FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CIENCIAS EMPRESARIALES

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN VISTA PARA LOS CIEGOS RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD DE LOS MISMOS EN SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS

INFORME DE INVESTIGACIÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL: ÉNFASIS EN FINANZAS

JUAN PABLO GANDO

PROFESOR GUÍA

DIEGO MONTENEGRO

MAYO, 2015

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Juan Pablo Gando
CI: 171830021-1

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS 2

ÍNDICE 3

RESUMEN 5

INTRODUCCIÓN 6

1. Antecedentes del Problema 7

2. Definición del Problema de Investigación 8

3. Propósito de Investigación 9

4. Aporte de la Investigación 10

5. Preguntas de Investigación 11

6. Hipótesis 11

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL O ESTADO DE LA CUESTIÓN 13

1. La motivación 13

2. El Poder del Liderazgo Personal y la Influencia 16

3. Liderazgo, motivación y desarrollo de competencias 19

4. Motivación y productividad, un enfoque financiero 20

4.1 Costos de Agencia 22

METODOLOGÍA 26

HALLAZGOS 28

1. **Hallazgos de la encuesta** **28**

2. **Hallazgos de Estados Financieros** **40**

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES **48**

BIBLIOGRAFÍA **54**

ANEXO 1 ..... **57**

ANEXO 2 ..... **59**

RESUMEN

La investigación planteada en el presente trabajo, tiene como objetivo el comprender la influencia que ejerce la estrategia empresarial, en términos de motivación, en la productividad, empoderamiento y satisfacción de los colaboradores de la empresa "FUNDACIÓN VISTA PARA LOS CIEGOS".

El tipo de investigación ha realizar tendrá carácter exploratorio, en primer lugar, donde se buscará obtener la información adecuada para definir el problema con mayor precisión. Específicamente será una investigación cualitativa que por medio de entrevistas a profundidad con los administradores y jefes de la fundación se obtendrá un panorama amplio, tanto de las variables a estudiar anteriormente mencionadas como también del enfoque.

Posteriormente, la investigación será descriptiva en donde se analizará mediante encuestas la variable "motivación" de los colaboradores de la Fundación Vista para los Ciegos y se determinará el grado en que se asocia con las variables "productividad", "empoderamiento" y "satisfacción" de los mismos dentro de la empresa.

Para ello, es necesario realizarse ciertas preguntas clave: ¿qué tipo de motivación tienen los colaboradores? ¿Qué tan productivos son los colaboradores de la fundación actualmente? ¿Los administradores de la empresa consideran que el empoderamiento es una estrategia adecuada para alcanzar los resultados y objetivos?

En efecto, las respuestas que se obtengan en el transcurso de la investigación mostrarán si conceder amplios márgenes de libertad sin contar con una motivación favorable en los colaboradores, puede ser el camino más corto al desastre(Rodríguez, La Motivación Humana, 1998).

INTRODUCCIÓN

En el mundo laboral uno de los elementos que afecta directamente al éxito que se espera es la gestión de las personas que la conforman con su toma de decisiones (Simon, 2013), llamada desde principios del siglo pasado como administración de la empresa de manera general (Fayol, 1987). A su vez, el término gestión abarca un conjunto de prácticas, conocimientos y habilidades, que se las podría valorar según: el resultado, el aprendizaje y el compromiso que tienen dichos gestores (Augier & Teece, 1998); de sus motivaciones (Perez-López, 2002); del empoderamiento de los trabajadores(Bass, Avolio, Jung, && Berson, 2003); y de un sin número de elementos que actualmente se siguen estudiando (Elbeyi, Yüksel, & Yalçin, 2011).

Varios autores contemporáneos hacen referencia a la gran influencia que ejerce el empoderamiento de los trabajadores sobre el desempeño empresarial (Bass, Avolio, Jung, && Berson, 2003, Elbeyi, Yüksel, & Yalçin, 2011, Gryson, 2002, Lescano, 2011, Perez-López, 2002). Actualmente es recomendable realizar estudios que clarifiquen las estrategias que llevan a los trabajadores a lograr dicho empoderamiento (Uhl-Bien et al, 2007). De tal manera, se propone en la presente investigación determinar la manera en la que influye la estrategia sobre el empoderamiento de los trabajadores y, con ellos, lograr la satisfacción personal.

Si bien es cierto que la satisfacción personal es un componente del desempeño empresarial, la prioridad de todo directivo es lograr la rentabilidad de la empresa; estos dos elementos: satisfacción y rentabilidad deberían ir de la mano y, sin embargo, no siempre ocurre. Parece importante clarificar las causas por las que este supuesto se presenta en la empresa y su ponderación.

Dado el supuesto de que no se logra la satisfacción de los empleados pese a ser una empresa rentable, se plantea determinar la estrategia que permita empoderar y motivar a los empleados con el fin de llegar a dicho objetivo, la ya nombrada satisfacción.

En el presente capítulo se describe el problema de investigación, el propósito, la

importancia, la naturaleza y la pregunta de investigación; así como se define el marco de referencia conceptual.

1. Antecedentes del Problema

Para plantear el problema general y lograr definir sus componentes de manera más precisa se ha entablado una entrevista a profundidad con la administradora actual de la Fundación Vista para los Ciegos, Karina Freile. La información obtenida en esta conversación brindó elementos importantes para definir de mejor manera el problema, las preguntas de investigación, las hipótesis y el modelo analítico para el manejo de variables.

Se parte de la premisa que los colaboradores dentro de esta empresa, al igual que en muchas otras, tienden a bajar su productividad y eficiencia por la rutina. Estas frustraciones de los directivos provienen del sentimiento de impotencia para vencer la resistencia de sus subordinados para cumplir cabalmente con sus responsabilidades (Rodríguez, La Motivación Humana, 1998).

Karina Freile, administradora de la Fundación Vista para los ciegos, por más de 10 años, ha percibido una falta de voluntad de la mayoría de sus colaboradores para ejercer sus responsabilidades diarias. En la entrevista, puntualizó acciones de los empleados que han puesto en peligro el rumbo de los objetivos planteados por la dirección e incluso del negocio. A pesar de ser una fundación, indicaba Karina, muchos de los empleados, no sólo con responsabilidades operarias sino también mandos medios y altos, han perdido la visión por la que se fundó la organización.

Del total de 31 empleados actuales, se cuenta con diez (10) doctores; dieciséis (16) operarios que realizan tareas como limpieza, secretaría, mantenimiento de los equipos médicos; cuatro (4) personas en el área de contabilidad; una (1) administradora. Entre los doctores, la administradora y una persona de contabilidad se formó el directorio en donde se toman las decisiones más importantes de la fundación y, como indicó la señora Freile, “hace mucho se perdió el fin de la fundación”.

Además, desde hace dos años no se cumplen con los objetivos establecidos por el directorio. Si bien el 20% de las operaciones del negocio son financiadas a través de donaciones, en muchas ocasiones la gestión de proveer recursos prioritarios se ha perdido.

Por ejemplo, una importante empresa de químicos realizó una generosa donación en el primer trimestre del año 2014 y, en lugar de destinar recursos para nuevos equipos médicos que atraen a nuevos clientes, el dinero fue destinado al aumento de sueldos o a incentivos de ciertos doctores.

Por el lado de los operarios, repetidas veces se ha tenido problemas personales, rumores que involucran a otros empleados y falta de responsabilidad a la hora de cumplir con sus obligaciones laborales. Sin duda estos problemas internos generan un ambiente laboral pesado y, en efecto, la demanda laboral es menor. Así, en el año 2013, según los indicadores de la fundación, se recibía en promedio treinta (30) carpetas con hojas de vida al trimestre pero en el 2014 bajó a trece (13) carpetas en el mismo período de tiempo.

Si bien se ha cumplido con los beneficios legales todos los meses, ¿es todo lo que debe ofrecer la organización a sus empleados? Ciertamente, no. Antonio Rodríguez López, en su nota técnica "Las Necesidades Humanas" comenta que "precisamente por ignorar esta verdad -que lo económico es indispensable, pero no es lo más importante en la empresa- es por lo que en muchas ocasiones empresarios y directivos no comprenden bien lo que está pasando en sus negocios. Muchas veces las dificultades que se atribuyen a la coyuntura económica o a la mala suerte tienen una mejor explicación en el olvido de esas otras necesidades no económicas"(Rodríguez, Las Necesidades Humanas, 1994). En efecto, se ve la constante necesidad de incorporar a la gestión empresarial acciones concretas, en forma de estrategias y objetivos con el fin de lograr una armonía entre lo humano y la técnica. (Rodríguez, Las Necesidades Humanas, 1994).

2. Definición del Problema de Investigación

Actualmente, a nivel mundial, las empresas se ven sometidas a mayores exigencias dado el aumento de competidores, de los requerimientos específicos de los clientes y de fenómenos como la globalización y regulaciones gubernamentales. Esto ha originado que los directivos no tengan como única preocupación la elaboración de sus diferentes productos o servicios, sino el entender la dinámica de todos los elementos que rodean a la empresa, tanto externa como interna.

Esta exigencia, como es comprensible, se transmite a todos quienes de alguna manera se identifican con la empresa, originando problemas que en el pasado no se daban; por ejemplo, el estrés, propio de los trabajadores de los últimos años.

Las medidas adoptadas por los directivos y por la empresa en general, para contrarrestar estos elementos son de lo más variadas, en muchos de los casos, sin ningún criterio de fondo llevados por los que ven hacer a otros y sin tener el conocimiento suficiente que permita conocer la problemática particular.

Lo que se muestra evidente en el día a día es la insatisfacción de los empleados que no llegan a justificar el esfuerzo y frustración personal con la actividad que deben desempeñar en su trabajo. Por tanto, el trabajo del directivo debe comprender, a más de la rentabilidad, la producción y el mercado, aspectos como el aprendizaje, la satisfacción y la consistencia. En efecto, la satisfacción de los empleados depende de las acciones que realicen los directivos: motivación, empoderamiento, acompañamiento y *feedback*.

Con esta realidad, el presente estudio pretende contribuir a la comprensión de las políticas que deben ser generadas por la alta dirección para fomentar los comportamientos adecuados en las personas de influencia o empoderadas de la empresa. Dada la problemática de insatisfacción de los empleados, el comprender las causas de dicha insatisfacción es clave para la formulación de una estrategia a mediano y largo plazo.

El autor Naresh (Malhotra, 2008)en su obra “Investigación de Mercados” recomienda definir dos problemas de investigación:

1. Problema de decisión de administración: Establecer una estrategia que propicie mejoras de productividad, clima laboral y satisfacción del cliente interno.
2. Problema de investigación de mercados: Análisis de la motivación de los colaboradores de la “Fundación Vista para los Ciegos” respecto a la productividad de los mismos en sus actividades cotidianas.

3. Propósito de Investigación

El propósito de esta investigación es conocer la estrategia que permita tener empleados motivados y empoderados, y que dicho comportamiento produzca un desempeño empresarial caracterizado por la consecución de metas y la satisfacción de los empleados.

