53,4%	100,0%

Los resultados demuestran que la mayoría de los encuestados se encuentran altamente a gusto en su trabajo, pues que se observa nítidamente que el 53,4% así lo afirma, presentándose el mayor agrado principalmente en las personas con una antigüedad superior a 10 años y que representan un 20,7%.

Hacemos referencia a que se va presentando una clara coherencia y relación en las respuestas pues son los mismos empleados a los que les gusta el trabajo los que consideran estar en el cargo acorde y dicen disponer de lo necesario.

Pregunta N° 9 (ver anexo N° 10)

		Se siente integrado a la empresa					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	1	5	8	23	32	69
	% del total	,2%	1,0%	1,7%	4,8%	6,6%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	10	19	37	40	106
	% del total	,0%	2,1%	3,9%	7,7%	8,3%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	1	14	22	28	19	84
	% del total	,2%	2,9%	4,6%	5,8%	3,9%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	1	14	21	20	30	86
	% del total	,2%	2,9%	4,3%	4,1%	6,2%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	2	7	19	37	73	138
	% del total	,4%	1,4%	3,9%	7,7%	15,1%	28,6%
	Recuento	5	50	89	145	194	483
	% del total	1,0%	10,4%	18,4%	30,0%	40,2%	100,0%

La mayor parte del personal encuestado admite sentirse altamente integrado a la institución, lo que se demuestra con el 70,2% de aprobación, destacándose que las personas que tienen entre 26 y 35 años de edad son las que se inclinan por esta respuesta y en cuanto a la antigüedad, el porcentaje superior, que es del 15,1%, lo tienen las personas que han prestado sus servicios por más de 10 años.

Se debe mencionar que hay un grupo que ubicado en los rangos de menos de 1 año hasta 10 años que a medida que aumenta su prestación de servicio se va sintiendo menos apegado al establecimiento, situación que se revierte en el tiempo de antigüedad superior como se mencionó en el párrafo precedente.

Pregunta N° 10 (ver anexo N° 11)

		Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de la empresa					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	0	4	12	15	38	69
	% del total	,0%	,8%	2,5%	3,1%	7,9%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	11	18	29	48	106
	% del total	,0%	2,3%	3,7%	6,0%	9,9%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	2	13	19	24	26	84
	% del total	,4%	2,7%	3,9%	5,0%	5,4%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	0	11	19	26	30	86
	% del total	,0%	2,3%	3,9%	5,4%	6,2%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	2	6	15	25	90	138
	% del total	,4%	1,2%	3,1%	5,2%	18,6%	28,6%
	Recuento	4	45	83	119	232	483
	% del total	,8%	9,3%	17,2%	24,6%	48,0%	100,0%

Se puede observar que el 72,6% de los funcionarios admiten conocer a cabalidad el aporte que hace su trabajo a la institución, presentándose el porcentaje más elevado, del 18,6%, en las personas con una antigüedad superior a 10 años. También es necesario destacar, que las personas que se encuentran tanto en el rango de antigüedad de 4 y 6 años, así como los que tienen entre 7 y 10 años de servicio, manifiestan un patrón análogo respecto a su contribución para el establecimiento.

Pregunta N° 11 (ver anexo N° 12)

		Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	1	26	17	12	13	69
	% del total	,2%	5,4%	3,5%	2,5%	2,7%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	1	39	25	22	19	106
	% del total	,2%	8,1%	5,2%	4,6%	3,9%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	5	13	27	18	21	84
	% del total	1,0%	2,7%	5,6%	3,7%	4,3%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	0	22	23	18	23	86
	% del total	,0%	4,6%	4,8%	3,7%	4,8%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	1	75	22	15	25	138
	% del total	,2%	15,5%	4,6%	3,1%	5,2%	28,6%
	Recuento	8	175	114	85	101	483
	% del total	1,7%	36,2%	23,6%	17,6%	20,9%	100,0%

De los resultados se desprende que son las personas más antiguas las que demuestran una notoria negativa en lo que respecta al abandono de la institución por otro trabajo en igualdad de retribución monetaria, las cuales representan un 20,1% del 59,8% de los que respondieron el formulario. Cabe mencionar que los individuos que llevan trabajando entre 4 y 10 años en la institución difieren de lo expresado por sus colegas.

Pregunta N° 12 (ver anexo N° 13)

		Es preferible disponer de iniciativas con sus responsabilidades a obedecer instrucciones siempre					
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	Recuento	1	8	12	19	29	69
	% del total	,2%	1,7%	2,5%	3,9%	6,0%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	2	8	21	39	36	106
	% del total	,4%	1,7%	4,3%	8,1%	7,5%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	0	7	27	33	17	84
	% del total	,0%	1,4%	5,6%	6,8%	3,5%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	1	14	21	31	19	86
	% del total	,2%	2,9%	4,3%	6,4%	3,9%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	2	12	18	43	63	138
	% del total	,4%	2,5%	3,7%	8,9%	13,0%	28,6%
	Recuento	6	49	99	165	164	483
	% del total	1,2%	10,1%	20,5%	34,2%	34,0%	100,0%

Claramente se deduce que el personal, no importando la cantidad de años que lleve en la institución, considera que efectivamente es mejor tomar iniciativas y no esperar siempre instrucciones. Porcentualmente hablando estas componen el 68,2% de la muestra.

Pregunta N° 13 (ver anexo N° 14)

		Considera que su trabajo está bien remunerado					Total	
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Menos de 1 año	Recuento	1	11	24	22	11	69	
	% del total	,2%	2,3%	5,0%	4,6%	2,3%	14,3%	
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	26	41	28	11	106	
	% del total	,0%	5,4%	8,5%	5,8%	2,3%	21,9%	
Entre 4 y 6 años	Recuento	0	17	33	12	22	84	
	% del total	,0%	3,5%	6,8%	2,5%	4,6%	17,4%	
Entre 7 y 10 años	Recuento	0	15	29	25	17	86	
	% del total	,0%	3,1%	6,0%	5,2%	3,5%	17,8%	
Más de 10 años	Recuento	4	53	40	29	12	138	
	% del total	,8%	11,0%	8,3%	6,0%	2,5%	28,6%	
		Recuento	5	122	167	116	73	483
		% del total	1,0%	25,3%	34,6%	24,0%	15,1%	100,0%

Se logra evaluar que el 59,9% de los funcionarios no consideran que su trabajo está bien remunerado, situación que reconocen principalmente las personas que tienen una antigüedad en el puesto que fluctúa entre 1 y más de 10 años, no obstante, los individuos que tienen una antigüedad inferior a 1 año admiten estar bastante de acuerdo con el nivel de remuneración.

Pregunta N° 14 (ver anexo N° 15)

		Si percibe incentivos en la remuneracion le motivan a trabajar más					
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	Recuento	0	6	9	24	30	69
	% del total	,0%	1,2%	1,9%	5,0%	6,2%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	15	18	31	42	106
	% del total	,0%	3,1%	3,7%	6,4%	8,7%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	0	15	16	20	33	84
	% del total	,0%	3,1%	3,3%	4,1%	6,8%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	3	7	18	33	25	86
	% del total	,6%	1,4%	3,7%	6,8%	5,2%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	1	11	27	37	62	138
	% del total	,2%	2,3%	5,6%	7,7%	12,8%	28,6%
	Recuento	4	54	88	145	192	483
	% del total	,8%	11,2%	18,2%	30,0%	39,8%	100,0%

Es posible darse cuenta que la mayor cantidad de funcionarios reconocen que el hecho de recibir incentivos en la remuneración les motivan a trabajar más, afirmación que es respaldada por el 69,8% del personal encuestado. Aquí resalta que los individuos presentan el mismo sentir, no importando los años de servicio que tengan en la institución.

Pregunta N° 15 (ver anexo N° 16)

		La remuneración no lo es todo, ya que existen otros factores en su puesto de trabajo que le compensan					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	0	6	16	24	23	69
	% del total	,0%	1,2%	3,3%	5,0%	4,8%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	1	12	37	22	34	106
	% del total	,2%	2,5%	7,7%	4,6%	7,0%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	2	16	21	21	24	84
	% del total	,4%	3,3%	4,3%	4,3%	5,0%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	0	10	27	27	22	86
	% del total	,0%	2,1%	5,6%	5,6%	4,6%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	1	19	27	44	47	138
	% del total	,2%	3,9%	5,6%	9,1%	9,7%	28,6%
	Recuento	4	63	128	138	150	483
	% del total	,8%	13,0%	26,5%	28,6%	31,1%	100,0%

De los resultados obtenidos se puede estimar que el 59,7% de los individuos considera que la remuneración no es el único factor trascendental y motivante para desenvolverse de manera eficiente en el cargo, pero se debe resaltar el hecho de que un 7,7% de los trabajadores con una antigüedad de entre 1 y 3 años no piensa lo mismo.

Pregunta N° 16 (ver anexo N° 17)

		Existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	0	7	13	25	24	69
	% del total	,0%	1,4%	2,7%	5,2%	5,0%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	15	39	31	21	106
	% del total	,0%	3,1%	8,1%	6,4%	4,3%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	3	16	25	28	12	84
	% del total	,6%	3,3%	5,2%	5,8%	2,5%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	1	19	18	30	18	86
	% del total	,2%	3,9%	3,7%	6,2%	3,7%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	1	38	38	39	22	138
	% del total	,2%	7,9%	7,9%	8,1%	4,6%	28,6%
	Recuento	5	95	133	153	97	483
	% del total	1,0%	19,7%	27,5%	31,7%	20,1%	100,0%

En cuanto a la existencia o no de igualdad al momento de ocupar los puestos de trabajo en la institución se obtiene que la mitad de las mujeres encuestadas niega la existencia de igualdad, mientras que la otra mitad considera que si la hay, siendo un 33,5% las que apoyan la primera afirmación y un 34% la segunda. Ahora bien, si consideramos la antigüedad de los trabajadores notaremos que el mayor descontento se presenta en los que llevan entre 1 y 3 años y los que superan los 10 años, sin descartar el hecho que el 12,7% de estos últimos si está de acuerdo con la presencia de igualdad en la ocupación de los cargos.

Pregunta N° 17 (ver anexo N° 18)

		Los jefes escuchan las sugerencias de los empleados y consideran sus iniciativas personales					Total	
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Menos de 1 año	Recuento	0	4	13	26	26	69	
	% del total	,0%	,8%	2,7%	5,4%	5,4%	14,3%	
Entre 1 y 3 años	Recuento	1	17	33	31	24	106	
	% del total	,2%	3,5%	6,8%	6,4%	5,0%	21,9%	
Entre 4 y 6 años	Recuento	3	9	30	20	22	84	
	% del total	,6%	1,9%	6,2%	4,1%	4,6%	17,4%	
Entre 7 y 10 años	Recuento	1	19	20	27	19	86	
	% del total	,2%	3,9%	4,1%	5,6%	3,9%	17,8%	
Más de 10 años	Recuento	0	20	33	43	42	138	
	% del total	,0%	4,1%	6,8%	8,9%	8,7%	28,6%	
		Recuento	5	69	129	147	133	483
		% del total	1,0%	14,3%	26,7%	30,4%	27,5%	100,0%

Las personas que tienen entre 26 y 45 años de edad prácticamente concuerdan en que sus superiores atienden las recomendaciones y aportes que efectúan, ya que en ambos rangos el porcentaje es bastante cercano al 16%, sin embargo, dentro de este mismo intervalo existe un 12,04% que no cree lo mismo. Si lo vemos desde la perspectiva de la antigüedad encontramos que los individuos que llevan un tiempo superior a 10 años de servicio, admiten que sus jefes toman en cuenta sus observaciones.

