

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador”**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**CUDECE- PROCOMIN**



**TEMA:**

**Motivación como factor preciso en el desempeño laboral del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, periodo 2015**

**Tesis para optar al título de:**

Maestra en Dirección y Gestión del Talento Humano.

**Autora:**

Lic. Marisela Treminio Vélez

**Tutora:**

MSc. Karla Jissele Castro Almanza.

**Managua, 12 de Noviembre 2018**

## DEDICATORIA

*A Dios:*

*Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mis hijos:*

*Por ser la razón de mí existir sin ellos la fuerza de levantarme cada día para ser mejor persona no sería una realidad, gracias Camila y Matías por existir.*

## **AGRADECIMIENTO**

*En nuestro camino por la vida nos planteamos proyectos que serían imposibles de cumplir sin la colaboración de muchos actores, quienes con sus valiosos aportes, sugerencias, estímulos y disposición, hacen posible su culminación. En este caso concreto, como es la elaboración de mi tesis, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que, de alguna u otra manera, han contribuido a que, finalmente, uno de mis ideales se haga realidad.*

*Primeramente agradezco a Dios, rey del universo, quien me da la salud y la fortaleza para emprender cada meta en mi vida.*

*A los colaboradores del Departamento de Atención al Personal, por brindarme parte de su tiempo para obtener información pertinente a través cada una de los instrumentos aplicados y a la vez al personal de dirección por facilitarme la información y documentos que soportan este estudio.*

*A mis compañeros y amigos por el apoyo y cariño que me brindaron a lo largo de estos dos años.*

*¡A todos ellos Gracias!*

## RESUMEN

En el Departamento de Atención al Personal de la Alcaldía de Managua, trabaja un número de 11 personas y se encargan de asegurar el cumplimiento de los beneficios sociales contenidos en el Convenio Colectivo, así como, los trámites de pensión de jubilación, incapacidad o invalidez y tiene la responsabilidad de cumplir con lo establecido en la Ley de Carrera Administrativa Municipal, relacionada con la capacitación del personal de la municipalidad.

Entre los factores motivacionales que afectan su desempeño se lograron identificar: alto índice de descontento por los ingresos que perciben en relación al trabajo que realizan, son pocos los beneficios sociales que logran obtener por no poseer un salario justo acorde con la función, unido al incentivo que nunca reciben, por cuanto jamás son tomados en cuenta para participar en eventos que les permita respaldar su profesión.

Las necesidades motivacionales de mayor atención en este departamento según las encuestas son los incentivos económicos que ofrece la institución no satisfacen totalmente las necesidades básicas, debido que los ingresos que perciben no les permite adquirir vivienda propia y tampoco cubrir en su totalidad los gastos de alimentación, nunca percibir incentivos por la actividad realizada de manera justa.

Los trabajadores afirman que entre las necesidades que más les desmotivan por no estar satisfechas son: Las actividades que realizan en sus puestos de trabajos no se les refuerza por los logros obtenidos y no tienen posibilidad de desarrollo dentro de la institución.

Con el análisis se determinó un alto nivel de desmotivación entre los trabajadores, lo que produce un clima laboral esforzado, no agradable y prácticamente donde el personal labora por la necesidad del empleo y no por el compromiso de realizar sus funciones.

**Palabras Claves:** Motivación y Desempeño Laboral

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I-	INTRODUCCIÓN.....	1
1.	Antecedentes.....	2
2.	Justificación.....	5
3.	Planteamiento del Problema.....	6
II-	OBJETIVOS.....	7
1.	General.....	7
2.	Específicos.....	7
III-	MARCO TEORICO.....	8
3.1.	Motivación Laboral.....	8
4.1.1	Concepto de Motivación.....	8
4.1.2	Ciclo Motivacional.....	10
4.1.3	Teoría sobre la Motivación desde la perspectiva Organizacional.....	12
3.1.4.	Elementos que influyen en la Motivación Laboral.....	21
3.1.5	Factores y Técnicas Motivacionales.....	26
3.2.	Desempeño Laboral.....	29
3.2.1	Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño.....	30
IV-	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	32
V-	OPERACIONALIZACION DE VARIABLE.....	33
VI-	DISEÑO METODOLOGICO.....	34
6.1.	Enfoque de la Investigación.....	34
6.2.	Tipo de Investigación.....	34
6.3.	Población y Muestra.....	34

6.4.	Métodos y Técnicas de Recolección de Datos .....	35
6.4.1.	Revisión de Documentos .....	36
6.4.2.	Escala de Valoración .....	36
6.4.3.	Entrevista	36
6.4.4.	Encuesta	37
6.5.	Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos .....	37
VII-	ANÁLISIS DE RESULTADO .....	38
7.1.	Perfil de la Alcaldía de Managua .....	38
7.1.1	Rol de la Alcaldía de Managua .....	38
7.1.2	Misión y Visión .....	38
7.1.3	Perfil del Departamento de Atención al Personal .....	39
7.2.	Elementos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal .....	41
7.2.1.	La motivación y sus dimensiones .....	42
7.2.2.	Elementos o factores subyacentes en la motivación y el desempeño .....	45
7.3.	Diagnóstico de las necesidades motivacionales del personal del Departamento de Atención al Personal. ....	62
7.3.1.	Técnicas motivacionales.....	62
7.4.	Tendencias para la evaluación del desempeño laboral que se aplica en el Departamento de Atención al Personal.....	77
VIII-	CONCLUSIONES .....	82
IX-	RECOMENDACIONES.....	85
X-	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	87
XI-	ANEXOS.....	88

## **I- INTRODUCCIÓN**

Con el propósito de estimular la participación creadora de cada miembro del personal del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, se hace necesario el estudio y conocimiento de la motivación como factor preciso en el desempeño laboral en este departamento, para así ofrecer lineamientos que favorezcan tanto al recurso humano como también el bienestar institucional.

Una motivación laboral permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando así actitudes positivas, es decir; que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre.

En este orden de ideas se realizó este estudio como una alternativa de analizar las necesidades motivacionales del personal del Departamento de Atención al Personal, para brindar sugerencias que ayuden y por ende mejoren el desempeño laboral, de manera que se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a reforzar la actitud participativa de cada uno de los empleados, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo.

Esta investigación se estructuró bajo el siguiente esquema de trabajo; el Capítulo I Elementos que influye en la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal. Capítulo II Diagnóstico de las necesidades motivacionales del personal Departamento. El Capítulo III Tendencias para la evaluación del desempeño laboral que aplica el Departamento de Atención al Personal.

## **1. Antecedentes**

En la Alcaldía de Managua la información con respecto a la motivación es limitada; razón por la cual aún no se han evidenciado trabajos de investigación con respecto a ese tema.

Sin embargo; la motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y de los más diversos puntos de vista se ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que esta pueda tener en determinados patrones de conducta de un trabajador.

A continuación mencionare algunas de las investigaciones a nivel internacional y nacional ya realizadas acerca del tema:

### **A nivel Internacional:**

Santiago, Chile (2006). En la Facultad de Ciencias Sociales se realizó un estudio titulado “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica”. Esta investigación realiza un análisis de la relación entre motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intenta comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral– organizacional. Además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos. Concluyen que es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los/as empleados/as a mostrar mejores desempeños.

Además, recomiendan que, las organizaciones de hoy deben ser flexibles con respecto a los cambios que experimentan. El concepto de compensación dinámica es



claro aquí: los planes de compensación deben actualizarse constantemente y estar alineados con los valores, políticas y características específicas de cada organización, los que serán funcionales en la medida que esta relación esté en armonía. Si la organización cambia de manera de adaptarse a un ambiente dinámico, su sistema de compensación debe cambiar y alinearse con las nuevas condiciones organizacionales.

### **A nivel nacional:**

En Managua, Nicaragua, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua): En la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Matagalpa), 2013, se realizó un estudio de pregrado titulado “Factores motivacionales que conducen a un clima laboral satisfactorio para los trabajadores de la Gasolinera UNO - Matagalpa en el periodo 2013”, con el objetivo de estudiar el clima laboral en las empresas de servicio y medir el grado de motivación de los trabajadores, las técnicas y los factores de motivación que emplea el gerente. La investigación fue de carácter descriptivo y concluyó que los/as trabajadores/as no cuentan con un clima laboral adecuado al desarrollo de sus funciones, ya que no gozan de planes de motivación, por lo tanto, no existe un nivel alto de motivación y satisfacción laboral. En esta investigación se demuestra lo fundamental que puede ser la motivación laboral, para propiciar un ambiente de satisfacción donde se les ofrezca a los trabajadores incentivos que mejoren su desempeño. Referencia que es propicia para los objetivos que ocupa la presente investigación.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), 2010, se realizó una investigación sobre “Influencia de los factores motivacionales para el desempeño laboral del personal de la fábrica de puros TAMBOR, S.A (Estelí) en el primer semestre del año 2010”. Sus autores analizaron la influencia de los factores motivacionales para el desempeño laboral en los trabajadores, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa, en función de elevar el nivel de desempeño del personal de esa dirección administrativa. En esta investigación se concluyó que el factor “motivación” que tiene mayor incidencia sobre el desempeño laboral es el de tipo económico (dinero), ya que existe una relación directa entre la cantidad de dinero recibido y el nivel de rendimiento recibido, pues a partir de esto, la persona siente que

sus necesidades están satisfechas. Seguido de la motivación económica se puede considerar que los estímulos, reconocimientos, ascensos, etc., son herramientas motivacionales.

Recomiendan que al hacer uso de las herramientas motivacionales apropiadas se puede determinar el desempeño laboral que llevará al éxito el futuro de la fábrica. Con una capacitación y un estudio constante de los incentivos para la motivación del desempeño laboral se puede lograr un incremento en la producción y a la vez permite a la empresa la optimización de cada uno de los recursos con que se cuenta.

#### Confirmación de Necesidad:

Teniendo en cuenta la recopilación plasmada, se puede afirmar que existen una serie de investigaciones que abarcan la motivación como una variable que influye tanto en el clima organizacional como en la productividad; sin embargo, no se ha hecho ningún trabajo investigativo relacionando variables como factores motivacionales con desempeño laboral, específicamente con el personal del Departamento de Atención al Personal de la Alcaldía de Managua, lo cual servirá como base para estimular los comportamientos hacia la realización de objetivos institucionales.

Asimismo, la investigación será fundamentada en una sola de las variables de los factores motivacionales y se espera obtener en los resultados una respuesta a que si hay motivación en el trabajo también existirá un desempeño eficiente. Además, es importante aclarar que la productividad está orientada al rendimiento, en cambio el desempeño está más relacionado con el cumplimiento de los objetivos en un cargo específico.

