

La satisfacción laboral desde factores motivacionales e higiénicos de los colaboradores de la  
Central Hidroeléctrica el Edén

Trabajo de grado presentado por:

David Gallo Martínez

Daniel Londoño Alzate

Diana Ximena Riveros Díaz

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Manizales, Colombia

Noviembre de 2020

## Contenido

Resumen	3
1. Introducción	4
2. Marco Teórico	9
2.1. Antecedentes de investigación	9
2.2. La Organización	11
2.3. El Individuo	13
2.4. Organización e individuo	14
2.5. Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad	22
2.6. Liderazgo, dirección o supervisión	24
2.7. ¿Cuáles son las principales líneas teóricas en el ámbito de la supervisión y el liderazgo?	24
2.8. Liderazgo situacional	25
2.9. Dinámica de grupos y trabajo en equipo	26
2.10. Desarrollo Organizacional	26
2.11. Elementos que explican la importancia y propósitos del desarrollo organizacional	28
2.12. La motivación e higiene en las empresas	36
La necesidad de afiliación	41
La necesidad de logro	41
La necesidad de poder	41
Factores de Motivación o Satisfacción	42
Promover la satisfacción	43
3. Estructura metodológica	43
4. Resultados y discusión	44
4.1. Tabulación de encuestas y análisis de resultados	45
4.2. Análisis y discusión de resultados. Factores motivacionales o de satisfacción relacionados con el cargo de los colaboradores.	63
5. Conclusiones	74
6. Referencias	77
Anexo 1: Encuesta	80
Anexo 2. Matriz de categorización	1

## Resumen

La motivación laboral y los factores higiénicos son de gran importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones; la falta de estos, conlleva a que muchas empresas tengan un menor rendimiento y a la reestructuración de la misma en busca de una solución. Por esto, cuando un trabajador es motivado, desarrolla sus labores con entrega para dar un buen resultado, lo cual se verá reflejado en su productividad, beneficiando tanto a la organización como a sí mismo. Cuando una organización se preocupa por el bienestar de sus empleados estos responden de una manera positiva ayudando a cumplir los objetivos trazados por la compañía.

A través de este estudio de investigación, se analizó la percepción de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica el Edén frente al tema de Motivación y Factores Higiénicos, teniendo en cuenta elementos procedimentales, de funcionamiento y de gerencia, utilizando herramientas que permitan medir el nivel de satisfacción laboral y proporcionando la creación o mejora de los procesos y favoreciendo el fortalecimiento del recurso humano de la Central Hidroeléctrica el Edén.

De acuerdo a esto, se planteó el objetivo general de la investigación, el cual tuvo como propósito conocer la satisfacción laboral desde los factores motivacionales e higiénicos de los colaboradores de la organización.

Para lograr el objetivo, se realizó una exhaustiva búsqueda en libros y medios electrónicos que permitieron estudiar y entender el tema, y a partir de la operacionalización del marco teórico, se realizó la actividad de campo por medio de encuestas, las cuales fueron estructuradas por 20 preguntas en donde se tuvieron en cuenta todos los factores que pueden afectar de alguna manera la satisfacción laboral de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén. Este instrumento tuvo la participación voluntaria de 14 colaboradores de la organización tendentes a percibir su conocimiento y situación actual frente al tema.

La investigación arrojó como conclusión que, aunque los procesos que realiza la Central Hidroeléctrica El Edén para motivar a los colaboradores han tenido éxito y sus resultados son favorables, es aconsejable revisarlos periódicamente para su actualización y mejora, teniendo en cuenta los avances tecnológicos y psicología de los colaboradores.

**Palabras clave:** Motivación, Factores Higiénicos, Satisfacción laboral, Colaboradores.

## 1. Introducción

Según Herzberg (1959), la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo van de la mano en cualquier organización, ya que se vincula directamente con actitudes y la relación existente con el comportamiento de los individuos y cómo este afecta de manera directa o indirecta la productividad al interior de una organización.

En este sentido, la satisfacción laboral de los colaboradores en una organización depende de muchas variables tanto internas como externas, las cuales pueden llegar a ser complejas y de alguna manera afectar el desempeño laboral. Entre otros factores, el estilo de dirección del gerente puede influir en el mejoramiento o desmejoramiento de dichas variables.

En las dinámicas operativas y administrativas de muchas empresas se puede presentar una falta de preocupación por el bienestar de sus empleados, despertando de esta manera, insatisfacción laboral, esta situación puede conllevar a que las personas que desempeñan alguna labor dentro de una organización lo hagan simplemente por necesidad de trabajar para generar ingresos y no por sus convicciones y sentido de pertenencia a la organización. Este tipo de patología se manifiesta en la insatisfacción del trabajador y, consecuente, su desempeño. En este mismo sentido, las empresas que se preocupan por identificar la satisfacción laboral de sus trabajadores pueden encontrar los factores que causan la motivación y el sentido de pertenencia de sus colaboradores. Esto puede ser un insumo importante para las decisiones que, desde el ámbito administrativo, se deben tomar, para focalizar y potenciar el comportamiento y trabajo humano en distintos escenarios productivos.

En la actualidad de las dinámicas competitivas de las organizaciones, se entiende que estas deben crear estrategias que permitan mejorar las condiciones bajo las cuales están los colaboradores, promoviendo compromisos y responsabilidades que conlleven a mejorar cada día las actitudes hacia el trabajo y disposición para el mejoramiento del desempeño. Es decir, generar en los colaboradores capacidades para aceptar retos y estar en la onda del constante cambio organizacional y para generar valor agregado que los diferencie de la competencia.

En el marco de las consideraciones anteriores, esta investigación pretende mostrar las relaciones que existe entre la naturaleza del cargo y el contexto del cargo con el estado de motivación y satisfacción de los colaboradores de una empresa hidroeléctrica de la ciudad de Manizales. De manera concreta, este estudio da cuenta de la satisfacción laboral y motivacional

de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén. En esta organización se han dado varios cambios de coadministración en los últimos años, generando modificaciones en el proceso productivo, las tareas, las relaciones entre las personas y la dirección, restando autonomía a personas en cargos de dirección, entre otras situaciones que han modificado de manera general el ambiente y clima laboral de la organización.

Ante las situaciones descritas en el contexto de la Hidroeléctrica el Edén, algunos colaboradores han manifestado su inconformidad con los cambios frecuentes en los procesos impuestos por la empresa, entendiéndolo que dichos cambios han generado incertidumbre y de cierta manera han afectado el adecuado desempeño y cumplimiento a cabalidad de las responsabilidades encomendadas.

A pesar de los cambios constantes en la dirección de la Central Hidroeléctrica El Edén los colaboradores aún conservan la motivación debido a las estrategias implementadas por sus jefes directos quienes de alguna manera tratan de evitar una afectación mayor.

Teniendo en cuenta el problema descrito en los párrafos anteriores, se planteó la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la satisfacción laboral desde los factores motivacionales e higiénicos de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén?**

Con la intención de dar respuesta a la pregunta de investigación y de concretar el camino metodológico que direccionó el ejercicio de investigación, se plantearon los objetivos del estudio, en este sentido el objetivo general fue: **describir la satisfacción laboral desde los factores motivacionales e higiénicos de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén.** En consecuencia y como medio para alcanzar el objetivo general se definieron los siguientes objetivos específicos: a) Determinar los factores motivacionales o de satisfacción relacionado con el contenido del cargo de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén y b) Determinar los factores higiénicos o de insatisfacción relacionados con el contexto del cargo de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén.

Como medio para alcanzar los objetivos planteados, la metodología que siguió la presente investigación se circunscribió a un enfoque de investigación cuantitativo con pretensiones descriptivas analíticas. El enfoque cuantitativo, “refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 5). Por otra parte, la investigación descriptiva se refiere a la creación de preguntas y

análisis de datos que se llevarán a cabo sobre un tema, esta se limita a observar lo que ocurre sin buscar una explicación. El alcance descriptivo de la investigación se define de la siguiente manera:

En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92)

Con base en las definiciones anteriores, la investigación se direccionó bajo un enfoque cuantitativo, en el que se representó mediante mediciones el fenómeno objeto de estudio. De igual forma, las pretensiones descriptivas del estudio conllevaron a la representación de las variables sin establecer relaciones de causalidad entre ellas.

Como se ha dicho, el estudio fue realizado en la Central Hidroeléctrica El Edén de la ciudad de Manizales. Esta empresa se creó en el año 2011, su actividad económica es la generación de energía eléctrica, que se produce con una planta menor en el municipio de Pensilvania — Caldas. Al ser una pequeña central hidroeléctrica, no requiere de represa o embalse; por ende, su impacto ambiental es menor. Cuenta con 21 funcionarios, los cuales ocupan los siguientes cargos: Gerente general, Gerente de generación, Coordinador de generación, 3 operadores de planta, 4 operadores de compuertas, 2 ayudantes, director de proyectos, Coordinadora administrativa, Asistente administrativa, Asistente social, Asistente ambiental, 2 conductores y 2 personas de servicios generales. De este grupo de colaboradores se tomó una muestra por conveniencia compuesta por 14 empleados que estuvieron dispuestos a responder el instrumento de recolección de información.

Las personas con cargos de mando tienen diferentes formas de direccionamiento. El gerente general, tiene un estilo autoritario coactivo, el gerente de generación, tiene un estilo consultivo, el coordinador de generación, con un estilo autocrático benevolente, el director de proyectos, con un estilo consultivo y la coordinadora administrativa es de un estilo consultivo.

Para efectos de recolectar la información, la muestra de este estudio (n= 14) fue seleccionada de una población de 20 personas, mayores de edad, que durante la investigación se mostraron interesados en colaborar, hacer parte de ella y que además atendieron la solicitud para responder el instrumento en el momento que se efectuaba (se realizaron dos jornadas en las cuales

se buscó a las personas que previamente se interesaron en el proyecto de investigación). Estas personas se abordaron en su lugar de trabajo, en horas de descanso. Como criterio de selección, se buscó que llevaran más de 30 días laborando en la Central Hidroeléctrica El Edén. Al final, el total de la muestra fue de 14 personas, 11 masculinos y 3 femeninos, con rango de edad entre los 25 y 65 años.

La información fue recolectada mediante la técnica de encuesta, que es un método de recolección de información con el fin de obtener y analizar datos acerca de una población en específico para una investigación la cual busca crear un registro sobre las actitudes o comportamientos presentes al interior de una organización en un momento determinado. La encuesta fue operacionalizada mediante un instrumento conformado a partir de preguntas tipo Likert. Los cuestionarios de escalas de medición son un método de investigación sobre la opinión de un individuo acerca de un tema en específico mediante un cuestionario que identifica el estado en acuerdo o desacuerdo con relación a un tema en particular. De este modo, el instrumento tiene preguntas de tipo cerrado, en las cuales; el encuestado tiene algunas opciones de respuesta para cada pregunta.

La encuesta se aplica en las instalaciones de la Central Hidroeléctrica El Edén, de manera aleatoria e imparcial, a 14 de los 21 colaboradores que trabajan en la compañía, para lograr medir el nivel de satisfacción que presentan con relación a la empresa. El proceso realizado se basa en las percepciones de los trabajadores hacia la empresa y sus compañeros, así como en las políticas de la misma y sus remuneraciones, los cuales influyen directamente en el proceso motivacional y de higiene.

La investigación fue realizada mediante el desarrollo de las cinco etapas que a continuación se describen:

1. Se construyó el marco teórico con información tomada de teorías de distintos psicólogos, sociólogos y economistas, basada principalmente en la teoría de Frederick Herzberg (Teoría de la motivación e higiene)
2. En la etapa dos, el equipo de investigación, con base en el marco teórico y la problemática analizada, procede a la elaboración del instrumento; en este caso el cuestionario con preguntas tipo Likert. Las preguntas fueron estructuradas según los objetivos y variables que se buscó medir en la investigación.

3. Una vez lista la estructura del instrumento, se procede a citar los empleados para la aplicación del mismo, además de hacer una observación visual del estado del lugar de trabajo de cada empleado. Esto permite dar información sobre cómo es la satisfacción laboral y la motivación e higiene dentro de la organización para después analizarla.
4. Se sistematiza la información recolectada de las encuestas en una matriz para una mejor interpretación de la información recolectada, además de la percepción observada por los investigadores (en otra matriz), para así comparar y tener un punto de vista desde el interior y el exterior de la organización. Esto permite que la información suministrada por los empleados tenga relación con la percepción visual que hagan los investigadores y así tener un análisis más detallado.
5. Ya con la información sistematizada y ordenada, se procede a elaborar el informe final; donde se consignan las conclusiones de los resultados de la investigación de acuerdo a la información recolectada. Se obtienen resultados del problema de investigación y posibles soluciones para así proceder a un plan de mejora, además de presentar el riesgo del estudio. Finalmente, se expone la investigación a la dirección de la Central Hidroeléctrica El Edén.

La estructura del informe de investigación que se presenta en este documento se compone en primera medida del marco teórico del estudio. En este apartado se presentan los antecedentes investigativos sobre la motivación e higiene en las organizaciones; de igual forma, se explican las categorías teóricas que permiten sustentar el problema de estudio.

Como segundo aspecto, se presentan y discuten los resultados a los que se llegó en la investigación. En este sentido, los resultados dan cuenta de los estados de motivación y satisfacción de colaboradores de Hidroeléctrica el Edén.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegó producto del desarrollo de la investigación, en donde se resaltan los aspectos que evidencian el alcance de los objetivos propuestos en la investigación.



## 2. Marco Teórico

En este apartado, se relacionan aspectos conceptuales que poseen una amplia relación tanto con la pregunta de investigación como con los objetivos específicos de este estudio. Se presentan inicialmente los antecedentes académicos, para luego revisar el marco de referencia en relación a la organización, el individuo, la motivación y satisfacción laboral, el liderazgo organizacional, entre otros.

### 2.1. Antecedentes de investigación

Se realiza una revisión sobre otros estudios o investigaciones realizadas para analizar y determinar aspectos relacionados con la motivación laboral, se encontraron varios documentos que contienen investigaciones al respecto.

Por ejemplo; la realizada por Sum (2015), de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, en donde establece que la motivación laboral es un factor indispensable para que los procesos se lleven de una mejor manera, optimizando recursos y siendo eficientes, que la motivación debe estar presente en todo momento y haciendo uso de una comunicación asertiva, que favorezca al individuo y a la organización (p. 65).

Otra investigación realizada en Quito – Ecuador, por Flores y Vacca (2014), se encontró que factores como el clima laboral, reconocimientos, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros, son bastante influyentes y muy determinantes a la hora de hablar sobre motivación laboral. Recomiendan tener un sistema de medición, utilizando instrumentos como encuesta, entrevista o simplemente con observar a cada integrante de la organización y sostener un diálogo, lo cual permitirá conocer más acerca de la motivación y la satisfacción de sus colaboradores (p. 63).

Por su parte, Escalante y González (2009), realizaron una investigación acerca de la motivación en el personal de empresas financieras en la ciudad de Cartagena, y dicen que, en este tipo de organizaciones, la motivación es muy variable, y llegan a la conclusión que es de vital importancia que en toda empresa se trabaje desde lo administrativo para dar un enfoque humano en la motivación (p. 118).

Como se pudo observar, en todas las investigaciones sobre motivación, siempre se habla o se trata de llegar al mismo punto: la satisfacción del personal al interior de una organización, buscando el crecimiento no solo de la empresa sino también de la persona, del colaborador, quien es elemento indispensable y fundamental para que una organización permanezca en un mundo tan exigente y competente. Son las personas quienes permiten que todo lo que hoy existe gracias al consumismo, lo podamos obtener. Y es importante que cada administrador de empresas tenga en cuenta estos factores, que un trabajador es persona, es ser, siente y necesita estar motivado para poder ejercer, para poder hacer las tareas que se le encomienden de manera más eficiente, y así pueda llegar a ser efectivo en cualquier proceso al interior de una empresa.

Consultando sobre otros estudios o investigaciones realizadas para analizar y determinar aspectos relacionados con la motivación laboral, se encontraron varios documentos que contienen investigaciones al respecto.

Por ejemplo; la realizada por Sum (2015), de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, en donde establece que la motivación laboral es un factor indispensable para que los procesos se lleven de una mejor manera, optimizando recursos y siendo eficientes, que la motivación debe estar presente en todo momento y haciendo uso de una comunicación asertiva, que favorezca al individuo y a la organización (p. 65).

Otra investigación realizada en Quito – Ecuador, por Flores y Vacca (2014), encontró que factores como el clima laboral, reconocimientos, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros, son bastante influyentes y muy determinantes a la hora de hablar sobre motivación laboral. Recomiendan tener un sistema de medición, utilizando instrumentos como encuesta, entrevista o simplemente con observar a cada integrante de la organización y sostener un diálogo, lo cual permitirá conocer más acerca de la motivación y la satisfacción de sus colaboradores (p. 63).

Por su parte, Escalante y González (2009), realizaron una investigación acerca de la motivación en el personal de empresas financieras en la ciudad de Cartagena, y dicen que, en este tipo de organizaciones, la motivación es muy variable, y llegan a la conclusión que es de vital importancia que en toda empresa se trabaje desde lo administrativo para dar un enfoque humano en la motivación (p. 118).

Como se pudo observar, en todas las investigaciones sobre motivación, siempre se habla o se trata de llegar al mismo punto: la satisfacción del personal al interior de una organización,

buscando el crecimiento no solo de la empresa sino también de la persona, del colaborador, quien es elemento indispensable y fundamental para que una organización permanezca en un mundo tan exigente y competente. Son las personas quienes permiten que todo lo que hoy existe gracias al consumismo, lo podamos obtener. Y es importante que cada administrador de empresas tenga en cuenta estos factores, que un trabajador es persona, es ser, siente y necesita estar motivado para poder ejercer, para poder hacer las tareas que se le encomienden de manera más eficiente, y así pueda llegar a ser efectivo en cualquier proceso al interior de una empresa.

Para comprender los procesos de motivación de las personas en escenarios de trabajo, se hace indispensable explicar teóricamente los conceptos en los que se lleva a cabo la acción consciente del trabajo y en la que surgen diferentes estados emocionales de la persona. En ese sentido, explicar la organización y su relación e influencia con las emociones de los individuos se convierte en el propósito fundamental de este marco teórico.

Es así como este apartado trata las diferentes concepciones modernas de organización e individuo, con el fin de comprenderlas desde el punto de vista teórico, y permitir el desarrollo de la temática concerniente al trabajo con un mayor entendimiento de las relaciones entre estas dos entidades: organización e individuo.

## **2.2. La Organización**

De acuerdo a lo anterior, y para llegar a una definición acertada de organización, se deben tener en cuenta las diferentes definiciones expuestas por psicólogos, sociólogos y economistas organizacionales, quienes las han estudiado al igual que sus estilos de direccionamiento. A continuación, se encuentran algunas de estas definiciones.

Para Dávila (2001), la Organización es un ente social, un conjunto de personas que se unen voluntariamente para alcanzar objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales. Se puede decir entonces que, la organización necesita en todo momento del recurso humano para alcanzar los objetivos trazados, mediante equipos de trabajo organizados a los cuales se les asignan diferentes tareas con unos objetivos específicos que ayudarán a ejecutar sus labores de una manera más productiva, generando el cumplimiento de las metas establecidas.

Por su parte, Schein (1982) afirma que la organización es la “coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito

y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 14). De acuerdo a lo expuesto por Schein, la organización es un ente diseñado artificialmente para el alcance de propósitos comunes. Es importante reconocer que la idea de organizarse parte del hecho de que el hombre, cuando está solo, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarios para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo, seguridad; en la medida que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos (Schein 1982, p. 11).