El ámbito de estudio aborda comportamientos como la unidad, confianza y convicción, que son propios del empoderamiento y del liderazgo trascendente, con el fin de conocer la manera de producirlos en los mandos.

Así, el objetivo general es el siguiente:

- Determinar y analizar la motivación de los colaboradores de la Fundación Vista para los Ciegos frente a la productividad, desempeño y consecución de los objetivos (estrategia operativa) establecidos en la misión y visión (estrategia empresarial) de la organización formal, así como sus metas específicas del puesto.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Definir el tipo de motivación que tienen actualmente los colaboradores de la Fundación Vista para los Ciegos.
2. Determinar si la motivación de los colaboradores de la Fundación Vista para los Ciegos influye en la toma de decisiones cotidianas y en su productividad.
3. Determinar si los colaboradores de la Fundación están alineados con la filosofía empresarial determinada dentro de la Misión y Visión de la empresa.
4. Determinar los costos que genera una falta de motivación en los empleados y cómo éstos pueden ser gestionados de mejor manera para reducir el impacto financiero en la empresa.
5. Identificar qué factores son determinantes al momento de establecer una estrategia operativa orientada a cumplir con la visión y misión de la organización.
6. Determinar los elementos que un líder debe considerar para lograr buenos resultados, basados en una correcta actitud y aptitud.

4. Aporte de la Investigación

El estudiar la motivación de los colaboradores de la Fundación Vista para los Ciegos es importante para determinar estrategias y objetivos puntuales que dicten las acciones para el futuro. Los directivos, en primer lugar, deben alinearse e identificarse con la visión y estrategias; luego, al tener como objetivo empresarial la satisfacción de los empleados, los mandos influirán en la satisfacción de sus empleados.

Serán identificados los momentos en que se justifica el uso del poder o coacción por parte de los jefes; y, por otro lado, cuándo es conveniente el uso de la autoridad. Si bien es cierto que en nuestro tiempo se habla que los trabajadores deben realizar sus actividades por convicción; también es cierto que el rápido resultado se logra con la coacción; si es mejor la influencia consensuada, el control de las emociones (Koubova & Buchko, 2013), ¿por qué la práctica gerencial no implementa esta teoría?

Además, se visualizarán las consecuencias de dichos comportamientos con aspectos que impactan en los resultados: motivación y satisfacción de los empleados, unidad empresarial y estabilidad laboral.

5. Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación son las siguientes:

- ¿Qué tipo de motivación tienen actualmente los colaboradores de la Fundación Vista para los Ciegos?
- ¿Hasta qué punto influye la motivación de los colaboradores de la fundación en la toma de decisiones cotidianas y en la productividad?
- ¿De qué manera influye la estrategia en el empoderamiento empresarial para alcanzar satisfacción en los empleados?
- ¿Qué recomendaciones se pueden dar para mejorar el clima laboral en la organización?

6. Hipótesis

La relación entre las variables motivación y empoderamiento son directamente proporcionales a las variables productividad, clima laboral y satisfacción de los empleados. Se parte de la idea que los colaboradores en la fundación tienen una motivación extrínseca (Rodríguez, La Motivación Humana, 1998).

Además, se tomará en cuenta los componentes de la organización formal que presenta Juan Antonio Pérez López, docente del Instituto de Estudios Superiores de la empresa (IESE), donde explica que para que esta exista “es necesario que estén definidos los resultados (formulación); que las personas que componen la organización conozcan lo que han de

hacer (comunicación) y que quieran participar (motivación)" (Pérez López, 2000). En este sentido, si falla o falta uno de estos elementos, formulación, comunicación o motivación, no se alcanzarán los resultados, la productividad será mínima y la satisfacción, tanto del cliente interno como externo, será mala.

El manejo y representación de estas variables se realizará mediante el modelo analítico en prosa y modelos gráficos.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL O ESTADO DE LA CUESTIÓN

1. La motivación

Se conoce que la mano de obra comprende uno de los elementos más relevantes en la empresa y que está presente desde siempre. A mediados del siglo XX se inician los estudios sobre algunos aspectos que permiten conocer la dinámica de las acciones de los trabajadores. Estos estudios abarcan varias áreas, entre ellas se encuentran la sicológica, la científica, la técnica y la comportamental.

Uno de los componentes estudiados es el manejo de la autoridad, que pertenece a todos quienes tienen mando dentro de la empresa. A finales del siglo pasado se empieza a determinar las ventajas de pasar el poder, que se encontraba antes, únicamente, en los directivos, y transferirlo a los jefes y subordinados. A este traslado de poder se lo llama empoderamiento, con ello se empieza a conocer las ventajas y problemas que lleva consigo dicho traslado, así como la relación que tiene con el desempeño empresarial.

A pesar de un sinnúmero de documentos que hablan sobre el empoderamiento y liderazgo existente en las empresas, son pocos los estudios que tienen el carácter científico (Yammarino, Dionne, & Uk Chun, 2005). Se ve necesario el intensificar las investigaciones que permitan profundizar sobre todo en las acciones de la dirección que fomenten tener trabajadores empoderados y comprometidos (Seifert & Yulk, 2010).

Se conoce que el empoderamiento se logra de mejor manera cuando se acompaña con un puesto jerárquico de importancia (Elbeyi et al, 2011), que dichos trabajadores influyen positivamente para mejorar el desempeño empresarial y conseguir los objetivos de la dirección. Así también se llega a conocer los elementos que desmotivan a los trabajadores, sobre todo la mala remuneración, resaltando que las políticas de remuneración influyen directamente en la satisfacción de los empleados (He, Murrmann, & Perdue, 2010).

Para entender de mejor manera los elementos que motivan o desmotivan a los colaboradores en una empresa, el ingeniero Antonio Rodríguez, docente de la Universidad

de Navarra, presenta un modelo bastante genérico en donde se plasma el realismo del comportamiento humano. Su modelo es representado en el Gráfico 1:

Gráfico 1.

Modelo de la Motivación Humana

Fuente: (Rodríguez, La Motivación Humana, 1998)

Así, cuando el sujeto realiza una acción determinada, el entorno produce una reacción. Sin embargo, la bondad de esta representación depende de lo que haya cambiado una vez realizada la interacción de estos elementos. "En el más elemental de los casos, S (Sujeto) tiene más práctica para hacer A (Acción), aprende sobre la reacción de E (Entorno), comprueba si R (Reacción) le produce la satisfacción que esperaba; todas esas cosas significan para él un aprendizaje. Pero no sólo cambia S, también cambia el entorno. E también aprende: en el más elemental de los casos, cuando interaccionamos con un objeto, E se desgasta; ésa es una peculiar forma de aprendizaje"(Rodríguez, La Motivación Humana, 1998).

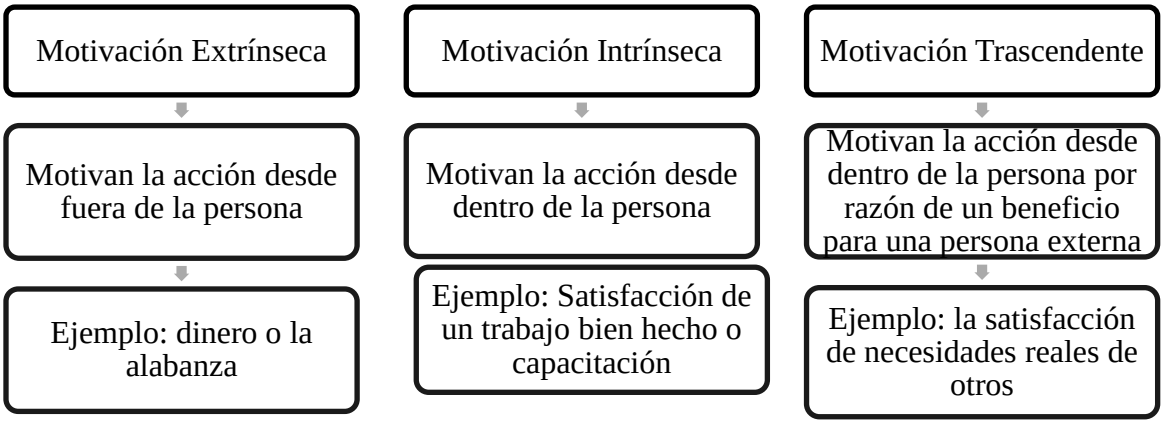
Ahora bien, si con la práctica y experiencia se logra perfeccionar la interacción entre el sujeto y su acción, y la interacción del entorno con la reacción que se produce, ¿qué motiva a un sujeto a actuar de una determinada manera? Para dar respuesta a esta cuestión, se tomará la clasificación de los motivos que propone el ingeniero Antonio Rodríguez (1998):

1. Motivos Extrínsecos: que se produzca la reacción del entorno.
2. Motivos Intrínsecos: que se produzca el cambio en el sujeto.
3. Motivos Trascendentes: que se produzca el cambio en el entorno.

Podemos resumir las características de los motivos en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Clasificación de los motivos



Fuente:(Rodríguez, La Motivación Humana, 1998).

La clasificación de los motivos, presentada anteriormente, identifica que una persona puede tener diversos tipos de motivos para actuar. El ejemplo más claro es el caso de un doctor. Éste puede tener unos motivos extrínsecos si su acción depende de cuánto dinero le ingresa por la atención a un paciente; también pueden ser motivos intrínsecos si, por ejemplo, la satisfacción de curar a un paciente es su motivo principal; finalmente, son motivos trascendentales si considera que su trabajo arduo es importante para ayudar y servir a los demás.

En la empresa, la motivación debe ser única: generar valor. Esta motivación está representada por los diferentes objetivos y estrategias que propone la alta dirección. Por su parte, los motivos, son el motor que conduce a una persona a actuar hacia su motivación, y pueden ser varios como se mostró anteriormente.

Hay que recalcar que ningún tipo de motivo es mejor o peor que el resto, puesto **"**son motivos objetivos que se corresponden con la naturaleza humana" (Rodríguez, La Motivación Humana, 1998). Sin embargo, "la calidad motivacional de una persona es consecuencia de su estructura de motivos en acción" (Chinchilla & Torres, 2002).Es decir, cada individuo debe ser capaz de favorecer ciertos tipos de motivos frente al resto. Además, no se puede decir, en ningún caso, que la acción de un individuo corresponde a un solo nivel de motivos. Al contrario, las decisiones que se tomen en todo momento son

movidas por una combinación de los tres tipos de motivos indicados en los párrafos anteriores, y que sin duda un líder completo debería dominar. De hecho, los profesores Chinchilla y Torres recuerdan que "esta capacidad de motivación integral es una característica tan significativa del buen directivo". Y añaden, que para alcanzar una motivación efectiva, en todos los niveles, es necesaria la capacitación.