## **2. Justificación**

Esta investigación es parte del programa de culminación de estudios de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y este documento será útil para consultas y estudios de los futuros maestrantes de Dirección y Gestión del Talento Humano.

Este trabajo de investigación es de gran importancia, porque permite obtener mediante el análisis bibliográfico, así como del trabajo de campo una información confiable y válida sobre las necesidades de los trabajadores de dicha institución, cuando se logra identificar que algunos incentivos laborales no son suficientemente atractivo para ellos.

La información que se obtenga en la realización de esta investigación será utilizada en la solución de la problemática planteada. Además, podrá servir de apoyo para mejorar las relaciones laborales, buscando un desempeño acorde a las necesidades de la institución.

### **3. Planteamiento del Problema**

En el área laboral es cada vez más demandante conocer aquellos factores que repercuten en el desempeño eficiente de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos, psíquicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es ahí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que la persona percibe su trabajo, su calidad, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite analizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la institución. La evaluación al desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo; mediante ella se puede identificar problemas en el desenvolvimiento óptimo del talento humano.

Partiendo de este planteamiento, se hace necesario analizar la motivación y su relación con el desempeño laboral como elementos claves en el Departamento de Atención al Personal de la Alcaldía de Managua, compuesta por dos secciones administrativas; Bienestar social y Capacitación. Esta área tiene como finalidad de administrar el cumplimiento del convenio colectivo en los procesos relacionales con el trabajador. La Alcaldía de Managua es una institución de servicio a la comunidad de mucha importancia y prestigio social que ha incorporado una serie de beneficios para sus trabajadores, sin embargo la motivación del trabajador va más allá, pues debe incluir una buena política y cultura organizacional en constante evolución que favorezca el desarrollo de las personas en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos así como que se sientan satisfechos en el logro de sus aspiraciones personales.

También se debe considerar todos los elementos y factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que podría incidir positivamente o negativamente en el desempeño laboral y de esta forma evitar inasistencias, impuntualidad, irritabilidad en el temperamento, quejas y bajo rendimiento en sus labores.

## **II- OBJETIVOS**

### **1. General**

- ❖ Analizar los factores motivacionales del personal del Departamento de Atención al personal, de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, como elementos claves en el desempeño laboral en el año 2015.

### **2. Específicos**

- ❖ Identificar los elementos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua.
- ❖ Diagnosticar las necesidades motivacionales del personal del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua.
- ❖ Visualizar las tendencias para la evaluación del desempeño laboral, que aplica el Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, como estrategia motivacional

### **III- MARCO TEORICO**

El marco teórico de esta investigación se fundamenta en la motivación como factor preciso en el desempeño del personal del Departamento de Atención al Personal, de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, basado en las teorías que sustentan el estudio.

A través del tiempo, la motivación ha sido estudiada por diferentes teóricos que han llegado a sus propias conclusiones sobre ella y donde predomina un denominador común que la caracteriza.

#### **3.1. Motivación Laboral**

##### **3.1.1 Concepto de Motivación**

Las directores institucionales se interesan por favorecer un ambiente y condiciones propicias para que sus trabajadores logren motivarse, a fin de lograr mayores niveles de producción, para lo cual, requieren, primeramente, comprender qué es la motivación en términos generales, y su aplicación particularmente en el ámbito laboral. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas, en tanto, su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de muchos autores que nos dan varias definiciones al respecto tales como:

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. Uno de ellos hace referencia a que: “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2007, p.47). Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

De igual modo, Amorós, E. (2007), define la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (p. 81) dinámico que sólo se comprende

parcialmente, ya que genera cambios en las personas, tomando en cuenta la historia, experiencia (necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas) y su relación con el medio y sus semejantes.

Se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; también se puede concebir como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2005, p.155). Esta definición presenta tres elementos (intrínsecos) fundamentales como lo son la intensidad, la dirección y la persistencia: la intensidad se traduce en el esfuerzo que el individuo utiliza para lograr su objetivo; dicho esfuerzo debe canalizarse en la dirección de la meta deseada y la persistencia será el tiempo en que se sostiene tal esfuerzo.

En el ámbito laboral: una definición propuesta por Robbins, es que la “motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (2005, p.392).

La motivación humana es un término amplio utilizado en la psicología para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de persona a persona y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo y el contexto, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas y sus pares.

En síntesis, se pueden diseñar estrategias y crear condiciones que permiten un aumento en la motivación de las personas y por ende en sus patrones de conducta para lograr ciertas metas y objetivos; puesto que, la motivación es un concepto.

### 3.1.2 Ciclo Motivacional

La motivación se puede describir a través de un ciclo, como se muestra en la figura n°1, puesto que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad, como lo plantea Chiavenato (2007): “la satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medidas que éstas surgen”. (p. 50)

Figura N°1: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de necesidades



Fuente: Chiavenato (2007)

Según Vásquez Luis (2006), “la motivación se define como un proceso, es decir, una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y predominan con la satisfacción de la misma, por tanto, al centrar la motivación en la búsqueda de la satisfacción de diferentes necesidades; es de vital importancia el estudio de las etapas comprendidas en el ciclo motivacional”. (p.150).

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada



vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo humano. La aparición de un estímulo genera una necesidad, dicha necesidad hace que nazca un estado de tensión, desequilibrio que conduce al individuo a realizar una acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad del desequilibrio. Si la acción realizada es eficaz el individuo encontrará satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, el individuo retornará a su estado de equilibrio. (Chiavenato, 2007, p. 49).

En el ciclo motivacional que se presenta (véase figura n° 1), la necesidad es satisfecha y a medida que éste se repite (refuerzo), la persona va aprendiendo, lo que provocará que los comportamientos posteriores se vuelvan más eficaces para alcanzar la satisfacción de nuevas necesidades (Vásquez Luis, 2006, p.150). Por otra parte, Chiavenato (2007), plantea que una vez satisfecha la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad. (p. 49)

Además, Chiavenato (2007) en su libro Administración de Recursos Humanos plantea que en el ciclo motivacional no siempre puede satisfacer la necesidad, ya que también puede frustrarse o bien compensarse (transferida) trazando así dos situaciones (representadas en figura n° 2):

- En el caso de frustración de la necesidad, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etcétera), (p. 50).
- Otra situación puede ser que la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada (como se muestra en la figura n° 2). Por ejemplo, cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un aumento de sueldo, (p. 50).

Figura N° 2: Ciclo motivacional con frustración o compensación.



Fuente: Chiavenato (2007)

### 3.1.3 Teoría sobre la Motivación desde la perspectiva Organizacional

Son numerosas las teorías que hay sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar su entorno y en segundo las circunstancia y los hechos que ha influidos en los autores. A continuación, se presentan las teorías de motivación, desde la perspectiva organizacional que están relacionadas con el objeto de este estudio.

#### 3.1.3.1 Teorías de Contenido

Todos de alguna u otra forma vivimos por algún motivo, los cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.), las cuales nos impulsan a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

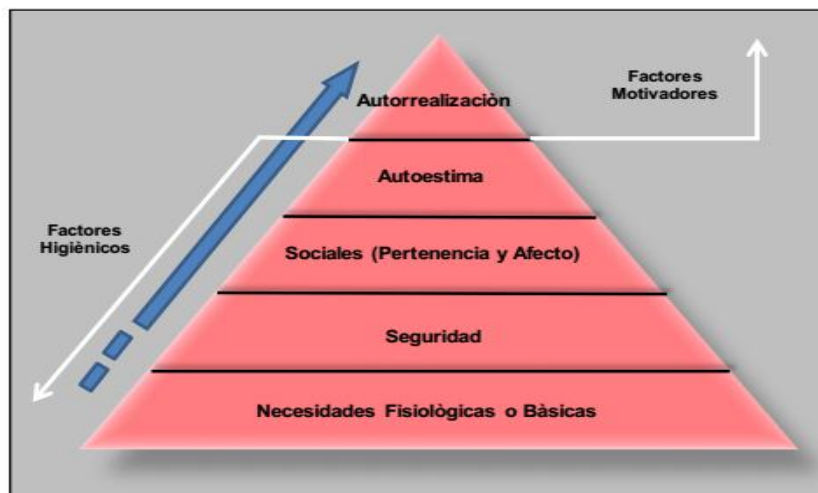
Son numerosas las teorías que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar, su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han influido en los autores. Entre las principales teorías sobre la motivación se mencionan:

**a. Jerarquía de necesidades de Maslow**

El modelo de Maslow considera que las diversas necesidades motivacionales están ordenadas en una jerarquía, y destaca que para llegar a tener interés en satisfacer las necesidades superiores en la escala de la pirámide, es necesario que se satisfagan las inferiores. Partiendo del supuesto que el hombre actúa por necesidades, esta teoría explica en gran medida algunos comportamientos en materia de motivación de trascendencia en el comportamiento organizacional.

En general, Davis y Newstrom, (2002) afirma que “no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero sí aparecen en un orden definido. En particular, a medida que se satisfacen las necesidades primarias, las personas conceden mayor énfasis a las secundarias”. (p.125).

Figura N° 3: Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Chiavenato (2007)

Por otra parte, al contemplar la motivación humana en términos de una jerarquía Cofer Maslow clasifica las necesidades en cinco niveles como se muestra en la figura n° 3. Esta jerarquía se analiza brevemente y luego se interpreta en los párrafos siguientes:

#### **Necesidades de orden inferior:**

- Necesidades fisiológicas: Maslow basa su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas y las fisiológicas forman parte de su postulado descritas como: “son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío calor) o deseo sexual (reproducción de la especie)”. (Chiavenato, 2007, p.50). Dichas necesidades exigen una satisfacción reiterada, ya que garantizan la supervivencia del ser humano.
- Necesidades de seguridad: la verdadera seguridad está en el interior de cada ser humano no en trabajo que desempeñe, ya que la seguridad trasciende de una fusión de ideas, actitudes y valores, pero no se puede obviar que existe una dependencia con la organización y es ahí donde entra en juego las decisiones gerenciales, las cuales deben ser consecuentes y acertadas (Chiavenato, 2007, p.50).

#### **Necesidades de orden superior:**

- Necesidades sociales: dado que los seres humanos son seres sociales necesitan pertenecer o ser aceptados en un grupo; estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Chiavenato (2007) plantea lo siguiente: “la necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa” (p. 51).