Pregunta N° 18 (ver anexo N° 19)

		El nivel de seguridad hacia su futuro en la empresa provoca desmotivación					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	1	15	20	19	14	69
	% del total	,2%	3,1%	4,1%	3,9%	2,9%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	1	21	37	25	22	106
	% del total	,2%	4,3%	7,7%	5,2%	4,6%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	1	15	25	21	22	84
	% del total	,2%	3,1%	5,2%	4,3%	4,6%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	0	14	31	24	17	86
	% del total	,0%	2,9%	6,4%	5,0%	3,5%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	3	34	37	38	26	138
	% del total	,6%	7,0%	7,7%	7,9%	5,4%	28,6%
	Recuento	6	99	150	127	101	483
	% del total	1,2%	20,5%	31,1%	26,3%	20,9%	100,0%

Es posible darse cuenta que las personas cuyas edades fluctúan entre los 26 y 55 años de edad y que representan un 25,8% no consideran la estabilidad en la empresa hacia el futuro como un factor que afecte su grado motivacional, no obstante, entre los empleados de edades entre 36 y 45 años existe un 8,1% que reconoce sentirse afectado por ello.

Pregunta N° 19 (ver anexo N° 20)

		Es preferible cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades						
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	
Menos de 1 año	Recuento	1	22	26	10	10	69	
	% del total	,2%	4,6%	5,4%	2,1%	2,1%	14,3%	
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	23	48	23	12	106	
	% del total	,0%	4,8%	9,9%	4,8%	2,5%	21,9%	
Entre 4 y 6 años	Recuento	1	16	31	15	21	84	
	% del total	,2%	3,3%	6,4%	3,1%	4,3%	17,4%	
Entre 7 y 10 años	Recuento	0	20	23	28	15	86	
	% del total	,0%	4,1%	4,8%	5,8%	3,1%	17,8%	
Más de 10 años	Recuento	1	38	42	28	29	138	
	% del total	,2%	7,9%	8,7%	5,8%	6,0%	28,6%	
		Recuento	3	119	170	104	87	483
		% del total	,6%	24,6%	35,2%	21,5%	18,0%	100,0%

Lo que más resalta es el hecho de que en cualquiera de los rangos de antigüedad las personas prefieren tomar iniciativas propias y no esperar todo el tiempo las órdenes de sus superiores, al traducir este porcentaje tenemos que un 59,8% está de acuerdo con lo ya expresado.

Pregunta N° 20 (ver anexo N° 21)

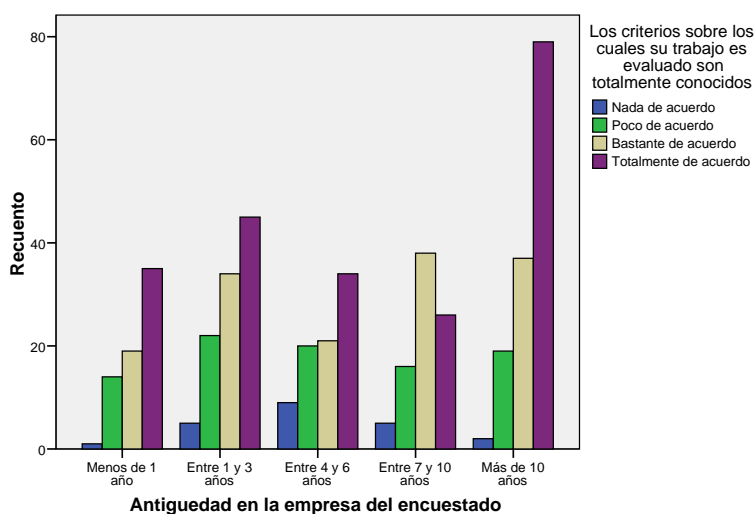
		Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su empresa					Total
		No respondida	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menos de 1 año	Recuento	0	16	24	13	16	69
	% del total	,0%	3,3%	5,0%	2,7%	3,3%	14,3%
Entre 1 y 3 años	Recuento	0	32	30	21	23	106
	% del total	,0%	6,6%	6,2%	4,3%	4,8%	21,9%
Entre 4 y 6 años	Recuento	0	17	18	22	27	84
	% del total	,0%	3,5%	3,7%	4,6%	5,6%	17,4%
Entre 7 y 10 años	Recuento	0	14	25	19	28	86
	% del total	,0%	2,9%	5,2%	3,9%	5,8%	17,8%
Más de 10 años	Recuento	1	63	25	17	32	138
	% del total	,2%	13,0%	5,2%	3,5%	6,6%	28,6%
	Recuento	1	142	122	92	126	483
	% del total	,2%	29,4%	25,3%	19,0%	26,1%	100,0%

En lo que respecta al deseo de cambiar de puesto de trabajo al interior de la institución, consideramos lo expresado por los empleados que tienen más de 10 años ejerciendo funciones y que representan un 13%, los cuales definitivamente prefieren seguir desarrollando las mismas labores.

5. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS

Cuando el puesto de trabajo y las responsabilidades están definidas es posible contar con un personal más motivado, debido a que ellos están conscientes de las labores que deben realizar, ya que de no ser así no sabrían si sus tareas le competen o no, también podría darse que ellos creen estar haciendo el trabajo de otros, lo que por supuesto iría en desmedro de las relaciones interpersonales que se dan en el lugar de trabajo. Gracias a la encuesta que se efectuó a los funcionarios de la institución sujeta a estudio, se pudo constatar que efectivamente existe conocimiento pleno de todo lo relacionado con su puesto de trabajo, siendo esto mayormente notorio, en las personas más antiguas de la organización, lo que es muy normal, puesto que con el pasar de los años se van familiarizando en mayor medida con su quehacer, el cual se espera vaya mejorando cada día.

Otro aspecto importante de resaltar y que se relaciona con el análisis anterior, es que si las responsabilidades están claramente definidas los criterios sobre los cuales el



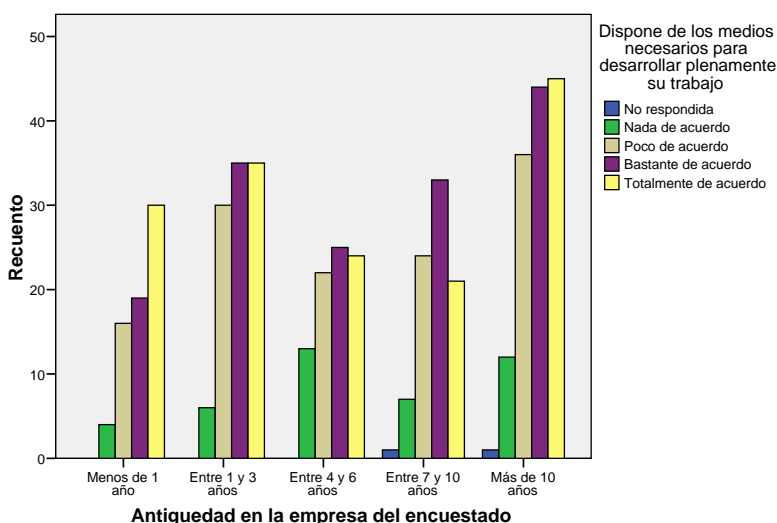
trabajo es evaluado también deben conocerse, lo que igualmente fue afirmado por las personas que tienen más de 10 años en la organización. Lo anterior puede ser justificado por el hecho de que si la persona sabe en lo cual será evaluado pondrá más esmero en desarrollar las funciones con

la mayor excelencia posible, lo que será beneficioso para toda la organización, puesto

que ésta podrá dar una mejor atención al público, el cual también la evaluará de buena forma.

Es necesario mencionar, que a pesar que los resultados que llaman la atención son los aportados por los funcionarios más antiguos de la institución, no se puede obviar el hecho de que esta inclinación también se da en las personas con una antigüedad que oscila entre menos de un año y diez respectivamente, pero en menor medida, por lo que sería recomendable crear instancias que permitan potenciar estos aspectos en todos los niveles de la institución, para que así se mejore el grado de motivación que los empleados presentan.

Ahora bien, para que una persona pueda desenvolverse de buena manera en cualquier puesto de trabajo es indispensable que posea los medios necesarios para hacerlo, ya que no serviría de nada el querer hacer y no contar con los recursos que

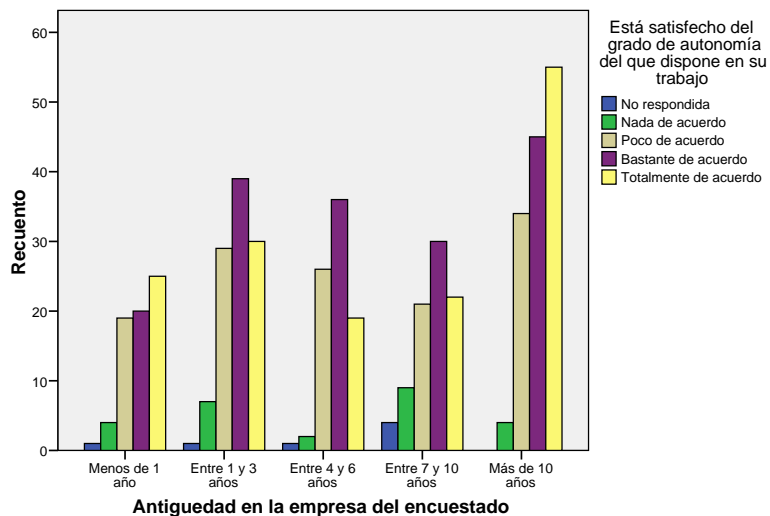


contribuyan a esto. De lo expresado por los individuos encuestados se obtuvo que la mayoría, en cada uno de los intervalos de antigüedad, afirma contar con los medios necesarios para cumplir con su trabajo, es decir, para desarrollarlo plenamente.

Lo anterior es muy importante, pues contribuye a que el grado de motivación del personal sea mayor, por lo que cumplirán con sus funciones y mejorará el desempeño tanto personal como el de la institución considerada como un todo, o sea, que las expectativas de cada individuo estarán alineadas con las organizacionales.

Otro aspecto que también se puede alinear con los ya mencionados, debido a que se asocia con el puesto de trabajo, es el que dice relación con el grado de autonomía que cada individuo dispone en el mismo. La autonomía puede definirse como la capacidad que cada persona tiene para imponerse normas propias sin influencia de presiones de ningún tipo.