Es importante concentrarse en la última idea del párrafo anterior. Si bien los motivos de una persona difieren en gran medida a los del resto, es precisamente por el aprendizaje y los cambios interiores que produce este. Así, el individuo puede crecer y mejorar o todo lo contrario: dependerá del tipo de decisiones que tome en todo momento y de lo que le motive para actuar. En el futuro, gracias a la experiencia se podrá perfeccionar el dominio de los motivos, el actuar individual y, en efecto, el cumplimiento de las necesidades del resto, incluyendo la visión y misión empresarial, la productividad y eficacia en el trabajo diario.

2. El Poder del Liderazgo Personal y la Influencia

Los profesores Nuria Chinchilla y Maximilian B. Torres (2002) de la escuela de gerencia de IESE, en su nota "Liderazgo Personal", afirman que "un excelente modo de descubrir cuán proactivos somos (frente a reactivos a lo que pasa en nuestro entorno) es preguntarnos a qué dedicamos nuestro tiempo y energía". Esta cuestión, en efecto, no sólo depende de los colaboradores, sino también de los directivos. Linda A. Hill (1994), instructora de Hardvard, ya lo menciona en su nota "Cómo Ejercer la Influencia". Según Hill, a pesar de que todos los líderes tengan poder innato, no todos ellos tienen influencia. Asimismo, resalta que para que el poder de un directivo se convierta en influencia debe tener lo siguiente:

> "Desear y poder conferir poder ("*empower"*) a aquellos de quienes se depende.
>
> Desear y poder cultivar redes, relaciones mutuamente beneficiosas con aquellos de quienes se depende".

En este sentido, los directivos al empoderar y ejercer influencia sobre su equipo son gestores de un cambio continuo que se demuestra con los resultados alcanzados.

Por otra parte, a pesar de que en buena parte se depende de los directivos y su gestión por mantener un grupo de trabajo unido y proactivo, también el cambio depende de cada individuo. Si bien diariamente cada persona tiene ciertos temas que los desmotivan, como problemas en la salud, familia, incluso problemas sociales o políticos que afectan de determinada manera, es necesario mantener una mentalidad recia y con los objetivos de crecer en todo momento. Chinchilla y Torres (2002) identifican dos tipos de círculos internos que engloban los problemas:

1. Círculo de preocupación: es el conjunto de temas que preocupan a cada persona y no son controlables.
2. Círculo de influencia: es el conjunto de temas que nos preocupan pero que podemos controlarlos.

Chinchilla y Torres recomiendan centrarse en el círculo de influencia. Así, al mentalizar los problemas que pueden tener solución y al trabajar en ellos cotidianamente, el círculo de la influencia crecerá mientras que el círculo de preocupación disminuirá periódicamente. Sin embargo, advierten que el enfocarse demasiado en el círculo de la preocupación, la impotencia, frustración y desmotivación se apoderará de cada individuo.

Por un lado, el círculo de la preocupación se define por el "tener": si tuviera un mejor jefe, si tuviera más dinero, si tuviera un doctorado, etc. Mientras que por otro lado, el círculo de la influencia se define por el "ser": puedo ser más dócil, puedo ser más productivo, puedo alcanzar el objetivo del mes, etc. (Chinchilla & Torres, 2002). Así, la gerencia de los problemas internos y el mentalizar que estos pueden ser superados con la práctica, eventualmente, mejoran el estado de ánimo y en todo momento se buscará alcanzar las metas planteadas. Con este contexto, a pesar de que el entorno sea abrumador y desfavorable en la empresa, es necesario que el cambio inicie en cada individuo.

Por otro lado, como se mencionó al iniciar el presente capítulo, los esfuerzos de los colaboradores por buscar la consecución de metas y su satisfacción personal, deben ir acompañados por una buena gestión gerencial. Sin embargo, en la actualidad, los nuevos directivos suelen tener una visión simplista y olvidan cuáles son sus obligaciones y deberes. "Normalmente es el poder del cargo lo que les atrae"(Hill, 1994). Ahora bien, si se llegase a profundizar y perfeccionar el manejo del poder y la influencia del entorno, incluyendo los colaboradores, se llegaría al éxito.

El profesor Pablo Cardona de la escuela de gerencia IESE, defiende la postura que el tipo de asociación que se crea entre el líder y el colaborador depende, principalmente, del comportamiento del líder: de cómo influye y cómo motiva a sus colaboradores. Para comprender mejor este concepto el autor Kelman (1958), en su obra *"Compliance, identification, and internalization: Threeprocesses of attitudechange"*, diferencia tres tipos de influencia: la obligación, la identificación y la interiorización. La obligación, por su parte, hace referencia a una influencia extrínseca, basada en premios o castigos que el líder puede o no otorgar a sus empleados; la identificación, es una influencia de "espejo" donde los colaboradores tienen una atracción por trabajar con el líder; finalmente, la interiorización, es una influencia más profunda basada en el compartir continuo de valores entre el líder y sus colaboradores.

Así, un líder con una influencia por obligación, se enfocará solamente en los resultados, controlando las acciones de sus colaboradores y ejerciendo una motivación extrínseca. Este tipo de liderazgo se lo conoce como transaccional(Cardona, 2001) y los frutos obtenidos terminan siendo "subóptimos desde el punto de vista de otras asociaciones de mayor valor añadido, puesto que abarca (en el mejor de los casos) únicamente aquellos comportamientos exigidos formalmente"(Cardona, 2001).

Por su parte, para lograr una influencia de identificación se requiere contar también con ciertas competencias del liderazgo transaccional, pero sobretodo perfeccionar la visión del negocio, empoderamiento, delegación, comunicación, autocontrol y comunicación. Este nuevo tipo de liderazgo recibe el nombre de transformador(Cardona, 2001). Estos líderes suelen ser carismáticos y enfocan sus esfuerzos en crear confianza en las relaciones con sus colaboradores. De tal forma, los empleados se sienten identificados con su líder y con la estrategia que plantea. Además, la bondad más importante de este liderazgo es que logra alinear las motivaciones individuales de los colaboradores con la misión y visión de la organización. Sin embargo, este tipo de líder puede volverse manipulador si no tiene una visión correcta del negocio, e incluso puede lograr que los colaboradores hagan lo que él desea.

Finalmente, existe un tercer tipo de liderazgo: el trascendente (Cardona, 2001). Este, por su parte, no sólo busca alcanzar los resultados y alinear las convicciones de sus colaboradores con la misión y visión organizacional, sino también alcanzar la motivación trascendente de modo que las metas que se planteen tengan un sentido pleno. En este sentido, Pablo

Cardona resalta dos puntos de la misión que debe superar y transmitir a sus colaboradores este tipo de líder: "una externa, propiciando un servicio real a los clientes y a la sociedad; y otra interna, sirviendo a los clientes internos (accionistas y empleados)". En síntesis, "el propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lideran"(San Agustín) (Gini, 1995).

3. Liderazgo, motivación y desarrollo de competencias

Una vez entendido qué tipos de motivos hay y cómo estos influyen en el liderazgo, es importante comprender las competencias que un colaborador debería desarrollar. Pablo Cardona (2001) explica que "a medida que el liderazgo es más profundo, la relación es más rica y más estable, y la respuesta es más generosa por parte del colaborador". Esto depende en gran parte del tipo de talento que el líder desarrolla en cada uno de sus colaboradores.

Así, Cardona identifica ciertos elementos que influyen en la aptitud (tipo de talento) que un colaborador va desarrollando en la empresa a la que pertenece (VER ANEXO 2).

En este sentido, cuando un individuo ingresa a una empresa, lo primero que necesita es conocer qué debe hacer y cuáles son sus responsabilidades. No sólo se trata de un conocimiento superfluo de la descripción del puesto, más bien, es un conocimiento de lo que realmente la empresa espera de esa persona. Sin duda, es algo que se adquiere a lo largo del tiempo, pero el líder es quien alimenta este conocimiento real.

Siguiendo con el esquema, gracias a esta valoración de la persona en la empresa por las personas que le dirigen, por lo que esperan de él o ella, y en la medida que el individuo vaya interpretando este conocimiento, su actitud se ve afectada. Pablo Cardona (2001) introduce un concepto que define perfectamente lo expuesto: el efecto "Pigmalión". Éste indica que la actitud de una persona depende no tanto de cómo es, sino de cómo se siente tratada en un espacio donde interactúa constantemente.

Por consiguiente, la actitud que una persona adquiere influye directamente sobre el motor que le mueve para actuar de una u otra manera. Es decir, si se tiene una actitud negativa o positiva, la motivación será buena o mala.

Asimismo, si se tiene una motivación mala o incorrecta, la aptitud de la persona también lo es. Con esto, un colaborador puede estar movido sólo por un aspecto de su trabajo, y, en efecto, sólo se desarrolla en ese punto; otros, por su parte, no se sentirán motivados por su trabajo y nunca tendrán ánimos de aprender y, de hecho, no lo harán. "Con el tiempo, distintos tipos de motivaciones da lugar a distintos tipos de talentos"(Cardona, 2001), y estas son situaciones que el líder debe fortalecer para tener colaboradores más aptos y comprometidos.

Finalmente, gracias a la aptitud lograda (desarrollo profesional) y ejecutada por medio de acciones en específico, a lo largo del tiempo estas intentarán responder a ciertas expectativas que los mandos altos (jefes inmediatos, principalmente) esperan del colaborador. El resultado obtenido de este proceso, es evaluado por los superiores. En efecto, por el *"feedback"* se adquieren nuevos conocimientos que siguen alimentando el ciclo: la persona adquiere nuevos talentos y competencias que, nuevamente, serán evaluados una y otra vez de acuerdo a los resultados que se obtengan del proceso.

4. Motivación y productividad, un enfoque financiero

Se parte de la premisa que para lograr una productividad y eficacia adecuada, es necesario, en primer lugar, identificar las necesidades de las personas dentro de la organización. Así, la estrategia que se escoja, de acuerdo al comportamiento de los colaboradores, se enfocará en el logro de los objetivos planteados.

Antonio Rodríguez López (1994), hace referencia a tres grupos que concurren con sus necesidades a la empresa: los dueños, o accionistas; los clientes; y los colaboradores.. De la relación entre estos agentes y la empresa, se buscará satisfacer las necesidades de cada grupo mencionado. Así, ¿existe algún factor en común que una las necesidades de los diversos agentes que participan de la empresa? Ciertamente, sí. James C. Van Horne y John M. Wachowicz (2010) ya lo mencionan en los "Fundamentos de la Administración Financiera" donde afirman que la meta de una compañía es la creación de valor y, en definitiva la "maximización de la ganancia". Para el cliente interno y externo el concepto es el mismo. Esta idea, económicamente se resumen en el concepto de la función de producción que relaciona la cantidad de *inputs* entregados en factores productivos (tierra,

capital, trabajo y gestión empresarial) con la cantidad de *outputs* generados (producto final).

En este sentido se introduce el concepto de productividad: relación entre input utilizado y output generado. Entre menos unidades de factores productivos se utilicen (menor costo) para generar un producto específico, la eficiencia económica es mejor. Se ilustra esta idea con el ejemplo siguiente que compara el coste de producir una unidad de output asociado a dos procesos:

1. El proceso 1 (P1) utiliza 4 unidades de capital (K) y 1 unidad de trabajo (L).
2. El proceso 2 (P2) utiliza 3 unidades de capital (K) y 2 unidades de trabajo (L).