Davis y Newstrom (2002), opinan que “el tercer nivel de la jerarquía se relaciona con el amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo (amistades y compañeros de trabajo compatibles)”. (p. 122)

- Necesidades de aprecio: de acuerdo con Maslow una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación. Este tipo de necesidad puede producir satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza. Para Chiavenato (2007), las necesidades de aprecio “son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal”. (p. 51)
- Necesidades de autorrealización: “mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás”. (Chiavenato, 2007, p.51).

Básicamente la necesidad de autorrealización, es el deseo de convertirse en lo que sé es capaz, es decir maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

Esta teoría sostiene que las personas están en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. El enfoque de Maslow, aunque es amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción de una necesidad específica) y complacencia que lo

lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no necesariamente tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

### b. Teoría de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg, desarrollo un modelo afirmando que existen dos grupos de factores que influyen en la motivación que opera en la satisfacción de las personas en su trabajo. Estos factores se conocen como factores motivacionales y factores de higiene (como se muestra en la figura N°4 propuestas por Idalberto Chiavenato para referirse a esta teoría).

Figura N°4: Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados.



Fuente: Chiavenato (2007)

Los factores motivacionales, tradicionalmente descuidados por las organizaciones son los que pueden producir satisfacción en el trabajador, tienen que ver con condiciones de empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad. Dichos factores están relacionados con el contenido del cargo, se centran en el puesto, deberes relacionados con el cargo, como por ejemplo: la responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar su trabajo, posibilidades de ascenso, entre otras.

El otro grupo de factores que Herzberg considera, son los denominados factores de higiene que poseen una capacidad limitada para incidir en el comportamiento de los empleados. Estos factores se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio, tales como: condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y la administración, relaciones con el supervisor, entre otros.

Herzberg (citado por Dessler, 2009) afirma que: “la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades de nivel más alto del individuo por cuestiones como logro y el reconocimiento”. Según Herzberg, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel más bajo” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha. (p. 473).

### **c. Teoría de las necesidades de Mc Clelland**

La teoría de las necesidades de Mc Clelland postula que: “el logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación”. (Robbins, 2004, p.162). Se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación. (Davis y Newstrom, 2002, p. 123)

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de reglas para alcanzar el éxito. Es decir buscan y logran objetivos, ya que dichos logros tienen importancia por sí mismos, no solamente por las recompensas que lo acompañan. (Davis y Newstrom, 2002, p. 123)

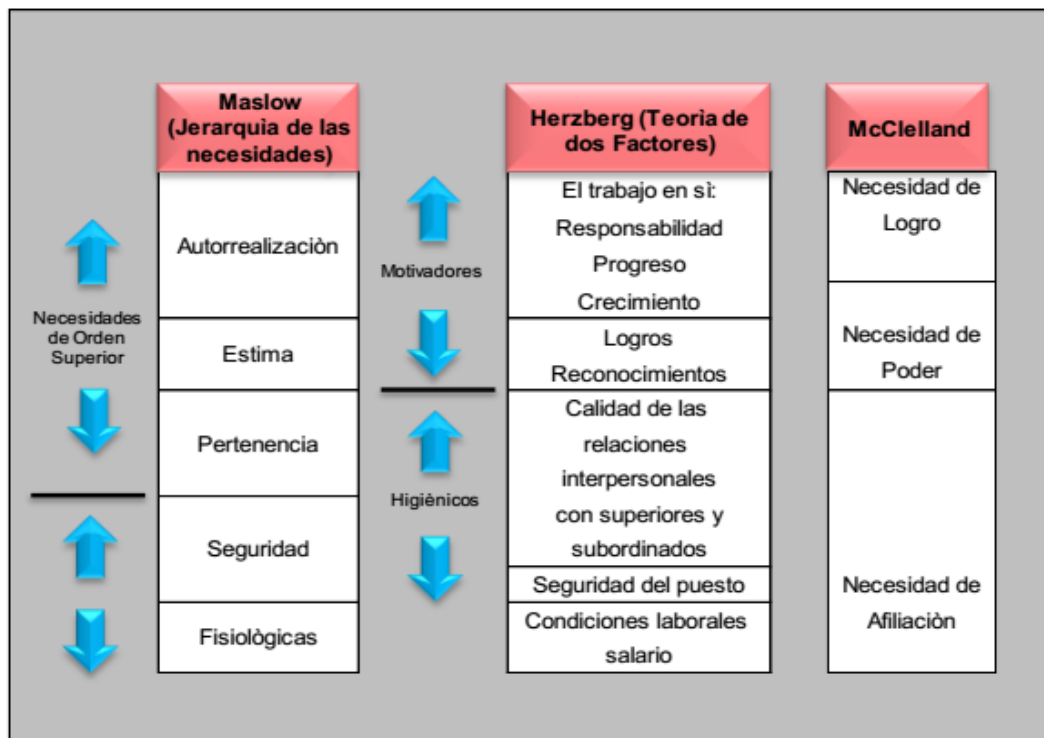
Las necesidades de poder corresponden al impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Quienes actúan con este tipo de motivación están dispuestas a asumir riesgos. (Davis y Newstrom, 2002, p. 124)

Las necesidades de afiliación aluden a la tendencia a establecer vínculos de cooperación y amistad con sus compañeros de trabajo, pero esperan ser felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas. (Davis y Newstrom, 2002, p. 123)

El supuesto de Mc Clelland permite que la gerencia trate de manera diferenciada a sus colaboradores según la tendencia de cada uno, de manera que el jefe inmediato se comunicará con ellos dependiendo la necesidad particular de cada persona.

En el siguiente esquema (figura nº 5), se presenta las teorías motivacionales de contenido relacionadas, que permite visualizar sus diferentes perspectivas:

Figura nº 5: Teorías de contenido de la motivación en relación.



Fuente:

Zamora, Salazar (2008)



### 3.1.3.2 Teorías de Procesos

#### a. Teorías de las Expectativas de Vroom

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue completada con los aportes de Lawler III, afirma que “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo” (Robbin, 2005, p.173). De esta manera es posible esquematizar tres tipos de relaciones (Ver figura n° 6):

- Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

Figura N°6: Teoría de las Expectativas de Vroom



Fuente: Robbins, 2005

Vroom (citado por Davis y Newstrow, 2002), explica que la motivación es el producto de tres factores: cuánto desea una persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el

rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (instrumentalizacion). Se define como la intensidad del impulso hacia una acción. (p. 141)

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas está en comprender las metas de los individuos y en el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, recompensa y satisfacción de las metas individuales. Como modelo contingente, en la teoría de las expectativas se reconoce que no hay un principio universal para explicar las motivaciones de todos. Además, entender qué necesidades quiere cubrir una persona no garantiza que perciba que un desempeño elevado lleva automáticamente a satisfacerlas.

### **b. Teoría de Equidad**

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y de resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad. (Robbins, 2005)

La teoría de la equidad se complica con el referente que designa el empleado, ya que el referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbin, 2005):

- Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.

- Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

Por último, investigaciones recientes se han dirigido a ampliar lo que se entiende por equidad o justicia. Históricamente, la teoría de la equidad se enfoca en la justicia distributiva, que es la equidad percibida del monto y la asignación de recompensas entre las personas. Como resultado, los administradores deben pensar en compartir la información en cuanto a toma de decisiones de distribución, seguir procedimientos congruentes para mejorar la imagen de justicia.

En la actualidad, muchos trabajadores están interesados en algo más que la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema sea justo. La cuestión de la justicia se aplica a todo tipo de recompensas –psicológicas, sociales y económicas- y hace más compleja la función administrativa de la motivación.

En conclusión, la teoría de la equidad de J. Stacy Adams, afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción contra la de otras personas. (Davis y Newstrom, 2002, p 144)

### **3.1.4. Elementos que influyen en la Motivación Laboral**

#### **3.1.4.1 Ambiente Laboral**

Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Desde la perspectiva de la gestión de talento humano Chiavenato (2005), plantea que “la organización viable es la que no solamente consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, si no también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización”. (p. 358)

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro, ya que la motivación es algo personal y los gerentes

deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva, ya que algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad o trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. Por lo tanto, dentro del ambiente laboral también se debe considerar el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas, esto exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. Tales procesos buscan proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro. (Chiavenato, 2005, p. 359)

#### **3.1.4.2 Comunicación**

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco, quienes son responsables de la dirección organizacional se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su organización/institución, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por tanto, toda dirección institucional se debe construir sobre una base sólida de comunicación y no solo sobre una jerarquía de autoridad, sino que todas las personas desde la base hasta la cúpula deben estar informadas, puesto que la intensa comunicación y retroalimentación con las/os empleados constituye una de las estrategias más importantes para la motivación de los mismos. (Chiavenato, 2005, p. 419)

Según Robbins (2005), la comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización, tales como:

- La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de sus integrantes, mediante las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que las/os empleados sigan.
- La comunicación promueve la motivación al dilucidar a los trabajadores/as lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el adecuado.
- La comunicación como un medio de expresión emocional, pues para muchos trabajadores/as, el grupo de trabajo constituye su fuente principal de relación social, ya que la comunicación que se tiene dentro del grupo es el medio por el cual manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción de sus necesidades sociales.
- Por último, la comunicación de información, es la que ofrece a los individuos y grupos información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar todas las alternativas posibles.

Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede puntear variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

#### **3.1.4.3 Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional representa, un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Es así que se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, es un conjunto de características básicas que valora la organización como son (Robbins, 2005):

- Innovación y correr riesgos, constituye el grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad, se perfila el estado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados, se refleja en el grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas, es el grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos, nivel en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad, representa el grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad, constituye la forma en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características con respecto a las funciones que desempeñan.

#### **3.1.4.4 Incentivos**

La interacción entre las personas y la organización pueden explicarse mediante el intercambio de incentivos, debido a que, la organización es un sistema cooperativo racional y, las personas cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos.

Así los incentivos (alicientes), recompensas o estímulos, son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales,

oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. (Chiavenato, 2007)

### **3.1.4.5 Satisfacción en el Trabajo**

Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no sólo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación, sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

Se puede decir que, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, o bien, una actitud no una conducta. Asimismo, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización, de lo contrario, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

En la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores (Robbins, 2005):

- Trabajo mentalmente estimulante: las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas, capacidades, les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.
- Remuneraciones equitativas: las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros, que respondan a sus expectativas
- ya que cuando se percibe que el salario es equitativo basado en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque

oportunidades de crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y, una mejor posición.