Así, las personas que se vinculan a la organización, deben entender e interiorizar los aspectos formales definidos con el propósito de articularse a las dinámicas de trabajo establecidas. Al respecto, Schein (1982) dice que lo que es importante anotar, es que la mayoría de nosotros encontramos organizaciones completamente desarrolladas, entidades que ya han implementado rutinas, normas y formas de hacer cosas, tradiciones, reglas, descripciones de cargos, su propio vocabulario y otros patrones que cualquier persona que desee entrar a la organización debe aprender.

Teniendo en cuenta los conceptos de Dávila y Schein, se puede decir que la organización es también un sistema en el que se intercambia información, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias, lo cual hace que la organización sea un sistema socio-técnico; en donde interactúan la tecnología y las personas, realizando periódicamente retroalimentación en cada uno de los conceptos mencionados, lo cual permite una permanencia en el mercado, también es importante realizar procesos internos de readaptación que permitan interrelacionarse adecuadamente con el entorno.

De esa manera, se infiere que organización es el conjunto de relaciones entre recursos materiales y recursos humanos, con el fin de alcanzar unos objetivos planteados o trazados a nivel corporativo, que a su vez permitirán el cumplimiento de determinadas actividades para un bienestar no solo a título común, sino individual, simplificando así una serie de funciones de ese grupo social, coordinado de manera ordenada y consecuente por medio de ciclos o procesos (Schein, 1982). Es decir, que toda organización necesita constantemente de la relación existente entre personas e insumos con el fin de ejecutar procesos de manera eficiente y en un orden preestablecido para el alcance de los objetivos organizacionales, lo cual conlleva a la obtención de un beneficio más allá del individual.

Desde esta concepción de organización, surge la complejidad de las relaciones humanas al interior de la misma, que consecuentemente desata diferentes fenómenos humanos y técnicos que deben ser comprendidos por quienes administran para tomar decisiones acertadas en función de los propósitos organizacionales.

### **2.3. El Individuo**

La ética y sentido de la acción, exponen que el individuo moderno tiene como características principales la dedicación a la idea de profesión como vocación, el apego a las normas universales y abstractas, y el hecho de que ha deshumanizado sus labores, puesto que en el desempeño de su profesión no evidencia amor, odio, ira o pasión, y además habita en un mundo que ha sido desencantado, al cual él mismo tiene que racionalizar constantemente a través de una ética de la responsabilidad o de la convicción (Vieyra y Hernández, 2012, p. 225).

Cada persona es única, y responde de una manera específica a las diferentes situaciones que se pueden presentar en una organización en cuanto a las políticas, los procedimientos, las normas, los programas, las órdenes y las tecnologías utilizadas en el ámbito organizacional. Existen personas a las que les agrada el trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras; unas optan por tener una autonomía total y la posibilidad de tomar decisiones, mientras que algunas le temen a tener esta responsabilidad.

La conducta de los individuos es causada, pues responde a un conjunto de estímulos externos que hacen que actúe de una manera particular; es decir, las personas poseen conocimientos, destrezas, necesidades, metas y experiencias que influyen en su conducta y desempeño particular (Rojas, 2004, p. 8.)

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar que el comportamiento de un individuo puede afectar notablemente tanto positiva como negativamente el desempeño laboral. Cuando un colaborador recibe estímulos o motivaciones por parte de sus superiores, este responde de manera positiva, lo cual se ve reflejado en su rendimiento y capacidad de respuesta. Por su parte, si no percibe algún tipo de motivación hacia él, éste realizará sus labores simplemente por cumplir, pero no dará el cien por ciento de sus capacidades, lo que puede afectar de alguna manera los objetivos de la organización.

En ese sentido, se habla del contrato psicológico. Cuando la organización ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado la gente que necesita a sus cargos respectivos, (...) debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permita también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes y estableciendo luego una relación entre ella y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece (Schein, 1982, p. 20).

Se observa que a este problema se le ha tratado de dar solución, identificando las motivaciones y necesidades del trabajador, estableciendo que un contrato psicológico implica además que cada colaborador que desempeña un rol en la organización, tiene expectativas sobre aspectos como las escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, en busca de garantizar su estabilidad laboral.

#### **2.4. Organización e individuo**

Al respecto de la relación entre individuo y organización, Dávila (2001) encuentra que la escuela de las relaciones humanas ha descubierto que la organización no es solamente un aparato económico y técnico, sino un organismo social, y que el hombre en vez de ser únicamente el hombre económico racional, es un “ser social”. Así, se ve a la organización no como un agregado de individuos aislados, sino como miembros de un grupo. Destaca especialmente el papel de los grupos informales y los líderes informales en las actitudes de los trabajadores, su resistencia a la administración responde para esta escuela a razones fundamentalmente psicológicas: a los sentimientos y percepciones y a la interacción y estructura del pequeño grupo informal. Existen conflictos entre los individuos y entre estos y sus supervisores. Las relaciones humanas enfocan estos conflictos como superables y conciliables a través de una adecuada supervisión y motivación, y del reconocimiento del fenómeno de los grupos informales. La cooperación y la integración de intereses entre los trabajadores y los patronos son posibles según esta corriente. Hay en el fondo una comunidad de intereses entre patronos y trabajadores (p. 190).

Por otra parte, las relaciones humanas como teoría organizacional coinciden con las llamadas teorías clásicas en su objetivo principal: maximizar la productividad, mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores. Los caminos no son el desarrollo tecnológico,

los nuevos productos y la estrategia de mercado o el rediseño de la estructura organizacional, sino el mejoramiento de la “situación social de la fábrica” (Dávila, 2001, p. 192).

Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas, etc. La mayoría de los problemas que conlleva al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico, a pesar de que las negociaciones públicas se hacen siempre sobre asuntos mucho más explícitos como son los de salario, jornada y seguridad laboral, etc. (Schein, 1982, p. 21). Muchas de las organizaciones no les dan la importancia necesaria a las necesidades del trabajador, se enfocan únicamente en aquellas que tiene la organización como tal dejando de lado los intereses individuales de los colaboradores, esto genera desinterés en el empleado y termina por ocasionar renuncias constantes que afectan el normal desarrollo de las actividades programadas por la organización.

Por tanto, las personas se convierten en el elemento definitorio de los procesos formales de la organización y determina la forma como se alcanzan los objetivos. Al respecto, Schein (1982) afirma que:

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia (p. 19).

Así, las necesidades y las expectativas se cambian por el deseo de identificar un área en la cual la persona pueda sentir, no solo que es útil, sino también que pueda contribuir a su desarrollo. A su vez, el individuo espera que la organización haga de alguna forma un reconocimiento de su contribución (Schein, 1982, p. 22). Cuando los líderes de la organización realizan reconocimientos a los colaboradores por su buen desempeño, estos sienten un compromiso mayor hacia la organización, trayendo consigo beneficios comunes.

Es así como el contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en parte alguna. A menudo, las percepciones, sentimientos y actitudes de la gente que se reflejan en los procedimientos informales, exhiben gran lealtad hacia la unidad a la que pertenecen y están determinadas por el tipo de trabajo que la unidad realiza.

A medida que la gente se identifica con su unidad, su sentido de importancia empieza a relacionarse más con su actuación en el trabajo, haciéndose cada vez más difícil entender los problemas que tienen que afrontar otras unidades o toda la organización en general. Es muy posible también que trabajen solo para asegurar el éxito de su propia unidad y que sean completamente indiferentes u hostiles a los otros grupos (Schein, 1982).

De esta manera, se puede identificar que un aspecto importante del contrato psicológico, posiblemente el que más determina el comportamiento diario, es el de las normas que reglamentan al subgrupo. Es evidente que el sentido básico de identidad de una persona emana esencialmente del contacto personal con otros miembros del subgrupo. Por consiguiente, no es extraño que la mayoría de las dificultades que surgen entre grupos o entre unidades en una organización sean el producto de fuerzas psicológicas que a la vez son reflejo también de las características propias de los seres humanos (Schein, 1982, p. 30).

De lo anterior, se puede entender cómo el éxito de las organizaciones depende, incluso, de las relaciones de los colaboradores, pues bien, estos son el motor de la actividad empresarial. Las situaciones problemáticas inherentes a los individuos pueden repercutir negativamente en la productividad de la empresa, por ello es tan importante entender la organización y su relación teórico-práctica con los individuos.

Por lo tanto, la flexibilidad organizacional se puede aumentar si los dirigentes desarrollan actitudes y habilidades que les permitan utilizar los resultados de la psicología organizacional en pro del desarrollo de la organización misma. A medida que el campo de la psicología organizacional se desarrolla, se hace más evidente que el bienestar y la flexibilidad de la organización dependen esencialmente de su habilidad para diagnosticar sus propios problemas y para plantear sus propias soluciones (Schein, 1969).

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, es necesario que la organización realice una reestructuración en lo relacionado al contrato psicológico, con el fin de identificar los requerimientos y necesidades no solo de la compañía, sino también del colaborador, ya que cada



uno de estos factores son de igual importancia para el buen desarrollo de las actividades ya establecidas.

Si el estudio de las organizaciones no toma en cuenta la existencia e importancia que tienen las diferencias individuales entre los integrantes de la organización, habrá serias dificultades cuando intenten ser útiles en la práctica al asistir a las organizaciones en la solución de problemas (Dávila, 2001). Es decir, si una organización desea cumplir sus objetivos y ser exitosa, se deben tener en cuenta las opiniones u observaciones expuestas por todos los miembros de la organización, ya que puede haber aportes que ayuden a mejorar los procesos establecidos con el fin de optimizar recursos.

Quienes dirigen la organización, están constantemente tentados a transgredir las limitaciones de poder; así, los hombres tienden a cambiar el sistema con el objeto de perseguir sus intereses (Dávila, 2001, p. 140). Al respecto, Dávila diferencia tres tipos de dominación, así:

Los tres tipos puros de dominación legítima son: de carácter racional, tradicional y carismático. La dominación racional descansa en la creencia de la legalidad de ordenaciones y de los derechos de mando de los llamados por estas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal). La dominación tradicional descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esta tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional). La dominación carismática descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ellas creadas o reveladas (autoridad carismática). (Dávila, 2001, p. 140).

Los temas principales de las relaciones humanas:

- Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad.
- Liderazgo, dirección o supervisión.
- Dinámica de grupos y trabajo en equipo.
- Desarrollo Organizacional.

Esto quiere decir que quienes tienen la responsabilidad de dirigir grupos de personas al interior de la organización, son más susceptibles a cambiar su “poder” a conveniencia propia sin tener en cuenta la posición de los demás ni las consecuencias que esto puede traer para la organización y sus objetivos. Es por esto que es importante que exista el liderazgo basado en la motivación, ya que cuando hay un buen líder, el equipo de trabajo responde de una manera positiva

a todas las solicitudes, tareas y cambios que se puedan presentar al interior de la organización, de una manera más dinámica y efectiva para el alcance de los objetivos organizacionales.

Algunos especialistas organizacionales establecen que “la Psicología de la organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento que las organizaciones como sistemas sociales complejos” (Schein, 1982, p. 6).

De acuerdo con M. Weber, “el sistema de súper y subordinación permite que exista una forma por medio de la cual un inferior puede apelar una decisión de su superior” (citado en Dávila, 2001, p. 144)

“Se busca así evitar la arbitrariedad del superior, proveer una forma de defensa del subordinado. Debe existir un sistema de reglas y normas escritas para tratar con las situaciones del trabajo” (Dávila, 2001, p. 144)

“Muchas de las crisis más severas entre empresarios y trabajadores se pueden entender solamente analizando la forma como el trabajador percibe amenazas e insultos que, por su importancia, casi siempre trascienden en salario o condiciones de trabajo” (Schein, 1982, p. 41).

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente a raíz de los estudios de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. (Schein, 1982, p. 6). Es decir que la cantidad y la calidad del trabajo que una persona realiza, están relacionadas directamente con la imagen que ésta tiene de la organización como un todo y no por las prestaciones o beneficios que ofrece la compañía a sus colaboradores. Se ha evidenciado que cuando una organización se preocupa porque en ésta haya un buen ambiente y clima laboral, esto se ve reflejado en la productividad de sus colaboradores, ya que genera satisfacción o motivación en cada uno de ellos, lo cual permite alcanzar los objetivos de una manera más efectiva.

Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas, etc. La mayoría de los problemas que conlleva al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato

psicológico, a pesar de que las negociaciones públicas se hacen siempre sobre asuntos mucho más explícitos como son los de salario, jornada y seguridad laboral, etc. (Schein, 1982, p. 21).

Es importante resaltar y tener en cuenta el punto de vista de la organización y cómo la subdividen algunos especialistas en el tema:

Bakke (1959), citado en Bertoglio (2004), de la Labor and Management Center de la Universidad de Yale, definió a las organizaciones sociales como

(...) un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, utilizando, transformando y uniendo un conjunto específico de individuos, materiales, capitales, ideas y recursos naturales en un todo único de resolución de problemas con el fin de satisfacer necesidades humanas y recursos del medio (p. 23).

Schein (1988), citado en Bertoglio (2004), plantea dos tipos diferentes de organizaciones: social y formal; y agrega una tercera derivada de la formal. Pero nuestro directorio tuvo un comportamiento tal que en algún momento fue social, en otro formal y en otro informal; en donde se encuentra que la organización total es un grupo de individuos que de acuerdo a sus objetivos se estructura en tres diferentes niveles organizacionales: como sistema social, sistema formal y sistema informal, en cada uno de estos niveles se tienen objetivos diferentes, pero que en general, son funcionales con los objetivos de la organización total. Cada uno de estos sistemas es en una u otra medida, mecanismos necesarios para mantener la viabilidad del sistema total de la organización, permitiéndole así subsistir, crecer y desarrollarse (p. 28).



Figura No 1. La organización y los sistemas que la componen. Fuente: Bertoglio (2004)

La figura 1 resume el planteamiento. En efecto, el cuadrado total representa la organización que es una totalidad compuesta por individuos que interactúan entre sí para desarrollar el comportamiento global del sistema. Estas interacciones se encuentran más o menos reguladas. Aquellas débilmente reguladas, pero no por eso menos intensas, son las que denominamos sistema social (Bertoglio, 2004, p. 29).

Este sistema se encuentra representado por el área inferior, aquella que se encuentra sombreada hacia la derecha. El modelo de interacciones reguladas y planificadas, que relaciona los diferentes roles (que ocupan los individuos del sistema social) corresponde al sistema formal. Este sistema es el que en definitiva le da el carácter a la organización (Bertoglio, 2004, p. 28).

“Finalmente, el espacio que queda entre estos sistemas, en cierto sentido la resultante o una diferencia es lo que hemos denominado sistema informal” (Bertoglio, 2004, p. 28).

Así, se puede afirmar que la organización como sistema es el conjunto de individuos que interactúan en diferentes perspectivas, y con distintos niveles de formalidad, con el fin de cumplir los objetivos de la organización, pero a su vez, persiguiendo los objetivos propios.

Caplow señala que la organización es un sistema social que posee una identidad colectiva inequívoca, una exacta nómina de sus miembros, un programa de actividad y procedimientos para reemplazar a sus miembros. Es un sistema social, es decir, un conjunto de personas con una característica identificable más un conjunto de relaciones establecidas entre estas personas mediante la interacción (citado en Bertoglio, 2004, p. 23).

Bertoglio (2004), en primer lugar, afirma que la organización debe ser concebida como un sistema abierto, lo que significa que se encuentre en una constante interacción con su medio, recibiendo materia prima, personas, energía e información, y transformando o convirtiendo estos en productos y/o servicios que son exportados al medio.

A su vez, el mismo autor indica que la organización debe ser concebida como un sistema con múltiples propósitos o funciones que encierran múltiples interacciones entre la organización y su medio. Muchas de las actividades de la organización no pueden ser comprendidas sin considerar estas múltiples interacciones y funciones (p. 24).

Es decir, este autor resalta la importancia de la concepción de la organización como un sistema, y especialmente que no puede entenderse como un sistema cerrado, sino como un sistema abierto que permite interacciones con el medio.

Tercero, la organización consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica unos con otros. En vez de analizar el fenómeno organizacional en términos de conducta del individuo, se hace cada vez más importante analizar la conducta de tales subsistemas, ya sean concebidos en términos de grupos, roles o de algún otro concepto (Bertoglio, 2004, p. 24).

“Cuarto, debido a que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en un subsistema probablemente afectarán la conducta de los otros subsistemas” (Bertoglio, 2004, p. 24).

Es en este punto donde se puede entender por qué el sistema relacionado con los individuos debe ser tenido en cuenta en las decisiones organizacionales, pues bien, este sistema representa una gran importancia para la compañía, al igual que otros subsistemas.

Asimismo, Bertoglio (2004) presenta un quinto elemento a tener en cuenta para la organización. Afirma que ésta existe en un medio dinámico que consiste de otros sistemas, algunos mayores y otros menores que la organización. El medio coloca demandas y restricciones de varias formas en la organización. Por lo tanto, el funcionamiento total de la organización no puede ser comprendido sin una consideración explícita de esas demandas y restricciones con que presiona el medio (p. 24).

“Sexto, los múltiples vínculos entre la organización y su medio hacen difícil especificar claramente las fronteras de cualquier organización dada” (Bertoglio, 2004, p. 24).

“Schein observa aquí a la organización como un sistema complejo y aplica a la organización social los modelos conceptuales que ha desarrollado en la teoría General de Sistemas” (Bertoglio, 2004, p. 24).

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que cada uno de estos pensadores definen de una manera similar, la organización y el individuo, llegando a la conclusión de que ambos son de igual importancia, ya que para que una organización funcione de manera correcta, necesariamente debe contar con el recurso humano y éste a su vez necesita de la organización para satisfacer sus necesidades básicas. De esta manera, los procesos internos son efectivos, viéndose reflejados en una sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Con las definiciones expuestas anteriormente sobre individuo y lo que este representa para la organización, desde la perspectiva y criterio de algunos investigadores, se procede a con la revisión de temas como la motivación, satisfacción laboral y productividad en la organización, los cuales son meollo de esta investigación.

## 2.5. Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad

Para un trabajador es importante sentirse motivado, ya que esto generará en él una satisfacción laboral, la cual conlleva a suplir sus necesidades y lo impulsa a dar su máximo rendimiento, siendo más productivo y alcanzando los objetivos trazados por la organización. La motivación en el trabajo puede definirse como la conducta que se descubre en una persona hacia un determinado medio buscando satisfacer una necesidad, creando con ello el impulso necesario para que se trabaje en ese medio o esa acción. Es decir, son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de otras actividades como la recreación y otros ámbitos de la vida.

Para llegar a una definición más exacta, es preciso tener en cuenta lo expuesto por algunos autores:

Según Bedoya (1993), la motivación “es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado” (citado en Huilcapi, 2017, p. 316). La motivación necesita que exista alguna necesidad de cualquier grado, ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. En una organización, motivar y recompensar a los colaboradores es la actividad más significativa y desafiante para los gerentes, ya que así se logra que los empleados pongan su máximo esfuerzo, empeño y dedicación al trabajo (Huilcapi, 2017, p. 318).

Para Maslow (2012), la teoría de las necesidades se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Maslow señala que el equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra, según la investigación de Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales, la necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación y la necesidad de la afiliación que trata sobre establecer relaciones estables al interior de una organización y tener un buen ambiente laboral (citado en Huilcapi, 2017, p. 318).

Para Huilcapi (2017), existen diversas teorías de las necesidades; algunas de ellas son:

1. Teoría de la Jerarquía de las necesidades: Es la teoría de la motivación por la que las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con un orden jerárquico.

2. Teoría de los factores de motivación: Es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg, la cual dice que tanto la satisfacción y la insatisfacción derivan de dos factores, por un lado, están los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro, los motivantes o satisfactores.