Suposiciones:

1. Precio de capital (K) es $4.
2. Precio de trabajo (L) es $2.

En consecuencia obtenemos:

Tabla 2.

Eficiencia económica de dos procesos

Procesos	K Precio = $4	L Precio = $2	Coste q = 1
P1	1	4	(4*1) + (2*4) = 12
P2	3	2	(4*3) + (2*2) = 16

Fuente: Elaboración propia.

En el ejemplo anterior, el proceso 1 (P1) es económicamente más eficiente que el proceso 2 (P2).

Con lo anterior, se puede resumir que la producción no sólo depende de los recursos disponibles, sino también de la eficiencia con que esos recursos sean utilizados.

En este sentido, la gestión directiva debe estar orientada a generar lo que los profesores Miguel Ángel Llano y Enrique Gallido (2012) definen como "estrategia empresarial y estrategia de operaciones". La primera, es un plan guía de la misión y visión de la organización a lo largo de su vida, partiendo de la importancia de satisfacer, en todo momento, las necesidades de los clientes internos y externos; la estrategia de operaciones se basa en un plan formal para la toma de decisiones del funcionamiento de la empresa.

Ambas estrategias están muy conectadas pues para satisfacer las necesidades de los agentes que interactúan con la organización es necesario generar un valor adicional, "competencias distintivas"(Llano Irusta & Garrido Martinez, 2012), mediante la producción de bienes o servicios. Asimismo, para que los clientes internos sean capaces de lograr generar valor, es necesario que estos se sientan identificados con la estrategia empresarial, caso contrario la visión de la organización será obsoleta, los costos serán mayores y nunca se podrá satisfacer las necesidades, tanto de clientes internos como externos.

> "En muchas empresas las operaciones se encuentran desalineadas de la estrategia empresarial. No es infrecuente que las decisiones en operaciones muestren inconsistencias y que tengan visión cortoplacista. Como resultado, las operaciones se ven divorciadas de la empresa y se anulan las sinergias con otras áreas"(Llano Irusta & Garrido Martinez, 2012).

Por tanto, en una organización, la formulación de una estrategia de operaciones fundada en la estrategia empresarial es clave para desarrollar la competitividad en el mercado y, en efecto, la rentabilidad.

4.1 Costos de Agencia

Es muy frecuenten caer en costos altos e ineficacia cuando no existe una motivación de los trabajadores de la empresa, de los accionistas o del área gerencial. Todos estos agentes, tienen sus problemas individuales y no existe una armonía para seguir y cumplir con la estrategia empresarial. Los accionistas, por su parte, buscan que los administradores generen más valor a la empresa, sin embargo, los últimos tienen una planificación muy distinta. Así, se incurre en costos de agencia cuando los administradores no intentan optimizar el valor de la empresa, o cuando los accionistas incurren en costos para

supervisar a los gerentes y ejercer influencia sobre sus actos (Myers, Brealey, & Allen, 2010).

En este sentido, la motivación de la dirección para que trabaje de acuerdo a los intereses de los accionistas, así como la motivación de los miembros de la organización para que ejecuten la operación de la empresa es fundamental.

Sin embargo, financieramente existen otros costos de agencia que el financiero debe considerar. Por un lado, las relaciones entre prestamistas (bancos o tenedores de bonos) y accionistas puede frustrarse en tiempos difíciles. Normalmente, ambos agentes buscan la prosperidad de la empresa. Cuando la empresa pasa por una etapa de decrecimiento, la postura de estos agentes y la relación entre ellos se desmoronan. En tiempos como este, los accionistas deben tomar riesgos altos para rescatar a la empresa; los prestamistas tendrán una preocupación por que la empresa no sea capaz de pagarles el dinero.

Así pues, se puede dividir el valor total de la empresa entre los agentes interesados: accionistas, directivos, colaboradores, prestamistas que han adquirido la deuda de la compañía y el gobierno encargado de los tributos e impuestos. Todos estos mantienen intereses diversos con la empresa expresados mediante contratos y acuerdos complejos. Por ejemplo, para que un banco le preste dinero a una compañía es necesario que se firme un contrato con todas las condiciones de dicho préstamo: intereses, plazos, montos, fechas, etc. Entonces, con esa perspectiva de relaciones muy complejas entre los agentes y la empresa, ¿cómo se puede reducir el costo de agencia?

Myers, Brealey y Allan (2010) identifican dos métodos:

1. Monitoreo.
2. Compensación de la administración.

Por un lado, una manera de reducir costos de agencia es a través del monitoreo de las acciones, no sólo del administrador sino también de los colaboradores. En este sentido se busca medir el rendimiento de los esfuerzos de los directivos y colaboradores, de modo que, cuando corresponda, se interviene si no se actúa de acuerdo a los objetivos de la estrategia empresarial y operativa.

Por un lado, el monitoreo es útil en cuanto no se acude a incentivos económicos en la empresa y ayuda a saber a qué se dedican los colaboradores y administradores en su

tiempo laboral. Sin embargo, también tiene desventajas pues se requiere tiempo y dinero. Si bien es importante ejercer control en ciertas ocasiones, existe un límite para ello: "un dólar adicional gastado en el monitoreo no rendiría un dólar adicional de valor por la reducción de los costos de agencia*"* (Myers, Brealey, & Allen, 2010).

Tabla 3.

Ventajas y desventajas de monitoreo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Previene costos de agencia: • Incentivos • Confirma acciones de colaboradores	• Existe un límite • Requiere tiempo y dinero

Fuente:(Myers, Brealey, & Allen, 2010).

Por su parte, la compensación de la administración busca llenar el vació que deja el monitoreo a base de incentivos adecuados. Así, los planes de compensación se diseñan en base a resultados, es decir, a compromisos de los colaboradores frente a la organización. Este método considera un incentivo monetario que le da ganancia si el desempeño de su unidad es adecuado, y pérdida si el desempeño no ha rendido lo suficiente. Por tanto, es importante definir moderadamente el tipo de compensación ya que el principal problema de este método es porque los resultados no dependen solamente de la contribución al empleado, sino también de situaciones fuera de su alcance. Por ejemplo, los accionistas de una empresa X no le pueden asumir todos los riesgos al administrador si la empresa está pasando por una etapa de recesión.

Así, se concuerda que no existe un método de reducción de costos de agencia o de incentivos que sea perfecto. Por un lado, es inevitable el caer en costos de agencia. Por otro lado, no podemos considerar solamente un enfoque económico o financiero al tipo de incentivos que se diseñen en una empresa. Es importante moderar, tanto el monitoreo como los incentivos individuales para dar los motivos adecuados a los agentes interesados, especialmente al cliente interno, de modo que se logre la optimización de recursos, una

productividad adecuada y, en efecto, cumplir el objetivo por el cual las compañías son creadas: generar valor.

METODOLOGÍA

La investigación desarrolla una lógica inductiva basada en la percepción de los gerentes y trabajadores de la Fundación Vista para los Ciegos, la misma constituye la base del análisis.

El estudio fue de carácter cualitativo y tuvo como propósito examinar la relación existente entre la estrategia empresarial con la motivación y el desempeño empresarial.

El marco analítico fue verbal. El manejo de variables se realizó en prosa. Para ello, se analizó la variable motivación de los colaboradores, como estrategia empresarial, frente a las variables productividad y desempeño, como estrategia operativa.

Según el autor Naresh Malhotra (2008) en su obra titulada "Investigación de Mercados" recomienda que para obtener una precisión en el planteamiento del problema de investigación y sus componentes es necesario realizar ciertas actividades previas:

1. Conversación con quienes toman las decisiones empresariales.
2. Investigación cualitativa.

Así, el primer paso de esta investigación fue realizar cada una de las actividades previamente indicadas y recomendadas por el investigador Marlhotra. Mediante una conversación con la administradora y con las personas que toman las decisiones estratégicas y empresariales de la Fundación se determinaron los hechos y antecedentes para comprender de mejor manera el problema que se presenta en la empresa y, por supuesto, el problema de esta investigación.

Fue importante, además, profundizar esta conversación, posteriormente, con una entrevista a la administradora de la organización. Gracias a esta investigación cualitativa, no estructurada, basada en muestras pequeñas, se obtuvo un conocimiento del entorno del problema.

Con la recolección de esta información se pudo definir el problema y sus componentes:

1. Marco objetivo o teórico: se refiere a que la investigación se sustenta en una teoría y se basa en una evidencia objetiva, planteado en el capítulo anterior.
2. Modelo analítico: el manejo de variables. Para esta investigación se usará un modelo verbal, en prosa y un modelo gráfico, visual, para el manejo de las variables. Las variables definidas son:
    a. Variables dependientes: la estrategia operativa (manejo de recursos) generados por la productividad y los motivos de los colaboradores.
    b. Variables independientes: la estrategia empresarial (misión y visión organizacional) y la motivación de los colaboradores.
3. Preguntas de investigación.
4. Hipótesis.

Todos estos puntos son claves para determinar el camino para el desarrollo de la investigación. Posteriormente, se realizaron encuestas estructuradas a los colaboradores de la fundación para recolectar la información necesaria y para el análisis de las variables indicadas con anterioridad. En este sentido, el diseño del cuestionario fue importante e incluyó estos puntos:

1. Traducir la información necesaria en preguntas claras que el usuario pueda responder.
2. El cuestionario debe alentar a que el participante complete la entrevista con toda la información solicitada.
3. El cuestionario debe ser estructurado de manera que se minimicen los errores de respuesta.

Para reducir los errores posibles por mal entendimiento de las preguntas o respuestas del cuestionario a la hora de transcribir y tabular los resultados obtenidos, se plantearon sólo preguntas de opción múltiple.

Finalmente, las encuestas se realizaron a todos los colaboradores de la empresa ya que es una población pequeña (menos de cincuenta elementos). Así, no tuvo lugar el considerar alguna técnica de muestreo para la recolección de información.

HALLAZGOS

1. Hallazgos de la encuesta

El día 03 de marzo del 2015 se ejecutó la encuesta con los colaboradores de la Fundación Vista para los Ciegos. En el Anexo 2 se encuentra un resumen de los resultados obtenidos en cada pregunta. Como datos generales, se encuestó a 31 colaboradores de los cuales 22 son hombres y 9 mujeres. Los cargos son variables: 10 doctores, 2 administradores, 3 secretarios, 13 en mantenimiento y limpieza, y 3 contadores.

Tabla 4.

Codificación de cargos de colaboradores

Cód. Resp.	Cargo	Cantidad
D	Doctor	10
A	Administrador / a	2
S	Secretario / a	3
M	Mantenimiento / Limpieza	13
C	Contador	3

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se encuentra la codificación utilizada para representar la información de los cargos de los colaboradores con las respuestas del cuestionario.