Se puede decir que el personal de la institución considera tener un grado de autonomía aceptable en su trabajo, lo que se puede observar claramente en el gráfico



Al analizar la información que entrega esta figura, es posible darse cuenta que el

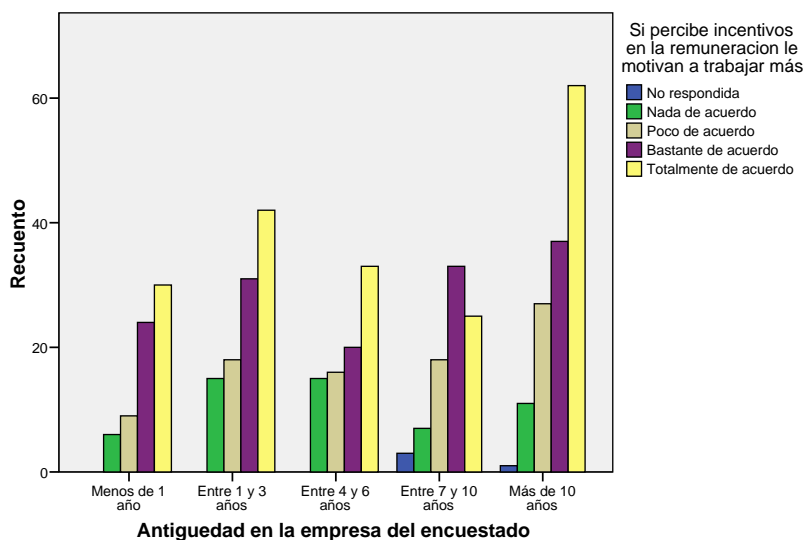
personal, indistintamente de su antigüedad, cree tener autonomía en su trabajo, no obstante un hecho que llama bastante la atención es que dentro del personal que lleva más de 10 años prestando servicios en la institución hay un 7% que declara no estar de acuerdo con esto, lo que es un poco preocupante, ya que se espera que los individuos más antiguos sean los que más autonomía posean, por el hecho de tener más experiencia.

Por último, es preciso decir que cuando los empleados consideran que poseen autonomía se encuentran más motivados para realizar sus actividades, puesto que cuando se le están imponiendo constantemente las cosas tiende a presentarse un descontento, lo que va en directo desmedro de los buenos resultados que se desean obtener.

El trabajo no ha tenido siempre la misma significación que la que tiene en la actualidad, pero sí ha existido desde siempre la retribución entre las partes implicadas. El trabajador requiere una remuneración por su esfuerzo pero ya no tiene que ser exclusiva y necesariamente monetaria al cien por ciento; ahora también hablamos de obtener satisfacción, motivación, remuneraciones en especies, reconocimiento, etc.

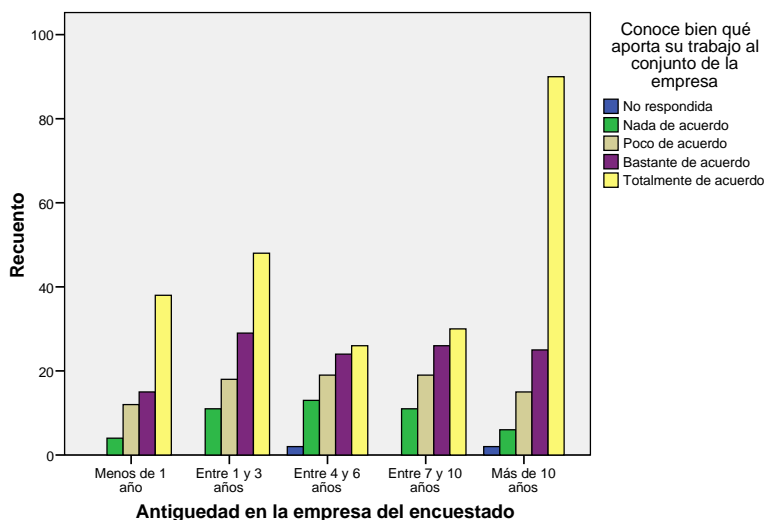
Las recompensas en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad, son la motivación para hacer las cosas y la confirmación de haberlas conseguido, es por esto que consideramos que es preciso prestar atención al 60% de funcionarios que muestran desagrado con la retribución que actualmente recibe de la institución, tal como lo demuestra la figura siguiente, lo anterior se relaciona con la alta aprobación manifestada por los individuos respecto a que dicen sentirse motivados por medio de estímulos, no hay que olvidar que la recompensa no motiva a los individuos a trabajar mejor, actúa simplemente como encausadora de la conducta de la gente.

En fin, la recompensa salarial, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la entidad y de sus resultados.



Llama además la atención que dadas las respuestas anteriores cuando se indaga si existen aspectos que compensan el salario, se debió haber obtenido una baja concordancia con esto, pero sorprendentemente ocurre lo contrario, dando un 59,7% del personal que lo aprueba, por lo cual se recomienda a la institución trabajar para dar solución a las inconformidades de los funcionarios.

Aunque el individuo forme parte de un colectivo, sus tareas deben formar un bloque identificable y significativo, de este modo, se desarrolla un sentimiento de propiedad y responsabilidad que lleva a la motivación y mejora del rendimiento, .si la persona no conociera el significado de su trabajo, o lo considerara insignificante, difícilmente podríamos concebir un estado de motivación.

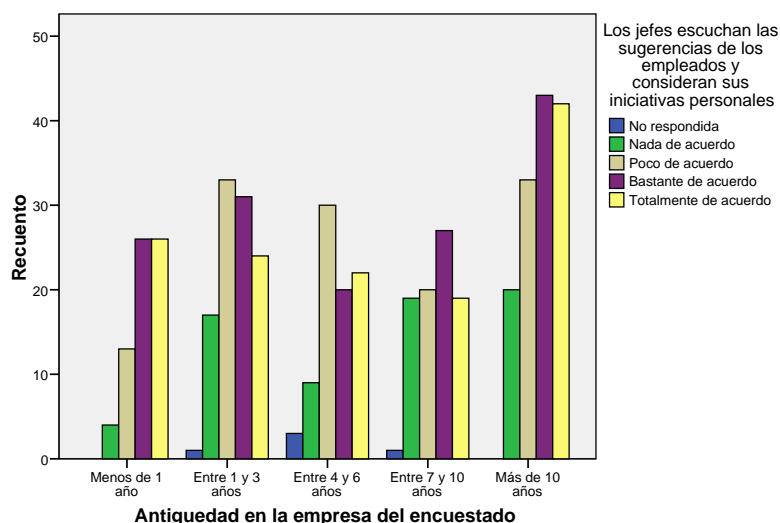


Así mismo cada puesto de trabajo debe tener bien identificado el valor que añade, y su ocupante debe conocer su contribución a la obtención de buenos resultados, por lo que destacamos lo positivo que es para los fines organizacionales que en el Servicio de Salud de Ñuble y dependencias la mayor parte del personal esté

conciente de lo significativo de su aporte.

Es conjuntamente importante el que haya conciencia y se da relevancia de lo imperante que es ser proactivo, disponer de iniciativas y de un apreciado nivel de autonomía en pro de mejorar las labores y por ende los resultados, pues difícilmente se puede un individuo sentir motivado si debe someter cualquier mínima decisión a la consideración de su jefe.

Cada individuo es único y el jefe debe atender a cada individualidad para no descuidar el entusiasmo que deben tener sus subordinados, para ello debe considerar apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal, procurar a los colaboradores los recursos que precisen, dirigir con inteligencia emocional, alentar la creatividad y la innovación, situación que ocurre en las diferentes unidades de los lugares encuestados, ya que hay satisfacción del ambiente laboral, jefes y compañeros.



De acuerdo con los párrafos expuestos con anterioridad, podemos decir como conclusión principal de este apartado que el personal del Servicio de Salud de Ñuble se encuentra motivado y comprometido con su puesto de trabajo, pues la mayoría se siente a gusto con el ambiente y clima laboral, mantienen una relación agradable con sus pares y sienten estar en el puesto apropiado a sus habilidades y aptitudes, teniendo claros los criterios de evaluación, limitaciones y responsabilidades de su cargo, lo que les permite tener un nivel de autoestima elevado.

La institución debe estar consciente que su buena gestión ayudará a que estos resultados vayan mejorando cada día, pues así tendrá un personal más contento, satisfecho y comprometido con la misión de la organización, así como con los objetivos que esta pretende alcanzar, ya que los individuos se considerarán como parte de ella y por ende harán propias estas metas, las que por supuesto al ser alcanzadas ayudarán a cumplir sus expectativas personales.

Por último, es necesario mencionar que a pesar que se demostró fehacientemente que el personal de la institución está motivado, es indispensable que el Servicio de Salud de Ñuble esté siempre pendiente de cómo motivar a su personal, ya que sin duda alguna, existe un porcentaje de trabajadores que presentan algunos descontentos, por lo que debe preocuparse por identificar los que influyen negativamente en los funcionarios pero también los que actúan de forma positiva, pues así se podrán potenciar estos últimos en pro de un aumento en el grado motivacional, tanto individual como colectivamente.

CONCLUSIÓN

Las organizaciones sean públicas o privadas se encuentran inmersas en una realidad bastante competitiva en el que el capital humano es vital y constituye el principal valor de la organización, por ende la adecuada formación del personal es garantía de un trabajo bien hecho en el presente, sin embargo el futuro depende en gran medida de lograr actualizar de forma paulatina los conocimientos específicos de los individuos que componen las organizaciones.

Al invertir en formación o capacitación estamos apostando por el enriquecimiento de la empresa como estructura y es que la aceptación de nuevos retos en la organización sólo es posible aprovechando el potencial del personal y sumando a esa capacidad elementos indirectos que contribuyan a ello, recordemos que la motivación depende de la capacidad de los directivos de hacer que cada individuo sienta que es parte real de la empresa y que sienta que al cumplir con el objetivo organizacional estará cumpliendo sus objetivos personales. El hecho de que los empleados puedan consultar y decidir acorta distancias entre los mandos medios, los directivos y la empresa en conjunto permitiendo el establecimiento de fuertes lazos de unión y de colaboración.

Dado lo anterior, se deduce que el rendimiento tiene una relación directa con la motivación y esta última surge a partir de una serie de realidades, el compañerismo, la conciencia de trabajo en equipo y el reconocimiento son tan importantes como el sueldo, retribuciones o los incentivos, todos son inductores de motivación y satisfacción laboral lo que sin duda contribuirá a la productividad, no queda más que agregar que el compromiso, la proactividad y la colaboración solo se obtiene con tratar al personal debidamente, motivándolo, pagándole lo justo, dándole el reconocimiento que merece, poniendo a su disposición las herramientas e información para desarrollar sus quehaceres, con todo esto estaríamos siguiendo el camino hacia el éxito cumpliendo los

objetivos propuestos, es por ello que fueron evaluadas estas realidades en la encuesta pues su relevancia incide directamente en el rendimiento del establecimiento.

La institución en estudio como se mencionó persigue un fin social, por lo que motivar al personal y hacer que se sienta cómodo en su ambiente laboral va a contribuir más que a obtener resultados económicos positivos, a aprovechar de manera óptima los recursos y a ser más eficientes en la gestión, desembocando esto en el logro del objetivo organizacional.

Tanto la motivación del personal como el valor económico son temas trascendentales hoy en día para cualquier organización, por lo que esta investigación se enfocó en ellos, pero profundizando más en lo que respecta a motivación, ya que dadas las características de la institución se presentaron dificultades en lo que se relaciona con la información de los estados financieros de períodos anteriores, por lo que resultó más complejo asociar o entrelazar los temas en cuestión.

No obstante, de la información financiera obtenida se pudo concluir que en el segundo período de estudio (2006) presentaron una mejora en los flujos lo que indicó, por así decirlo, que se ha ido mejorando la gestión de los recursos en la institución. Se debe recalcar que no fue posible ver la tendencia para calcular los demás datos requeridos para saber si efectivamente ha creado o destruido valor económico, ya que sólo obtendríamos un diferencial que no significaría que dicho efecto se ha mantenido por un largo periodo de tiempo.