3. Teoría ERG: Teoría expuesta por Clayton Alderfer, dice estar de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

4. Teoría de las 3 necesidades: por Jhon W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen 3 impulsos: la necesidad del logro, poder y afiliación.

5. Teoría de las Metas: Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Así, para lograr la motivación de los trabajadores, éstos deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas. (p. 319-321).

Las diferentes teorías de las necesidades mencionadas anteriormente, son de gran importancia para comprender cómo componen la motivación. Así como lo expresa Maslow, estas se requieren para que las personas lleven una vida gratificante, De igual forma, también es necesario conocer las teorías que plantean otros pensadores, quienes destacan la importancia del estado de ánimo de los trabajadores para tener un buen desempeño en el trabajo.

Es así, como aparece un interés en conocer cómo se siente la gente en la organización, cuáles son sus actitudes ante esta y ante su trabajo. De allí surge el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que conduce a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, las no monetarias, y otros factores de la vida organizacional (Dávila, 2001, p. 196).

La jerarquía de Maslow (1945) ha sido muy difundida luego de que Douglas Mc Gregor (1960) la utilizara como una de las bases de su teoría de la administración participativa (citado en Dávila (2001). Aunque no hay muchas evidencias empíricas que la confirmen, esta utiliza a menudo cual si fuese una teoría totalmente comprobada (p. 196).

Daniel McClelland (1961), en la teoría de la trilogía de las necesidades de logro, poder y afiliación, ha estudiado las conductas asociadas con la necesidad de logro. También, ha revisado la relación entre la motivación de logro y el crecimiento económico, concluyendo que existe una relación entre los dos (citado en Dávila, 2001, p. 197).

De acuerdo a lo expuesto por los anteriores pensadores, se puede afirmar que todo individuo busca de alguna manera un empleo en donde la motivación no solamente radica en el cumplimiento de sus funciones, sino que también se espera que se le brinde importancia a las necesidades y logros, que de cierta manera quiere obtener el individuo a título propio. Es por esto que día a día las organizaciones se preocupan y dan más importancia a la motivación y necesidades de sus colaboradores, ya que han identificado que de esta manera los individuos serán más productivos y les será más fácil lograr sus metas.

## **2.6. Liderazgo, dirección o supervisión**

En el mundo actual vivimos en un cambio constante, es por esta razón que los líderes deben prepararse para ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se puedan presentar. Es fundamental el liderazgo organizacional, un líder debe tener la habilidad para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación de todas las áreas que conforman el sistema organizacional; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Es importante destacar, que en el estado de ánimo de los obreros tenía influencia directa el tipo de supervisión a que estaban sometidos. De allí arrancó un interés, complementario a la motivación, por el fenómeno de la dirección de la gente en el trabajo y de cómo debería dirigir el jefe a sus subordinados... “La aplicación inmediata consistiría en adiestrar a los supervisores, jefes, gerentes altos, medios y bajos, pero que se convirtieron en jefes efectivos en este viejo problema de “mandar a la gente” (Dávila, 2001, p. 199).

## **2.7. ¿Cuáles son las principales líneas teóricas en el ámbito de la supervisión y el liderazgo?**

Las cualidades del líder: conocer las cualidades del buen líder fue el propósito de numerosos psicólogos que desde finales de la década de los treinta buscaron identificar rasgos en la inteligencia y la personalidad que permitieran diferenciar los jefes efectivos de los inefectivos (Dávila, 2001, p. 200).



En otras fuentes de información, se encuentran algunas de las principales cualidades que un líder organizacional debe poseer al interior de la organización cuando existen falencias en la ejecución de los procesos, cuando no se obtienen los resultados esperados financieramente trazados como objetivos previamente, cuando el clima organizacional es difícil al punto que impide el normal desarrollo de las actividades, generando falta de interés de los empleados para cumplir con sus responsabilidades. Algunas de estas cualidades son:

- Tomar decisiones acertadas bajo presión
- Delegar funciones
- Buen uso a la autoridad que se tiene
- Reaccionar rápidamente para identificar las razones que generaron la crisis
- Tener capacidad de escucha
- Tener a la mano distintos caminos de salida

Estilos de Liderazgo: La segunda línea de trabajo y quizás, la más prolífica en investigación empírica, así como en aplicaciones prácticas ha centrado su interés no tanto en la inteligencia, la personalidad u otros rasgos de los jefes, sino en lo que hacen, en su comportamiento (Dávila, 2001, p. 200) (EAE, 2014).

## **2.8. Liderazgo situacional**

En unos u otros de los modelos sobre los estilos de liderazgo, dirección o gerenciales, está implícita la idea que puede haber un mejor estilo de liderazgo. Por ello, varias de las técnicas y herramientas que de allí se han derivado tienden a tener un carácter normativo (Dávila, 2001, p. 201).

Se encuentra que la teoría de liderazgo situacional hace referencia a los líderes que adoptan diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la situación; es un liderazgo eficaz, ya que entiende las necesidades y situaciones de su equipo de trabajo logrando llegar a un equilibrio beneficioso tanto para su equipo como para la empresa.

Un buen líder dirige a su equipo dando instrucciones precisas, asegurándose de que tengan claridad en lo que deben hacer, mantiene una constante supervisión, acepta sugerencias y nuevas ideas, también asesora y estimula a sus compañeros; de esta manera se asegura que ellos darán lo mejor de sí mismos ya que han sido guiados y motivados hacia un mismo objetivo, delega responsabilidades, respeta el modo de llevar a cabo las tareas encomendadas y las decisiones que toman. Esto basado en la buena comunicación y el trabajo en equipo.

## **2.9. Dinámica de grupos y trabajo en equipo**

La “dinámica de grupos” es el campo especializado de la psicología dedicado al estudio de los pequeños grupos; sus orígenes se remontan a los finales de los años treinta. Según Kurt Lewin, los experimentos de Hawthorne fueron un aporte importante en la aparición de esta especialidad, pero no el único. Desde 1930, se ha concluido que se debe ver al trabajador no como un individuo aislado, sino como un miembro de pequeños grupos; no solamente de los grupos formales, sino de otros que se llamaron “informales”. Esta perspectiva apareció como un gran hallazgo frente al individualismo y formalismo de las teorías de Taylor y Fayol, no era realmente novedoso en las teorías sociológicas que daban importancia a categorías como clase social, conciencia de clase y organización obrera (Dávila, 2001, p. 202).

Con el fin de lograr que los colaboradores conformen un gran equipo, hay que trabajar en ello día a día, creando estrategias que conlleven a que el alcance de los objetivos sea de una manera más eficiente hasta alcanzar la efectividad. Es una labor constante en la que se debe perseverar de manera constante. El equipo valora estas acciones, pues toman parte activa de ellas y se involucran de tal manera que se genera un interés particular, obteniéndose a corto plazo grandes resultados.

## **2.10. Desarrollo Organizacional**

Al cuerpo de valores, conceptos, modelos y herramientas que representan la evolución de las teorías de las relaciones humanas, se le conoce como desarrollo organizacional. La contribución de numerosos autores, que alimentó primordialmente a la psicología organizacional, cubre entre otros, los temas como la motivación, liderazgo y la dinámica de grupos. Uno de sus rasgos

distintivos está en darles unidad e integración dentro de un cuerpo de conocimientos con cierta coherencia (Dávila, 2001, p. 204).

Las empresas tienen como meta alcanzar la eficiencia y el mejoramiento de la productividad, ya que estas dos variables les permitirán lograr los resultados planteados, por lo que es necesario revisar minuciosamente los factores que influyen en los procesos de trabajo, como los recursos, la cultura, el trabajo en equipos, entre otros.

El desarrollo organizacional permite realizar este proceso de análisis dentro de la empresa para mejorar la productividad, el rendimiento, las habilidades y el conocimiento tanto individual como colectivo para hacer frente a los retos, los problemas que se puedan presentar y lograr resolverlos de una manera positiva.

Para implementar correctamente las estrategias de desarrollo organizacional, es necesario hacer un diagnóstico y recolección de datos buscando identificar los problemas que se puedan presentar dentro de la organización para poder establecer los objetivos y prioridades e implementar las soluciones adecuadas. Se debe realizar una planificación en la cual se define el plan de acción, se debe considerar las variables que se pueden presentar y eliminar barreras de tal manera que se pueda encontrar la solución a un problema específico. También es importante implementar el plan de acción más adecuado a las necesidades de la organización y por último hacer una evaluación en donde se realiza una revisión de los planes y objetivos.

De esa manera, se define al desarrollo organizacional, como el conjunto de herramientas y actividades destinadas a generar un correcto funcionamiento de una empresa o entidad, dinamizando los procesos y creando un ámbito de trabajo amable y apto para ejecutar los diferentes procesos en la compañía. El desarrollo organizacional es de suma importancia en las relaciones personales, en cómo se ejecutan, en qué contextos y cuáles son los factores que inciden en su desarrollo. Es uno de los principales factores para que toda organización pueda desarrollarse de manera óptima sin sufrir inconvenientes en su estructura o con el personal.

Uno de los principales problemas que atraviesan las organizaciones, es la falta de adaptación. El mercado y el mundo actual sólo poseen una característica fija: siempre están en cambio, en continuo movimiento. Por esto, es necesario que las organizaciones sean susceptibles a modificaciones constantes, manteniendo su esencia.

### **2.11. Elementos que explican la importancia y propósitos del desarrollo organizacional**

Mc Gregor planteó los siguientes elementos para explicar la importancia y los propósitos del desarrollo organizacional, como una cosmovisión de las organizaciones y del trabajo (citado en Dávila, 2001, p. 204).

- Es un esfuerzo de cambio planeado, diferente de los cambios espontáneos; es consciente y deliberadamente inducido y orientado por valores participativos y colaborativos.
- Considera a la organización como un sistema abierto, reflejando en esto las ideas de la teoría sistemática de las organizaciones.
- Se enfoca a cambiar los valores, las actitudes y las conductas de la gente en el trabajo.
- El desarrollo Organizacional es administrado desde los altos niveles de la organización.
- Funciona principalmente a través del individuo y el pequeño grupo, como las unidades clave en el cambio organizacional.
- Utiliza “agentes de cambio” personas entrenadas en comportamiento organizacional, externas o internas a la organización.
- Tiene un carácter de largo plazo.

Según Mc Gregor, los resultados que están empezando a surgir de las ciencias sociales desafían este conjunto de creencias sobre el hombre y la naturaleza humana y sobre la tarea de la dirección. El científico social no niega que la conducta humana en la organización industrial de hoy en día es aproximadamente la que percibe la dirección, pero está bastante seguro de que su conducta no es una consecuencia de la naturaleza inherentemente humana. Es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de la filosofía, política y práctica de la dirección. El enfoque convencional de la Teoría X se basa en conceptos erróneos de cuáles son las causas y cuáles sus efectos. Posiblemente la mejor manera de indicar por qué el enfoque convencional de la dirección no es adecuado al considerar el tema de la motivación (citado en Ballart, 1993, p. 235).

De acuerdo a lo anterior, se evidencia la importancia del desarrollo organizacional en las empresas para la buena ejecución de los procedimientos, la toma de decisiones acertadas, la buena implementación de los procesos, el ambiente laboral, la motivación de los colaboradores, el trabajo en equipo y todos los demás temas de interés que permiten a la organización cumplir sus metas y ser exitosa.

Es así como para Mc Gregor, después de que las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las necesidades del siguiente nivel superior empiezan a dominar la conducta humana, es decir, a motivar. Son las necesidades de protección contra el daño, amenaza, privación. Algunas personas se refieren a ellas llamándolas incorrectamente necesidades de protección. Sin embargo, a menos que un hombre mantenga una relación de dependencia, cuando teme una privación arbitraria, no pide protección. La necesidad se refiere al menor daño posible. Cuando está seguro de esto, está más que dispuesto a correr riesgos, pero cuando se siente amenazado o dependiente, su mayor necesidad es la de tener garantías, de protección, de seguridad (citado en Ballart, 1993, p. 236).

Por lo tanto, para Mc Gregor, cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas y ya no siente temor por el bienestar físico, las razones sociales se convierten en poderosos motivadores de la conducta: necesidades de pertenencia, asociación, aceptación por los compañeros, de dar y recibir amistad y amor (citado en Ballart, 1993, p. 236).

En la actualidad, los directivos conocen la existencia de estas necesidades, pero frecuentemente asumen, erróneamente, que representan una amenaza para la empresa. Muchos estudios han demostrado que los grupos de trabajo estrechamente unidos y cohesionados, bajo condiciones adecuadas, pueden ser mucho más eficaces para conseguir los objetivos de la empresa, que un número igual de individuos aislados (Ballart, 1993, p. 237).

“Cuando las necesidades humanas y posiblemente también sus necesidades de seguridad, se encuentran amenazadas, su comportamiento tiende a frustrar los objetivos organizativos. Se vuelve resistente, pero su conducta es una consecuencia, no una causa”. Por encima de las necesidades sociales, en el sentido de que no se convierten en motivadores hasta que las necesidades inferiores se han satisfecho, están las necesidades de mayor importancia para la dirección y para el mismo hombre: las necesidades yoicas. De estas existen dos clases (Ballart, 1993, p. 237).

- Aquellas necesidades que se encuentran relacionadas con la autoestima: necesidades de confianza en sí mismo, de independencia, realización, competencia, conocimiento.
- Aquellas necesidades que se relacionan con la propia reputación: necesidades de estatus, reconocimiento, apreciación, respeto merecido de los compañeros.

A diferencia de las necesidades inferiores, las necesidades yoicas rara vez se encuentran satisfechas; el hombre busca indefinidamente una mayor satisfacción de estas necesidades una vez que se han convertido en importantes. Pero no aparecen de forma significativa hasta que se han satisfecho, de forma razonable, las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales (Ballart, 1993, p. 237).

Finalmente, en la cumbre de la jerarquía de las necesidades humanas, se encuentran las que podríamos llamar necesidades de autorrealización. Son las necesidades de realización de las potencialidades propias, de continuación del auto crecimiento, de ser creativo en el sentido más amplio del término. Lo de satisfacer las necesidades fisiológicas y (dentro de unos límites) de seguridad, se puede hacer o contener por parte de la dirección. El empleo por sí mismo es uno de estos medios, como lo son los salarios, las condiciones de trabajo y los beneficios. Mediante estos medios, se puede controlar a los individuos mientras tengan que luchar por su supervivencia (Ballart, 1993, p. 238).

“Por estas y otras muchas razones, necesitamos una teoría distinta sobre la tarea de dirigir personas, basada en supuestos más adecuados sobre la naturaleza y motivaciones humanas, la cual llamó Mc. Gregor, la Teoría Y” (Ballart, 1993, p. 240).

1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos, personas, en interés de los fines económicos.

2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a los cambios empresariales.

3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, y la disposición para dirigir la conducta hacia los fines organizacionales, están todos presentes en las personas. La dirección no los pone allí. La responsabilidad de la dirección es facilitar que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas para ellos mismos.

4. La tarea esencial de la empresa es disponer las condiciones y métodos organizativos de la operación de tal forma que las personas puedan conseguir sus propios objetivos y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales.

“Este proceso está basado fundamentalmente en la creación de oportunidades, liberación de las potencialidades, disolución de obstáculos, fomento del desarrollo y ofrecimiento de directrices” (Ballart, 1993, p. 240).

Otra forma de decir esto es que la Teoría X se basa exclusivamente en el control externo de la conducta humana, mientras que la Teoría Y se basa principalmente en el autocontrol y el autogobierno. Merece la pena señalar que esta distinción es la diferencia entre tratar a las personas como niños y tratarlas como adultos maduros. Después de varias generaciones de los primeros, no podemos esperar un cambio en los últimos de la noche a la mañana (Ballart, 1993, p. 241).

La Teoría Y fomenta la aceptación de responsabilidad en la base de la empresa y ofrece oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de ego. De hecho, la reorganización del trabajo en el nivel de factoría, nos proporciona una de las oportunidades de innovación más retadoras (Ballart, 1993, p. 242).

El fracaso algo frecuente de estas ideas, así como el hecho que no funcionen tan bien como se esperaba, se suele atribuir a que la dirección ha “comprado la idea”, pero la ha aplicado dentro del marco de la Teoría X y sus suposiciones (Ballart, 1993, p. 243).

La delegación no es un método efectivo de aplicar la dirección mediante el control. La participación se convierte en una farsa cuando se la aplica como un truco de ventas o un instrumento para engañar a la gente haciéndola creer que es importante. Sólo la dirección que tiene confianza en las capacidades humanas y que también esté orientada hacia los objetivos empresariales, más que hacia la preservación del poder personal, puede comprender las implicaciones de esta teoría emergente. Este tipo de dirección podrá encontrar y aplicar con éxito otras ideas innovadoras mientras nos dirigimos lentamente hacia la aplicación total de una teoría como la Y (Ballart, 1993, p. 243).

En cuanto a la percepción de la teoría, es concebida como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su ambiente. Implica la interpretación de objetos, símbolos y personas, a la luz de las experiencias pertinentes. En otras palabras, facilita la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de estos en una forma que influya en la conducta (Weber, 1998).

Tal como lo expresa Robbins (1996, p. 132), existen distintos factores que operan para modelar y, algunas veces, distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor (actitudes, motivos, intereses...), en las características del objeto o blanco que se percibe (movimiento, novedad, sonido, tamaño...), o en el contexto en el que la percepción tiene lugar (lugar, entorno social o de trabajo, etc.)

De esta manera, los miembros de una organización, en forma individualizada, observan su entorno y se crean una imagen de él, producto de sus actitudes, experiencias o aprendizaje. Las características distintivas de cada uno de sus miembros hacen que perciban de distinta manera estos hechos formales y los conducen a actuaciones individuales diversas e incluso, antagónicas, que posiblemente desencadenen en conflictos.

La personalidad de un individuo es considerada una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formadas de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esta serie de variables determinan los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo. Esta definición hace notar que la personalidad del individuo está formada fuera de la institución laboral, sin embargo, genera respuestas conductuales dentro de ella.

Al analizar la personalidad como factor conductual dentro de un organismo social, cabe reflexionar sobre el crecimiento de la estructura organizativa y la demostración o exhibición de la personalidad de sus miembros. De esta manera, las instituciones muy centralizadas, complejas y formales, harán que las actividades de sus empleados sean muy limitadas, dejando de lado su creatividad e ingenio.

La satisfacción de las necesidades individuales y el logro de las metas organizacionales, serán influenciadas en la medida en que las organizaciones presten atención y promuevan que sus miembros adquieran habilidades técnicas para el desempeño de su tarea y capacidad para interaccionar socialmente en un grupo, destrezas indispensables para desenvolverse con productividad. Pero las organizaciones, al hacer esto, no solo proveen a las personas con estas oportunidades de autoexpresión, sino que el efecto multiplicador que proporciona a una estructura contribuye a que el individuo derive una mayor satisfacción, especialmente si los objetivos personales y los de la organización se orientan hacia una misma dirección.

Es decir, la satisfacción de las necesidades individuales y el logro de las metas organizacionales serán afectadas por el grado en que la organización y el individuo coinciden en



cuanto a posibilidades, alternativas de crecimiento, florecimiento del talento personal, de su empleo real y potencial en la organización.

En la organización, el individuo es el eje que le permite humanizar sus procesos. Gracias al individuo, las organizaciones pueden estudiar, diagnosticar y conocer las necesidades más grandes y también las fortalezas más sobresalientes, en aras de consolidar procesos fuertes que le permitan trascender a través del tiempo, resilientes a los cambios del contexto y las personas. El individuo debe ser percibido como parte de la esencia de las organizaciones y como su razón de ser.