- Condiciones laborales de apoyo: los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia, como para facilitarse la realización de un buen trabajo.
- Compañeros que los respalden: las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de relacionarse socialmente

### **3.1.5 Factores y Técnicas Motivacionales**

Existen muchas técnicas, métodos y acciones que permiten motivar a los empleados. No es necesario aplicarlas a la vez ni aplicarlas todas, sino que la empresa debe conocer las necesidades del trabajador, sus propias necesidades y actuar en consecuencia, sabiendo que los recursos humanos son un valor muy importante que se debe cuidar, y por tanto se debe diseñar una estrategia de motivación laboral adecuada a cada trabajador.

Aunque hace un tiempo atrás los recursos humanos no eran valorados como parte de las organizaciones, hoy en día son conocidos como una parte muy importante de las mismas, por lo que la motivación es la mejor estrategia para conseguir el desempeño más eficiente de este recurso. Son muy diversas y variadas las técnicas que se pueden aplicar en una organización para generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y los motive. A continuación, analizamos algunas de ellas.

#### **3.1.5.1 Automotivación**

Una de las mejores técnicas de motivación es la propia automotivación de los trabajadores que va a depender de su propia autoestima y la actitud. Esto es algo en lo que la organización, y sobre todo los superiores directos, puede trabajar para conseguir una mayor motivación del trabajador, mediante halagos y teniendo en cuenta la opinión y los sentimientos del propio trabajador.



### **3.1.5.2 Mejora de las Condiciones Laborales**

La mejora de las condiciones laborales se refiere a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la confortabilidad en el trabajo, o bien consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos. Nos referimos aquí tanto al ambiente físico del trabajo como al social.

En fin, según interpretaciones del tema consideran que un entorno favorable es de beneficio para el trabajador, puesto que si tiene unas buenas condiciones de trabajo hará que trabaje más a gusto.

### **3.1.5.3 Enriquecimiento del Trabajo**

Furnham, Adrian (2006), plantea que: la idea que subyace a la técnica del desarrollo y enriquecimiento del trabajo consiste en aumentar el contenido de un puesto (incrementando la cantidad y variedad de las tareas) y al mismo tiempo, motivar a los empleados a que lleven su trabajo a un nivel más elevado. Por tanto, también es posible aumentar al mismo tiempo las responsabilidades y el control, así como la variedad y el nivel de las tareas. Este enfoque pone de repuesto completo; formar unidades naturales de trabajo con el fin de que los empleados se identifiquen con su trabajo; y abrir canales de retroalimentación para que los trabajadores tengan conocimiento de sus resultados.

### **3.1.5.4 Adecuación Persona/ Puesto de trabajo**

Los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo. Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades, actitud y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Desde el momento de la contratación, se tiene que precisar si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que se le contrata, también le gusta

y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.

#### **3.1.5.5 Participación**

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

#### **3.1.5.6 Formación y Desarrollo Profesional**

Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

#### **3.1.5.7 Reconocimiento del Trabajo Efectuado**

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo. Se trata de ofrecer un sincero y efectivo reconocimiento que podrá ser mediante palabras o hechos que refuercen la actuación del trabajador o mediante un incentivo económico.

### **3.1.5.8 Establecimiento de Objetivos**

Furnahm Adrian, 2006, supone que: “el establecimiento de objetivos es el proceso de desarrollo, negociación y formalización de las metas o los objetivos que deben alcanzar los trabajadores. Estas metas son importantes debido a su relación con el desempeño de las tareas”, (p. 298).

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto, que se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

### **3.1.5.9 Remuneración Económica**

Según Furnham, Adrian, el poder del dinero es efímero. Además, su efecto es menor a medida que la gente se siente más cómoda. (2006)

El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos. El trabajador tiene sus propias necesidades individuales, familiares y de otros tipos. Una forma de mantener al trabajador motivado es llenando esas necesidades. Al tener el trabajador unas necesidades básicas y unas secundarias, si no se cubren las necesidades básicas de poco sirve que se busque motivación con las secundarias.

## **3.2. Desempeño Laboral**

En las organizaciones actuales, el adecuado manejo de sus recursos y su funcionamiento es indispensable y fundamental, por lo cual se hace imprescindible que el talento humano posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado dentro de la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, F. 2004)

Bittel, (2004), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. (p. 52). Por tanto, el desempeño está vinculado con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador para consolidar los objetivos de la empresa. En general, el desempeño es un cambio de conducta en las personas para conseguir sus objetivos planteados de forma eficiente mediante la mejor ejecución de sus tareas.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, otros) están fracasando y en consecuencia puede afectar la calidad de la organización.

En las diferentes estructuras organizacionales, el desempeño laboral, cumple varios fines. Es así que, la administración lo evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos, que ayuden en los ascensos, transferencias y despidos. Además, para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalando las habilidades y facultades de los empleados que son inadecuadas pero que, pueden modificarse aplicando programas eficientes. (Robbins, 2005)

### **3.2.1 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño**

A través del tiempo la evaluación del desempeño laboral ha sido estudiada por diferentes teóricos que han llegado a sus propias conclusiones, entre ellos, Chiavenato (2007), que busca una nueva explicación al comportamiento humano mostrando los horizontes actuales en las tendencias desafiantes del nuevo milenio, a lo cual se refiere de la siguiente manera:

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este

acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como colectivo que se desprende del trabajo en equipo.

Siguiendo con el estudio anterior, Con esto los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Pueden decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política del capital humano es la correcta o no. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia, evaluar a sus subordinados/as, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos, mejorar su desarrollo en la labor que está realizando y lo más importante, es mejorar las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los mismos.

#### **IV- PREGUNTAS DIRECTRICES**

- a) ¿Cuáles son los elementos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua?
  
- b) ¿Cuáles son las necesidades motivacionales que tiene el personal del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua?
  
- c) ¿Qué tendencias para la evaluación del desempeño laboral aplica el Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, como estrategia motivacional?

## V- OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua</li> </ul>	Motivación Laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Factores Motivacionales	Elementos Intrínsecos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticar las necesidades motivacionales del personal del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua.</li> </ul>			Ciclo Motivacionales	Equilibrio interno Estimulo- incentivo Necesidad Tensión Comportamiento Satisfacción.
			Teoría sobre las motivaciones desde las perspectivas organizacionales	Jerarquía de necesidades Maslow Teoría de los dos Factores de Herzberg Teoría de las necesidades de Mc Clelland Teoría de las expectativas de Vroom Teoría de Equidad
			Elementos que influyen en la motivación laboral	Ambiente Laboral Comunicación Cultura Organizacional Incentivos Satisfacción en el trabajo
			Técnicas Motivacionales	Automotivación Condiciones Laborales Enriquecimiento de trabajo Adecuación persona- puesto de trabajo Participación Formación y desarrollo profesional Reconocimiento de trabajo efectuado Establecimiento de objetivos Remuneración económica
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Visualizar las tendencias</b> para la evaluación del desempeño laboral, que aplica el Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua.</li> </ul>	Desempeño laboral	En general, el desempeño es un cambio de conducta en las personas para conseguir sus objetivos planteados de forma eficiente mediante la mejor ejecución de sus tareas.	Tendencias en la evaluación del desempeño como estrategia motivacional.	Reducción de los niveles Jerárquicos Evaluación Cualitativa de forma directa Inversiones en educación capacitación y desarrollo Las personas como blanco de la transformación Sistema de evaluación adecuado y capaz Mayor participación del empleado

## **VI- DISEÑO METODOLOGICO**

### **6.1. Enfoque de la Investigación**

#### **Cualitativa y Cuantitativa**

De acuerdo al problema y objetivos planteados, la investigación se desarrolló bajo la perspectiva del enfoque cualitativo. Sin embargo, se destacan elementos cuantitativos, ya que cumple con características específicas como la recolección de resultados con datos numéricos y análisis estadístico para la medición de variables en un determinado contexto basado en información y datos.

### **6.2. Tipo de Investigación**

#### **Descriptiva, aplicada**

El nivel de investigación es descriptivo, por cuanto se describió un evento y los hechos que lo generan en un contexto determinado, así como también conformar un punto de partida para nuevas investigaciones. En este sentido, se considera que la investigación persigue buscar identificar y determinar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, en el año 2015.

### **6.3. Población y Muestra**

Para efectos de llevar a cabo la investigación, es necesario tomar como referencia que la población estuvo constituida por el total de trabajadores (Ver tabla n° 1).



<b>Tabla No. 1: Distribución de la Población y Muestra, (por cargo y unidad de trabajo)</b>		
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>
<b>Jefe de Departamento</b>	1	Dirección del Dpto. Atención al Personal
<b>Jefe de Sección</b>	2	Sección de Bienestar Social y Capacitación
<b>Técnico Laboral A</b>	4	Sección de Bienestar Social y Capacitación
<b>Asistente Administrativo</b>	1	Dirección del Dpto. Atención al Personal
<b>Secretarias</b>	2	Dpto. Atención al Personal y Bienestar Social
<b>Conserje</b>	1	Dirección del Dpto. Atención al Personal
<b>Total</b>	11	

Por ser una población pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios muestrales. Por lo tanto se tomó la totalidad de la misma, es decir las 11 el personal del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua.

Es importante mencionar que la encuesta de opinión fue aplicada al total de los trabajadores (11 personas), la entrevista a 2 a dos funcionarios de alto nivel del Departamento y para la aplicación de la escala de valoración fue aplicada al total de los trabajadores (11 personas).

#### **6.4. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos**

El método que se utilizará para la investigación será el método inductivo y en este caso, las técnicas que se emplearon para la recolección de datos en dicha investigación fueron: revisión de documentos, escala de valoración, entrevista, encuesta de opinión.

#### **6.4.1. Revisión de Documentos**

Esta técnica fundamentó el propósito de la investigación, puesto que los documentos rectores relacionados con el tema en estudio, constituyeron insumos importantes para descubrir la información que sustentarían cada uno de los objetivos propuestos, además de que sirvió para comprobar que la información obtenida en otros instrumentos era real. También permitió construir los fundamentos teóricos del estudio.

#### **6.4.2. Escala de Valoración**

La escala de valoración fue estructurada con 24 ítems, de los cuales 12 eran positivos y 12 negativos, relacionados con los elementos que inciden en la motivación y el desempeño laboral de las/os trabajadoras. (Ver anexo 3).