Respecto a la motivación del personal, tema que preocupa a los directivos de las organizaciones, pudimos hacer un análisis más acabado, ya que se efectuó en terreno y en directa relación con los funcionarios de los distintos hospitales más el Consultorio Violeta Parra de Chillán, dependientes todos del Servicio de Salud de Ñuble. De esto se obtuvo que efectivamente el personal se encuentra motivado, lo que no significa que la institución deba descuidar al recurso humano, sino que potenciar aún más aquellos

factores que tienen directa incidencia en el grado de motivación de los funcionarios y también reconocer aquellos en los que está débil y que a las personas le gustaría que mejorara. Esto último es muy importante, ya que si la institución se esfuerza por mantener al recurso humano motivado, este se comprometerá aun más con su quehacer, lo que será beneficioso para ambos.

Es importante tener claro que hoy por hoy tener las mejores estrategias no significa que la empresa tendrá éxito, más bien lo que ahora resalta y diferencia una entidad de otra es la calidad de su personal, especialmente aquellos que tienen iniciativas propias, trabajan con entusiasmo, se comprometen con su organización y luchan por alcanzar los objetivos de manera más eficiente, por lo que este tema de investigación puede ser tomado por otras personas y aplicarlo en empresas de otro sector para poder concluir si efectivamente existe relación entre el valor económico creado y la motivación del personal, ya que en este trabajo no se pudo confirmar a ciencia cierta la existencia de relación entre ambos.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, J. 1993. El control de gestión: Una perspectiva de dirección. 2ª ed. Barcelona, Gestión 2000.

ARDOUIN, J., BUSTOS, C., GAYÓ, R., JARPA, M. 2000. "Motivación y satisfacción Laboral. Universidad de Concepción.

< <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis> > [consulta: 12.12.2007]

CHAPARRO, L. 2006. "Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada". Revista Innovar. Vol. 16 N° 28. pp.

<http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512006000200001&lng=es&nrm=iso> [consulta: 22.10.2007]

CHIAVENATO, I. 1994. Administración de Recursos Humanos. 2ª ed. McGraw-Hill.

COPELAND, T., KOLLER, T. y MURRIN, J. 2004. Valoración, medición y gestión del valor. Deusto.

FLORES, D., GUERRERO, R. y SAAVEDRA Y. 2006. "Relación entre Motivación y Satisfacción Laboral de la Enfermera Asistencial".

<<http://posgrado.upeu.edu.pe/csalud/revista/filev2/62-67.pdf>>

[consulta: 12.12.2007]

GOROSITO, L. 2007. "Empleados felices, mayor productividad".

<http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/trabajo/2007/08/01/165571.php>

[consulta: 12.09.2007]

GUZMÁN, P y OLAVE, S. 2004. Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. Seminario título Ingeniero Comercial, mención Administración [en línea] Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. <http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/html/index-frames.html> [consulta: 12.09.2007]

LÓPEZ, J., CASIQUE, A. y FERRER, J. 2007. “La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad”. Revista Interdisciplinar. Vol. 3. pp. 219-234.
<<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/e03a12.pdf>> [consulta: 23.10.2007]

MARISTANY, J. 2000. Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires, Prentice Hall.

MEDINA, A. 2006. Gestión del valor económico en la empresa. Chillán, Universidad del Bío Bío, Facultad de Ciencias Empresariales.

_____ 2002. “Evaluación de la gestión del valor en la empresa: Propuesta de un modelo”. Revista Theoría. Vol. 11. pp. 43-50.

MOLINA, H. 2000. “Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño”. Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad ICESI.
< <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/212/21207502.pdf> > [consulta: 22.10.2007]

_____ . “Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño”. Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad ICESI. pp. 23-33.
<http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/238/1/hmolina_establc-metas-comp.pdf> [consulta: 22.10.2007]

PÁEZ, CH. 2001. “¿Qué es la motivación?”. Revista Inter-Forum. <<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/102001negocios.html>> [consulta: 11.09.2007]

ROBBINS, S. 1999. Comportamiento organizacional. 8^{va} ed. México, Prentice Hall.

STEWART, G. 2000. En busca del valor. Barcelona, Gestión 2000.

TORRANO, F. y GONZÁLEZ, M. “Los efectos de los incentivos externos en la motivación intrínseca: una visión desde el meta-análisis”. Congreso Hispano Portugués de Psicología: Hacia una Psicología Integradora. <http://www.fedap.es/congreso_santiago/trabajos/c343.htm> [consulta: 22.10.2007]

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

Una encuesta es un conjunto de preguntas dirigida a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, en palabras más simples, es un método para obtener información de una muestra de individuos.

El objetivo principal de la presente encuesta es medir el grado de motivación que el personal posee con respecto a la ejecución de las tareas que le corresponde llevar a cabo de acuerdo al cargo que ocupa dentro de la organización. Es importante mencionar que esta encuesta es completamente anónima y los resultados que de ella se obtengan sólo se utilizarán con fines académicos y en ninguna manera su trabajo se verá comprometido con las respuestas que en ella refleje.

I. Antecedentes Generales

Sexo: M F

Estado Civil: Soltero Casado Separado

Edad:

Entre 18 y 25 años	<input type="checkbox"/>
Entre 26 y 35 años	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>
Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 56 años	<input type="checkbox"/>

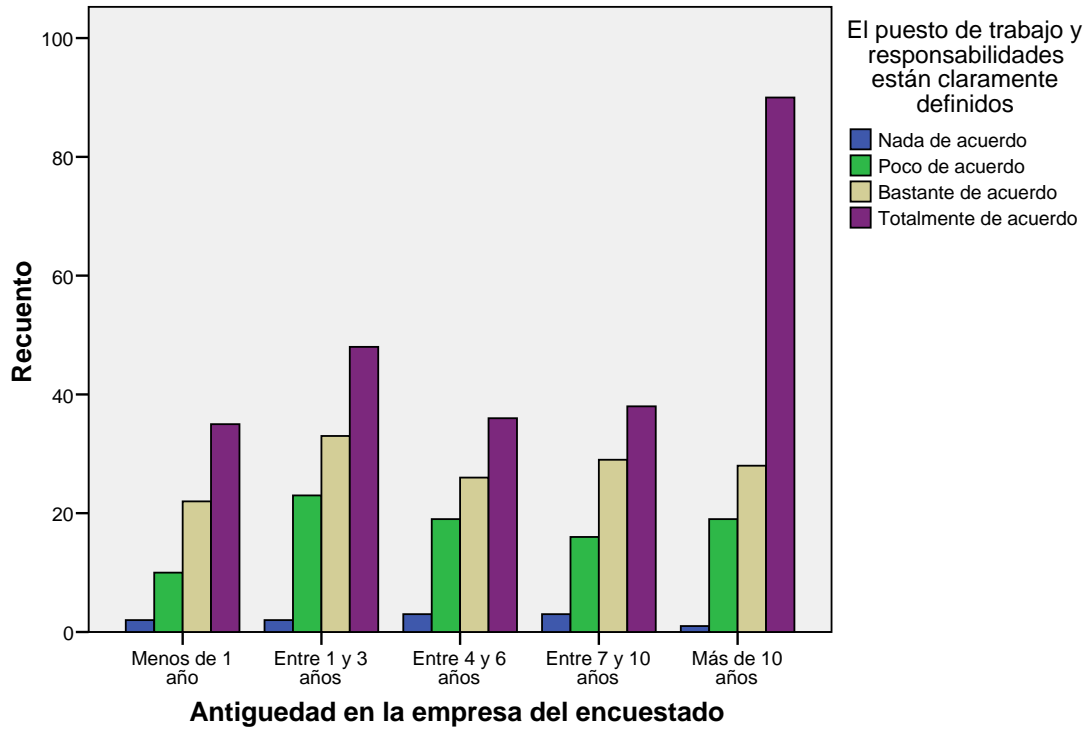
Antigüedad:

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/>
Entre 4 y 6 años	<input type="checkbox"/>
Entre 7 y 10 años	<input type="checkbox"/>
Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

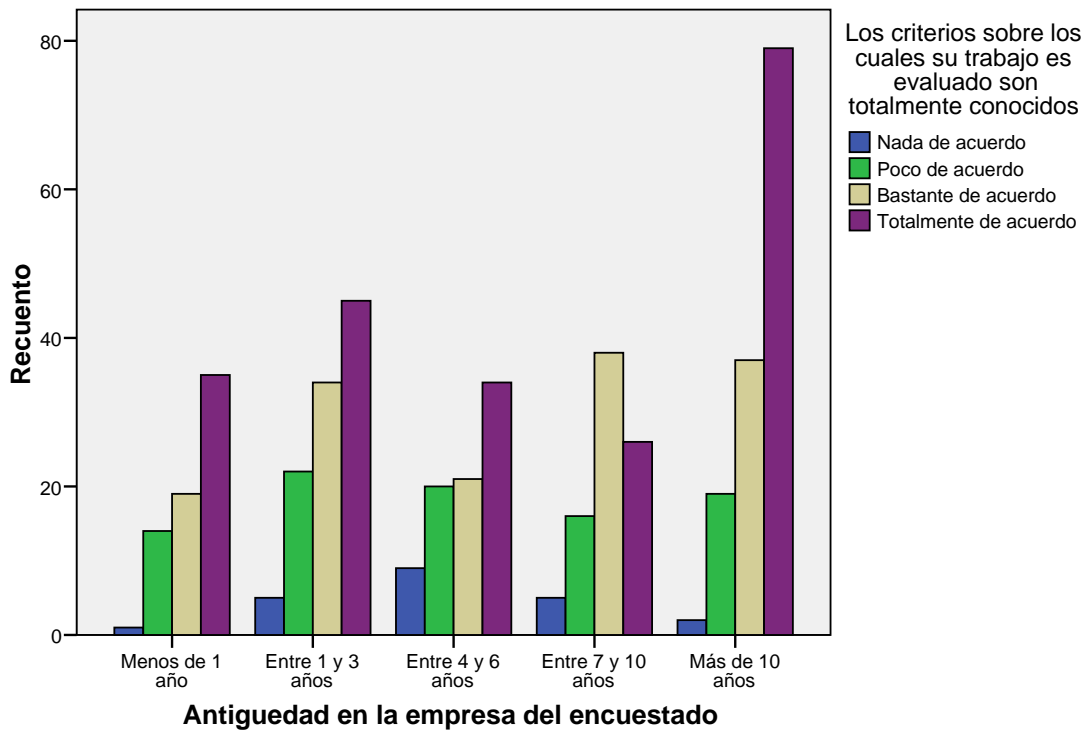
II. Marque con una X donde considere conveniente.