De acuerdo a la realidad de las industrias tanto nacionales como extranjeras, al momento de hablar de cultura organizacional es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales con el grupo de trabajo. Por esto, hay manifestaciones internas de la cultura organizacional, dentro de las cuales, plantea Schein (1988), “el lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión” (p. 79).

Es así como Schein (1988), en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación (citado en Pedraza, 2015, p. 3).

Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En 1988, Schein los conceptualiza como niveles de cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional (Pedraza, 2015):

- “El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros (Pedraza, 2015).
- “El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad” (Pedraza, 2015, p. 3).

- El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Pedraza, 2015, p. 3)

Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015), afirman que “existen elementos dentro de cada organización que las hacen más eficaces que otras, y es allí donde el aporte individual y las relaciones de los miembros de una compañía influyen en esta” (p. 19).

Según lo anterior, podemos inferir que al interior de toda organización o compañía existen diversos conflictos que parten desde los intereses individuales de cada uno de sus colaboradores, pero al mismo tiempo, existen factores que influyen en un ambiente que permite mejorar el clima laboral y organizacional por medio de los 3 niveles que Schein menciona: producciones, valores y presunciones (Pedraza, 2015).

Basados en esto, se facilita de una manera más explícita la relación entre el hombre y la organización, relación que es prácticamente indispensable e infaltable en cualquier organización para su correcto funcionamiento y existencia en un mundo tan competente y exigente cada día. Esto a su vez, garantiza una eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos internos y externos (Pedraza, 2015).

Así las cosas, se puede apreciar que el denominado por Schein como “contrato psicológico” es de gran importancia al interior de las organizaciones, pues es una gran estrategia para que los objetivos individuales de cada trabajador sirvan de trampolín para conectarlos con los objetivos de la organización y así, de esta manera, cumplir con ellos de tal manera que se perciba ese sentido de pertenencia desde la individualidad hasta lo global en una compañía (Pedraza, 2015).

Por otra parte, para Likert, aquellos supervisores cuyas unidades y divisiones tienen una producción relativamente escasa como resultado habitual, tienden a concentrarse en mantener a sus subordinados ocupadísimo en cumplir con un ciclo laboral específicamente constituido con detalle, y a un ritmo prescrito por el control del tiempo que se estuviera de antemano. Los supervisores con el mejor récord en su actuación profesional son los que han centrado su atención primordialmente en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y en dedicarse a la constitución de grupos eficientes de trabajo con altos objetivos en cuanto a su labor. “Contrasta ese modo de ver las cosas, con el expuesto por el dirigente a cargo de un departamento notorio por su elevada producción habitual” (Ballart, 1993, pp. 249-250).

Uno de los procedimientos de los que nos valemos para lograr un alto nivel de producción, es el de permitir a la gente que cumpla con su tarea del modo que prefiera mientras vayan alcanzando los objetivos previstos. Ballart (1993) afirma que es útil permitirles que empleen algo de su tiempo en intentar escapar a la monotonía de la labor cotidiana. Les hace sentirse como si fueran algo especial y no como una pieza en el engranaje total. Por otra parte, la presión irrazonable para alcanzar mejores rendimientos suele ir asimismo asociada con un bajo nivel de confianza en el supervisor. Cuanto mayor sea la presión irrazonable que los hombres sientan que aplica el supervisor en pro de una máxima productividad, menos confianza y apoyo creerán encontrar en quien los controla en tal caso específico (p. 250-251)

De acuerdo con Ballart, aquellos superiores que dedican parte de su tiempo al entrenamiento de sus subordinados, en orden a permitir a éstos en las mejores condiciones profesionales, ascensos en el oficio, terminan además por lograr mejores resultados que los dirigentes que consideran tal enfoque como una pura pérdida de tiempo, o bien consideran perderán un subordinado hábil si procuran que éste se eleve en su carrera profesional. Del mismo modo, ha quedado demostrado por este particular estudio, que la sincera preocupación del superior por los problemas personales que puedan afectar a sus subordinados mejora el rendimiento general en grado sumo. El tiempo detruido del horario de un subordinado, para discutir sus problemas personales con el superior, es siempre un tiempo bien empleado con vistas a la actividad general de la empresa. Da como resultado un rendimiento mejor, con tal de que por supuesto- el inferior considere que ese interés demostrado hacia él por su superior es algo genuino y de buena fe, y no una curiosidad indiscreta (Ballart, 1993, p. 256).

Igualmente, las actitudes favorables hacia una compañía pueden asimismo ayudar a la empresa a hacerse con empleados de las categorías superiores en un mercado del trabajo en el que éstos escasean, pero aun cuando los indicados altos cargos de nueva entrada puedan hallarse a gusto en su empleo. Por otra parte, los empleados de alta producción no siempre tienen actitudes más favorables que los de baja productividad hacia las clasificaciones de la actuación individual, cuando esas clasificaciones van ligadas a mejoras debidas al mérito considerado en el personal. Un estudio llevado a cabo en una gran compañía mostraba que los empleados de las secciones más productivas no tenían actitudes más favorables hacia el sistema de clasificaciones, de cuanto cabía atribuir a quienes trabajan en departamentos de escasa productividad (Ballart, 1993, p. 260).

Otra sorprendente relación en cuanto al tema, la constituye el siguiente hallazgo: los empleados más eficientes, cuando están dedicados a trabajos de género muy rutinario, se encuentran menos satisfechos con su labor que los subordinados de menor producción final (Ballart, 1993, p. 261). Cuando una tarea se hace excesivamente rutinaria, la monotonía y pérdida de satisfacción personal en el trabajo, afectan a la productividad en sentido negativo. La validez de esta conclusión quedó demostrada por los resultados obtenidos cuando una de las compañías estudiadas aplicó los descubrimientos del estudio sobre ella realizados a la propia actividad. Las tareas de cada trabajador se hicieron más variadas y menos especializadas (Ballart, 1993, p. 262).

Según Ballart (1993), Likert afirma que los empleados u obreros que se sienten más libres para establecer su propio ritmo de trabajo, demuestran ser más eficientes y productivos, a la postre que aquellos a los que falta ese sentimiento de libertad (p. 266).

En relación con lo anterior, la interacción con los colegas demuestra estar relacionada con el logro científico, en grado al menos comparable al de la interacción con el jefe. Al respecto, Pelz (1957) encontró que aquellos científicos que tienden a ser aislados y, por tanto, se ven con sus compañeros de investigación menos de dos a tres veces por semana, resultan ser mucho menos eficaces en la labor investigadora que quienes visitan asiduamente a sus colegas. Es evidente, pues, que la libertad, careciéndose del estímulo y nuevas orientaciones, así como de la motivación que proviene de la interacción con otros especialistas en el mismo terreno científico, tiende como regla general a originar pobres resultados investigadores (Ballart, 1993, p. 271).

## **2.12. La motivación e higiene en las empresas**

De acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de todos los factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente estos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan (citado en Pinto, 2002, p. 80)

El problema que captaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, a la fecha se disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales las personas enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservará sana (Pinto, 2002).

En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores, a quienes se les pidió que respondieran a las siguientes preguntas: “recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame qué ocurrió. Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame qué ocurrió”. El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de los conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo (Pinto, 2002).

Según lo expuesto por Pinto (2002), Herzberg denominó a estos como factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando y previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Pumlee, 1991). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que solo contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción (p. 80).

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a lo contenido de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluye aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de la que se es objeto por parte de la gerencia y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están

presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulando así a un desempeño superior (Pinto, 2002, p. 80).

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción (Pinto, 2002).

La secuela más importante de la teoría de la motivación-higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes. Las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas, tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del periodo venidero de reajustes salariales (Pinto, 2002).

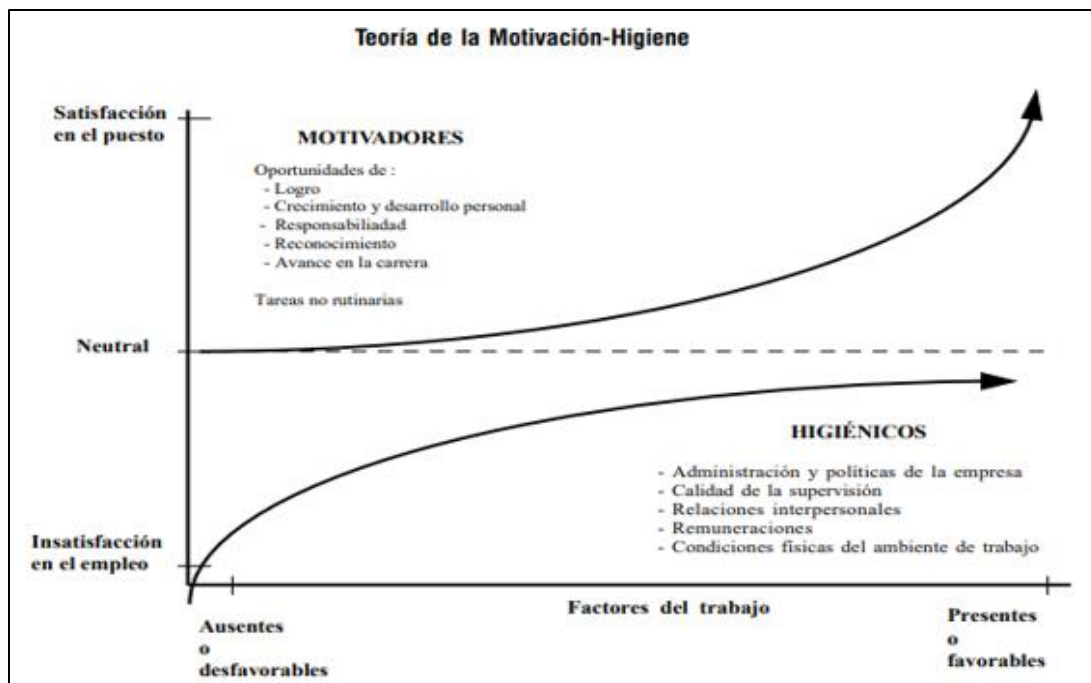


Figura No 2. Teoría de la Motivación – Higiene. Fuente: Pinto (2002).

En 1968, en un fecundo artículo titulado “One More Time How do You Motivate Employees”, en donde Herzberg expuso formalmente su teoría del enriquecimiento del trabajo. En este trabajo, expuso sus ya clásicos conceptos de carga horizontal y vertical del puesto de trabajo reiterando que todo enriquecimiento del trabajo exige llenar el puesto de trabajo de factores motivadores, de tal manera que el empleado encuentre en este la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. En este sentido de acuerdo con Herzberg, los gerentes más que motivar los empleados cargándole sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias - por ejemplo dándole al individuo algo más que hacer - deben por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos proporcionándole mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y, sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos (Pinto, 2002).

Según Herzberg, solo la carga vertical del trabajo hace posible su enriquecimiento.

“En su tiempo, Herzberg recomendó a los gerentes siete estrategias básicas para el enriquecimiento de los puestos de trabajo” (Pinto, 2002).

### Estrategias para el enriquecimiento del trabajo

ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
• Eliminar controles innecesarios	• Responsabilidad y éxito personal.
• Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo	• Responsabilidad y reconocimiento.
• Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	• Responsabilidad, éxito y reconocimiento.
• Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades	• Responsabilidad, logro y reconocimiento.
• Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor	• Reconocimiento interno.
• Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo	• Capacitación y aprendizaje.
• Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.	• Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

**Fuente:** Herzberg (1968) "One More Time: How do you Motivate Employees. Harvard Business Reviews, January-February, pp. 59.

*Figura No 3.* Estrategias para el enriquecimiento del trabajo. Fuente: Pinto (2002).

Por consiguiente, Katz citado por Schein (1982) sugiere que

(...) en cada empleo atravesamos por lo menos tres periodos: (1) Socialización, cuando lo único que es importante es la importancia misma del trabajo y de la retroinformación. (2) Innovación, cuando todas las características del trabajo tienen importancia; (3) Adaptación, cuando los factores contextuales llegan a ser relativamente más importantes. Para el trabajador que ya está adaptado a su situación de trabajo, rediseñar el empleo puede ser menos motivante que aumentar su salario o mejorar las condiciones de trabajo (p. 86).

Una de las formas más productivas de enfrentarse a estos problemas ha sido enfocar específicamente la motivación laboral e identificar características específicas del trabajo mismo y del contexto laboral en la medida en que estos se relacionan con la motivación y satisfacción laboral (Schein, 1982, p. 87).

De otra parte, McClelland y Cols, realizan una labor investigadora la cual se basa en tres hipótesis: primera, que la medida de la motivación debe utilizar un método "parcialmente independiente" de los métodos utilizados para medir la percepción y el aprendizaje, las otras dos principales variables de la psicología contemporánea; segundo, que los motivos podían ser medidos a través de la fantasía, y tercero, postulaban que el estudio experimental de la motivación



debería poder manipular las situaciones motivacionales mediante la creación de condiciones externas adecuadas y favorables (citado en Perilla, 1998, p. 530).

Estas tres hipótesis se cumplieron en el trabajo de McClelland y Cols, quienes midieron los motivos frente a diversas situaciones, empleando el Test de Apercepción Temática (TAT) DE Murray. Primero evaluaron motivos relacionados con el hambre y posteriormente escogieron estudiar el motivo del logro Cohen, aclarado que el significado del logro de McClelland se limita al de eficiencia económica. La motivación de logro era considerada por McClelland como la principal causa de desarrollo y progreso económico de las sociedades (Perilla, 1998, p. 530).

### **La necesidad de afiliación**

Los sujetos con una motivación elevada de afiliación buscan poder pertenecer a grupos sociales, así como también gustar a los demás por lo cual aceptan opiniones y gustos así no estén de acuerdo. Prefieren colaborar antes que competir. Estas personas tienden a ser mejores empleados que líderes, ya que se les dificulta dar órdenes (Perilla, 1998).

### **La necesidad de logro**

Los sujetos que presentan esta necesidad sienten constantes impulsos de alcanzar metas, las cuales presentan un elevado nivel de desafío. Buscan trabajar solas y sienten la necesidad de recibir retroalimentación sobre las tareas desempeñadas (Perilla, 1998).

Esta se ve influida por las habilidades personales para establecer metas y por la independencia generada desde la infancia (Perilla, 1998).

### **La necesidad de poder**

Las personas que se acercan más al primer tipo tienden a preocuparse más por los demás, mientras que quienes tienen una alta motivación de poder personal, quieren sobre todo obtener poder para su propio beneficio (Perilla, 1998).

Por otro lado, las doctrinas económicas de Adam Smith, basadas en supuestos similares sobre la naturaleza humana, conllevan a la teoría de que las relaciones en el mercado, entre

organizaciones, y entre clientes y consumidores no deben estar reguladas porque los intereses de cada una de las partes se pueden convertir en un sistema autorregulado (Schein, 1982, p. 49).

“En términos del comportamiento del empleado, esta forma de pensar lleva a formular los siguientes supuestos” (Schein, 1982).

1. A los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico y por lo general hacen cualquier cosa que les asegure mayor ganancia de tipo económico.
2. Como los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el empleado es esencialmente un agente pasivo a quien la organización debe manipular, motivar y controlar.
3. Los sentimientos son, por definición irracionales y, por tanto, hay que evitar que estos interfieran con la tendencia calculadora irracional, de la persona, de trabajar por su propio beneficio.
4. Las organizaciones pueden y deben diseñarse de tal forma que los sentimientos de la gente y, por consiguiente, sus características más imprevisibles, se pueden neutralizar y controlar.

### **Factores de Motivación o Satisfacción**

Se encuentra vinculado a la motivación de los empleados, y surge de condiciones intrínsecas o dependientes del trabajo en sí. Los factores de satisfacción incluyen:

- Logro: Los empleados deben tener un sentido de logro, esto depende del trabajo.
- Reconocimiento: Los empleados deben ser elogiados y reconocidos por sus logros por los gerentes.
- Satisfacción en el trabajo: El trabajo en sí mismo debe ser significativo, interesante y desafiante para que el empleado se desempeñe y se motive.
- Responsabilidad: Los empleados deben responsabilizarse del trabajo. Los gerentes deben darles la propiedad del trabajo, deben minimizar el control, pero conservan la responsabilidad.
- Crecimiento: Debe haber oportunidades de crecimiento y avance en una organización para motivar a los empleados a desempeñarse bien.

## **Promover la satisfacción**

Es crucial reconocer regularmente los esfuerzos de los miembros del equipo, difundir la responsabilidad en toda la empresa, y asegurarse de que todos sientan que tienen un gran interés en la empresa. Los empleados que están satisfechos con sus trabajos van a ser más productivos; sin embargo, no se puede esperar que estén constantemente satisfechos, así, se les debe dar razones para estar motivados y entusiasmados cada día.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se percibe en la teoría de los 3 autores mencionados, que la motivación se encuentra influida por muchos factores, los cuales son intrínsecos y extrínsecos. De acuerdo a la vida que llevan los empleados, estos se desempeñarán adecuada o inadecuadamente en su lugar de trabajo, con respecto a cómo sean sus relaciones familiares, sus relaciones sociales, el factor económico dado por la empresa, la relación laboral con sus compañeros y sus jefes, así como las necesidades más básicas,

Es de gran importancia comprender que los factores mencionados se relacionan constantemente entre sí con las actitudes del sujeto, por lo que sus actuaciones en la empresa se dan en gran parte por la motivación dada por la misma y por la higiene de sus relaciones y hábitos.

### **3. Estructura metodológica**

En este apartado se realiza la operacionalización del marco teórico, con el fin de construir el instrumento con el cual se pretende medir la satisfacción laboral de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén.

En el Anexo 2, se relaciona la matriz de categorización utilizada para la implementación del instrumento.

#### 4. Resultados y discusión

Este estudio tuvo como objetivo revisar los aspectos relacionados con la satisfacción laboral de los colaboradores, desde factores motivacionales e higiénicos en la Central Hidroeléctrica el Edén, del municipio de Pensilvania – Caldas. A continuación, se muestran los resultados del estudio, así como el análisis de los mismos.

El proceso de selección de grupo fue hecho teniendo en cuenta la relación laboral que el individuo tuviera con la Central Hidroeléctrica El Edén. Este segmento poblacional fue escogido tomando en cuenta que hacen parte de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén y han estado expuestos a los diferentes procesos y planes relacionados con la Motivación y Factores de Higiene, implementados por el área de Recursos Humanos (Tablas 1 y 2 muestran las variables demográficas de la muestra estudiada).

Tabla 1. Datos Demográficos de Género de las personas encuestadas

Sexo	Colaboradores
Femenino	3
Masculino	11

Fuente: elaboración propia.

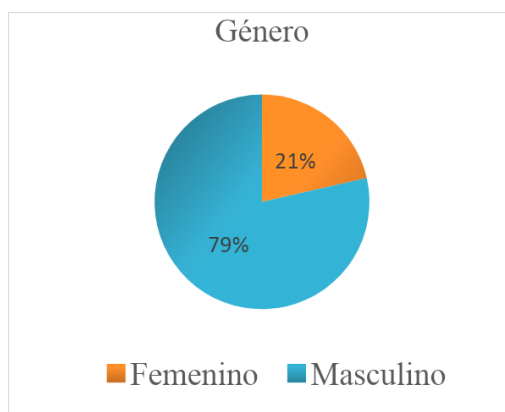


Figura 3. Datos Demográficos de Género de las personas encuestadas. Elaboración propia.

Tabla 2. Datos Demográficos de Edad de las personas encuestadas

Edad (años)	Colaboradores
25-35	5
36-45	5
46-55	3
56-65	1

Fuente: elaboración propia.