Es importante aclarar que dicha escala fue construida considerando 5 niveles, en donde 1 era “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”. Es de suponer que entre más cerca esté del 5 más coincidencias tienen los trabajadores con respecto a ítems que refuerzan una motivación y desempeño laboral más positiva y más cercano al 1 cuando se trata de ítems redactados de forma negativa. Sin embargo, para el procesamiento parejo de ítems positivos y negativos, en el caso de los negativos se invirtieron los ‘números’ (nivel 1 en 5, nivel 2 en 4, y así sucesivamente).

#### **6.4.3. Entrevista**

La entrevista fue desarrollada en base a una guía de preguntas abiertas que orientaron la conversación. Fueron aplicadas a la jefa del Departamento de Atención al Personal, y otra a la Jefa de Sección de Capacitación. (Ver anexo 1.)

#### **6.4.4. Encuesta**

La encuesta definida para esta investigación se encontró estructurada por una lista de 23 preguntas e inquietudes agrupadas, donde el total de trabajadores manifestaron su opinión por escrito, con preguntas de tipo cerradas, utilizando dicotómicas y escala Likert (ver anexo 2).

#### **6.5. Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos**

.En el caso de los datos obtenidos de la encuesta y los datos obtenidos de la escala de valoración, se realizó a través de una hoja de cálculo en Microsoft Excel.

Para el procesamiento de datos cualitativos obtenidos en el trabajo de campo realizado del cuestionario se presentaron las respuestas dadas por las 2 personas entrevistadas, estas variaron en algunos casos debido al tipo de pregunta realizada.

Específicamente para este estudio se empleó la triangulación de datos obtenidos de los instrumentos aplicados de cuestionario, escalas de valoración y entrevistas estructuradas.

## **VII- ANALISIS DE RESULTADO**

### **7.1. Perfil de la Alcaldía de Managua**

#### **7.1.1 Rol de la Alcaldía de Managua**

La Constitución Política de Nicaragua en su arto. 177, establece que los Municipios gozan de autonomía política, administrativa y financiera. La administración y gobierno de los mismos corresponden a las autoridades municipales.

La autonomía es regulada conforme la Ley de Municipios, por lo tanto sus deberes y facultades del Gobierno Municipal de Managua están reconocidos en la Ley No. 40, Ley de Municipios, aprobada por la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua el 2 de Julio de 1988.

Es el marco legal dentro del cual se da el accionar de la Alcaldía de Managua. Otorga al Gobierno Municipal plena autonomía para regular y administrar, bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores, los asuntos públicos que la Constitución, las leyes señalen. Asimismo, establece las responsabilidades, atribuciones del Gobierno Municipal, detalla las actividades sobre las cuales ejerce competencia.

El capítulo único, título II, se refiere a la competencia de las municipalidades en las siguientes materias: control del desarrollo urbano, protección del medio ambiente, ornato público, construcción y mantenimiento de la infraestructura del Municipio, limpieza pública, administra el registro del estado civil de las personas, entre otros.

#### **7.1.2 Misión y Visión**

##### **a. Misión**

Un municipio que fomenta el desarrollo y el bienestar de las personas, promotor de valores de solidaridad, convivencia comunitaria, identidad local, diversidad cultural, respeto y protección de sus recursos naturales. Con una elevada y equilibrada cobertura de los servicios básicos municipales y seguros ante la vulnerabilidad social y territorial.

Con espacios efectivo para el ejercicio de la democracia directa del poder ciudadano en la toma de decisiones y la acción para el desarrollo sostenible a partir del nuevo Modelo de Gestión Municipal desde la Comunidad.

## **b. Visión**

Implementar una gestión eficiente, eficaz, transparente y con justicia social, dirigida a optimizar los recursos y la provisión de los servicios municipales, administrándolos en estrecha coordinación con el Poder Ciudadano y organizaciones locales, propiciando un entorno que promueve el desarrollo económico, social, cultural y ambiente sostenibles, para mejorar la calidad de vida de las grandes mayorías, en especial de los más desprotegidos, de manera justa y equitativa.

### **7.1.3 Perfil del Departamento de Atención al Personal**

#### **7.1.3.1 Descripción del Departamento de Atención al Personal**

El Departamento de atención al Personal es un área de apoyo de la Dirección de Recursos Humanos y ejerce su autoridad sobre el personal que la conforma a través de su Jefe.

El Departamento de atención al Personal tiene la responsabilidad ante la Dirección de Recursos Humanos de asegurar el cumplimiento de los beneficios contenidos en el Convenio Colectivo vigente, así como, los trámites de jubilación por vejez, incapacidad o invalidez.

También tiene la responsabilidad de cumplir con lo establecido en la Ley de Carrera Administrativa Municipal, relacionada con la capacitación del personal de la municipalidad. Establece relaciones de coordinación a lo interno con los responsables administrativos de las oficinas centrales, Distritos y Planteles para la entrega de los beneficios sociales según lo establecido en el convenio colectivo vigente.

Funciones Generales:

- Dirigir las actividades programadas de las áreas subordinadas al departamento, para asegurar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas institucionales,

normas y procedimientos administrativos relacionados con los beneficios sociales, trámites de pensiones y capacitación del personal.

- Supervisar el cumplimiento en tiempo y forma de la entrega de los beneficios sociales contenidos en el Convenio Colectivo vigente a los trabajadores dentro del ámbito de aplicación.
- Establecer mecanismos de coordinación con las unidades administrativas responsables de entregar los beneficios sociales a los trabajadores de su área.
- Coordinar y dar seguimiento a los trámites de: Jubilación por vejez, incapacidad e invalidez parcial o total, ya sea temporal o permanente.
- Determinar las necesidades de capacitación para preparar el Plan anual de capacitación conforme leyes, reglamentos y normas vigentes, así como, políticas institucionales.
- Presentar programas, cursos y cuotas de capacitación ante el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), de conformidad a la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”.
- Promover la constante y progresiva capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los funcionarios o empleados a todos los niveles, para elevar los niveles de desempeño en el cargo que ocupan.
- Establecer coordinación sistemática con funcionarios de Instituciones privadas que oferten capacitación.
- Divulgar el Programa Anual de Capacitación y Entrenamiento aprobado a todas las unidades administrativas de la institución.
- Establecer el registro y control de las personas becadas por la Alcaldía de Managua.
- El Departamento de atención al Personal es un área de apoyo de la Dirección de Recursos Humanos y ejerce su autoridad sobre el personal que la conforma a través de su Jefe.
- El Departamento de atención al Personal tiene la responsabilidad ante la Dirección de Recursos Humanos de asegurar el cumplimiento de los beneficios contenidos en el Convenio Colectivo vigente, así como, los trámites de jubilación por vejez, incapacidad o invalidez.

- También tiene la responsabilidad de cumplir con lo establecido en la Ley de Carrera Administrativa Municipal, relacionada con la capacitación del personal de la municipalidad.
- Establece relaciones de coordinación a lo interno con los responsables administrativos de las oficinas centrales, Distritos y Planteles para la entrega de los beneficios sociales según lo establecido en el convenio colectivo vigente.

### **7.1.3.2 Composición Orgánica del Departamento de Atención al Personal**

El Departamento de Atención al Personal para el cumplimiento de sus objetivos y desempeño de sus funciones está conformado por las unidades administrativas siguientes:

**Sección de Bienestar Social:** Tiene como objetivo Garantizar las gestiones necesarias para que todos los trabajadores de la Alcaldía de Managua, reciban los beneficios establecidos en el Convenio Colectivo y trámites de pensiones ante el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social a que tienen derecho los empleados y funcionarios de la Institución.

**Sección de Capacitación:** Garantizar de manera eficaz y eficiente el cumplimiento de los Planes Operativos de Trabajo del área a su cargo, para asegurar la atención de las demandas y necesidades de capacitación del personal de la institución que contribuyan a su desarrollo técnico profesional.

## **7.2. Elementos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal.**

En este objetivo se realiza un análisis de las dimensiones de la motivación, como son: los sentidos, elementos intrínsecos, el ciclo motivacional, y las diferentes teorías de la motivación, desde la perspectiva organizacional. Para ello es importante conocer si las responsables de las funciones de dirección en la institución valoran

como positiva y transcendental la relación de la variable motivación con el desempeño laboral.

Posteriormente se describen los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos aplicados al personal del Departamento de Atención al Personal, en cuanto a aquellos elementos o factores subyacentes (intrínsecos y extrínsecos) en la motivación y el desempeño, como son: el ambiente laboral, comunicación, cultura organizacional, incentivos y satisfacción en el trabajo.

### **7.2.1. La motivación y sus dimensiones**

Tal como destacan diversos autores referidos en el marco teórico de este estudio, la motivación es uno de los aspectos más importantes que los líderes organizacionales deben saber potenciar, por cuanto incide directamente en las actitudes y patrones de conducta de los trabajadores.

Lo anterior es reconocido por la Jefa del Departamento del Personal, quien en entrevista concedida (Ver anexo no.1) dice lo siguiente:

“Es uno de los aspectos más importantes ya que genera cambios cualitativos al realizar la función laboral, además contribuye a mantener un ambiente agradable y proactivo; de la motivación se obtiene beneficios “ el compromiso”.

Del testimonio anterior se destaca el hecho que una de las personas claves desde la administración del Departamento reconoce el valor que tiene la motivación laboral y en esta medida también podría promover la aplicación de planes de incentivos y mecanismo que propicien ambientes laborales que aumenten los niveles motivacionales y por ende un desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores.

Dentro de las dimensiones de la motivación se encuentran sus elementos personales, el ciclo motivacional y las teorías relacionadas. Para poder visualizar estos elementos en la percepción de los trabajadores del Departamento de Atención Laboral,



se diseñó una encuesta y una escala de valoración. La encuesta permitió conocer las percepciones de 8 mujeres (73%) y 3 hombres (27%) del Departamento (tabla n° 2), con relación a condiciones laborales y ambientales, responsabilidades y tareas asignadas, oportunidades de capacitación para el desarrollo profesional, tipo y niveles de comunicación, higiene y salud ocupacional, entre otros aspectos.

<b>Tabla n° 2: Sexo de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	3	27	27	27
	Femenino	8	73	73	100
Total		11	100	100	

*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores del Departamento*

Volviendo a las personas que fueron encuestadas, tal como se observa en la tabla n° 3, estas se encuentran en edades comprendidas entre 31 y 61 años, además se presenta los años trabajados en la Alcaldía de Managua, por cada trabajador (tabla n° 4).