N°	PREGUNTAS	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El puesto de trabajo y responsabilidades están claramente definidos				
2	Los criterios sobre los cuales su trabajo es evaluado, son totalmente conocidos				
3	Dispone de los medios necesarios para desarrollar plenamente su trabajo				
4	Está satisfecho del grado de autonomía del que dispone en su trabajo				
5	Está satisfecho del entorno / de las condiciones de trabajo				
6	Sus compañeros le colaboran y ayudan a desarrollar su trabajo				
7	Considera que está en el puesto adecuado a sus capacidades y conocimientos				
8	Le gusta su trabajo				
9	Se siente integrado en la institución				
10	Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de la institución				
11	Si pudiera dejar la institución por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría				
12	Es preferible disponer de iniciativas con sus responsabilidades a obedecer instrucciones siempre				
13	Considera que su trabajo está bien remunerado				
14	Si percibe incentivos en la remuneración, le motivan a trabajar más				
15	La remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su puesto de trabajo que le compensan				
16	Existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo en la institución				
17	Los jefes escuchan las sugerencias de los empleados y consideran sus iniciativas personales				
18	El nivel de seguridad hacia su futuro en la institución provoca desmotivación				
19	Es preferible cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades				
20	Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la institución				

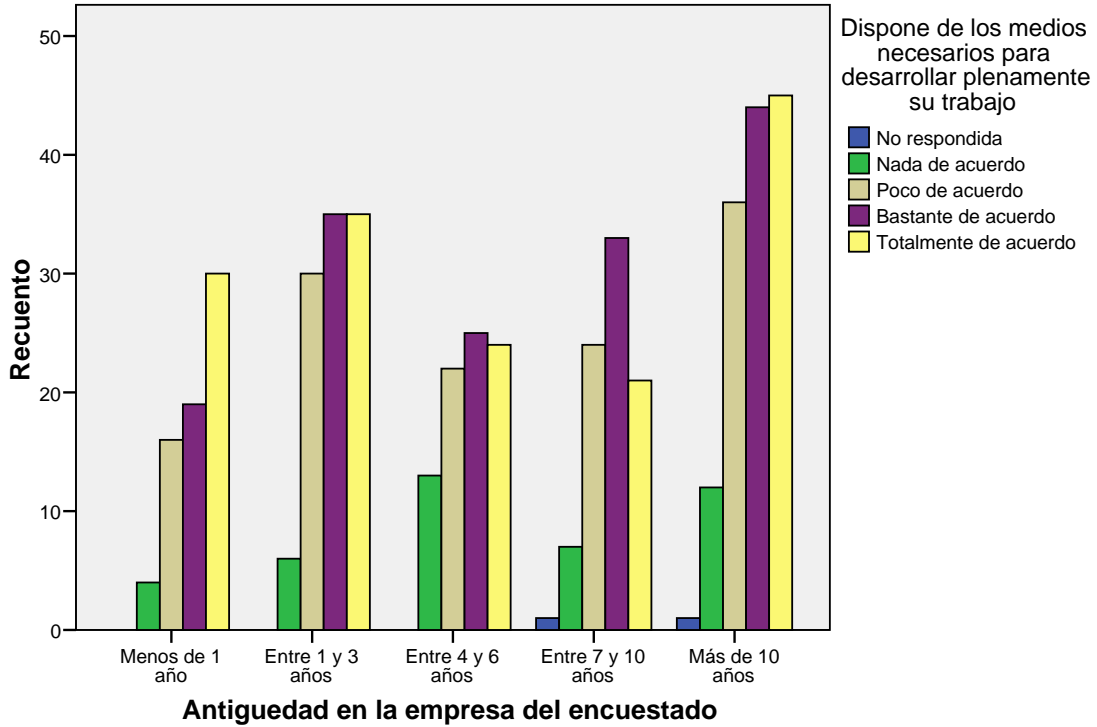
ANEXO 2



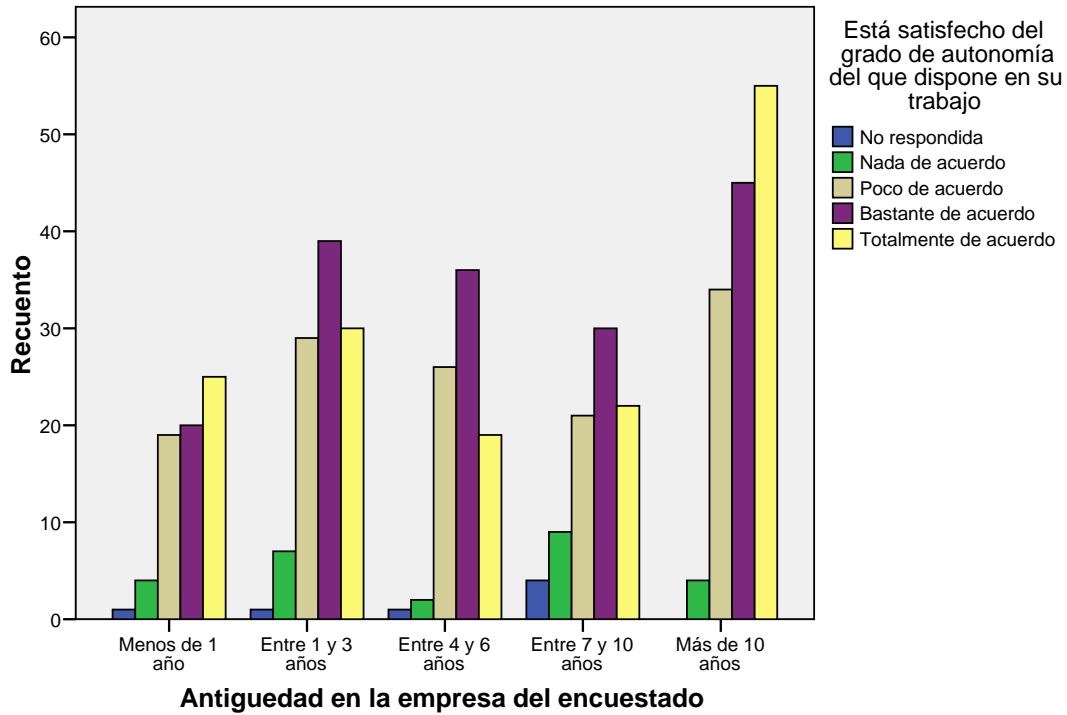
ANEXO 3



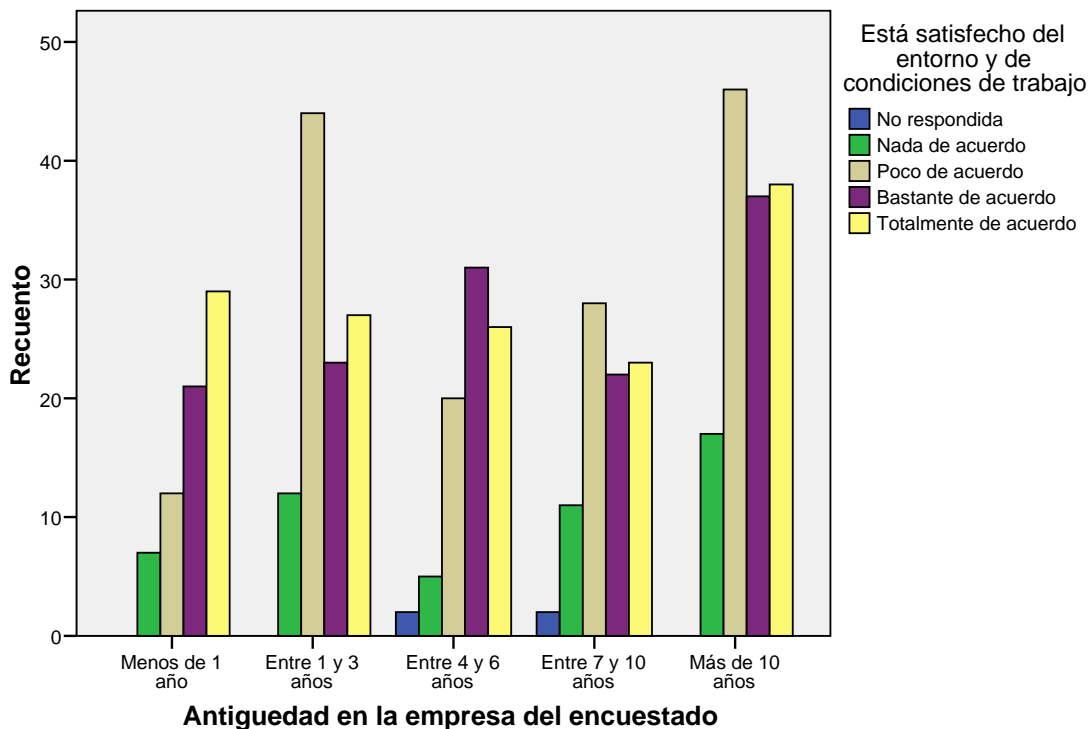
ANEXO 4



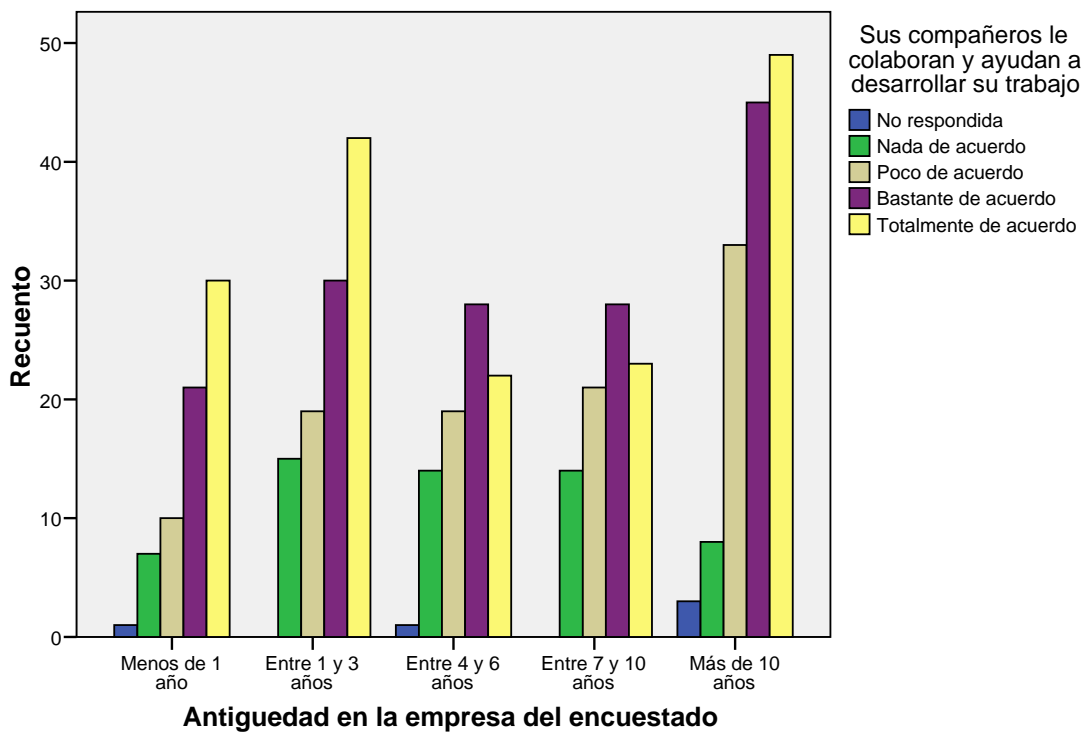
ANEXO 5



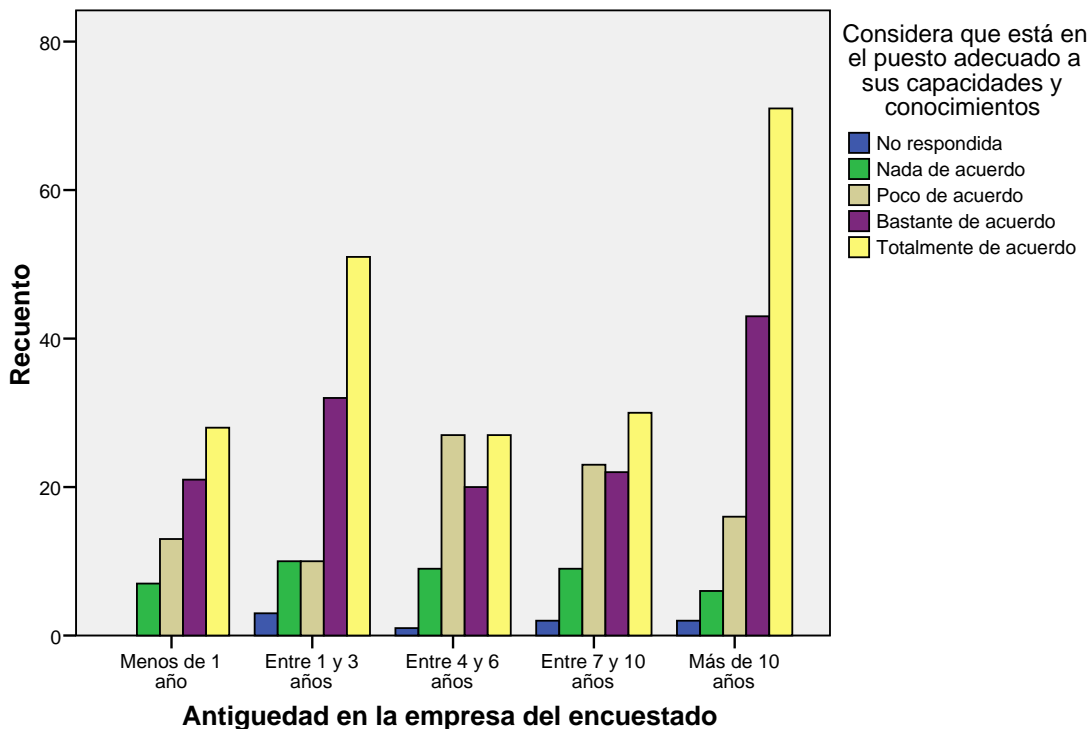
ANEXO 6



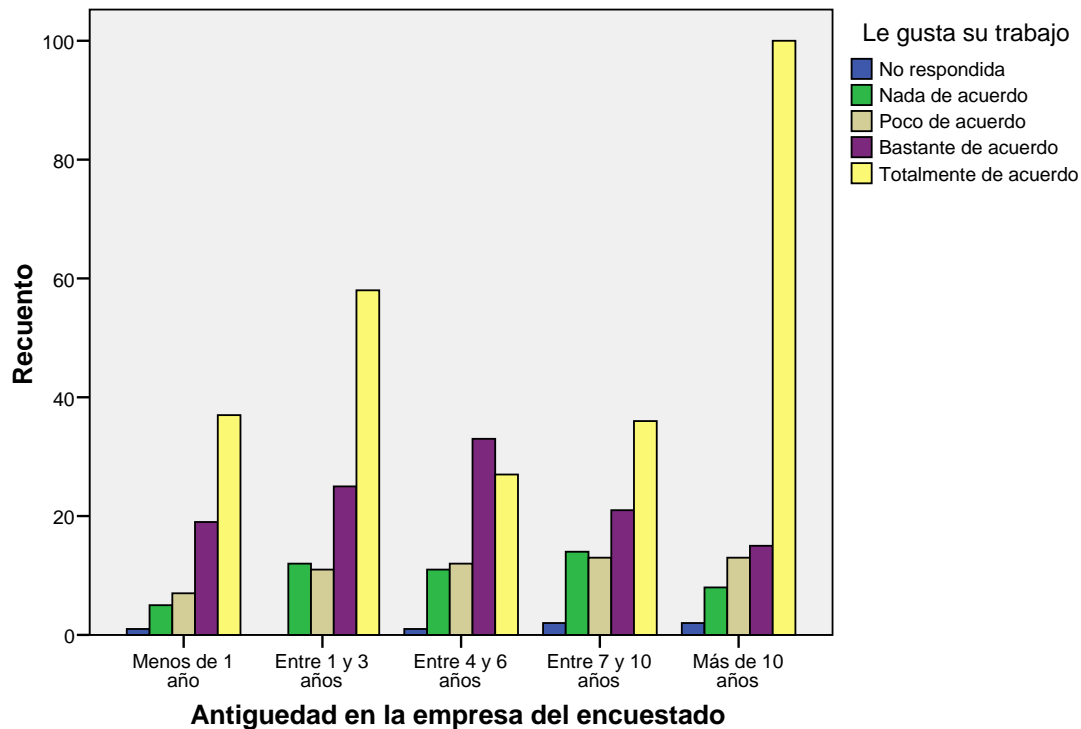