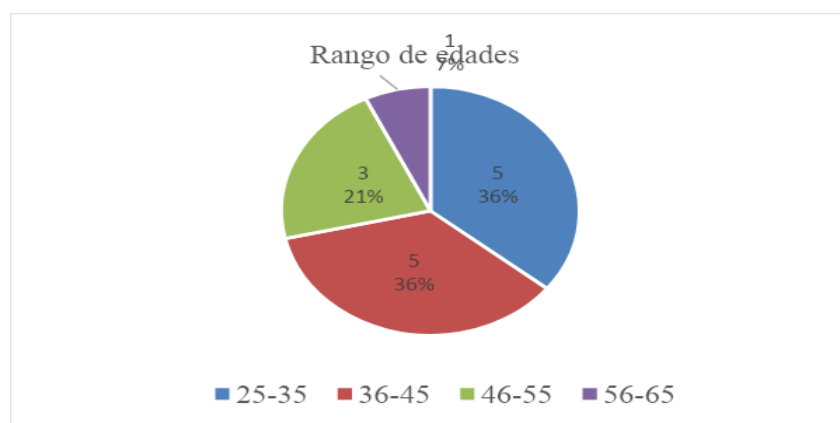


Figura 4. Datos Demográficos de Edad de las personas encuestadas. Elaboración propia.

#### 4.1. Tabulación de encuestas y análisis de resultados

Tabla 3. ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?

Pregunta 1	Colaboradores
Muy insatisfecho	0
Satisfecho	0
Neutral	0
Satisfecho	6
Muy satisfecho	8

Fuente: elaboración propia.

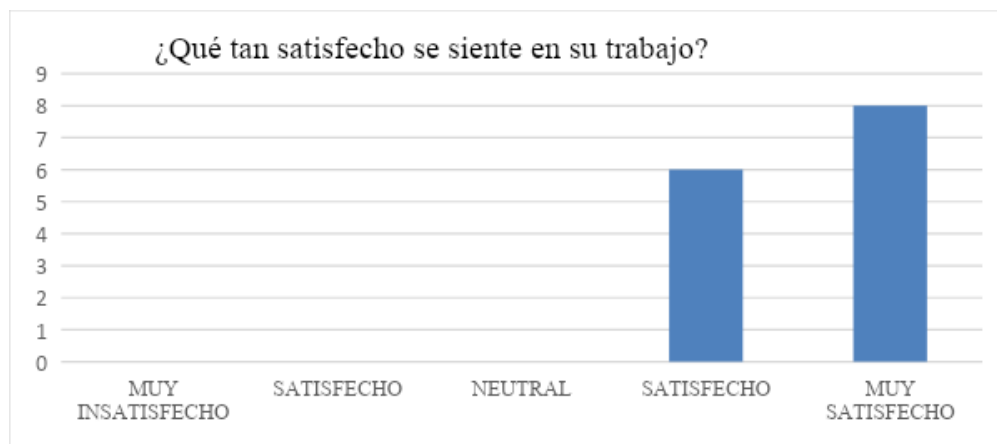


Figura 5. Resultados encuesta. ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo? Elaboración propia.

**Descripción:** el 57% de los encuestados dicen sentirse muy satisfechos en su trabajo y un 43% de los colaboradores encuestados manifiestan sentirse satisfechos, esto quiere decir que todos los encuestados manifestaron estar satisfechos en la Central Hidroeléctrica El Edén.

Tabla 4. ¿Percibe Ud. que ha tenido crecimiento personal dentro de la empresa?

Pregunta 2	Colaboradores
Sí	14
No	0

Fuente: elaboración propia.

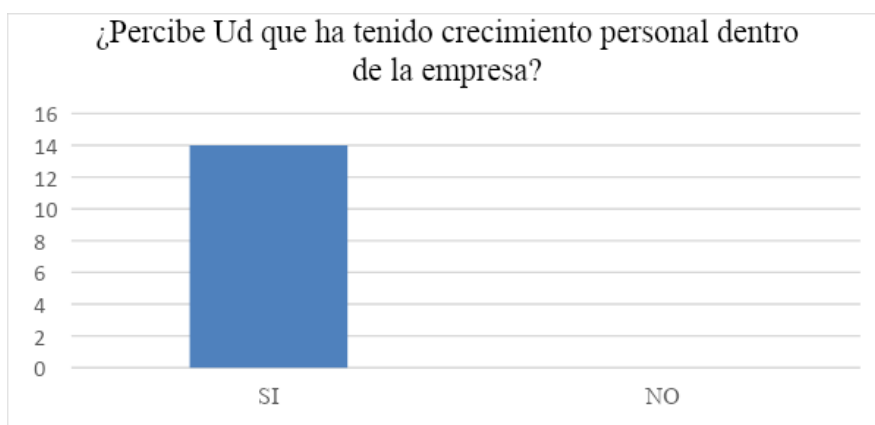


Figura 6. Resultados encuesta. ¿Percibe Ud. que ha tenido crecimiento personal dentro de la empresa? Elaboración propia.

**Descripción:** el 100% de los colaboradores encuestados, dicen percibir determinado crecimiento personal al interior de la Central Hidroeléctrica El Edén. Es decir, los resultados muestran cómo la organización ha promovido a sus colaboradores desde el punto de vista personal.

Tabla 5. *¿Sus funciones están relacionadas con sus competencias y/o formación?*

Pregunta 3	# colaboradores
Sí	14
No	0

Fuente: elaboración propia.



Figura 7. Resultados encuesta. *¿Sus funciones están relacionadas con sus competencias y/o formación?* Elaboración propia.

**Descripción:** el 100% de los colaboradores encuestados afirmaron que sus funciones están relacionadas con la puesta en práctica de sus competencias y/o formación. El hecho que los trabajadores tengan asignadas funciones relacionadas con su área de conocimiento o experticia, influye positivamente en la motivación del individuo.

Tabla 6. *¿Considera que su trabajo le permite aprender cosas nuevas?*

Pregunta 4	# colaboradores
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0

<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0
<b>De acuerdo</b>	4
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10

Fuente: elaboración propia.

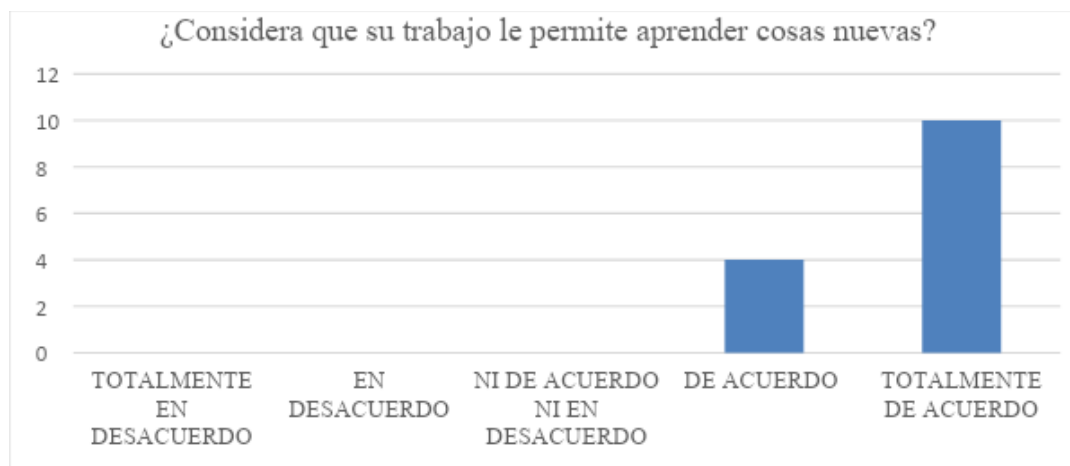


Figura 8. Resultados encuesta. ¿Considera que su trabajo le permite aprender cosas nuevas?  
Elaboración propia.

**Descripción:** El 100% de los encuestados afirman que su trabajo les permite aprender cosas nuevas en la Central Hidroeléctrica El Edén, lo único que lo diferencia es que el 71% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con esto, mientras que el 29% está de acuerdo.

Tabla 7. ¿Su trabajo le permite aplicar sus conocimientos y/o habilidades?

<b>Pregunta 5</b>	<b># colaboradores</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0
<b>En desacuerdo</b>	0
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0
<b>De acuerdo</b>	5
<b>Totalmente de acuerdo</b>	9

Fuente: elaboración propia.



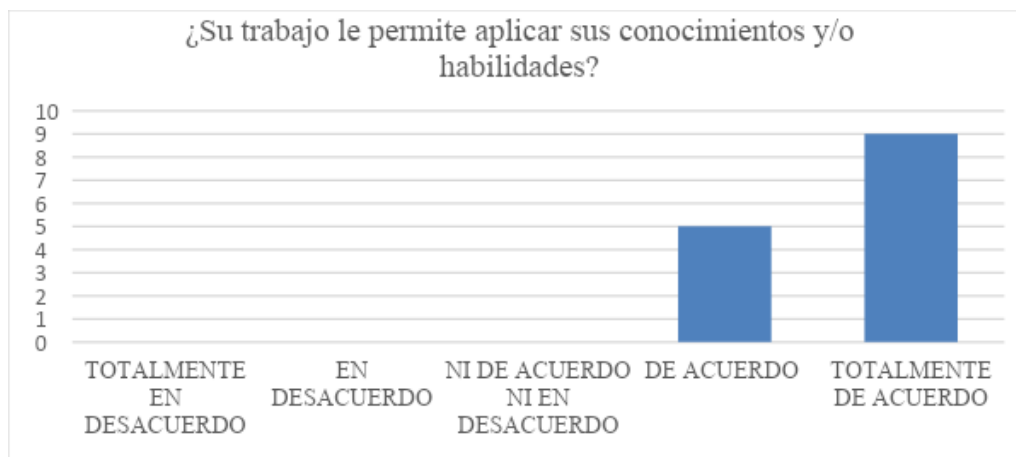


Figura 9. Resultados encuesta. ¿Su trabajo le permite aplicar sus conocimientos y habilidades?  
Elaboración propia.

**Descripción:** El 64% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo con que su trabajo le permite aplicar conocimientos y/o habilidades, mientras que el 36% restante afirman estar de acuerdo. Es decir, el 100% de los encuestados de la Central Hidroeléctrica El Edén afirman que su trabajo les permite aplicar sus conocimientos.

Tabla 8. ¿El cargo que desempeña contribuye al fortalecimiento de su estima personal?

Pregunta 6	# colaboradores
Sí	14
No	0

Fuente: elaboración propia.

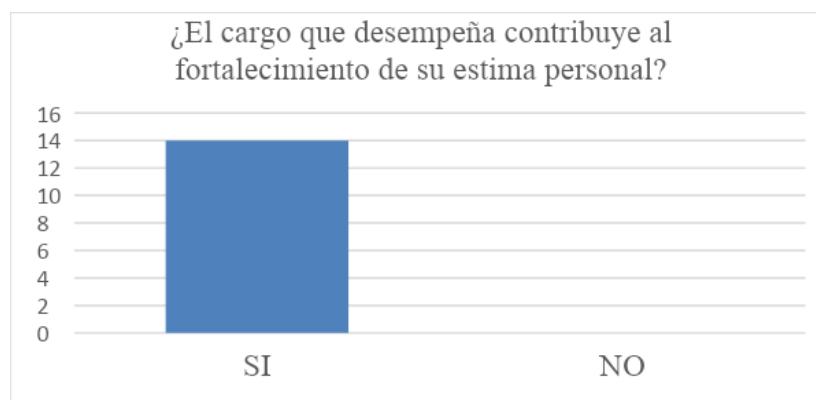


Figura 10. Resultados encuesta. ¿El cargo que desempeña contribuye al fortalecimiento de su estima personal? Elaboración propia.

**Descripción:** El 100% de los colaboradores encuestados afirman que el cargo que desempeñan al interior de la Central Hidroeléctrica El Edén, contribuye al fortalecimiento de su estima personal.

Tabla 9. ¿Considera Ud. que las estrategias implementadas por la empresa motivan al personal?

Pregunta 7	# colaboradores
Sí	12
No	2

Fuente: elaboración propia.

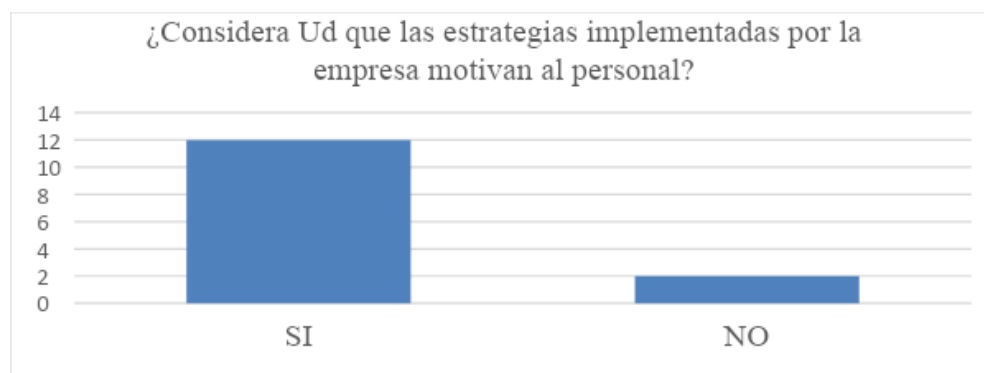


Figura 11. Resultados encuesta. ¿Considera Ud. que las estrategias implementadas por la empresa motivan al personal? Elaboración propia.

**Descripción:** El 86% de los colaboradores encuestados consideran que las estrategias implementadas por la Central Hidroeléctrica El Edén motiva al personal. Mientras que el 14% manifestaron que las estrategias implementadas por la empresa no motivan al personal.

Tabla 10. ¿Cómo considera Ud. las estrategias de motivación laboral implementadas por la empresa?

Pregunta 8	# colaboradores
------------	-----------------

<b>Muy mala</b>	0
<b>Mala</b>	1
<b>Regular</b>	1
<b>Buena</b>	6
<b>Muy Buena</b>	6

Fuente: elaboración propia.

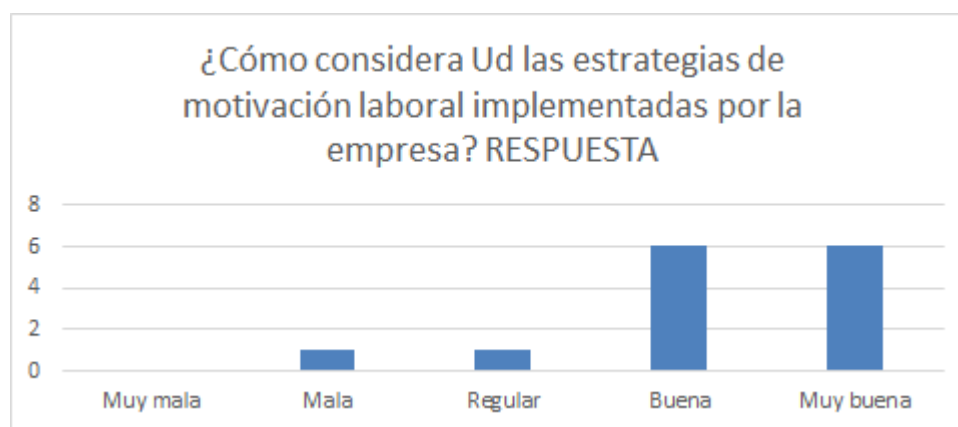


Figura 12. Resultados encuesta. ¿Cómo considera Ud. las estrategias de motivación laboral implementadas por la empresa? Elaboración propia.

**Descripción:** el 86% de los colaboradores encuestados manifiestan que las estrategias de motivación laboral implementadas por la empresa son correctas, mientras que un 7% manifestaron que es regular y otro 7% manifestó que son malas. Del 86% respectivamente; el 43% manifiestan que las estrategias de motivación implementadas por la Central son Muy buenas y el otro 43% manifestaron que son buenas.

Tabla 11. Desde su perspectiva, ¿las instalaciones donde labora son útiles para el desarrollo de sus actividades?

<b>Pregunta 9</b>	<b># colaboradores</b>
<b>Sí</b>	14
<b>No</b>	0

Fuente: elaboración propia.

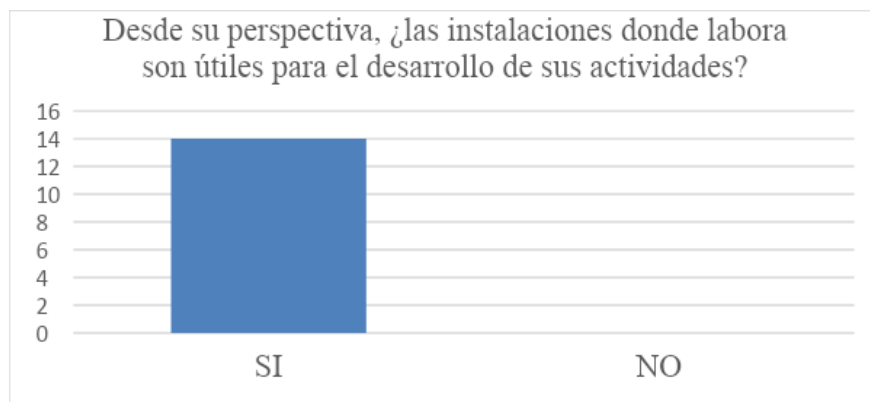


Figura 13. Resultados encuesta. Desde su perspectiva, ¿las instalaciones donde labora son útiles para el desarrollo de sus actividades? Elaboración propia.

**Descripción:** El 100% de los encuestados afirman que las instalaciones donde laboran son útiles para el desarrollo de sus actividades. Es decir, no hay reparo con respecto a los aspectos higiénicos y físicos que pueda desencadenar insatisfacción en los colaboradores.

Tabla 12. ¿Considera Ud. que las instalaciones donde labora son seguras?

Pregunta 10	# colaboradores
Muy insegura	0
Insegura	0
Ni segura ni insegura	0
Segura	7
Muy segura	7

Fuente: elaboración propia.

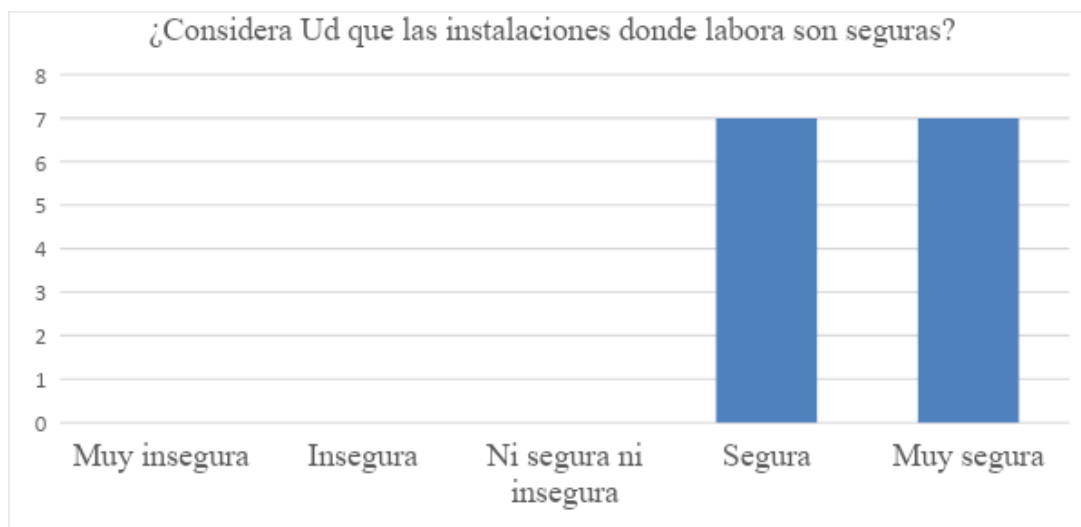


Figura 14. Resultados encuesta. ¿Considera Ud. que las instalaciones donde labora son seguras? Elaboración propia.