Así, por ejemplo, analizando la primera pregunta del cuestionario, se determinó que el 65% de los empleados afirma que no existen oportunidades de crecimiento económico (ver tabla 5). De ellos, el 45% no tienen un cargo operativo (son administradores, contadores y doctores) y el 65% sí lo tienen (ver tabla 6).

Tabla 5.

Pregunta 1: La empresa en donde trabaja, ¿le proporciona oportunidades de crecimiento económico?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
1.1	Sí	11	35%
1.2	No	20	65%
		31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.

Oportunidades de crecimiento económico en la empresa

Cargo	1.1 SÍ		1.2 NO	
A	0	0%	2	10%
C	1	9%	2	10%
D	5	45%	5	25%
M	5	45%	8	40%
S	0	0%	3	15%
Total	11	100%	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente, esta pregunta busca determinar el grado de motivación extrínseca que tienen los colaboradores. De hecho, los directivos entienden bien que para alcanzar los objetivos planteados en un corto tiempo es muy importante este tipo de motivación.

La segunda y tercera pregunta buscan, de igual forma, determinar si los beneficios extrínsecos que ofrece la empresa les satisface. Los resultados no son conmovedores: el 55% de los colaboradores no reciben incentivos cuando alcanzan los objetivos planteados

(ver tabla 7), y el 65% de los mismos consideran que su salario no es suficiente para cubrir con sus necesidades en el mes (ver tabla 8).

Tabla 7.

Pregunta 2: ¿Recibe algún tipo de incentivos (comisiones, bonos, alabanzas) cuando realiza su trabajo bien hecho?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
2.1	Sí	14	45%
2.2	No	17	55%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.

Pregunta 3: ¿El ingreso mensual que recibe en su trabajo le es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
3.1	Sí	10	32%
3.2	No	21	68%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

La cuarta pregunta busca identificar si el ambiente laboral es un factor positivo para el desempeño de los colaboradores en sus actividades cotidianas. Se encontró que el 61% de los trabajadores no se mueven a mejorar su desempeño a causa de las relaciones con sus compañeros de trabajo, mientras que sólo el 39% de los mismos se sienten motivados en ser productivos por su buena relación con sus amigos dentro de la empresa (ver tabla 9). Esta buena relación de colaboradores dentro de una organización es vital para el funcionamiento de la misma. El apoyo de unos con otros, el trabajar como una unidad es

determinante para la rentabilidad de la empresa y el crecimiento de cada individuo. Este componente está muy relacionado con el empoderamiento, pues si existe una buena relación entre los empleados, estos buscarán alcanzar las metas globalmente con tareas compartidas, el conocimiento fluiría entre los trabajadores.

Tabla 9.

Pregunta 4: ¿Las relaciones con sus compañeros le motivan para mejorar su desempeño?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
4.1	Sí	12	39%
4.2	No	19	61%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, gracias a un buen empoderamiento y a una buena relación con los miembros de la empresa, los valores organizacionales se transmitirían fácilmente. William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker (2007), afirman que la naturaleza y justificación de la empresa ha evolucionado en este último siglo hasta el punto en que la orientación de la organización se ha enfocado en identificar las necesidades del cliente y realizar las actividades necesarias que las satisfagan. Sin embargo, esta tarea depende en gran parte de los valores que reinen dentro de la organización y de la capacidad de los directivos en transmitirlos con sus equipos. En la Fundación Vista para los Ciegos, el 42% de los colaboradores consideran que no se transmiten valores dentro de la empresa, mientras que un 58% sí (ver tabla 10).

Tabla 10.

Pregunta 5: ¿Considera usted que en su equipo se transmiten valores?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
5.1	Sí	18	58%
5.2	No	13	42%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Entre los valores que 18 colaboradores destacan como fundamentales son:

- Responsabilidad (28%).
- Laboriosidad (21%).
- Compromiso (21%).
- Lealtad (15%).
- Respeto (9%).
- Honestidad (4%).
- Puntualidad (2%).

Por otro lado, y muy de la mano con el enfoque de la quinta pregunta, la sexta pregunta busca determinar el grado en que fluye el conocimiento con los colaboradores de la organización. El 32% afirma que el tiempo que ha laborado en la Fundación no ha generado ningún aprendizaje. El 68% considera que la empresa ha sido fuente de aprendizaje (ver tabla 11.)

Tabla 11.

Pregunta 6: ¿Considera usted que esta empresa ha sido una fuente de aprendizaje?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
6.1	Sí	21	68%
6.2	No	10	32%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

La generosidad con que se transmitan la información que reciban y el conocimiento adquirido a lo largo de los años de trabajo es clave para reducir costos de capacitación, adquirir una mayor eficacia pues se destinan menos recursos para esta actividad y, en efecto, se alcanza una productividad mayor. Además, la capacitación en distintos momentos de la vida laboral de una persona es una motivación importante. Pablo Cardona (2001), en su nota "Liderazgo relacional", afirma que es vital el conocer la responsabilidad y los encargos que se tienen dentro de la empresa. Sin embargo, no sólo habla de la mera descripción del puesto, sino también el conocimiento real de lo que se espera de la persona en la empresa. Este conocimiento da a una interpretación de cómo un individuo es valorado en la organización y afecta directamente a la actitud de esta persona ante su trabajo.

Por otro lado, se podría analizar de igual forma la importancia de la presencia de un líder dentro de un equipo de trabajo por su gestión e influencia dentro de los participantes a la hora de alcanzar un propósito. En este sentido, se encontró que el 58% de los colaboradores de la Fundación Vista para los Ciegos no consideran fundamental la labor de su jefe o gerente inmediato en su disposición para alcanzar mejorías de desempeño. Sólo el 42% afirma que su líder es un apoyo para lograr las metas previstas (ver tabla 12).

Tabla 12.

Pregunta 7: ¿Considera que su gerente o jefe inmediato es (o son) un apoyo para su desempeño laboral?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
7.1	Sí	13	42%
7.2	No	18	58%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, un buen tipo de motivo para alcanzar metas a corto plazo es ofrecer incentivos de carácter extrínseco. De hecho, el profesor Cardona llama "talento dependiente"(Cardona, 2001) al hábito que desarrolla una persona si se mueve por incentivos extrínsecos. Explica que "el talento dependiente actúa buscando el cumplimiento de lo que le han encargado y, por tanto, suele primar la seguridad por encima de todo" (Cardona, 2001). Es importante, en este sentido, fijarse en algunos tipos de incentivos que son aceptados por la mayoría de los colaboradores dentro de la Fundación Vista para los Ciegos. Estos se resumen en la tabla 13:

Tabla 13.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de incentivos le gustaría que le reconozca la empresa por su buen desempeño?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
8.1	Comisión	30	35%
8.2	Capacitación	18	21%
8.3	Alabanza	13	15%
8.4	Respeto	11	13%
8.5	Trabajo desde casa	6	7%
8.6	Libertad en vestimenta (viernes)	7	8%
	Total	85	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados, se observa que, efectivamente, la gran mayoría acepta más los incentivos extrínsecos que suponen un comportamiento de mínimo requerido (comisión en primer lugar y alabanzas en tercer lugar). Sin embargo, para lograr un desempeño aceptable, los directivos y los colaboradores se enfocan en los medios para alcanzar el conocimiento necesario. La capacitación, un tipo de motivo intrínseco, no es importante para adquirir nuevas competencias y conocimientos, sino también, es un gran indicador de que los colaboradores tienen una actitud positiva para mejorar. En efecto, la motivación que se tiene para trabajar afecta a cada empleado en su desarrollo profesional (aptitud). En definitiva, distintos tipos de motivaciones dan lugar a distintos tipos de talentos y dependen, en gran parte, de la actitud de cada uno.

Por otro lado, la novena pregunta destaca un factor fundamental para una efectiva motivación dentro de la empresa: la disposición de los directivos en escuchar a sus subordinados. En la tabla 14 se resume lo que los colaboradores respondieron a la pregunta de si consideran que su empresa escucha las peticiones de los trabajadores. El 49% de los empleados entienden que no existen medios para dar a conocer sus inquietudes.

Tabla 14.

Pregunta 9: Considera que su empresa escucha las peticiones de los trabajadores?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
9.1	Sí	21	51%
9.2	No	20	49%
	Total	41	100%

Fuente: Elaboración propia.

Para profundizar el análisis es importante conocer el grupo de personas que respondieron de esta manera. Así, los colaboradores que respondieron "no" a la novena pregunta se componen de:

- 2/2 (dos de dos) administradores.
- 4/10 (cuatro de diez) doctores.
- 10/13 (diez de trece) de mantenimiento.
- 2/3 (dos de tres) secretarias.
- 2/3 (dos de tres) contadores.

Aquí el resumen:

Tabla 15.

Colaboradores que no consideran que en la fundación se escuchen sus peticiones

Cargo	9.1 SÍ		9.2 NO	
A	0	0%	2	10%
C	1	9%	2	10%
D	6	55%	4	20%
M	3	27%	10	50%
S	1	9%	2	10%
Total	11	100%	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados mostrados están muy ligados a la décima pregunta: ¿existe buzón de sugerencias? El 100% de colaboradores afirma que no (ver tabla 16). Los directivos deben fomentar la integración de la organización con y entre sus colaboradores. En este sentido, como resultado de la relación de los directivos y sus colaboradores debe existir una retroalimentación *(feedback)* por ambas partes. No sólo los jefes deben monitorear y supervisar el trabajo de su equipo, también los colaboradores aportan con ideas para mejorar el desempeño organizacional.

Sin embargo, el 71% de los colaboradores no está motivado a trabajar bajo supervisión (ver tabla 16). Si bien a la mayoría de los subordinados no le gusta que controlen sus acciones, más bien están movidos por incentivos extrínsecos, es decir, un comportamiento de mínimo requerido: lo justo para que no le puedan decir nada; para lograr un eficaz desempeño y liderazgo personal, es importante recorrer otros motivos, intrínsecos y trascendentes.

Tabla 16.

Pregunta 11: ¿Le motiva trabajar bajo supervisión?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
11.1	Sí	9	29%
11.2	No	22	71%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la décimo segunda pregunta: ¿cómo es su relación con el resto de sus compañeros de trabajo?, está directamente relacionada con la pregunta 4, analizada anteriormente. El resultado fue que de las 29 respuestas, el 52% son de colaboradores que consideran “buena” su relación con los otros, el 24% considera que son excelentes, y el 24% restante considera que son regulares (ver tabla17).

Tabla 17.

Pregunta 12: ¿Cómo es su relación con el resto de sus compañeros de trabajo?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
12.1	Excelente	7	24%
12.2	Buena	15	52%
12.3	Regular	7	24%
	Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el resultado de la décimo tercera pregunta: ¿conoce cuáles son sus responsabilidades y obligaciones dentro de la empresa?, arroja un 100% al sí (ver tabla 18).