<b>Tabla n° 3: Edad de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal</b>						
		Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		31	1	9.09	9.09	9.09
		33	1	9.09	9.09	18.18
		34	1	9.09	9.09	27.27
		37	2	18.18	18.18	45.45
		45	1	9.09	9.09	54.55
		48	1	9.09	9.09	63.64
		54	1	9.09	9.09	72.73
		55	2	18.18	18.18	90.91
		61	1	9.09	9.09	100.00
				11	100.00	100.00

*Fuente : Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores del Dpto. Atención al Personal*

En la tabla anterior se nota que un 45.45% tienen edades menores o iguales a 37 años, una edad productiva desde el punto de vista laboral, lo cual es muy positivo para emprender planes motivacionales, sobre todo de formación profesional. También es notorio que un 36.36 % tienen edades entre 50 y 61 años, quienes están próximos a su jubilación, pero que igual podrían contribuir con su experiencia a la formación y el relevo generacional del Departamento. Solamente un 18.19% de los trabajadores son personas de menos de 50 años., también es muy positivo para emprender planes motivacionales, sobre todo podrían contribuir con su experiencia de formación y el relevo generacional del Departamento.

<b>Tabla n° 4: Tiempo de laborar en la institución</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	1	1	9.09	9.09	9.09
	7	1	9.09	9.09	18.18
	9	1	9.09	9.09	27.27
	10	1	9.09	9.09	36.36
	11	2	18.18	18.18	54.55
	12	1	9.09	9.09	63.64
	13	1	9.09	9.09	72.73
	14	1	9.09	9.09	81.82
	15	1	9.09	9.09	90.91
	23	1	9.09	9.09	100.00
		11	100.00	100.00	

*Fuente : Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores del Dpto. Atención al Personal*

Los datos de la tabla n° 4, permite identificar que hay una cantidad considerable de trabajadores con poco tiempo laborando en el Departamento (36.36% tiene menos de 10 años) con los que resulta sumamente importante actuar directamente en aquellas dimensiones de la motivación que puedan provocar, mantener y dirigir su conducta hacia las metas y objetivos institucionales. Estas dimensiones, tal como lo expresa Robbins, (2005), están relacionados con la intensidad, la dirección y la persistencia; esto es crear condiciones laborales y ambientales que intensifiquen los esfuerzos personales para lograr sus propios objetivos, y que estos esfuerzos se canalicen en la dirección de la meta deseada y de forma persistente para lograr sostenerse en el tiempo.

Además, de las 11 personas encuestadas se seleccionó a los mismo 11 trabajadores, para aplicarles una escala de valoración que permitiera profundizar en cuanto a los elementos motivacionales relacionados con condiciones laborales, satisfactores de necesidades, relaciones laborales, políticas de estímulo como: remuneración económica, estímulos socio afectivos, tipos y distribución de tareas y responsabilidades, ambiente y condiciones laborales, entre otros; que inciden en el desempeño y bienestar personal en el trabajo.

De las 11 personas a las cuales se les aplicó la escala, 8 son mujeres (73%) y 3 son varones (27%). Sus edades oscilan entre 31 años (mínimo) y 61 años (máximo), quienes se ubican en distintas áreas de trabajo y ocupan diferentes puestos de trabajo: jefa de departamento, jefe de sección, técnico laborales A, asistente Administrativo, secretaria A, conserje. Así se presenta en la tabla n° 5.

<b>Tabla n° 5: Datos Generales de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal</b>		
Personas	Edad	Sexo
P1	31	Masculino
P2	33	Femenino
P3	34	Femenino
P4	37	Femenino
P5	37	Masculino
P6	45	Masculino
P7	48	Femenino
P8	54	Femenino
P9	55	Femenino
P10	55	Femenino
P11	61	Femenino

*Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Departamento*

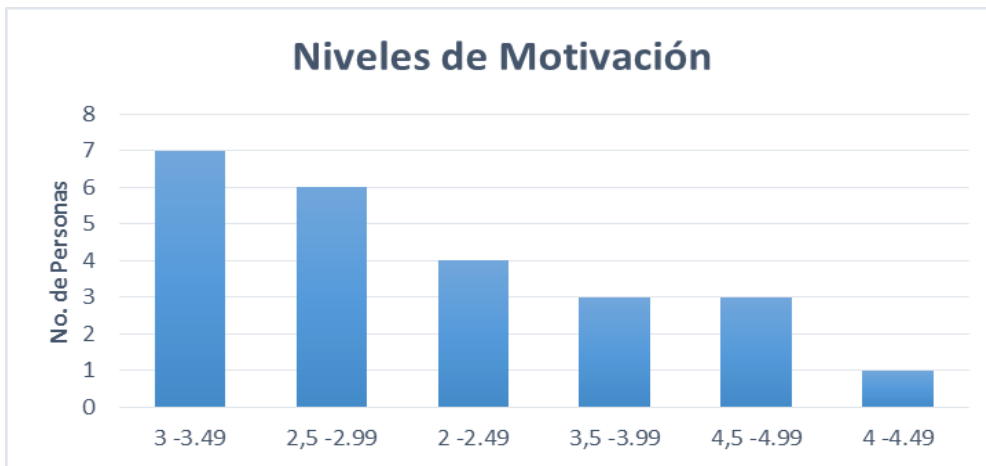
### **7.2.2. Elementos o factores subyacentes en la motivación y el desempeño**

Ahora bien, además de las dimensiones de la motivación también se deben considerar aquellos elementos o factores subyacentes (personales y circunstanciales)

en la motivación y el desempeño, como son: el ambiente laboral, comunicación, cultura organizacional, incentivos y satisfacción en el trabajo. Eso es lo que se aborda a continuación.

Tal como se puede visualizar en el gráfico n° 1, es de destacar que 11 personas (100%) de los 11 trabajadores, a quienes se aplicó la escala de valoración, se encuentran en un nivel de motivación superior a los 3 puntos, con un promedio de 3.23.

Gráfico n° 1: Valoración global de niveles de motivación de los trabajadores.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores Dpto. Atención al Personal

Al respecto se puede considerar que en general la mayoría de los trabajadores de del Departamento de Atención al Personal se encuentran en un nivel de motivación laboral media alta, es decir por encima del punto medio (en una escala de 1 a 5). Sin embargo, es necesario realizar un estudio más detallado de los ítems que se procesaron en dicha escala de valoración para conocer cuáles de éstos llaman la atención del trabajador, lo cual se explica en los párrafos siguientes.

La tabla n° 6, muestra los ítems con mayor puntaje, que están relacionados con la importancia que tiene para un trabajador que se le expresen felicitaciones por su trabajo, esto motiva a aumentar su esfuerzo y ser más eficiente. (Ítems 2) y la importancia de orientaciones claras y precisas por parte de su jefe inmediato (ítems 5)

**Tabla n° 6: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems (extracto)**

N°	Ítems	Niveles de motivación y desempeño laboral						
		Menos de 2	2 - 2.49	2,5 - 2.99	3 - 3.49	3,5 - 3.99	4 - 4.49	4,5 - 4.99
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente							x
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo							x
								2

*Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Dpto. Atención al Personal*

El ítem "2" que se visualiza en el rango más alto de 4.5 a 4.9 hace referencia a la gratitud que muestra el trabajador a un simple gesto o facilitaciones por un trabajo realizado y a la vez expresa que dicho estímulo influye en su desempeño laboral, no importando cuanto esfuerzo requiere esta tarea.

Resulta muy interesante que el ítem 2 se corresponda con una de las necesidades de orden superior de acuerdo a las teorías motivacionales, específicamente con la necesidad de autorrealización que según Maslow solo puede satisfacerse mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas y que no son observables ni controladas. Esta necesidad es muy importante debido a que el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser maximiza el potencial propio y contribuye a lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento humano.

También cabe destacar el ítem 5 que igualmente resultó con uno de los puntajes más altos (tabla n°6), se destaca la importancia de una buena dirección, que implica que para alcanzar una meta u objetivo la guía clara y precisa para la ejecución de las tareas asignadas es esencial. Este resultado nos podría indicar que una tarea bien orientada resulta en un menor esfuerzo para que las personas pueden desarrollarlas con confianza y lograr una mayor optimización de los recursos empleados en realizarla.

Ahora se destacan los ítems que resultaron con menor puntaje en la escala de valoración, lo cual resulta también interesante de analizar. Se muestran en la tabla 7.

**Tabla n° 7: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems (extracto)**

N°	Ítems	Niveles de motivación y desempeño laboral						
		Menos de 2	2 - 2.49	2,5 - 2.99	3 - 3.49	3,5 - 3.99	4 - 4.49	4,5 - 4.99
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente		x					
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral		x					
			2					

*Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Dpto. Atención al Personal*

Dentro de estos ítems con menor puntaje, están el número 11 y 13 que permiten suponer que los trabajadores del Departamento consideran a la estabilidad laboral un elemento secundario y que existen otros elementos de orden superior que les motivan a permanecer en la institución como el reconocimiento del trabajo, el desarrollo personal y un sistemas de recompensas equitativo, entre otros.

Siguiendo con los datos obtenido en cuanto a estabilidad laboral, la jefa del Departamento explico que: " la estabilidad en el Departamento está plasmada en el convenio colectivo y agregó que la Alcaldía crea una posición vitalicia al trabajador hasta la jubilación o retiro de su cargo o función laboral, el contrato puede sólo disolverse si hay causales de ley", esta política de estabilidad laboral permite que los trabajadores hayan superado las necesidades de orden inferior (fisiológicas de seguridad) y puedan satisfacer sus necesidades superiores, como es la de pertenencia, afecto, autoestima y autorrealización, como la máxima expresión de la motivación humana.

Desde otra perspectiva, el análisis de los resultados por ítems permite observar además que los puntajes más altos se concentran en 19 ítems, de los cuales 7 se ubican en el promedio global (3.23) de actitud motivacional hacia el desempeño laboral de la mayoría de los trabajadores (tabla 8).