**Descripción:** El 50% de los encuestados consideran que las instalaciones de la Central Hidroeléctrica El Edén, donde ejercen sus labores son muy seguras, el otro 50% dicen que son seguras. Es decir, los colaboradores de la organización se sienten protegidos en sus instalaciones.

Tabla 13. ¿Considera que las condiciones físicas del trabajo garantizan el bienestar laboral?

Pregunta 11	# colaboradores
Muy mala	0
Mala	0
Regular	0
Buena	6
Muy buena	8

Fuente: elaboración propia.

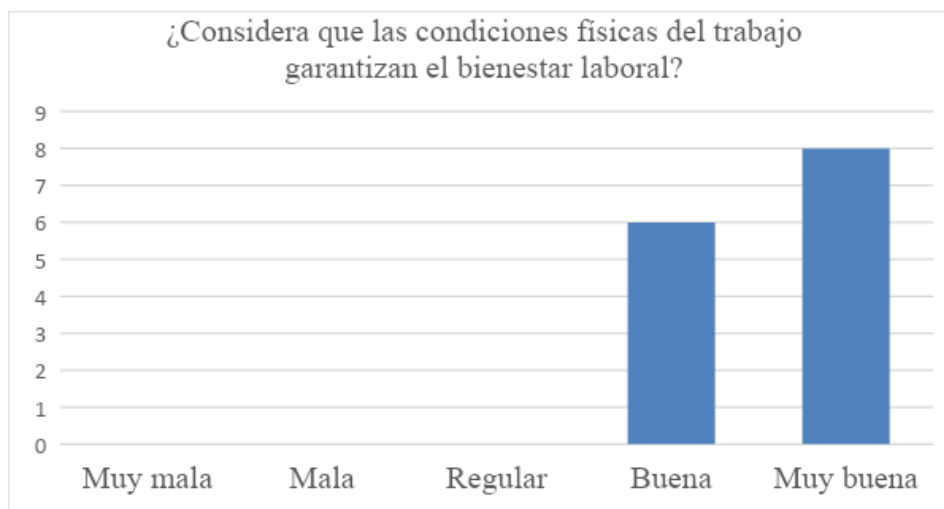


Figura 15. Resultados encuesta. ¿Considera que las condiciones físicas del trabajo garantizan el bienestar laboral? Elaboración propia.

**Descripción:** El 100% de los colaboradores encuestados manifiestan que las condiciones físicas del trabajo garantizan el bienestar laboral, considerando el 57% muy buena y el 43% buena.

Tabla 14. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?

Pregunta 12	# colaboradores
Muy mala	0
Mala	0
Regular	0
Buena	7
Muy buena	7

Fuente: elaboración propia.

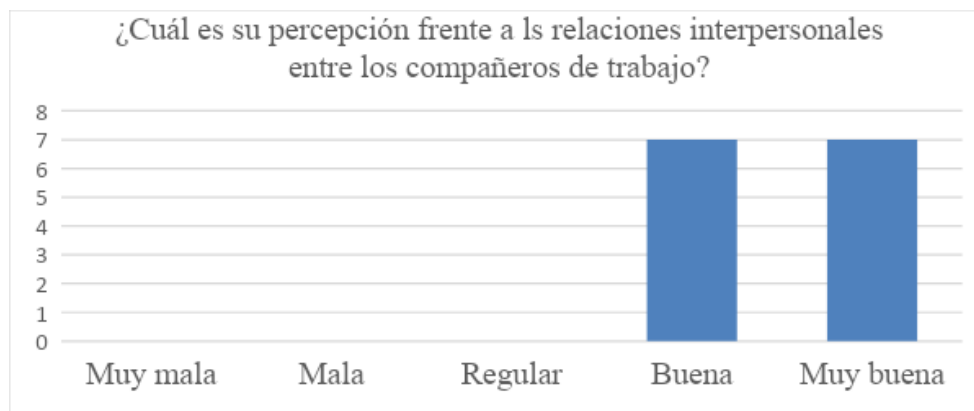


Figura 16. Resultados encuesta. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo? Elaboración propia.

**Descripción:** El 50% de los colaboradores encuestados en la Central Hidroeléctrica El Edén, perciben que las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo son muy buenas, mientras que el otro 50% de los encuestados manifiestan que es buena. Esto quiere decir que el 100% de los encuestados de la Central tienen una gran percepción frente a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.

Tabla 15. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones de comunicación entre compañeros de trabajo?

Pregunta 13	# colaboradores
Muy mala	0
Mala	0
Regular	0
Buena	8
Muy buena	6

Fuente: elaboración propia.

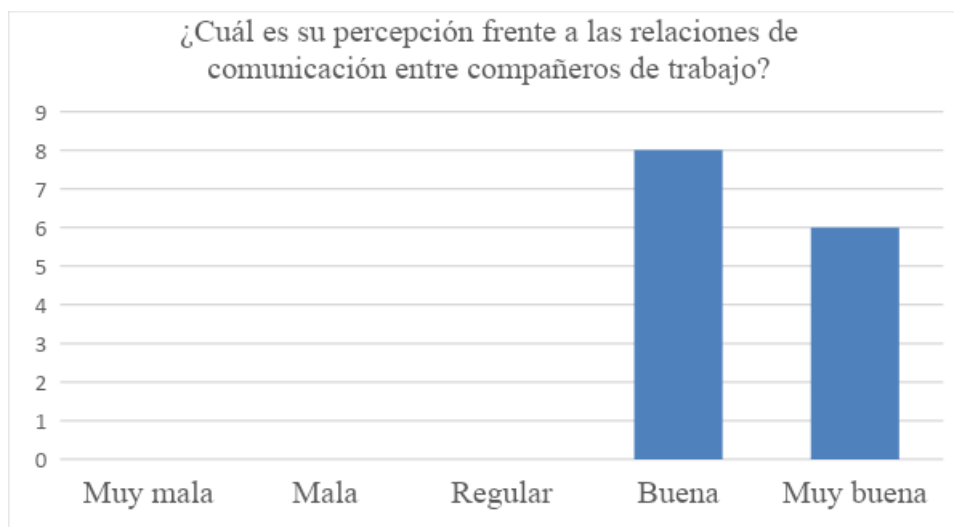


Figura 17. Resultados encuesta. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones de comunicación entre compañeros de trabajo? Elaboración propia.

**Descripción:** El 57% de los colaboradores de la central encuestados manifestaron que es buena la percepción frente a las relaciones de comunicación entre los compañeros de trabajo mientras que el otro 46% manifestaron que son muy buenas. Esto quiere decir que el 100% de los encuestados manifestaron tener una gran percepción frente a las relaciones de comunicación entre los compañeros de trabajo.

Tabla 16. ¿Considera que las políticas y estrategias de salud ocupacional, contribuyen a su satisfacción laboral?

Pregunta 14	# colaboradores
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	9

Fuente: elaboración propia.



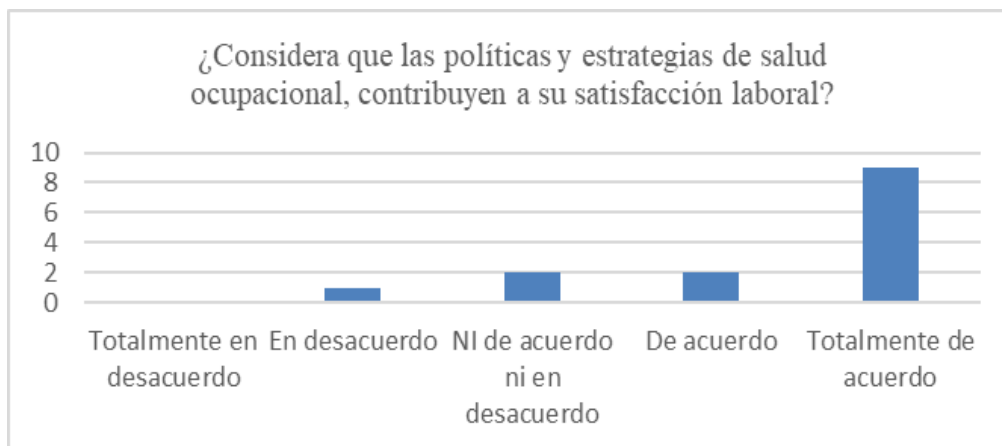


Figura 18. Resultados encuesta. ¿Considera que las políticas y estrategias de salud ocupacional, contribuyen a su satisfacción laboral? Elaboración propia.

**Descripción:** De todas las preguntas contestadas por los colaboradores, esta es la que muestra mayor dispersión en los resultados, el 65% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo con que las políticas de estrategia de salud ocupacional, contribuyen a su satisfacción laboral. Mientras que un 14% está de acuerdo, otro 14% no están de acuerdo ni en desacuerdo y otro 7% están en desacuerdo.

Tabla 17. ¿Cómo considera las políticas y programas del área de Talento Humano (TH), como contribución a su satisfacción laboral?

Pregunta 15	# colaboradores
Muy mala	0
Mala	1
Regular	2
Buena	3
Muy buena	8

Fuente: elaboración propia.

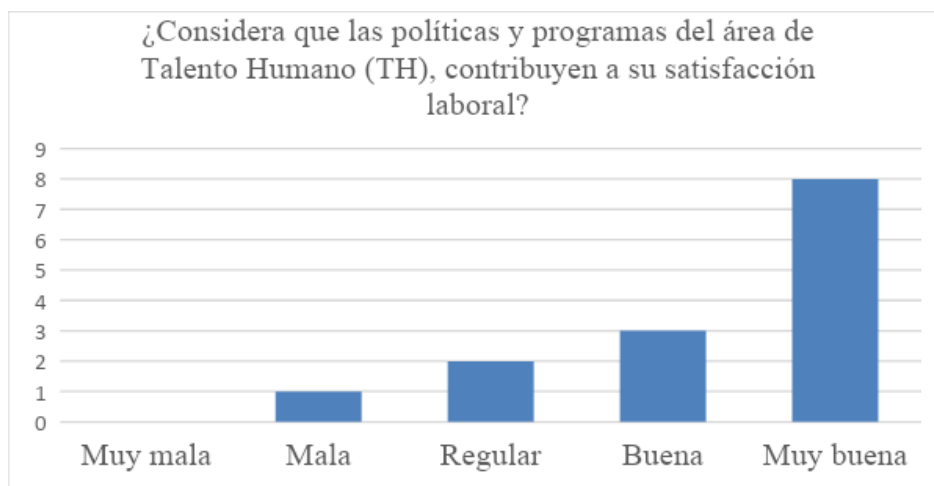


Figura 19. Resultados encuesta. ¿Cómo considera las políticas y programas del área de Talento Humano (TH), como contribución a su satisfacción laboral? Elaboración propia.

**Descripción:** El 58% de los colaboradores encuestados de la Central Hidroeléctrica El Edén consideran muy buenas las políticas y programas del área de talento humano contribuyendo a la satisfacción laboral, mientras que un 21% las consideran buenas, otro 14% las consideran regular y un 7% la consideran mala. Se puede percibir que la mayoría de colaboradores encuestados se encuentran conformes con las políticas por parte del área de talento humano.

Tabla 18. ¿Cuál es su percepción sobre el clima laboral en la empresa?

Pregunta 16	# colaboradores
Muy mala	0
Mala	0
Regular	0
Buena	8
Muy buena	6

Fuente: elaboración propia.

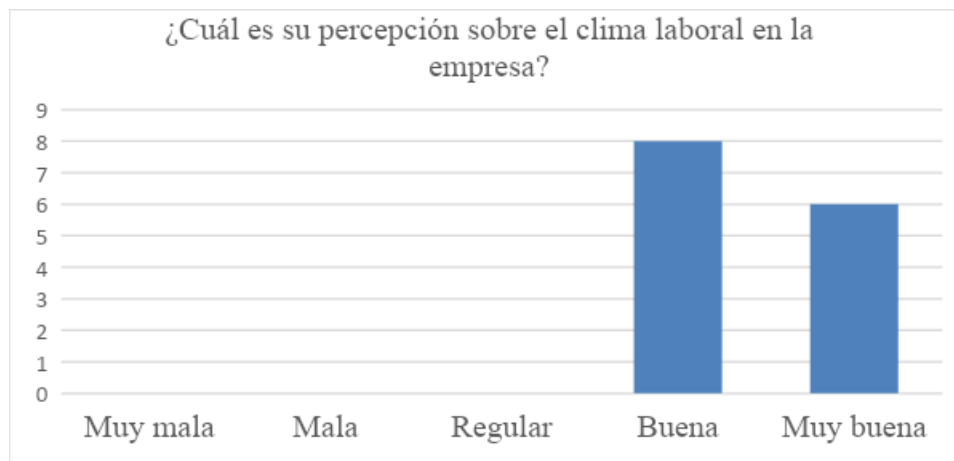


Figura 20. Resultados encuesta. ¿Cuál es su percepción sobre el clima laboral en la empresa?  
Elaboración propia.

**Descripción:** el 57% de los colaboradores encuestados perciben un buen clima laboral en la empresa, mientras que un 43% perciben un muy buen clima laboral, esto quiere decir que el 100% de los encuestados de la Central Hidroeléctrica tienen una percepción muy favorable del clima laboral en la Central.

Tabla 19. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones entre jefes y empleados?

Pregunta 17	# colaboradores
Muy mala	0
Mala	0
Regular	0
Buena	6
Muy buena	8

Fuente: elaboración propia.

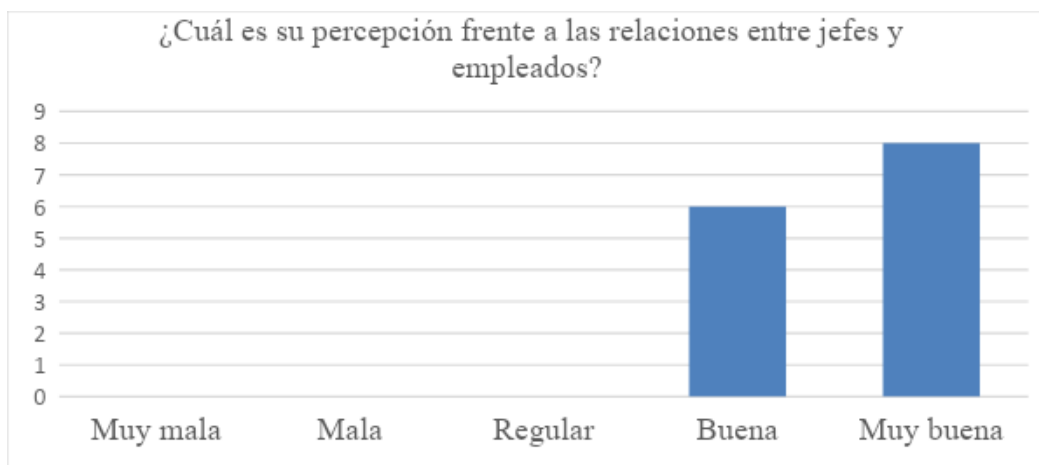


Figura 21. Resultados encuesta. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones entre jefes y empleados? Elaboración propia.

**Descripción:** De todos los colaboradores encuestados el 57% manifestaron tener muy buena relación entre jefes y empleados, mientras que un 43% manifestaron tener una buena relación entre jefes y empleados. Esto quiere decir que el 100% de los colaboradores de la central piensan de una manera positiva la relación que tienen con sus jefes.

Tabla 20. *Teniendo en cuenta sus funciones, horario y desempeño, ¿cree que la remuneración que recibe es proporcional?*

Pregunta 18	# colaboradores
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	9

Fuente: elaboración propia.

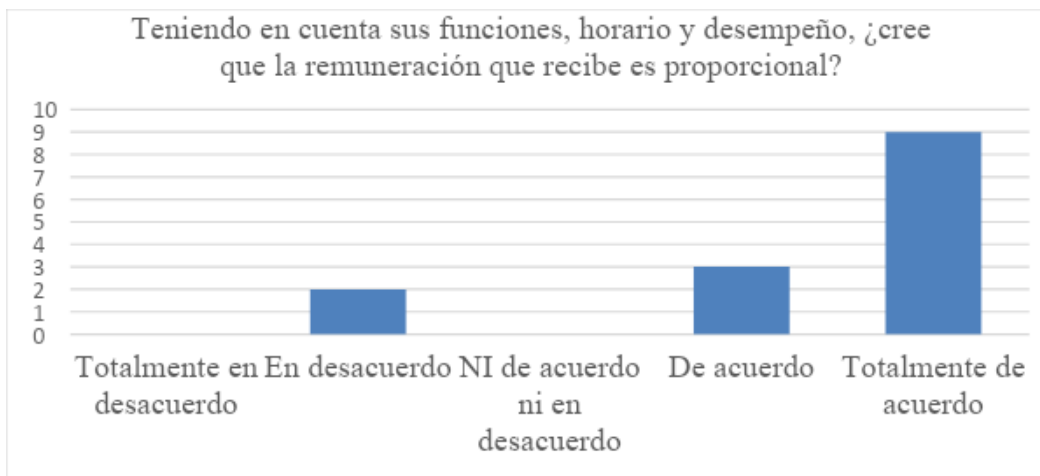


Figura 22. Resultados encuesta. Teniendo en cuenta sus funciones, horario y desempeño, ¿cree que la remuneración que recibe es proporcional? Elaboración propia.

**Descripción:** El 65% de los colaboradores encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo con que la remuneración que reciben es proporcional, mientras que el 21% manifestaron estar de acuerdo y un 14% manifestaron estar en desacuerdo.

Tabla 21. ¿Su contrato tiene todas las prestaciones de ley?

Pregunta 19	# colaboradores
Sí	14
No	0

Fuente: elaboración propia.



Figura 23. Resultados encuesta. ¿Su contrato tiene todas las prestaciones de ley? Elaboración propia.

**Descripción:** El 100% de los colaboradores encuestados afirman que su contrato laboral tiene todas las prestaciones de ley. Esto significa una plena satisfacción en las necesidades de protección de los trabajadores, de las cuales se hablaba anteriormente en el documento.

Tabla 22. ¿Los reconocimientos al desempeño implementados en la empresa son adecuados?

Pregunta 20	# colaboradores
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1
<b>En desacuerdo</b>	0
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0
<b>De acuerdo</b>	7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6

Fuente: elaboración propia.

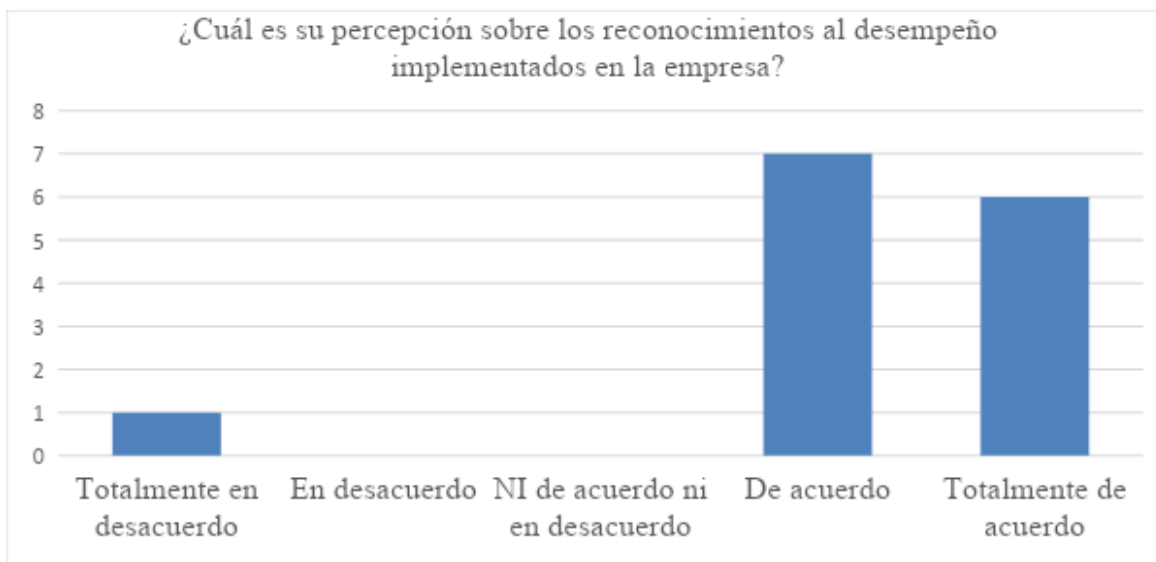


Figura 24. Resultados encuesta. ¿Cuál es su percepción sobre los reconocimientos al desempeño implementados en la empresa? Elaboración propia.