Tabla 18:

Pregunta 13: ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades y obligaciones dentro de la empresa?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
13.1	Sí	31	100%
13.2	No	0	0%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el 74% de los colaboradores no conoce cuál es la misión y cuál es la visión de la empresa (ver tabla 19). Es decir, nadie conoce cuál es su motivación principal. Puede ser que estén movidos por sus labores diarias o por la descripción de su puesto, junto con las tareas a realizar, pero no se alinean ni trabajan por alcanzar las metas globales por lo que la empresa fue establecida en su inicio ni por lo que la dirección ha forjado en la historia de la Fundación Vista para los Ciegos.

Una vez más, la falsedad del entendimiento que tienen los colaboradores sobre sus labores es evidente. El conocimiento de la filosofía de la empresa va mucho más allá que un entendimiento simple y lineal de las responsabilidades que tienen sobre sus puestos. En este sentido, la aptitud, medida por el conocimiento real de qué se espera de cada individuo dentro de la empresa, es insuficiente para alcanzar los resultados planteados por la dirección.

Tabla 19.

Pregunta 14: ¿Sabe cuál es la misión y visión de su empresa?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
14.1	Sí	8	26%
14.2	No	23	74%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, de los colaboradores que no conocen la misión y visión de su empresa 1 es administrador, 5 son doctores, 2 son contadores, 12 son de mantenimiento y 3 son secretarias (ver tabla 20). Los empleados con cargos medios y medios-altos deberían conocer cuál es la estrategia empresarial. Asimismo, estos son los encargados de transmitir esta visión a su equipo para alcanzar la estrategia operativa.

Finalmente, el 35% de los colaboradores no considera que su trabajo sea importante para la satisfacción del cliente final ni la maximización de la utilidad empresarial (ver tabla 20).

Tabla 20.

Pregunta 15: ¿Considera que su trabajo es un aporte importante para la satisfacción del cliente final y la maximización de la utilidad de la empresa?

Código	Tipo Respuesta	Total Suma	Total %
15.1	Sí	20	65%
15.2	No	11	35%
	Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

2. Hallazgos de Estados Financieros

Del análisis vertical del Estado de Resultados de la Fundación al 31 de diciembre del 2014 se observa un déficit. Además, el 66% (ver tabla 21) de ingresos totales, viene de la operación misma de la empresa: consulta externa, cirugías, servicios quirúrgicos. El 34% de los ingresos totales corresponde a otros ingresos: bonificaciones y descuentos, arriendos de consultorios, donaciones, venta de lentes y medicamentos. Este dato muestra que en la empresa existe una gran dependencia de ingresos que no provienen de las actividades operativas de la Fundación Vista para los Ciegos.

Tabla 21.

RESUMEN ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2014

INGRESOS	Suma en Dólares	Porcentaje
Consulta Externa	$ 50.504,40	21%
Cirugías	$ 63.472,12	27%
Ingresos Propios de la Fundación	$ 113.976,52	48%
Ingresos por serv. Quirúrgicos	$ 40.826,62	17%
OTROS INGRESOS	$ 80.707,36	34%
Por Bonificaciones y Descuentos	$ 6.736,50	3%
Por arriendos de consultorios	$ 10.890,00	5%
Por donaciones	$ 4.438,00	2%
Por venta de lentes y medicamentos	$ 58.642,86	25%
TOTAL INGRESOS EN EL AÑO	$ 235.510,50	100%
EGRESOS		
Recursos humanos	$ 180.636,00	75%
En departamento médico	$ 70.683,00	29%
En departamento adm.	$ 109.953,00	46%
GASTOS GENERALES	$ 60.694,04	25%
TOTAL EGRESOS EN EL AÑO	$ 241.330,04	100%
DÉFICIT	$ (5.819,54)	

Fuente: Fundación Vista para los Ciegos, 2014.

Además, es determinante el hecho que en el año 2013 se atendió a 5.358 pacientes, mientras que en el 2014 sólo se atendió a 4.785 pacientes (ver tabla 22). Asimismo, partiendo de este indicador, los gastos totales aumentaron un 2%. En especial, el rubro de personal médico (salarios principalmente) creció 27% en el año 2014.

Asimismo, el resultado del año 2013 como del año 2014 fue un déficit. Hay que decir que en el año 2014, el déficit se mejoró (ver tabla 22).

Tabla 22.

COMPARACIÓN ESTADO DE RESULTADOS EN 2013 Y 2014

RUBRO	2013	2014	Variación	
EN LOS INGRESOS	(En dólares)	(En dólares)	(En dólares)	(En Porcentaje)
Propios de la Fundación	$ 146.996,14	$ 154.803,14	$ 7.807,00	5%
Producción de la Óptica	$ 69.885,43	$ 58.642,86	$ (11.242,57)	-19%
Otros Ingresos		$ 22.064,50	$ 22.064,50	100%
TOTAL DEL INGRESO	$ 216.881,57	$ 235.510,50	$ 18.628,93	8%
No. Pacientes en Cons. Ext.	4.983	4.447	$ (536.00)	-12%
No. Pacientes en Cirugías	375	338	$ (37.00)	-11%
EN LOS GASTOS FIJOS				
En personal médico	$ 51.258,71	$ 70.683,00	$ 19.424,29	27%
En personal adm.	$ 129.119,03	$ 109.953,00	$ (19.166,03)	-17%
EN RECURSOS HUMANOS	$ 180.377,74	$ 180.636,00	$ 258,26	0%
Gastos Generales	$ 55.342,44	$ 60.694,04	$ 5.351,60	9%
TOTAL GASTOS	$ 235.720,18	$ 241.330,04	$ 5.609,86	2%
DÉFICIT	$ (18.838,61)	$ (5.819,54)	$ 13.019,07	-224%

Fuente: Fundación Vista para los Ciegos, 2014.

Sin embargo, esto fue gracias a ingresos no provenientes de la actividad misma de la fundación, si no por otros ingresos (bonificaciones y descuentos, por arriendos de consultorios, por donaciones, por venta de lentes y medicamentos) que en el año 2013 no existieron. En resumidas cuentas, si tomamos sólo en cuenta la operación del negocio, el déficit sería triplicado (ver tabla 23). No sólo por el hecho de que se atendieron a menos pacientes, sino también porque se elevaron los gastos totales (2%) y los ingresos propios de la fundación decrecieron un 8% frente al año 2013.

Tabla 23.

RESUMEN DE INGRESOS PROPIOS DE LA FUNDACIÓN FRENTE A EGRESOS TOTALES (AÑO 2013 Y 2014)

RUBRO	AÑO		VARIACIÓN	
	2013	2014	EN DÓLARES	EN PORCENTAJE
INGRESOS POR LA OPERACIÓN	$ 216,881.57	$ 213,446.00	$ (3,435.57)	-2%
GASTOS TOTALES	$ 235,720.18	$ 241,330.04	$ 5,609.86	2%
DÉFICIT OPERATIVO	$ (18,838.61)	$ (27,884.04)	$ (9,045.43)	32%

Fuente: Fundación Vista para los Ciegos, 2014.

Por otro lado, al revisar el Balance General al 31 de diciembre del 2014, se observa que apenas el 8% de los activos totales corresponde a activos corrientes mientras que el 92 % corresponde a activos fijos (ver tabla 24). Este dato puede ser preocupante al momento de tener crisis financiera, pues la venta de los activos fijos puede tardar mucho y la venta de activos circulantes escasos no genera recuperación de la operatividad del negocio.

Asimismo, en la tabla 23 se observa que un 52% del pasivo total corresponde a deuda a largo plazo, mientras que un 48% a deuda corriente. El manejo de deuda es un tema muy delicado. Por un lado, es riesgoso mantener una excesiva deuda en el largo plazo ya que si hay crisis, la capacidad de cubrir toda la deuda puede complicarse. Por otro lado, mantener un buen porcentaje de deuda corriente, puede ser peligroso si es que no se tiene la liquidez de cubrirla.

Tabla 24.
Resumen Balance de Situación Económica Consolidado al 31/12/2014

	En dólares	En porcentaje
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	$ 30.963,13	8%
Bancos	$ 300,00	0%
CUENTA POR COBRAR	$ 4.873,13	1%
Empleados	$ 1.143,13	0%
A Clientes Óptica	$ 3.730,00	1%
INVENTARIOS	$ 25.790,00	7%
De gastos en uso Quirófano	$ 3.915,00	1%
De gafas	$ 21.260,00	6%
De medicamentos	$ 615,00	0%
ACTIVO FIJO	$ 343.265,00	92%
Edificaciones	$ 160.000,00	43%
Instalación de 5 consultorios	$ 25.000,00	7%
Equipos médicos Quirófano	$ 107.000,00	29%
Equipos de oficina	$ 3.000,00	1%
Muebles y enseres	$ 8.000,00	2%
Instalaciones Óptica	$ 37.465,00	10%
Instalaciones Lavandería y Cocina	$ 2.800,00	1%
TOTAL ACTIVO	$ 374.228,13	100%
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE	$ 33.015,14	48%
Por pagar sueldos de Diciembre	$ 6.217,31	9%
Reservas de Beneficios Sociales	$ 3.600,00	5%
Proveedores	$ 23.197,83	34%
Pasivo Largo Plazo	$ 35.550,68	52%
Préstamo Diners Club	$ 15.550,68	23%
Préstamo Produbanco	$ 20.000,00	29%
Total Pasivo	$ 68.565,82	100%
PATRIMONIO	$ 305.662,31	100%
PASIVO + PATRIMONIO	$ 374.228,13	

Fuente: Fundación Vista para los Ciegos, 2014.

Finalmente, la tabla 25 resume el resultado de los indicadores financieros más importantes de la Fundación Vista para los Ciegos:

Tabla 25.

INDICADORES FINANCIEROS: AÑO 2014

RAZONES	Porcentaje
RAZONES DE APALANCAMIENTO	
Razón de deuda	18%
Razón de deuda a capital	22%
RAZONES DE LIQUIDEZ	
Razón de capital de trabajo neto a activos totales	-1%
Razón circulante	94%
Razón rápida	16%
RAZONES DE RENTABILIDAD	
Margen de utilidad	-2%
Rendimiento de los activos	-1%

Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, las razones de liquidez muestran una preocupante situación de la fundación. Es notable que la fundación esté fallando al cumplir con sus deudas. Por lo menos en el año 2014, no existe la capacidad de cubrir con las deudas de corto plazo. Existe muy poca cantidad de activos corrientes (bancos, cuentas por cobrar e inventarios) para cubrir con sus deudas de corto plazo. Su capacidad de pago (en términos de eficiencia) también empieza a fallar. Si no se toman medidas rápidamente, puede extenderse la crisis en el largo plazo, incapacitando totalmente a la empresa en cubrir con sus obligaciones en el futuro.

Asimismo, como no existió utilidad en las operaciones del año 2014, las razones de rentabilidad también son malas. Las ventas no fueron suficientes para cubrir con todos los egresos de la actividad en la fundación y el resultado fue déficit. Asimismo, al existir una gran cantidad de dinero en activos fijos, éstos no producen lo suficiente para lo que la operación está solicitando en el ejercicio.