**Tabla n° 8: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems**

N°	Ítems	+/-	Niveles de motivación y desempeño laboral						
			Menos de 2	2 - 2.49	2,5 - 2.99	3 - 3.49	3,5 - 3.99	4 - 4.49	4,5 - 4.99
1	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica	-				X			
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente	+						X	
3	Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas	-					X		
4	Cuando estoy motivado me esfuerzo al máximo en mi trabajo	+							X
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo	+							X
6	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo	-		X					
7	Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca	-				X			
8	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución	+				X			
9	Lo que me impulsa a trabajar en la facultad es el prestigio social que tiene	+			X				
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+				X			
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+			X				
12	Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo	-		X					
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral	-					X		
14	La remuneración que recibo no corresponde con las funciones /responsabilidades y tareas que realizo	-			X				
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones	-		X					
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mis metas	+							X
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdos	-				X			
18	Aun sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo	-			X				
19	Participo en las actividades sociales que promueve el Departamento porque es una obligación.	-			X				
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales..) actuales son satisfactorias	+				X			
21	Sólo trabajo por mi remuneración económica	-				X			
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+		X					
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+					X		
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+			X				
			0	4	6	7	3	1	3

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Dpto. Atención al Personal

De los 7 ítems que se observan, son 4 (representando con x en color rojo) los que llaman la atención, ya que resultan con puntuaciones altas pero negativas, y están relacionados con indicadores de la motivación como son: de impulso, relación de esfuerzo y desempeño, ambiente laboral y de necesidades fisiológicas y seguridad, por lo cual podría resultar un punto de análisis para quienes orientan el trabajo desde el departamento, los trabajadores expresan que algunas de estas les resultan monótonas o repetitivas, consideran que mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más les cuesta ponerse de acuerdo, además piensan que la remuneración económica es un factor importante por el que laboran en la institución.

En lo concerniente al grupo de los ítems con mayor puntaje, se notan que en este grupo son 3 los que representan valoración positiva: ítems 8; referido a las buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución; ítem 10: relacionado a que la motivación personal afecta el ambiente laboral de su unidad de trabajo, ítems 20: los trabajadores consideran que sus condiciones laborales (salario, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias.

Retomando la tabla n° 8, otros ítem importantes de analizar, ya que reflejan puntuaciones cercanas a la media global (rango de 4 a 4.49) son el 2, 3, 4,5,13 y 16 referidos a poner un esfuerzo máximo como consecuencia de un trabajador motivado; lo importante que es mantener una comunicación clara de parte de su jefe y con el resto de compañeros manteniendo una visión hacia el logro de los objetivos y condiciones laborales satisfactorias (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.). Estos ítems tienen relación directa con la necesidad de afiliación a un grupo o institución con la cual se comparten metas y objetivos.

Cofer Maslow también hace referencia a los elementos presentados en estos ítems que se desprenden de las dimensiones de los sentidos de la motivación, así como los elementos motivacionales intrínsecos y las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (sociales, de aprecio y autorrealización). (Chiavenato, 2007).



Tabla n° 9 : Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems									
N°	Ítems		Niveles de motivación y desempeño laboral						
			Menos de 2	2 - 2.49	2,5 - 2.99	3 - 3.49	3,5 - 3.99	4 - 4.49	4,5 - 4.99
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+		x					
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+					x		
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+			x				
				4	6	7	3	1	3
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Dpto. Atención al Personal									

Como se observa en la tabla anterior, resulta muy interesante comprobar que a los trabajadores del departamento les parezca menos equitativo el sistema de recompensas que se aplican (sean monetarias o no), ya que como afirma Robbins (2005) el sentido de equidad incide directamente en la motivación laboral. Según este autor, regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral y si las personas perciben que lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y de resultados se sentirán más motivadas/os y desempeñarán mejor su trabajo. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad y la motivación se puede ver afectada.

Las respuestas a estos ítems que están siendo objeto de análisis tienen un sustento teórico y se explican en la teoría de los procesos, específicamente en el relato de Víctor Vroom en la teoría de las expectativas. Al parecer es ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los jefes deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

A continuación, se hace un análisis sobre las respuestas de la escala, a nivel personal, destacando a la persona n° 4 quien se ubica en el nivel motivacional más bajo de la escala y la persona n° 6, la del nivel más alto. La tabla siguiente muestra los resultados obtenidos.

<b>Tabla n° 10: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems</b>				
N°	Ítems	Niveles de motivación y desempeño laboral		
		+/-	P4	P6
	Edad		61	34
	Sexo		Femenino	Femenino
1	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica	-	1	3
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente	+	1	5
3	Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas	-	2	5
4	Cuando estoy motivada/o me esfuerzo al máximo en mi trabajo	+	5	5
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo	+	5	5
6	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo	-	1	4
7	Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca	-	5	4
8	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución	+	5	1
9	Lo que me impulsa a trabajar en el Departamento es el prestigio social que tiene	+	1	3
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+	5	4
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+	3	1
12	Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo	-	5	1
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral	-	5	4
14	La remuneración que recibo no corresponde con las funciones/responsabilidades y tareas que realizo.	-	1	5
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones	-	1	4
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta	+	4	5
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo.	-	1	5
18	Aún sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo	-	1	4
19	Participo en las actividades sociales que promueve el Departamento porque es una obligación.	-	5	5
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales,...) actuales son satisfactorias.	+	1	4
21	Solo trabajo por mi remuneración económica	-	5	5
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+	1	1
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+	4	4
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+	1	1
	Total		2.88	3.67

*Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral del Dpto. Atención al Personal*

En vista de que la persona n° 6, expresa su acuerdo con la mayoría de los ítems de la escala de motivación no resulta relevante hacer un análisis a fondo sobre ella,

en cambio sí resulta interesante analizar el caso de la persona n° 4 para identificar qué aspectos de su vivencia laboral están incidiendo en su baja motivación.

Como se observa en la tabla n° 10, la remuneración económica es una de sus principales motivaciones, ya que asignó su puntuación máxima a la aseveración de que su “impulso principal en el trabajo es la remuneración económica”. Esto no significa que sea malo de por sí, sino que al realizar un análisis según de las teorías motivacionales las satisfacciones de las necesidades fisiológicas no deberían ser lo principal, sino que debería ubicar con mayor nivel de relevancia otras como la identificación con la misión/visión organizacional, el disfrute y la satisfacción por el rol y las responsabilidades ejecutadas, desarrollar actividades en un ambiente laboral ameno, reconocimiento del trabajo, etc.

Resulta interesante visualizar en las respuestas de la persona n° 6, le es indiferente que se reconozca o no su trabajo, piensa que el reconocimiento no es necesarias para realizar un buen trabajo o que ya ha desarrollado suficiente experiencia para seguir desarrollando su trabajo, lo cual podría incidir negativamente en su desempeño profesional a un largo plazo.

Contrario a la opinión de la persona n° 6 en la entrevista (ver anexo no.1), se refleja que el personal de dirección considera que el recibir reconocimiento por el logro de su trabajo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, ya que normalmente el reconocimiento del trabajo crea entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

Después de un análisis global de la escala de valoración aplicada se puede decir que las teorías tanto de contenido como de proceso caben en la realidad del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, lo cual la lleva en buen camino para el logro de sus objetivos institucionales de la mano con colaboradores motivados y con buen desempeño laboral.

Los párrafos siguientes se dedican a realizar un análisis más exhaustivo de los cinco elementos que de acuerdo a las teorías de motivación influyen en el desempeño de los trabajadores.

### a) Ambiente laboral

Este elemento se evidencia en la institución a través de la motivación personal, el trabajo en equipo y la distribución de las tareas, así se refleja en la escala de valoración y encuesta de opinión aplicadas. Ver tabla n° 11 (ítems positivo y negativo relacionados con el ambiente laboral):

<b>Tabla n° 11: Ítems relacionados con el ambiente laboral (extracto)</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles de motivación y desempeño laboral</b>	
		<b>+/-</b>	<b>Total</b>
<b>10</b>	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	<b>+</b>	<b>3.45</b>
<b>17</b>	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo.	<b>-</b>	<b>3.18</b>

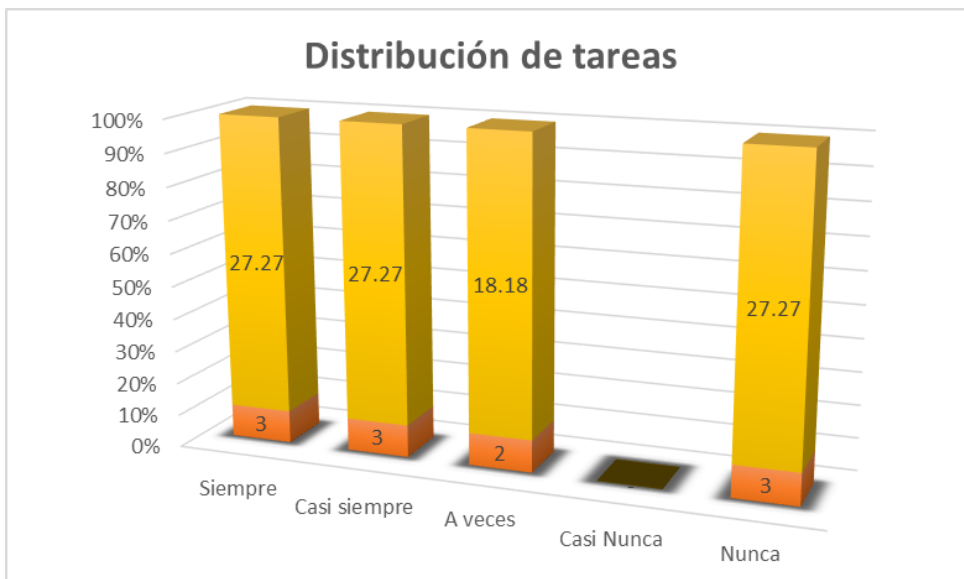
*Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Dpto. Atención al Personal.*

Se observa que los trabajadores consideran que la motivación laboral incide de manera positiva en el ambiente laboral, ya que se refleja un puntaje de 3.45. Además, refleja un puntaje no tan bajo (3.18), el ítem negativo referido al trabajo en equipo, los trabajadores comentan que se necesitan varias opiniones para ponerse de acuerdo y realizar un buen trabajo.

Según Chiavenato (2007), la motivación para el desempeño laboral, constituye de hecho la personalidad de una organización. En efecto, frecuentemente se reconoce que la motivación condiciona al comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar, por eso el gerente debe lograr un acercamiento riguroso para identificar qué factores son claves en el desempeño de su personal, y utilizar su influencia para modificarlo en pro de lograr un ambiente estimulante y positivo.

Otro aspecto relacionado con el ambiente laboral, es la distribución de tareas en cada unidad de trabajo, sí se representa en la gráfica siguiente:

Gráfico n° 2: Distribución de tareas y responsabilidades en las unidades de trabajo.