**Descripción:** El 50% de los encuestados de la Central Hidroeléctrica El Edén manifiestan estar de acuerdo con la percepción que tienen sobre los reconocimientos al desempeño implementados en la empresa, mientras que un 43% de los colaboradores encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo y un 7% manifestaron estar totalmente en desacuerdo.

#### **4.2. Análisis y discusión de resultados. Factores motivacionales o de satisfacción relacionados con el cargo de los colaboradores.**

##### 1. ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?

Los colaboradores manifiestan estar satisfechos en su trabajo, Este hecho puede generar en la central Hidroeléctrica un ambiente laboral ameno permitiendo que el desarrollo de las tareas sea el adecuado. Cada individuo siente un grado de conformidad muy alto, con esto en la central se estimula la energía positiva y la motivación.

A la luz de las investigaciones consultadas, la satisfacción que se evidencia en la Tabla 3 (categorías satisfecho y muy satisfecho) tiene relación con la satisfacción de las necesidades individuales y el logro de las metas organizacionales, y se encuentra que estas son potenciadas debido a que la organización presta atención y promueve que sus miembros adquieran habilidades técnicas para el desempeño de su tarea y capacidad para interaccionar socialmente en el grupo de trabajo.

En otras palabras, si se aplica la lógica en toda su expresión a las investigaciones consultadas, así como a los resultados de la tabla 3, se puede concluir que para que los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén estén satisfechos, es porque existen razones para ello, como la promoción de las habilidades técnicas, el reconocimiento a sus tareas realizadas, la comunicación entre colaboradores con la Dirección, entre otros.

No obstante, hasta este punto de los resultados, dicha satisfacción aún no puede rastrearse con seguridad en alguno de los factores que la está promoviendo, y es importante conocer el resultado de todo el instrumento para llegar a resultados o conclusiones más específicas.

##### 2. ¿Percibe Ud. que ha tenido crecimiento personal dentro de la empresa?

Todos los colaboradores manifestaron que tienen un crecimiento personal dentro de la organización, para la Central Hidroeléctrica el Edén esto les permite a los trabajadores estar motivados y desarrollen sus labores de una manera eficiente obteniendo un beneficio propio y a su vez a la empresa, además permite que los trabajadores anhelan seguir en la organización y así

evitar que muchas personas tengan que rotar por un mismo cargo en tan poco tiempo por ausencia de personal.

De acuerdo a lo anterior, estos resultados coinciden con lo propuesto por Herzberg, en el sentido que la función de los gerentes, más allá de motivar los empleados cargándole sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias (dándole al individuo algo más que hacer), deberían cargar horizontalmente los trabajos, brindando mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores responsabilidades, experimentar **crecimiento personal** (Pinto, 2002).

### 3. ¿Sus funciones están relacionadas con sus competencias y/o formación?

Los empleados de la central afirman que sus funciones están relacionadas con sus competencias lo cual les permite explotar sus conocimientos y realizar sugerencias de mejora que de cierta manera los motiva a ejercer su labor con excelencia, esto evidencia que la Central Hidroeléctrica tiene sus cargos bien implementados de acuerdo a la profesión de cada individuo. Logrando que cada colaborador desarrolle sus labores de acuerdo a su profesión, dándole una ventaja competitiva a la organización.

De ese modo, y examinando los resultados de la figura 7 bajo los aspectos relevantes del marco teórico, es importante mencionar que las necesidades y las expectativas de los colaboradores son ampliamente relacionadas con el deseo de identificar un área en la cual la persona pueda sentir, no solo que es útil, sino también que pueda contribuir a su desarrollo (Schein, 1982).

Es decir, la satisfacción laboral que muestran los colaboradores en las primeras respuestas del instrumento, está directamente relacionada con el área en el cual trabaja cada individuo, pues se evidencia que la totalidad de ellos está en un cargo relacionado con su formación, lo cual, por supuesto, es un factor desencadenante en una satisfacción laboral.

### 4. ¿Considera que su trabajo le permite aprender cosas nuevas?

Todos los trabajadores de la central que desarrollaron la encuesta dicen tener la oportunidad de ampliar sus conocimientos y crecer como personas en la ejecución de sus labores, con esto la central Hidroeléctrica puede identificarse por ser una organización que se enfoca en el constante



aprendizaje de sus trabajadores, teniendo la posibilidad de que estos tengan una retroalimentación de sus conocimientos. Cuando un individuo está aprendiendo algo constantemente se motiva a sí mismo.

Como se aprecia en la tabla 6 y figura 8, la totalidad de los colaboradores considera que aprende en su lugar de trabajo. Así, recordando que los miembros de una organización, en forma individualizada, observan su entorno y se crean una imagen de él, producto de sus actitudes, experiencias o **aprendizajes**, se puede concluir que en la Central Hidroeléctrica El Edén existen experiencias de aprendizaje que llevan a los colaboradores a sentir satisfacción laboral, específicamente porque están interiorizando nuevos saberes técnicos y profesionales.

5. ¿Su trabajo le permite aplicar sus conocimientos y/o habilidades?

La Central Hidroeléctrica el Edén se enfoca porque sus colaboradores puedan aplicar sus conocimientos y/o habilidades. Esto mantendrá un alto grado de satisfacción en cada individuo de la organización, ya que todos los seres humanos fuera de la profesión que se tenga o a lo que se dedique, tenemos habilidades para otras cosas, la cual, en la Central Hidroeléctrica el Edén por un lado están permitiendo que sus colaboradores puedan aplicar diferentes habilidades que tengan y por otro lado, para la Central esto le permite conocer aún más a sus colaboradores para que puedan ejercer otro tipo de funciones y sacarle el mayor provecho de sus conocimientos y/o habilidades a cada individuo de la organización.

De acuerdo a los hallazgos visibles en la figura 9, se encuentra que la Central Hidroeléctrica El Edén promueve el desarrollo organizacional, en tanto que promueve el mejoramiento de la productividad, el rendimiento, las habilidades y el conocimiento tanto individual como colectivo para hacer frente a los retos y problemas que se puedan presentar, para así, de la mano de los colaboradores, lograr resolverlos de una manera positiva.

Por lo anterior, el hecho que la organización permita aplicar los conocimientos y destrezas de los colaboradores en cada una de sus tareas, hace que los individuos que conforman la empresa se sientan satisfechos, a la vez que contribuye al desarrollo organizacional.

6. ¿El cargo que desempeña contribuye al fortalecimiento de su estima personal?

Todos los colaboradores manifestaron que el cargo que desempeñan contribuye al fortalecimiento de su estima personal, esto permite que los colaboradores tengan una muy buena percepción de sí mismos en relación al cargo que ocupan, por ende, trabajarán con más agrado y estarán satisfechos, esto logrando influir en que la organización trabaje de manera óptima y eficiente.

Los hallazgos de la tabla 8, a la luz de las investigaciones consultadas del marco teórico, permiten evidenciar que la estima personal, si bien no es una necesidad básica de los individuos, sí es una instancia de gran importancia para la dirección y para el mismo hombre, pues son estas necesidades yoicas las que potencian la satisfacción laboral de los colaboradores.

Lo anterior se sustenta de acuerdo a la clasificación que Ballart (1993) hace de las necesidades yoicas, donde propone a la estima personal como una de ellas, así: las necesidades yoicas son aquellas necesidades que se encuentran relacionadas con la autoestima: necesidades de confianza en sí mismo, de independencia, realización, competencia y conocimiento.

7. ¿Considera Ud. organización las estrategias implementadas por la empresa motivan al personal?

El 86% de los encuestados afirmaron que las estrategias implementadas por la empresa motivan al personal, aunque la gran mayoría estén de acuerdo con esto se debería tener en cuenta la percepción del 14% que no les parece, para mejorar este tipo de estrategias y se ajusten a todos los colaboradores. El implemento de estas estrategias logra que todos los trabajadores tengan un ambiente amigable, fomenta el trabajo en equipo, mejora las condiciones de trabajo y permite que los trabajadores no sientan jornadas tan extensas.

Una discusión de los resultados de la figura 11, implica revisar no solo lo que opina la mayoría de colaboradores (12 de 14), sino también por qué hubo 2 individuos que sientes que las estrategias utilizadas por la empresa para motivar al personal no son las adecuadas. Según McClelland y Cols (1998), quienes fueron citados en el marco teórico de esta investigación, para realizar una labor investigadora a cabalidad, se requieren tres aspectos, de los cuales se resalta uno de ellos: el estudio experimental de la motivación debería poder manipular las situaciones motivacionales mediante la creación de condiciones externas adecuadas y favorables.

Lo anterior permite proponer un contexto diferente, modificado a propósito por la dirección, para esa minoría de trabajadores que no se sienten motivados por las estrategias implementadas por la organización, de manera que se establezcan condiciones externas e internas que generen un cambio de perspectiva en estos colaboradores. Para ello, se hace necesario una revisión profunda de las causas que generaron dichas respuestas al instrumento.

8. ¿Cómo considera Ud. las estrategias de motivación laboral implementadas por la empresa?

Para el 86% de los encuestados, es decir la mayoría, consideran que las estrategias de motivación laboral implementadas por la Central Hidroeléctrica El Edén son adecuadas, esto permite que los colaboradores de la Hidroeléctrica estén a gusto y les favorece las estrategias de motivación. En tanto que un 14% de ellos dicen que son malas o regulares esas estrategias. En este sentido, es importante también que la organización tome cartas en el asunto, mejorando las estrategias que tiene y de igual manera crear unas nuevas para cambiar la percepción en ese 14% de los colaboradores.

Las respuestas a este ítem permiten conocer más con respecto a la pregunta anterior, pues ambas están relacionadas. Debido a que este ítem refleja un porcentaje importante de colaboradores que muestran insatisfacción con las estrategias de motivación, es importante rescatar las estrategias propuestas por Herzberg (1968) para enriquecer el lugar de trabajo, y así, cambiar la percepción que tienen algunos colaboradores.

Como se vio en el apartado de marco teórico, las estrategias a la cuales hace alusión el autor mencionado tienen que ver con la eliminación de controles innecesarios a los trabajadores, el aumento en la responsabilidad de los colaboradores en su lugar de trabajo (es decir, asignar un rol más autónomo), la concesión de mayor autoridad en el lugar de trabajo, la comunicación de los informes periódicos de desempeño, la introducción de nuevas tareas que resulten interesantes para los colaboradores, así como la asignación de tareas específicas en las que los individuos sientan que aprenden y se vuelven expertos.

9. Desde su perspectiva, ¿las instalaciones donde labora son útiles para el desarrollo de sus actividades?

Todos los colaboradores afirmaron que las instalaciones donde laboran son útiles para el desarrollo de sus actividades, generando esto satisfacción a cada individuo de la organización, ya que el lugar donde laboran se encuentra acorde a sus necesidades y las herramientas que usan, si es necesario utilizarlas, se encuentran en buen estado. Lo anterior permite que las condiciones laborales como factores de higiene sean cumplidas.

Como lo expresa Robbins (1996), citado anteriormente en el marco teórico, hay diferentes factores que operan para modelar y, algunas veces, distorsionar la percepción de satisfacción de los colaboradores. Según este autor, uno de los factores es la percepción que los colaboradores tienen del lugar o instalaciones de trabajo. En ese sentido, el hecho que la figura 13 evidencie que los colaboradores se sienten cómodos con las instalaciones, permite concluir que lo expresado por Robbins se cumple a cabalidad en la Central Hidroeléctrica El Edén.

10. ¿Considera Ud. que las instalaciones donde labora son seguras?

El 50% de los colaboradores encuestados manifestaron que las instalaciones son muy seguras y el otro 50% manifestaron que son seguras, esto permite que desarrollen su trabajo con tranquilidad, se encuentren motivados y cumplan con sus funciones de manera óptima y segura. Con esto se puede deducir que la Central Hidroeléctrica El Edén mantiene sus instalaciones en perfecto estado y son seguras para los colaboradores que las habitan.

Al respecto de la seguridad, y teniendo en cuenta los resultados del instrumento, se encuentra que los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén se sienten seguros en su lugar de trabajo. Lo anterior es fundamental para la percepción de satisfacción laboral, en el sentido que, según se vio en el marco teórico, cuando las necesidades de seguridad se encuentran amenazadas, el comportamiento de los individuos tiende a frustrar los objetivos organizativos. Se vuelve resistente, siendo su conducta una consecuencia, mas no una causa (Ballart, 1993).

En otras palabras, aunque las necesidades de seguridad están en la base de las necesidades básicas, es importante que estas estén satisfechas para que haya una plena sensación de satisfacción laboral. El cumplimiento de las necesidades más básicas da pie y sirve como base para que otras necesidades de mayor jerarquía se cumplan también.

11. ¿Considera que las condiciones físicas del trabajo son buenas garantías del bienestar laboral?

El 100% de los colaboradores encuestados consideran que las condiciones físicas del trabajo garantizan su bienestar laboral, para 8 de ellos las condiciones son muy buenas y para los 4 restantes son buenas.

Como lo expresan algunos autores en el marco teórico de esta investigación, los factores de higiene (relacionados con las condiciones físicas de la Central Hidroeléctrica El Edén) si bien no aportan mayor grado de satisfacción cuando están presentes, sí se vuelven un factor de insatisfacción laboral cuando están ausentes.

A la luz de los resultados de la figura 15, se evidencia que los colaboradores sienten que las condiciones físicas (factores de higiene) son adecuados, por lo cual este no sería un aspecto que amenace la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización foco de este estudio. Las condiciones físicas a las que se refiere este ítem del instrumento se asocian con los factores de higiene expresados por Pumlee (1991).

12. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?

Para el 50% de las personas encuestadas consideran que las relaciones interpersonales con sus compañeros son buenas, para el otro 50% las consideran buenas, esto quiere decir que la Central Hidroeléctrica fomenta e se preocupa por que sus colaboradores tengan un ambiente laboral amigable.

Con respecto a las relaciones interpersonales, y teniendo en cuenta que las respuestas a este ítem fueron satisfactorias, cobra relevancia resaltar la importancia que tienen las relaciones entre los colaboradores para la percepción de motivación y satisfacción laboral. Al respecto, la investigación de Flores y Vacca (2014) evidenció que factores como las relaciones interpersonales son bastante influyentes y muy determinantes con respecto a la motivación laboral.

13. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones de comunicación entre compañeros de trabajo?

El 100% de los funcionarios encuestados manifestaron haber tenido una buena relación de comunicación con sus compañeros, Para la Central Hidroeléctrica el Edén es importante que sus colaboradores tengan una buena comunicación ya que como muchas de sus funciones requieren del trabajo en equipo, esto les facilita que los individuos se entiendan y puedan trabajar de la mejor manera en equipo.

Un análisis de los resultados permite evidenciar que existen buenas prácticas de comunicación entre los colaboradores, lo cual es un elemento propiciador de satisfacción laboral, según se evidenció en el apartado de marco teórico de esta investigación, donde se afirma que un buen líder dirige a su equipo de trabajo dando instrucciones precisas, asegurándose de que tengan claridad en lo que deben hacer, manteniendo una constante supervisión, aceptando sugerencias y nuevas ideas, asesorando y estimulando a sus compañeros; todo lo anterior, basado en la buena comunicación y el trabajo en equipo.

14. ¿Considera que las políticas y estrategias de salud ocupacional, contribuyen a su satisfacción laboral?

El 64% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, el 14% de acuerdo, el otro 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 7% en desacuerdo. Es fundamental que la empresa siga fortaleciendo las estrategias y políticas en salud ocupacional, ya que estos son factores protectores para el bienestar físico, mental y social de los colaboradores. Aunque se puede apreciar que la Central Hidroeléctrica se preocupa por la satisfacción laboral de sus Colaboradores, es importante que puedan seguir fortaleciendo este aspecto, ya que, de todas las preguntas de la encuesta, este tema es el que más inconformidad genera.

Para Pumlee (1991), los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, **las condiciones físicas del trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa**, entre otros. En relación a los resultados de la investigación en el ítem de salud ocupacional, la figura 18 permite evidenciar que existe una cantidad importante de colaboradores que no sienten que las políticas de salud ocupacional vayan encaminadas realmente a su percepción de satisfacción laboral. Lo anterior, representa una amenaza latente para la organización, en el sentido que diferentes investigadores han identificado las condiciones físicas

del lugar de trabajo (asociadas a la salud ocupacional) como un elemento diferenciador en la percepción de satisfacción en el trabajo.

Por lo anterior, es conveniente establecer acciones de mejora que permitan conocer con un mayor grado de profundidad las razones que originan estas respuestas al instrumento.

15. ¿Cómo considera las políticas y programas del área de Talento Humano (TH), como contribución a su satisfacción laboral?

El 58% de los colaboradores que participaron en la encuesta, consideran que las políticas y programas del área de Talento Humano de la Central Hidroeléctrica El Edén son muy buenas y contribuyen a su satisfacción laboral. En tanto que del 42% restante de los encuestados, el 21% dicen que son buenas las políticas de TH, el 14% dicen que son regulares y el 7% dicen que son malas las políticas y programas impartidas por Talento Humano. En este orden de ideas, el 79% de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén, perciben que la empresa contribuye en su satisfacción laboral, pero es importante que la organización se enfoque en sumar esfuerzos para aunar esfuerzos que mejoren esa percepción en los demás colaboradores.

Si bien la tabla 17 y la figura 19 muestran una mayoría conforme y satisfecha con las políticas y programas del área de talento humano, es importante que el análisis de resultados se enfoque en las minorías que responden con cierto grado de insatisfacción al ítem. El hecho que haya un número de colaboradores que responden en las categorías de Regular y Mala, indica que hay oportunidades de mejora que deben ser tenidas en cuenta para mejorar la percepción de satisfacción laboral. Por supuesto, estas falencias deben ser halladas directamente en el área de talento humano, estudiando a profundidad qué se está haciendo y qué se debería hacer como políticas de promoción de la satisfacción laboral, recordando que el área de talento humano en la actualidad no solo tiene a su cargo la contratación de los empleados, sino también su formación y apoyo dentro de la organización, lo cual incluye promover su motivación a través de diferentes actividades, programas y políticas.

16. ¿Cuál es su percepción sobre el clima laboral en la empresa?

Los colaboradores encuestados perciben un buen clima laboral en la Central Hidroeléctrica El Edén lo que en cierta manera ayuda a su motivación laboral, en este sentido se entiende que en la Central Hidroeléctrica El Edén se preocupan porque todos los departamentos y cargos tengan un buen clima laboral y sus colaboradores tengan bienestar al interior de la organización.