Por otro lado, al analizar la productividad, se observa un decrecimiento en el índice. Para este caso, la tabla 26 indica cuál fue la productividad laboral, tanto en el 2013 como en el 2014. Es decir, del total de trabajadores en cada período, cuánto fue el ingreso que generó cada uno y cuánto fue el gasto. En este sentido, en el 2013 cada empleado (de un total de 27 empleados al final del año) generó 8.032,65 USD, mientras que en el 2014 (de un total de 31 empleados al final del año) cada empleado generó 6.885,35 USD. Esto quiere decir que la productividad laboral fue menor en un 17%.

Tabla 26.

PRODUCTIVIDAD LABORAL

ÍNDICE	2013	2014	CAMBIO
TOTAL DE EMPLEADOS A FIN DE AÑO	27	31	13%
CANTIDAD DE DINERO QUE GENERA CADA EMPLEADO	$ 8.032,65	$ 6.885,35	-17%
CANTIDAD DE GASTO QUE GENERA CADA EMPLEADO	$ 8.730,38	$ 7.784,84	-12%
DIFERENCIA	$ (697,73)	$ (899,49)	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, al revisar la relación de pacientes atendidos en el año 2013 y en el año 2014 frente a los ingresos y gastos de la actividad se puede observar una ineficacia en el proceso. Por un lado, el número de pacientes atendidos se redujo un 12% en el período analizado. Sin embargo, cada paciente atendido en el año 2013 y en el año 2014, generó 40,48 USD y 44,61 USD, respectivamente; esto es un incremento en un 9%. Asimismo, cada paciente atendido en el año 2013 generó un egreso de 43,99 USD, mientras que en el año 2014 un gasto de 50,43 USD; esto representa un incremento, en el período estudiado, de un 13% (ver tabla 27).

Tabla 27.

PACIENTES ATENDIDOS FRENTE A INGRESOS/GASTOS EN LA ACTIVIDAD

ÍNDICE	2013	2014	CAMBIO
NÚMERO DE PACIENTES ATENDIDOS	5.358	4.785	-12%
INGRESOS PROPIOS DE LA FUNDACIÓN/PACIENTES	$ 40,48	$ 44,61	9%
EGRESOS DE LA ACTIVIDAD/PACIENTES	$ 43,99	$ 50,43	13%

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos por el levantamiento de información a través de una entrevista con la administradora de la Fundación Vista para los Ciegos y, posteriormente, encuestas a los colaboradores de la empresa se ha llegado a determinar una preocupante desmotivación, tanto de los mandos bajos como de los mandos altos. Sin duda, hay que partir de dos conceptos claves para orientar a los colaboradores hacia los objetivos empresariales: primero, la misión de la empresa y, segundo, la visión organizacional. De hecho, hasta la acción de empoderar a una persona se funda en la idea de cumplir un objetivo, es decir, cumplir lo establecido en la misión y visión de la empresa. Linda A. Hill (1994), docente de *"Harvard Business School"* intenta inculcar en sus lectores esta idea con la siguiente reflexión:

> "Todos los directivos influyentes tienen poder, pero no todos los directivos poderosos tienen influencia. ¿Qué convierte nuestro poder en influencia? La respuesta es de doble filo:
>
> Desear y poder conferir poder (*"empower"*) a aquellos de quienes dependemos.
>
> Desear y poder cultivar redes, relaciones mutuamente beneficiosas con aquellos de quienes dependemos".

La clave del empoderamiento, concluirá Hill (2004), es tener y compartir la visión organizacional, los objetivos vitales de la empresa y, luego, saber transmitirlos al resto del equipo.

En este sentido, no sólo basta con conocer la descripción del puesto en el que cada colaborador se encuentra, sino, entender y conocer las tareas que se deben hacer diariamente para alcanzar la estrategia empresarial, en términos de misión y visión empresarial. Es importante el porcentaje de empleados en la fundación que conoce sus tareas. Sin embargo, el 74% de los mismos, no tiene en mente el objetivo principal por el cual la empresa funciona.

Con este contexto, la motivación tiene un aspecto fundamental en la empresa, no sólo desde el aspecto financiero y cuantitativo, sino más bien del bienestar que pueda generarse en el cliente externo, como también en el cliente interno. El ingeniero Antonio Rodríguez (1998) explica claramente que sólo existe una motivación compuesta por distintos tipos de motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes). En efecto, dentro de la empresa la única motivación es la estrategia empresarial.

Económicamente, la empresa ha sido generada para crear valor. Este, sin duda, es un objetivo que todos, sin excepción deben tomar en cuenta. Sin embargo, sólo el 65% de los colaboradores entiende su trabajo como un aporte para la satisfacción del cliente y maximización de la utilidad. Con esto, se entiende que los motivos individuales de los colaboradores es maximizar su salario, sus beneficios laborales, etc. De hecho, treinta (30) empleados de treinta y uno (31) desearían que la compañía les ofrezca más comisiones.

En una fundación, evidentemente, los objetivos van mucho más allá. De hecho, la posibilidad de generar utilidad o lucro, es limitada o nula. Con esto, los directivos deben comprender que no se busca alcanzar objetivos tangibles en un corto plazo, sino la responsabilidad es con el cliente externo, su satisfacción y valor.

En efecto, una organización no sólo genera valor mediante la atención al cliente o por el simple hecho de obtener resultados económicos; sobre todo, el valor está en la capacidad del liderazgo personal y relacional y su orientación hacia la filosofía de la empresa.

Los motivos, en este sentido, que deben prevalecer son los trascendentes. El cliente interno debe trabajar para mejorar su calidad día a día. Si bien se dijo que los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, que primen en el obrar de cada persona tienen sus bondades, un líder debe ser capaz de equilibrar sus motivos. Así, “esta capacidad de motivación integral es una característica tan significativa del buen directivo”(Chinchilla & Torres, 2002). A dos de tres administradores no le motivan en absoluto sus relaciones con sus compañeros. Asimismo, seis de diez doctores tuvieron la misma respuesta frente a cómo afecta las relaciones con su equipo en el trabajo diario. Así, si las personas con cargos altos no ven bondades en su equipo, ¿qué se puede esperar del resto? La respuesta es clara: el 58% de los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no son un apoyo para su desempeño.

Ciertamente, los resultados no son nada alentadores. Sin embargo, como se mencionó en el marco teórico: el cambio empieza por uno. Hay que partir de que la mayoría de los problemas que están en la fundación pertenecen al círculo de influencia, es decir, los podemos controlar. Otros problemas sin duda son no manejables y, en efecto, están en el círculo de la preocupación. La bondad de este contexto, es que cada colaborador puede enfocarse en el "ser": "puedo ser mejor", "puedo trabajar con mi compañero", "puedo llegar puntual", "puedo trabajar eficazmente las ocho horas que me corresponden", etc. Es importante centrarse en cada uno, pues así comienza el cambio. Mientras pase el tiempo, el círculo de la influencia se empequeñece, los problemas terminan siendo manejables y la satisfacción dentro y fuera de la empresa se mantiene.

Luego, sin duda, está la gestión directiva por intentar mantener el cambio. Como líderes son los actores de mentalizar e idealizar el cambio. Pero nuevamente, hay que partir de un conocimiento. El efecto Pigmalión (Livingston, 1988) establece que la actitud de un individuo depende no tanto de cómo es, sino de cómo se sienta tratado. El conocimiento en este sentido, como lo indica el docente de Harvard, Pablo Cardona, es saber qué esperan de cada uno en el trabajo, cómo cada trabajador es valorado. Esto es fundamental para situar a cada persona en el momento exacto, pues de acuerdo a la evaluación del líder, éste reforzará los conocimientos y aptitudes de sus colaboradores.

No hay que olvidar que los motivos son muy volátiles y dependen en gran parte de la experiencia de cada persona. Si los directivos y jefes inmediatos son capaces de conocer a su equipo y valorarlo la motivación principal se mantendrá.

La supervisión, en este sentido es clave para el desarrollo de cada colaborador. No es un simple mecanismo de control, más bien es un medio eficaz para conocer a sus empleados y fortalecer sus relaciones para bien de la organización. En la fundación, la idea de supervisión está fuera de lugar, tanto es así que el 71% de los colaboradores no están motivados para trabajar bajo control de sus jefes. Asimismo, el 58% consideran que sus líderes no son un apoyo. Sin embargo, esta falta de entendimiento se debe a la poca comunicación y fluidez entre las distintas jerarquías dentro de la empresa. Los líderes deben procurar fortalecer y fomentar la integración de sus colaboradores con y entre la empresa misma. ¿Cómo se espera que la imagen fuera de la empresa sea favorable si no hay armonía en el interior de la misma? Ciertamente, es imposible. Los subordinados deben tener sus espacios para expresarse. Asimismo, los altos mandos deben escuchar sus

peticiones y evaluarlas, de modo que los grupos jerárquicos menores no se sientan aislados.

Con esto, los costos de agencia que existen en la empresa disminuirán, no sólo por un monitoreo o unas compensaciones equilibradas, principalmente, por una colaboración de unos con otros. El manejo de la empresa como una unidad, alineada a la estrategia empresarial y fortalecida por la estrategia operativa, es eficaz para la generación de valor y la satisfacción, tanto del cliente interno como del cliente externo. Ahora, frente a la gran transformación que sufren todas las empresas, el papel del colaborador en el liderazgo y la capacidad de cada uno en influir en la relación con su líderes trascendental. La motivación en este sentido, juega un papel clave, tanto para la operatividad de la empresa y su productividad, como para la consecución de los objetivos primarios que vienen dados a través de la estrategia empresarial: la misión y visión.

Los indicadores financieros y el análisis horizontal y vertical planteado de los estados financieros no discrepan del análisis realizado. Si bien es cierto que estas razones financieras no dan un análisis determinante por sí solos, la relación con la investigación generada con los colaboradores de la fundación sí lo hacen.

Al analizar los índices de productividad laboral en la fundación, tanto en el año 2013 como en el año 2014, se distingue una ineficiencia de los trabajadores al momento de generar ingresos propios para la fundación. Si bien es cierto que de un año para otro se cuenta con más recursos (por lo menos laborales), éstos no produjeron un cambio positivo en las ventas e ingresos que requería la empresa. De hecho, cada empleado al final del año 2014 terminó generando menos dólares que en el año 2013. Sin duda este hecho muestra lo improductivas que son las personas que laboran dentro de la organización para el proceso de ventas.

Otro hecho que llama la atención es que se redujo el número de pacientes atendidos al final del año 2014 frente a los pacientes atendidos en el año 2013. Sin embargo, cada paciente generó más dólares al final del año 2014 (aunque el número de los mismos fue menor en un 12%). No obstante, los egresos por paciente también fueron mayores en el año 2014 frente al año 2013.

Claramente se aprecia un descontento en la fundación en cumplir con lo que se ha planteado desde la dirección. Estos resultados de bajas ventas, de menos pacientes

atendidos en el año 2014 y de gastos mayores, ponen en duda la gestión de recursos al momento de generar dólares para la fundación y, además, presentan cuestiones importantes que los altos mandos deben gestionar rápidamente antes de que la crisis se extienda.