ANEXO 7



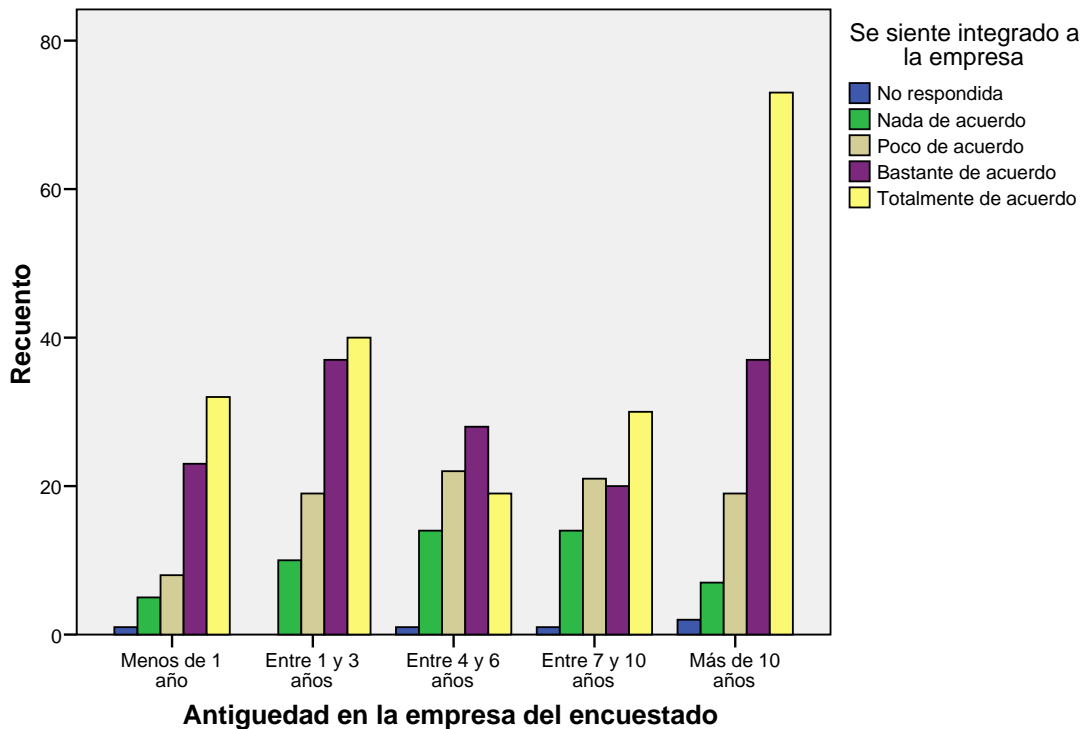
ANEXO 8



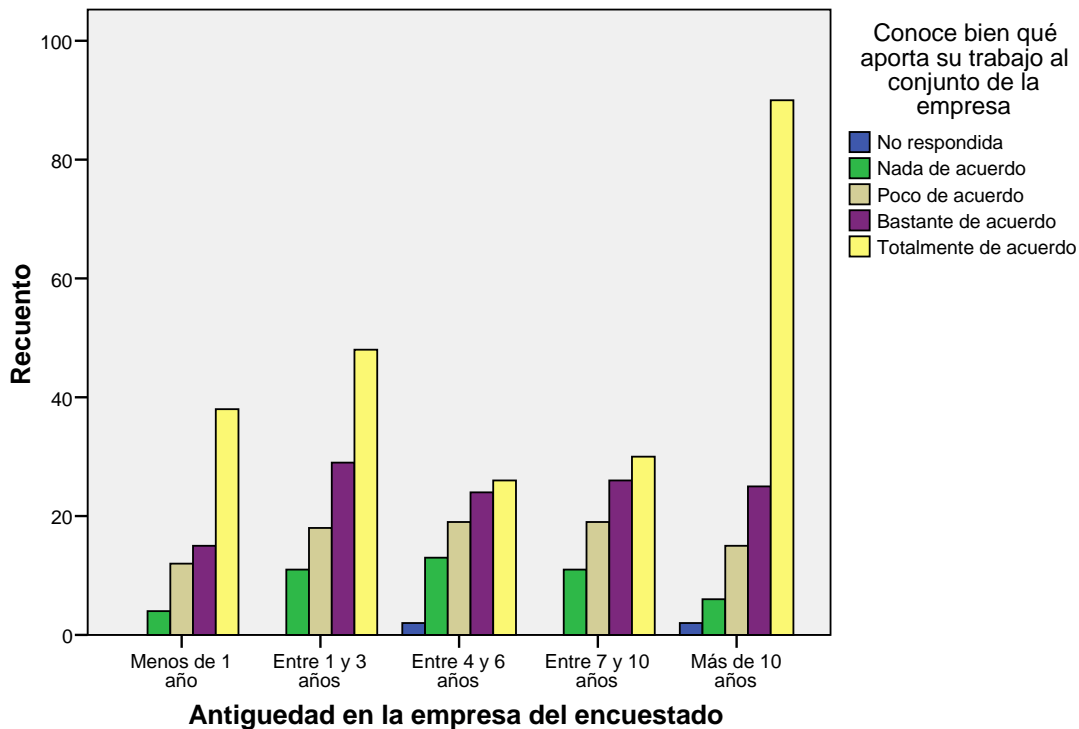
ANEXO 9



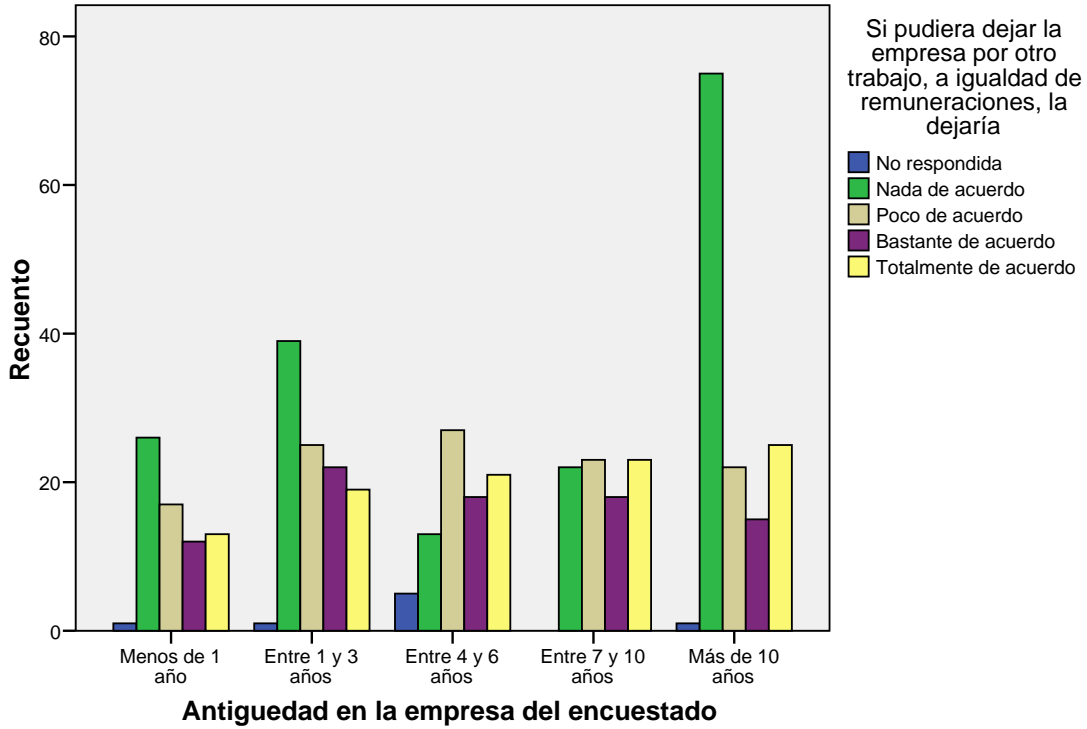
ANEXO 10



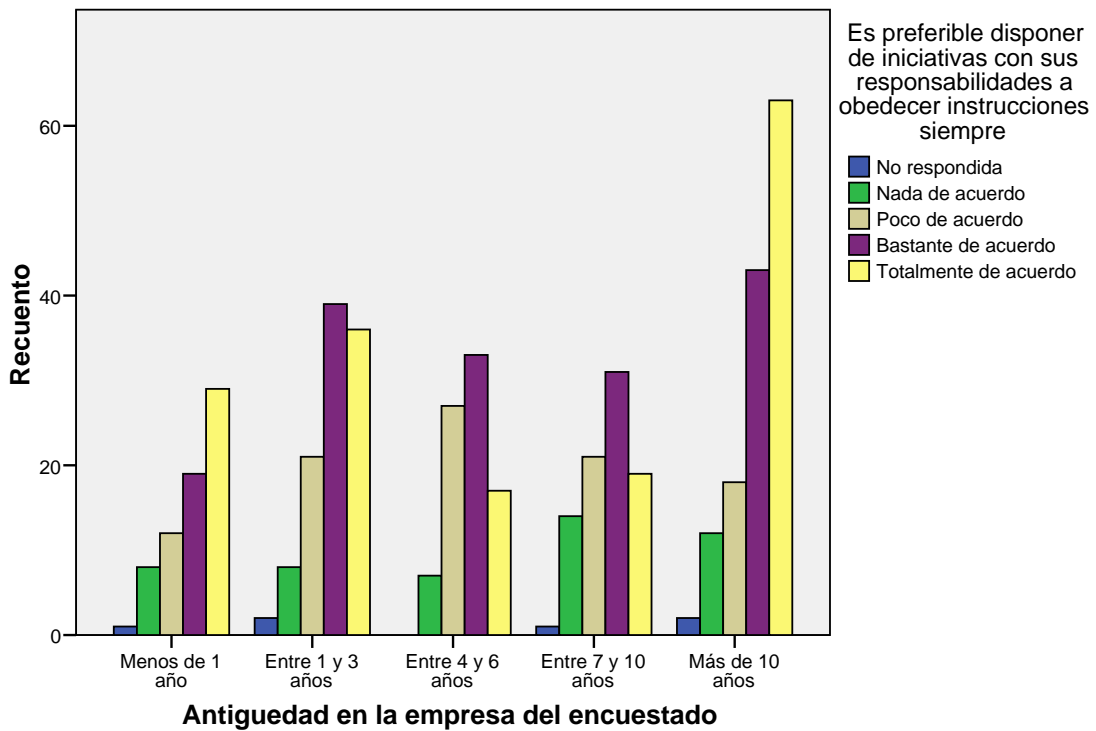
ANEXO 11



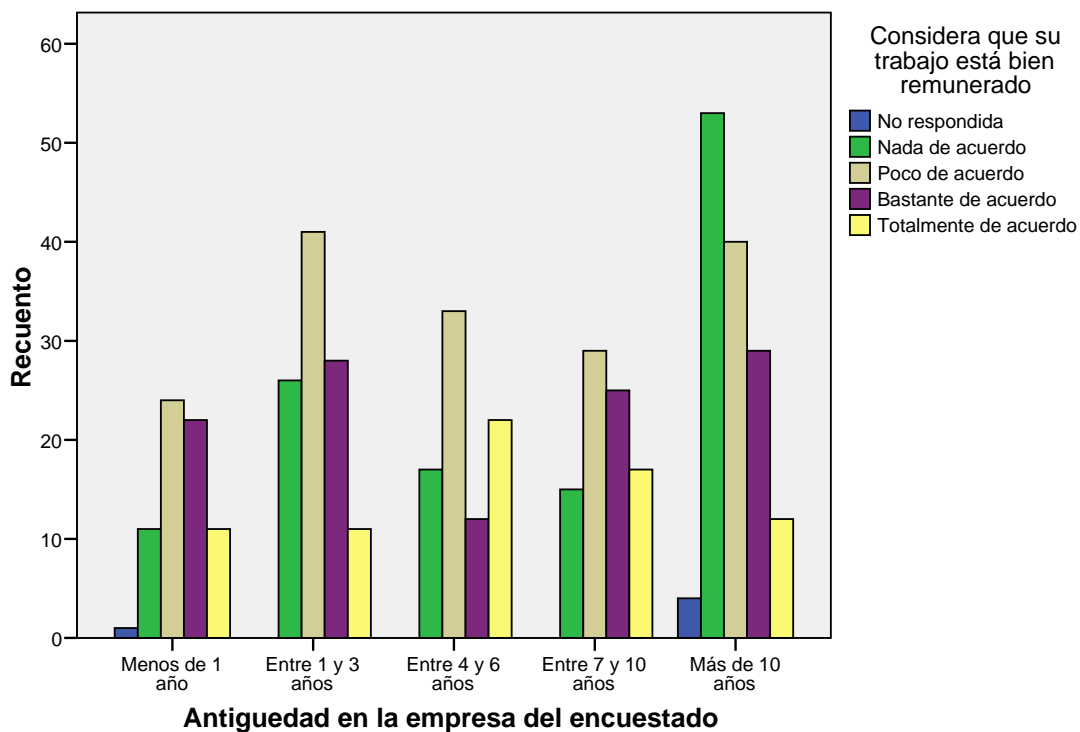
ANEXO 12



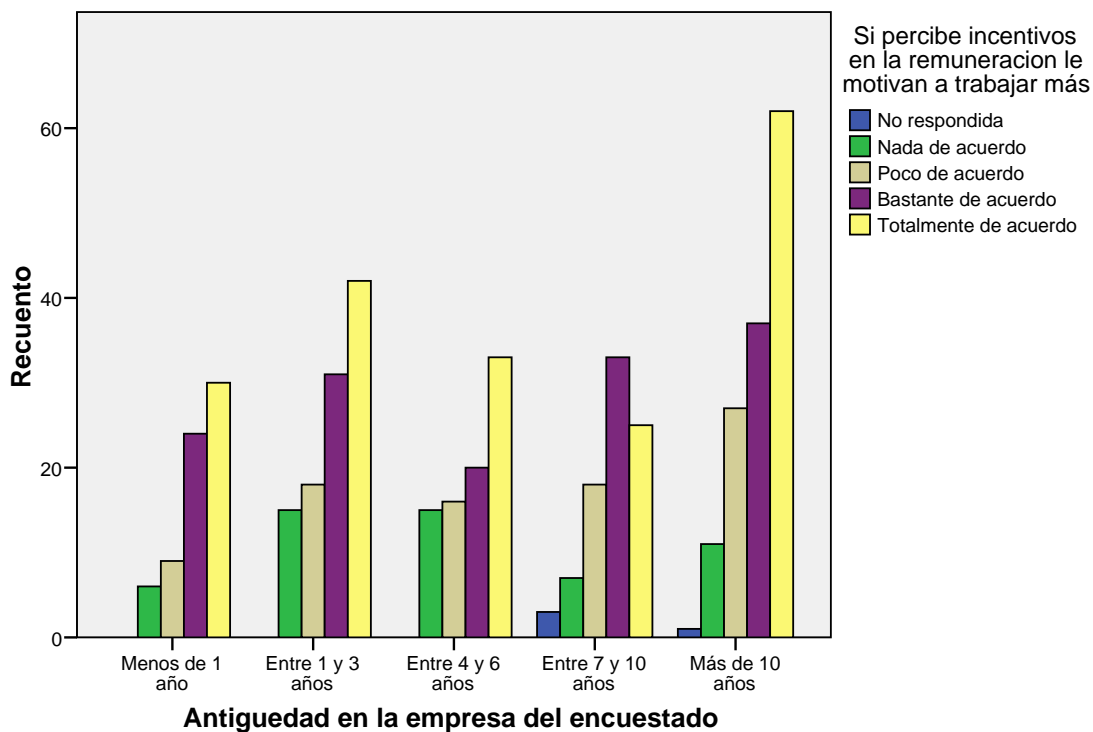
ANEXO 13



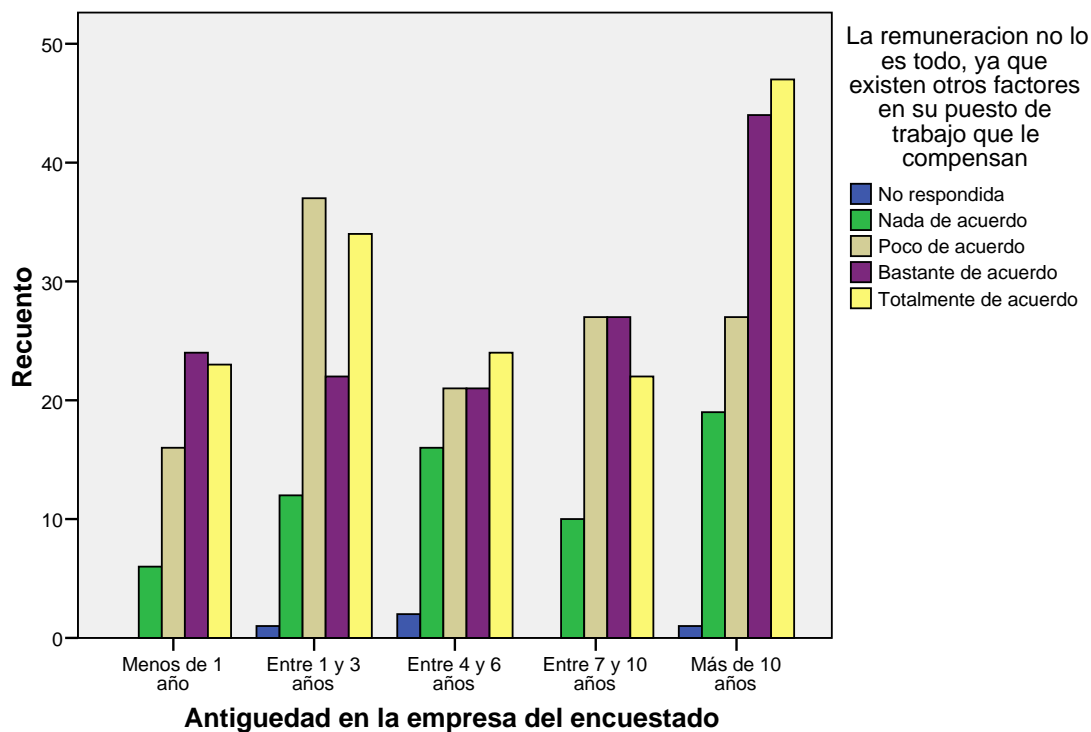
ANEXO 14



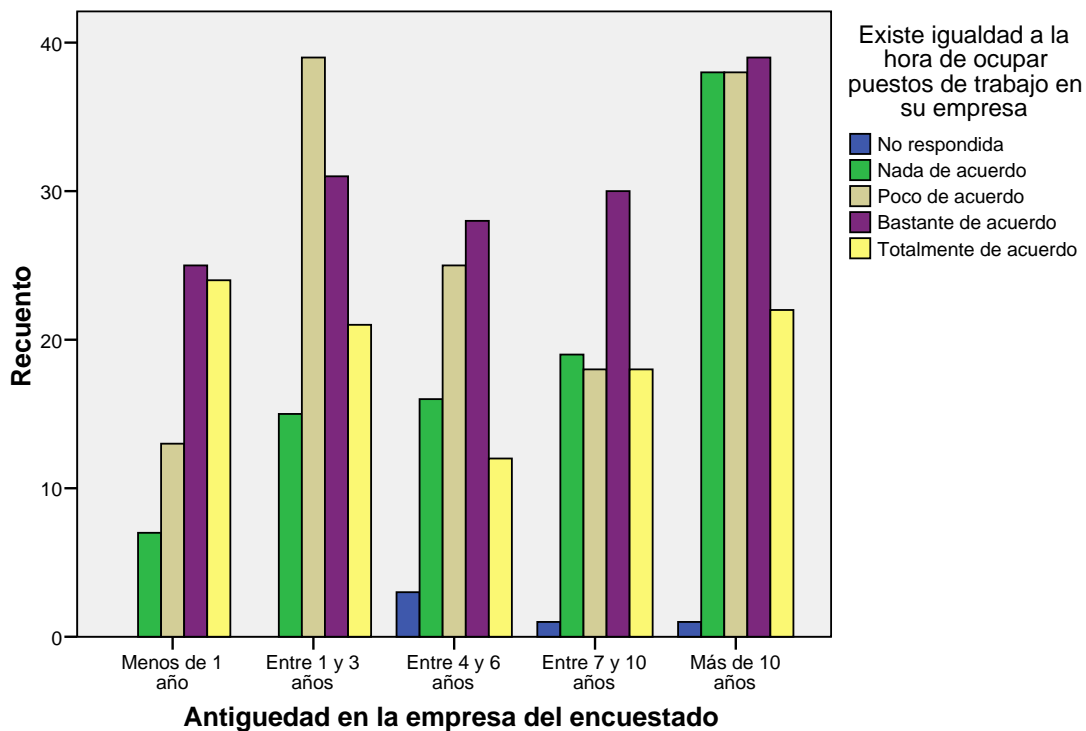
ANEXO 15



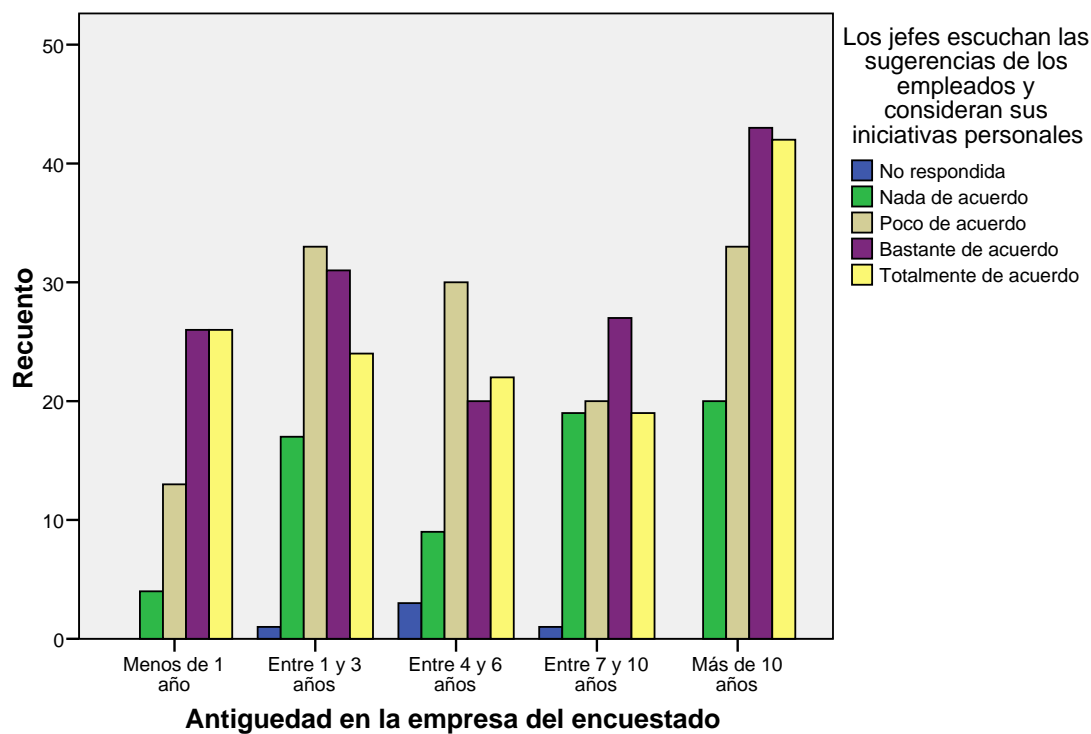
ANEXO 16



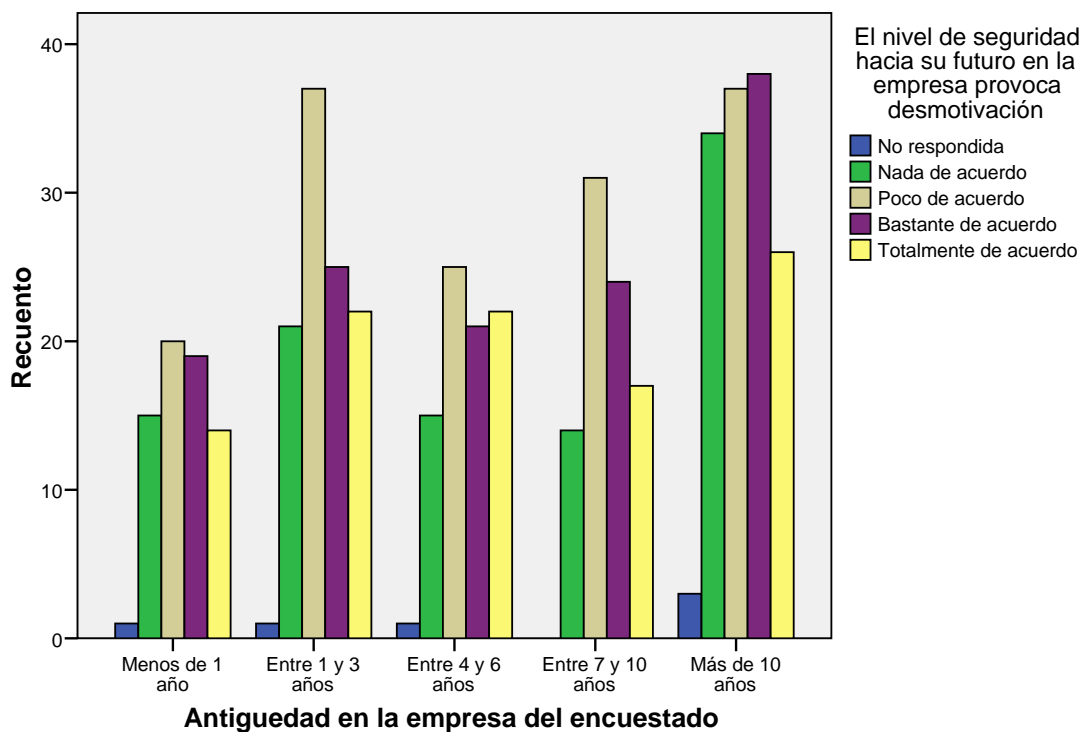
ANEXO 17



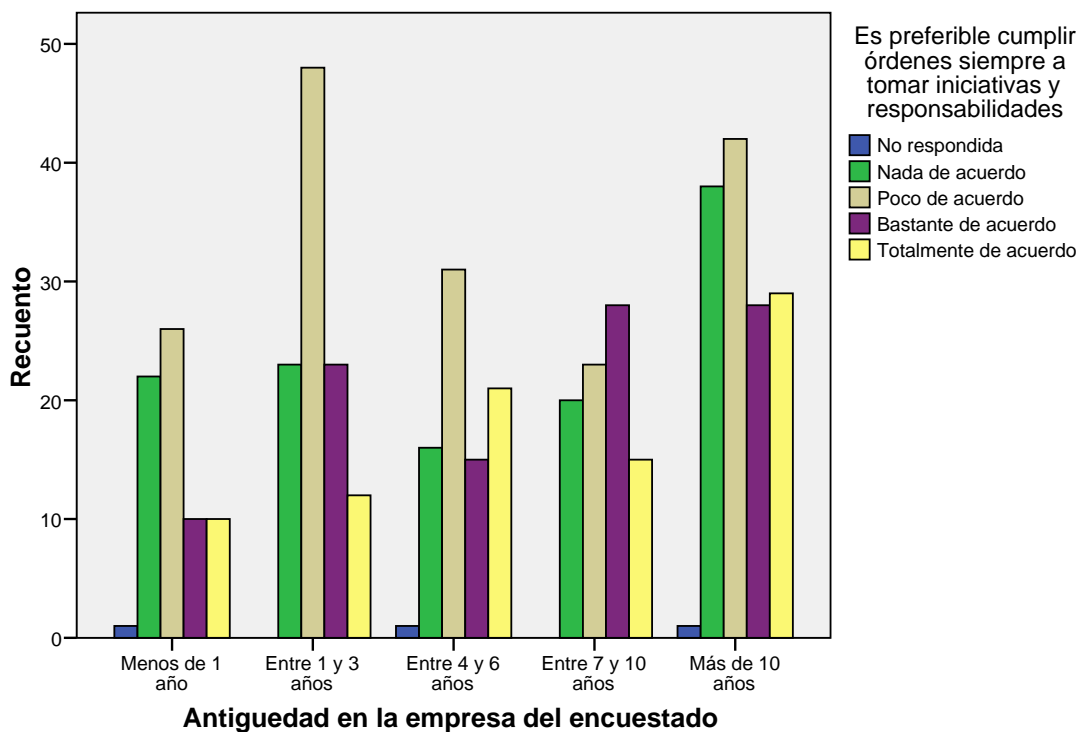
ANEXO 18



ANEXO 19



ANEXO 20



ANEXO 21