Al respecto del clima laboral, los resultados de la figura 20 permiten evidenciar que no hay amenazas a la satisfacción laboral en ese sentido, teniendo en cuenta que el clima laboral tiene que ver con las relaciones interpersonales (analizadas en un ítem anterior), así como con las instalaciones del lugar de trabajo y la comunicación con los diferentes actores. Luego de observar los buenos resultados en términos de relaciones con otros colaboradores, así como las respuestas positivas con respecto al ítem de comunicación con los compañeros de trabajo, era de esperarse que las respuestas a este ítem fueran igualmente satisfactorias.

17. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones entre jefes y empleados?

Los colaboradores que participaron en la encuesta, en términos generales; perciben una buena relación entre ellos y sus superiores. Esto nos permite afirmar que los jefes tienen una buena comunicación con sus empleados permitiendo que los mismos desarrollen su trabajo de forma tranquila y armoniosa, respetan a sus jefes más no sienten miedo a la hora de expresarse.

Un análisis de los resultados de la figura 21 permite concluir que la relación entre jefes y empleados es satisfactoria. Lo anterior tiene una amplia relación con el liderazgo organizacional, teniendo en cuenta que un líder debe tener la habilidad para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación de todas las áreas que conforman el sistema organizacional (incluyendo los individuos); potenciando al máximo cada una de ellas y logrando la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Es decir, el hecho que la relación entre jefes y empleados dentro de la organización esté en un buen momento, implica que la dirección cuenta con líderes reales que dan respuesta a las diferentes necesidades de los colaboradores, desde una perspectiva de motivación al talento humano.

18. Teniendo en cuenta sus funciones, horario y desempeño, ¿cree que la remuneración que recibe es proporcional?



El 86% de los encuestados manifestaron estar conformes con la remuneración que reciben, mientras que un 14% manifestaron no estar conformes. La mayoría de colaboradores se sienten satisfechos con la remuneración que reciben por parte de La Central Hidroeléctrica El Edén, lo cual les permite tener calidad de vida y solventar sus necesidades básicas. Sin embargo, sería importante para la empresa propender por la plena satisfacción de sus colaboradores en términos salariales, ya que de esa manera los individuos que conforman la organización se sienten más motivados.

Como se vio en el marco teórico, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados, incentivándolos a abrigar más altas expectativas respecto del periodo venidero de reajustes salariales (Pinto, 2002).

Y es precisamente lo que se evidencia en los resultados de la figura 22, donde se aprecian algunos colaboradores que muestran un descontento con el salario que reciben. Con respecto a lo anterior, es muy importante que se revise si el descontento se genera por una insatisfacción laboral que hace que el empleado se sienta mal pago, o si por el contrario, el individuo está satisfecho y motivado con su clima laboral, pero busca una mayor remuneración económica.

#### 19. ¿Su contrato tiene todas las prestaciones de ley?

El 100% de los encuestados, afirmaron tener todas las prestaciones de ley, Esto permite que la central hidroeléctrica le otorga de manera correcta los beneficios que tienen los colaboradores con su contrato por obra y labor.

Un análisis y discusión de los resultados permite evidenciar que en la Central Hidroeléctrica El Edén la totalidad de los colaboradores tienen sus prestaciones de ley. Este hallazgo es un incentivo a la percepción de satisfacción laboral de los colaboradores, pues en relación a lo encontrado en las investigaciones consultadas, en las organizaciones es prioridad la identificación de las motivaciones y necesidades del trabajador, estableciendo que un contrato psicológico implica además que cada colaborador que desempeña un rol en la organización, tiene expectativas sobre aspectos como las escalas salariales, jornada laboral, **prestaciones** y ventajas del empleo, en busca de garantizar su estabilidad laboral.

20. ¿Los reconocimientos al desempeño implementados en la empresa son adecuados?

El 93% de los colaboradores manifestaron que la Central Hidroeléctrica El Edén implementa los reconocimientos al desempeño de forma adecuada. Esto permite que la mayoría de los trabajadores de la central se sientan autorrealizados, para cualquier trabajador es de gran satisfacción que le reconozcan por la buena labor que hace, permitiendo que los colaboradores se sientan apreciados y valorados por lo que hacen.

Como lo expresa Schein (1982), el individuo espera que la organización haga un reconocimiento de su contribución (Schein, 1982, p. 22). Cuando los líderes de la organización realizan reconocimientos a los colaboradores por su buen desempeño, estos sienten un compromiso mayor hacia la organización, trayendo consigo beneficios comunes.

No obstante, un análisis de los resultados permite evidenciar que hay algunos individuos dentro de la organización que no han sido correctamente reconocidos por su desempeño, lo cual es una gran oportunidad para mejorar la percepción de satisfacción laboral, buscando las razones por las que algunos colaboradores respondieron de forma negativa al ítem.

## 5. Conclusiones

- Gracias a los textos consultados y el trabajo de campo realizado, queda claro que los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén, están conformes y tienen una percepción positiva de los procedimientos, el funcionamiento y las decisiones tomadas desde el área de gerencia con respecto al tema de la Motivación y los Factores Higiénicos, que logran una satisfacción laboral alta de los colaboradores.

- Como puede notar el lector, la evidencia mencionada anteriormente demuestra que los colaboradores que reciben un contrato laboral con todas las prestaciones de ley, que cuentan con instalaciones adecuadas y seguras para ejecutar sus labores y que aprenden constantemente,

están realmente satisfechos laboralmente, fortaleciendo su estima personal y estimulando su crecimiento personal.

- Las gerencias altas y medias deben generar estrategias innovadoras o de mejora cuyo fin sea continuar con la tendencia de satisfacción laboral de los colaboradores. Debe ser una labor constante durante el tiempo que la Central Hidroeléctrica El Edén requiera personal para su correcto funcionamiento.

- Un porcentaje del 7% al 14% se muestra inconforme con los protocolos establecidos por la empresa, los cuales buscan motivar a los colaboradores. Se recomienda estudiar las razones por las cuales hay un porcentaje de colaboradores que no se han sentido estimulados por las estrategias utilizadas, y buscar alternativas que puedan mostrar resultados positivos con este grupo.

- Las tareas propuestas por la empresa a los trabajadores permiten que los mismos desarrollen sus habilidades y fortalezcan sus conocimientos adquiridos.

- Los trabajadores de la empresa manifiestan que, debido a las adecuadas relaciones interpersonales, se ha fortalecido el trabajo en equipo y han mantenido la higiene en su salud mental.

- Las respuestas insatisfactorias de algunos colaboradores en determinados ítems del instrumento, constituyen un punto de partida para nuevas investigaciones, en las cuales se pretenda encontrar las causas de las inconformidades, así como establecer acciones de mejora en relación a la percepción de satisfacción laboral.

- Por su parte, otra línea de investigación que se deriva de este estudio tiene que ver con el análisis de las estrategias que está implementando el área de talento humano de la Central Hidroeléctrica El Edén, ya que ese fue uno de los puntos que mayor amenaza representó a la motivación y satisfacción de los colaboradores.

- Por último, es importante reconocer las limitantes de este estudio, como el tipo y cantidad de preguntas realizadas en el instrumento, las cuales pueden dejar algunos vacíos en la búsqueda de la percepción de satisfacción laboral en la Central hidroeléctrica El Edén.

## 6. Referencias

- Aldana, A. (2014). *La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo*. Tesis para acceder a título de Especialización en Alta Gerencia.
- Aldana, A. (2014). *La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo*. Tesis para acceder a título de Especialización en Alta Gerencia Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.
- Cid, A. (2013). Teoría de los dos factores de Herzberg. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/oomla-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Antonio, G. (2013). *Calidad de vida en el trabajo. Gestión de salarios e incentivos*. Tesis de grado para optar por título de Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.
- Ballart, R. (1993). *Teoría de la organización*. Madrid: imprenta nacional del boletín del estado.
- Bertoglio, O. (2004). *Anatomía de la empresa*. México: Limusa.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Interamericana S.A.
- Douglas M., (1960). El lado humano de las organizaciones, capítulo 6. Recuperado de [https://www.academia.edu/16439213/Organizaciones-Cap%C3%ADtulo\\_6\\_El\\_lado\\_humano\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/16439213/Organizaciones-Cap%C3%ADtulo_6_El_lado_humano_de_las_organizaciones)
- EAE Business School. (2014). *Estilos de liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/oomlaogíans-de-los-estilos-de-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- IAAP. (s.f.) El individuo en la organización. Obtenido de <https://sites.google.com/site/groupccygv/wiki-del-proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento-1/2-2-el-individuo-dentro-de-la-organización>
- Figueroa. A. La teoría de las motivaciones de David Mc Clelland. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/oomlaogí/oomla-motivaciones-david-mcclelland>
- García, J. Pirámide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/oomlaogí/oomlao-de-maslow>
- García S. (2012) *la motivación laboral. Estudio descriptivo*.
- Gómez M., Galvis L y Royuela V. (2015). *Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso*. Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Banco de la Republica. Número 230.

- Sampieri, R.; Fernández, C; Baptista, P; (1999). Metodología de la investigación, pág. 256. Recuperado de [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/oomlaogía%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/oomlaogía%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Huilcapi, M. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Revista científica Dominio de las Ciencias.
- Ortiz V. (2017). Incrementar la motivación y la felicidad laboral como estrategia de desempeño en las empresas sociales del estado colombiano del orden territorial. Tesis para acceder a título de Especialización en Finanzas y Administración Pública. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.
- Pedraza, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clio América*, 3.
- Ardila, R., (1998). Revista Latinoamericana de Psicología. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 30, núm. 3, 530.
- Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad Eafit*, 80.
- Likert, R. (1969). El factor humano en la empresa: su dirección y valoración. Recuperado de <https://www.worldcat.org/title/factor-humano-en-la-empresa-su-direccion-y-valoracion-trad-por-agustin-gil-lasierra/oclc/683399152>
- Rojas, E. (2004). La conducta individual como respuesta a los factores formales organizacionales.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Entice. Hall Hispanoamericana S.A.
- Schein, E. (s.f.) Comportamiento y desarrollo organizacional recuperado de <http://www.theod institute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>
- Schein, E. (s.f.). *Autores y consultores claves. Comportamiento y desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://www.theod institute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>
- Sum, M, (2015). "Motivación y desempeño laboral. Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango". Universidad Rafael Landívar.

Torres S. (2017). El bienestar laboral en las empresas como responsabilidad social empresarial en Colombia. Tesis para acceder a título de Administrador de Negocios. Universidad de San Buenaventura Colombia. Facultad de Ciencias Empresariales

VARIABLES. Trabajo Fin de Grado, Grado en Relaciones Laborales y Recursos

Velásquez, A. (2007). Escuela de la administración de negocios. *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann*, 132.

Vieyra, P., Hernandez, J. (2012). La noción de individuo moderno en la obra de Max Weber. *Sociológica*, año 27, número 75.

## Anexo 1: Encuesta

### Encuesta realizada a los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén

Facultad de ciencias contable, económicas y administrativas  
Programa de administración de empresas

**Objetivo:** Describir la satisfacción laboral desde factores motivacionales e higiénicos de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica El Edén

#### Información General:

**GENERO:** M  F

**EDAD:** \_\_\_\_\_

**CARGO:**

**Antigüedad en la empresa:** 0 a 1 año:

1 a 2 años:

2 a 4 años:

5 o más años:

#### Encuesta

#### Naturaleza del Cargo:

1. ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	satisfecho	Muy satisfecho

2. ¿Percibe usted que ha tenido crecimiento personal dentro de la empresa?



SI	NO

3. ¿sus funciones están relacionadas con sus habilidades, competencias y/o formación?

SI	NO

4. ¿considera que su trabajo le permite aprender cosas nuevas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. ¿Su trabajo le permite aplicar sus conocimientos y/o habilidades?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. ¿El cargo que desempeña contribuye al fortalecimiento de su estima personal?

SI	NO

**Contexto del cargo:**

7. ¿Considera usted que las estrategias implementadas por la empresa motivan al personal?

SI	NO

8. ¿Como considera usted las estrategias de motivación laboral implementadas por la empresa?

Muy mala	mala	Regular	Buena	Muy buena

9. ¿Desde su perspectiva, las instalaciones donde labora son útiles para el desarrollo de sus actividades?

SI	NO

10. ¿Considera usted que las instalaciones donde labora son seguras?

Muy insegura	insegura	Ni segura ni insegura	segura	Muy segura

11. ¿Considera que las condiciones físicas del trabajo garantizan el bienestar laboral?

Muy mala	mala	Regular	Buena	Muy buena

12. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?

Muy mala	mala	Regular	Buena	Muy buena

13. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones de comunicación entre compañeros de trabajo?

Muy mala	mala	Regular	Buena	Muy buena

14. ¿Considera que Las políticas y estrategias de salud ocupacional, contribuyen a su satisfacción laboral?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

15. ¿Considera que las políticas y programas del área de talento, contribuyen a su satisfacción laboral?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena

16. ¿Cuál es su percepción sobre el clima laboral de la empresa?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena

17. ¿Cuál es su percepción frente a las relaciones entre jefes y empleados?

Muy mala	mala	Regular	Buena	Muy buena

18. ¿Teniendo en cuenta sus funciones, horarios y desempeño cree que la remuneración que recibe es proporcional?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

19. ¿Su contrato tiene todas las prestaciones de ley?

SI	NO

--	--

20. ¿Cuál es su percepción sobre los reconocimientos al desempeño implementados por la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## Anexo 2. Matriz de categorización

La satisfacción laboral desde factores motivacionales e higiénicos de los colaboradores de la Central Hidroeléctrica el Edén										
Matriz de categorización								Pregunta	Grupo meta	Tipo de técnica
CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUB-SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUB-SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN		COLABORADORES	ENCUESTA
Satisfacción laboral	Según Bedoya (1993), la satisfacción laboral “es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado dentro de la organización”	Factores motivacionales	Herzberg denomina factores motivadores o motivacionales a las experiencias satisfactorias que los empleados experimentan y que tienden a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo (Pinto, 2002, p. 81).	Individuo	El individuo moderno tiene como características principales la dedicación a la idea de profesión como vocación, el apego a las normas universales y abstractas, y el hecho de que ha deshumanizado sus labores, puesto que en el desempeño de su profesión no evidencia amor, odio, ira o pasión, y además habita en un mundo que ha sido desencantado, al cual él mismo tiene que racionalizar constantemente a través de una ética de la responsabilidad o de la convicción (Vieyra y Hernández, 2012, p. 225).	Aspecto personal	La personalidad de un individuo es considerada una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formadas de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esta serie de variables determinan los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo. Esta definición hace notar que la personalidad del individuo está formada fuera de la institución laboral, sin embargo, genera respuestas conductuales dentro de ella.	¿Percibe Ud. que ha tenido crecimiento personal dentro de la empresa?	X	X
							¿Considera que su trabajo le permite aprender cosas nuevas?	X	X	
							¿El cargo que desempeña contribuye al fortalecimiento de su estima personal?	X	X	
							¿Considera Ud. que las estrategias implementadas por la empresa motivan al personal?	X	X	
						Aspecto profesional	De acuerdo con Ballart, aquellos superiores que dedican parte de su tiempo al entrenamiento de sus subordinados, en orden a permitir a éstos en las mejores condiciones profesionales, ascensos en el oficio, terminan además por lograr mejores resultados que los dirigentes que consideran tal enfoque como una pura pérdida de tiempo, o bien consideran perderán un subordinado hábil si procuran que éste se eleve en su carrera profesional.	¿Sus funciones están relacionadas con sus competencias y/o formación?	X	X
							¿Su trabajo le permite aplicar sus conocimientos y/o habilidades?	X	X	
				¿Los reconocimientos al desempeño implementados en la empresa son adecuados?	X		X			
				¿Su contrato tiene todas las prestaciones de ley?	X		X			
				Aspecto interpersonal	Las relaciones interpersonales constituyen un factor fundamental en la motivación del individuo dentro de la organización, ya que las necesidades sociales están establecidas como necesidades básicas del ser humano.	¿Cuál es su percepción frente a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?	X	X		
				Organización	La organización es el conjunto de relaciones entre recursos materiales y recursos humanos, con el fin de alcanzar unos objetivos planteados o trazados	Políticas de motivación	Sum (2015) establece que la motivación laboral es un factor indispensable para que los procesos se lleven de una mejor manera, optimizando recursos y siendo	¿Cómo considera Ud. las estrategias de motivación laboral implementadas por la empresa?	X	X

					a nivel corporativo, que a su vez permitirán el cumplimiento de determinadas actividades para un bienestar no solo a título común, sino individual, simplificando así una serie de funciones de ese grupo social, coordinado de manera ordenada y consecuente por medio de ciclos o procesos (Schein, 1982).		eficientes, que la motivación debe estar presente en todo momento y haciendo uso de una comunicación asertiva, que favorezca al individuo y a la organización (p. 65).	¿Cómo considera las políticas y programas del área de Talento Humano (TH), como contribución a su satisfacción laboral?	X	X
								Teniendo en cuenta sus funciones, horario y desempeño, ¿cree que la remuneración que recibe es proporcional?	X	X
						Políticas de higiene	Herzberg denominó a estos como factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando y previniendo los peligros a la salud.	¿Considera que las condiciones físicas del trabajo garantizan el bienestar laboral?	X	X
				Individuo - organización	Dávila (2001) encuentra que la escuela de las relaciones humanas ha descubierto que la organización no es solamente un aparato económico y técnico, sino un organismo social, y que el hombre en vez de ser únicamente el hombre económico racional, es un "ser social". Así, se ve a la organización no como un agregado de individuos aislados, sino como miembros de un grupo.	Comunicación	Un buen líder asesora y estimula a sus compañeros; de esta manera se asegura que ellos darán lo mejor de sí mismos ya que han sido guiados y motivados hacia un mismo objetivo, esto basado en la buena comunicación con los colaboradores.	¿Cuál es su percepción frente a las relaciones de comunicación entre compañeros de trabajo?	X	X
						Clima laboral	Flores y Vacca (2014) encontraron que factores como el clima laboral son bastante influyentes y muy determinantes a la hora de hablar sobre motivación laboral.	¿Cuál es su percepción sobre el clima laboral en la empresa?	X	X
						Relaciones jerárquicas	Schein (1982) afirma que la organización es la "coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (p. 14).	¿Cuál es su percepción frente a las relaciones entre jefes y empleados?	X	X
		Factores higiénicos	Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, y las políticas y	Organización	La organización es el conjunto de relaciones entre recursos materiales y recursos humanos, con el fin de alcanzar unos objetivos planteados o trazados a nivel corporativo, que a su vez permitirán el cumplimiento de determinadas actividades para un bienestar no solo a título común, sino individual, simplificando así una serie de	Instalaciones	Corresponde al espacio físico donde se desarrolla las actividades de la organización.	Desde su perspectiva, ¿las instalaciones donde labora son útiles para el desarrollo de sus actividades?	X	X
						Salud ocupacional	Son todas las medidas, políticas y normas establecidas por la empresa que permiten un desarrollo seguro de las actividades laborales por parte de los colaboradores.	¿Considera que las políticas y estrategias de salud ocupacional, contribuyen a su satisfacción laboral?	X	X

			prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Pumlee, 1991).		funciones de ese grupo social, coordinado de manera ordenada y consecuente por medio de ciclos o procesos (Schein, 1982).	Seguridad	Para Mc Gregor, después de que las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las necesidades del siguiente nivel superior empiezan a dominar la conducta humana, es decir, a motivar. Son las necesidades de protección y seguridad contra el daño, amenaza, privación. La necesidad se refiere al menor daño posible. Cuando está seguro de esto, está más que dispuesto a correr riesgos, pero cuando se siente amenazado o dependiente, su mayor necesidad es la de tener garantías, de protección, de seguridad (citado en Ballart, 1993, p. 236).	¿Considera Ud. que las instalaciones donde labora son seguras?	X	X
--	--	--	--	--	---	-----------	---	--	---	---