Por un lado, se ha visto que los ingresos no han sido suficientes para cubrir con los egresos del ejercicio operativo. ¿Este déficit tiene algo que ver con la despreocupación de los colaboradores en cumplir con su deber? Ciertamente, sí. No obstante, la estrategia financiera no ha ido bien. Un alto porcentaje de activos fijos puede ser preocupante si no estos no generan valor. Sin duda, cada espacio físico está perdido si no se produce lo que se espera.

En general, del análisis financiero se observa que las ventas no han ido bien a lo largo del año 2014. Sin embargo, no es un negocio de ventas directas donde los agentes ofrecen un producto físico determinado. En este caso, los ingresos dependerán del servicio que se brinde. Es una estrategia que se basa en gran parte de la fidelidad de los clientes y de cómo estos traigan más clientes.

En este sentido, las constantes interacciones de clientes externos con clientes internos son fundamentales para el bienestar del negocio. Pues, si un cliente atendido presiente que ha recibido lo que buscaba, es probable que vuelva a más consultas médicas, y, a su vez, recomiende a más gente el servicio de la fundación. Sin embargo, recaemos nuevamente en ese conocimiento (aptitud) y en la actitud del cliente interno en ser eficiente.

Así, una medida para salir de esta crisis que está pasando la fundación es que aumenten los ingresos. Dependerá en gran parte de la inversión en capital que generen los socios o del endeudamiento para lograr un personal más capaz. Se ha visto que en el año 2014, la deuda a largo plazo ha incrementado para salir de sus obligaciones corrientes. Sin embargo, si no se toman medidas decisivas en la estrategia operativa, puede existir una gran posibilidad de banca rota. Es necesario entonces, acudir en costos de agencia para controlar mejor la operación diaria en la fundación. Aún así, esto no será suficiente. La inversión o el recurrir en deuda puede ser una alternativa para mantener a la fundación con vida en un corto tiempo, pero es necesario un cambio en la estrategia operativa.

Finalmente, no existe una fórmula para alcanzar el éxito. Todas las compañías son distintas, y, sin duda, los recursos que poseen también lo son. Sin embargo, es importante centrarse en la idea de que para lograr generar valor en la empresa, cada individuo debe

involucrarse y tener en claro el conocimiento real de lo que se espera en sus funciones. Dicho conocimiento (aptitud) será la base para la consecución de resultados, que a su vez, serán medidos y evaluados por la dirección para dar paso a un conocimiento más profundo. En la medida en que el actuar individual y colectivo sea perfeccionado frente a la esencia misma de la empresa, expresada en la misión y visión estratégica, el valor y la satisfacción, del cliente interno y externo, estará presente.

BIBLIOGRAFÍA

Augier, M., & Teece, D. (1998). *Fundamentals of Business Strategy.* Massachusetts: SAGE Publications.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. i., && Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*, 207-218.

Cardona, P. (2001). *Liderazgo Relacional.* Barcelona-Madrid: IESE Business School.

Cheng, J., Tracy, J., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *104*, 103-125.

Chinchilla, N., & Torres, M. (2002). *Liderazgo Personal.* España: IESE Business School.

D' Alessio Fernando, A. (June de 2006). The Influence of Personality, Critical Thinking, and Emotional Intelligence Attributes in peruvian Managers' Leadership. Phoenix, EE UU: University of Phoenix.

Elbeyi, P., Yüksel, Ö., & Yalçin, A. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. (E. G. Limited, Ed.) *International Journal of Contemporary Hospitality Managemen, 23* (6), 784-802.

Farmer, S., & Maslyn, J. (1999). Why are Styles of upward influences neglected? Making the case for a configurational approach to influences. *Jornal of management, 25*, 653-682.

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General* (Decimocuarta ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Gini, A. (1995). Too much to say about something. En *Business Ethics Quarterly* (pág. 151). United Estates of America: Philosophy Documentation Center.

Gryson, C. (2002). How can leaders learn to influence others in their organizations - their bosses, peers and subordinates? *LIA, 22* (2).

He, P., Murrmann, S. K., & Perdue, R. R. (2010). An investigation of the relantionships among employee empowerment, emplñoyee-perceived servive quality, and employee job satisfaction in U. S. Hospitality Organitation. *Journal of Food Service Bisiness Research, 13* (1), 36-50.

Hill, L. A. (1994). *Cómo ejercer la influencia.* Boston: Harvard Business School.

Kelman, H. C. (1958). *Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change* (2 ed.). New York: Journal of Conflict Resolution.

Kerr, G. (2011). What Simon Said: The impact of the major management works of Herbert Simon. *Jornal of Managemebnt History, 17* (4), 399-412.

Koubova, V., & Buchko, A. (2013). Life-Work balance. Emotional Intelligence as a crucial componet of achieving both personal and work performance. *Managment Research Review, 36* (7), 700-719.

Lescano, L. (2011). Middle managers service leadership. *Cuadernos de Gestión, 11*, 73-84.

Livingston, J. S. (1988). *Pygmalion in Management.*Harvard Business School.

Llano Irusta, M. Á., & Garrido Martinez, E. (2012). *Una Visión Práctica de la Estrategia de Operaciones.* España: Instituto Nacional San Telmo.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados.* México: Pearson Educación.

Manzoni, J., & Barsoux, J. (1998). The set-up-to fail Syndrome (effects of supervisors on employee performance). *Harvard Business Review, 76,* 101.

Mayo, E. (2009). *The Humanist Temper* (Tercera ed.). New Jersey, EEUU: The Library of Congress.

Meagher, K. (2001). The impact of Hierarchies on Wages. *Journal Economic Behavior and Organization, 45* (4), 441-458.

Myers, S. C., Brealey, R. A., & Allen, F. (2010). *PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS* (9 ed.). México D.F, México: McGraw-Hill.

Pérez López, J. A. (2000). *La Empresa Como Realidad Humana.* España: IESE Business School.

Perez-López, J.-A. (2002). *Fundamentos de la Dirección de Empresas.* Madrid, España: Rialp.

Rodríguez López, A. (1994). *Las Necesidades Humanas.* Madrid: IESE Business School.

Rodríguez, A. (1998). *La Motivación Humana.*España: IESE Business School.

Rodríguez, A. (1994). *Las Necesidades Humanas.* España: IESSE BUSINESS SCHOOL.

Schmid, M., Judith, H., & Schmid, P. (2010). Wanted to be boss and Wanting to be subordinate: Effects on Performance Motivation. *Jornal Of Applied Social Psychology, 40* (2), 458-472.

Seifert, C., & Yulk, G. (2010). Effects of repeated multi-source feedback on the influence Bahavior and effectiveness of managers: A field experiment. *The Leadership Quarterly, 21*, 856-866.

Simon, H. (2013). *Administrative Behavior* (Cuarta ed.). NNYY, EEUU: The Free Press.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing.* México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mc Kelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*, 298-318.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera* (13 ed.). Naulcapán de Juárez, México: Pearson.

Yammarino, F., Dionne, S., & Uk Chun, J. (2005). Leadership and levels of analysis: A state of the science review. *The Leadership Quarterly, 16*, 879-919.

ANEXO 1

MODELO ENCUESTA

SEXO: MASCULINO _____ FEMENINO: _____

CARGO: _____

CUESTIONARIO

MARQUE CON UNA X EN DONDE CORRESPONDA:

1. **La empresa en donde trabaja, ¿le proporciona oportunidades de crecimiento económico?**

   SÍ ___ NO___

2. **¿Recibe algún tipo de incentivos (comisiones, bonos, alabanzas) cuando realiza su trabajo bien hecho?**

   SÍ ___ NO___

3. **¿El ingreso mensual que recibe en su trabajo le es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?**

   SÍ ___ NO___

4. **¿Las relaciones con sus compañeros le motivan para mejorar su desempeño?**

   SÍ ___ NO___

5. **¿Considera usted que en su equipo se transmiten valores?**

   SÍ ___ NO___

   En caso que haya respondido sí, enumere 4 valores:

NÚMERO	VALOR
1	
2	
3	
4	

6. **¿Considera usted que esta empresa ha sido una fuente de aprendizaje?**

SÍ ___ NO___

7. **¿Considera que su gerente o jefe inmediato es (o son) un apoyo para su desempeño laboral?**

   SÍ ___ NO___

8. **¿Qué tipo de incentivos le gustaría que le reconozca la empresa por su buen desempeño? (MARQUE LOS QUE CONSIDERE)**

   a. Comisión ___

   b. Capacitación ___

   c. Alabanza ___

   d. Respeto ___

   e. Trabajo desde casa (cuando corresponda) ___

   f. Libertad en la vestimenta (días viernes) ___

9. **¿Considera que su empresa escucha las peticiones de los trabajadores?**

   SÍ ___ NO___

10. **¿Existe buzón de sugerencias?**

    SÍ ___ NO___

11. **¿Le motiva trabajar bajo supervisión?**

    SÍ ___ NO___

12. **¿Cómo es su relación con el resto de sus compañeros de trabajo?**

    Excelente ___ Buena ___ Regular ___

13. **¿Conoce cuáles son sus responsabilidades y obligaciones dentro de la empresa?**

    SÍ ___ NO___

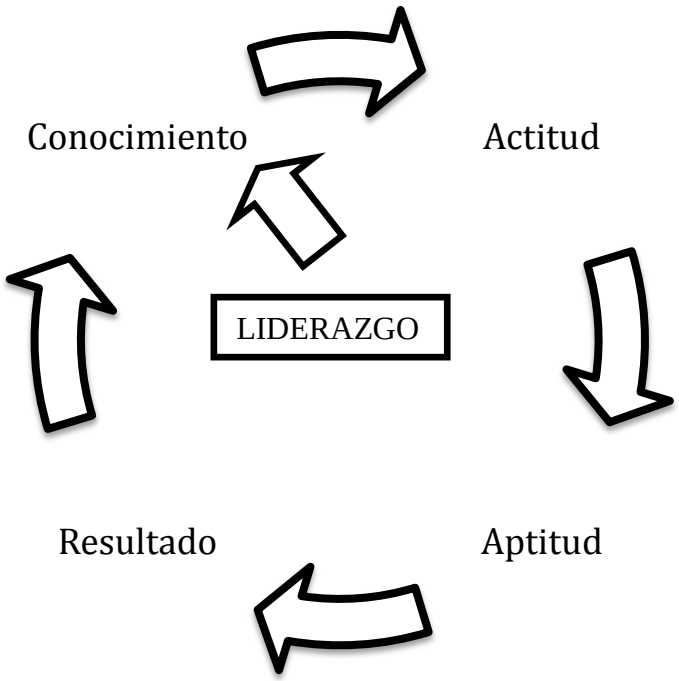
14. **¿Sabe cuál es la misión y visión de su empresa?**

    SÍ ___ NO___

15. **¿Considera que su trabajo es un aporte importante para la satisfacción del cliente final y la maximización de la utilidad de la empresa?**

    SÍ ___ NO___

ANEXO 2



Fuente: (Cardona, 2001).