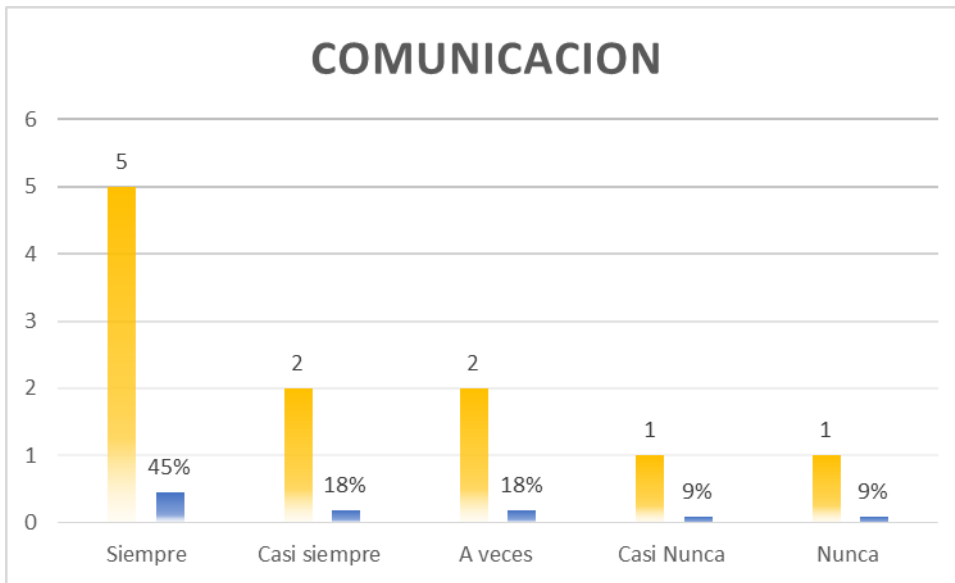
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los trabajadores del Dpto.

En la encuesta, se les preguntó a los trabajadores: ¿en su unidad de trabajo, las tareas y responsabilidades de todos los miembros son equilibradas, es decir, están bien repartidas? Como se observa en la gráfica, la mayoría de trabajadores consideran una buena distribución de tareas en las áreas de trabajo donde se desempeñan, solamente una minoría (27.27%), responden negativamente, sin embargo, es importante conocer el por qué un 18.18% comenta que sólo a veces las tareas son equitativas en relación al resto de sus compañeros.

## b) Comunicación

Acerca de este elemento motivador se les preguntó a los trabajadores: ¿le resulta fácil comunicar dudas, acuerdos y desacuerdos con su jefe inmediato? En el gráfico n° 3, se reflejan las respuestas que nos guían el análisis de este indicador.

Gráfico n° 3: Comunicar dudas, acuerdos y desacuerdos con el jefe inmediato.



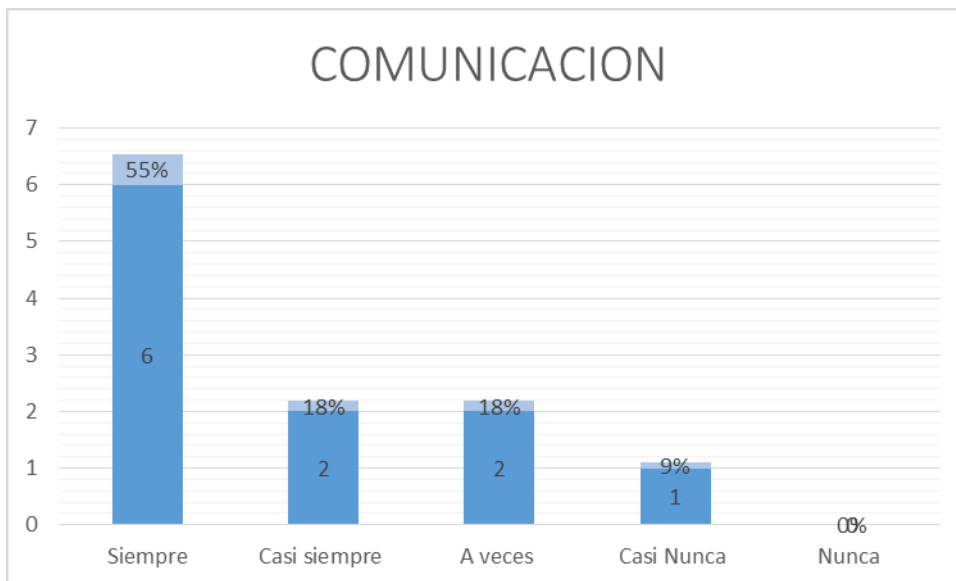
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los trabajadores del Departamento de Atención al Personal*

Como se observa en el gráfico, los trabajadores opinan sobre la facilidad que tiene para comunicarse con su jefe inmediato, de lo cual resultó que 5 personas (45%) aducen que les resulta fácil comunicarse, al igual 2 personas contestan positivamente (18%), lo cual se puede deber a que su jefe le ha brindado la suficiente confianza para hacerlo. Pero además, hay 2 personas (18%), que dicen que solamente “a veces” logran comunicarse con su jefe, 1 personas (9%) dicen que “casi nunca” y finalmente la restante 1 persona (9%) de las encuestadas dicen que “nunca” tienen facilidad para comunicarse con su jefe inmediato.

De lo anterior es conveniente mencionar que, aunque el 62% indica que hay una excelente comunicación en cada unidad de trabajo donde ejecutan sus labores diarias, la parte importante donde se debe trabajar como líderes de esta institución municipal es en la minoría de los que responden que solamente a veces logran tener comunicación con su jefe, ya que refleja un porcentaje bastante considerable (36%), lo que indica que aún hay trabajo por hacer para mejorar la comunicación dentro de la institución y para ellos tomar acciones al respecto.

Siguiendo con este análisis, se puede hacer una comparación con el resultado obtenido en la encuesta, que se muestra en el gráfico siguiente, sobre comunicación:

Gráfico n° 4: Comunicación con el resto de compañeros de trabajo.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los trabajadores del Departamento de Atención al Personal*

El gráfico n° 4, muestra los resultados de la pregunta ¿la comunicación con el resto de sus compañeros es cordial? La mayoría se concentra en la escala positiva de “siempre” y “casi siempre”, lo que representa un 73%, pero también se observa una minoría de que expresa que solamente “a veces” (18%) y “casi nunca” (9%) tienen buenas relaciones con sus compañeros.

En la entrevista aplicada a la jefa de Departamento se evidenció que en cuanto a la dirección de las tareas a ejecutar están relacionadas con los mecanismos de comunicación que se utilizan en el Departamento para orientar al personal, a lo cual comentó que utilizaban una serie de medios según fuera el caso, entre los cuales se destacaban: circular, memorándum, murales, correo electrónico, , reuniones informativas después de cada reunión con los altos niveles, vía telefónica, comunicación verbal y directa.

El resultado de la encuesta, concuerda también con los resultados de la escala de valoración, en donde el ítem 5 fue uno de los dos ítems que resultó con mayor puntaje. Tal como se dijo anteriormente, el resultado de la escala de valoración tal como el resultado de la encuesta concuerda con lo que ya planteado por Robbins (2005), en cuanto a que una buena comunicación promueve la motivación al dilucidar a las/os empleadas/os lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el adecuado.

Chiavenato, 2007 cuando dice que: Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan con otras personas, con sus ambientes mediante la comunicación.

### **c) Cultura Organizacional**

Este factor se relaciona a la vez con todos los demás porque resume las creencias, expectativas, ideas, valores, y conducta de los trabajadores (Robbin, 2005), por tal razón, es interesante no sólo resumir el sentir y actuar del personal administrativo, sino también conocer la otra cara de la moneda como es el equipo de dirección que nos relató un poco acerca de estos aspectos.

En información obtenida de la entrevista a la Jefa de Capacitación (ver anexo n° 1), realiza una valoración sobre aspectos relacionados con la cultura organizacional destacando además algunos elementos positivos, a lo cual expone que: la cultura organizacional la podemos valorar bajo varios efectos sobre el comportamiento de los trabajadores uno de ellos es proceso de promociones internas y el compromiso con la institución de dar un ser servicio eficaz y eficiente.

La cultura organizacional es cambiante a las nuevas líneas de liderazgo. El rol que juega la cultura organizacional está encaminado a satisfacer las necesidades de los servidores municipales, el mismo a su vez tendrá consigo un impacto en la sociedad. La cultura organizacional de la Alcaldía de Managua.



En la administración de la Municipalidad de Managua se destacan elementos positivos de la cultura organizacional, aplicada en cada una de las Direcciones:

- El compromiso Institucional
- Facilita el logro de las actividades del POA

#### **d) Incentivos**

Como se describió con anterioridad, los estímulos o incentivos son una parte fundamental dentro de la organización, ya que para el trabajador significa una recompensa a su esfuerzo y para la institución significa un desembolso basado en resultados obtenidos.

En revisión de documentos administrativos que describen el sistema de compensaciones aplicadas en la municipalidad de Managua a través del convenio colectivo se destaca lo siguiente:

Vacaciones descansadas, Permisos especiales para actividades, Pago por antigüedad, Bono navideño, Renovación de Licencia de conducir, Permiso con goce de salario, Pago de horas extras, Tiempo para alimentación, Becas de estudios, vaso de leche, orden 1ero de mayo, ayuda escolar, uniformes, pago por riesgos laborales, atención a jubilados, bono mensual, anteojos.

Los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, pero no el más importante como se refiere Idalberto Chiavenato en su aporte sobre el tema de incentivos a lo cual considera que “es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual, alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro”. (Chiavenato, 2005)

### e) Satisfacción en el Trabajo

La satisfacción en el trabajo es un tema de gran interés por las organizaciones de hoy en día, ya que siempre se juzga a los empleados, sea de forma positiva o más bien negativa. Pero realmente la satisfacción fluye de emociones personales inicialmente como se siente la persona en su puesto de trabajo, la otra parte está a cargo de la organización.

Para el análisis de este último párrafo, formulado como el quinto elemento que influyen en la motivación de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal, se consideró importante consultar a los trabajadores, a través de la encuesta, acerca de la satisfacción que sienten cuando realizan su trabajo con los estándares requeridos.

El resultado obtenido se muestra la tabla n° 12. Tal como se observa, los datos son verdaderamente agradables, ya que los trabajadores en su totalidad (100%) opinan que realizar su trabajo con esmero es realmente satisfactorio, lo que pone de manifiesto que en cada unidad de trabajo hay interés por realizar un trabajo bien hecho.

<b>Tabla No.12: Se siente satisfecho cuando hace su trabajo con los estándares requeridos</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Válido</b>	<i>SI</i>	11	100	100	100
	<i>NO</i>		-	-	100
	<i>total</i>	11			

*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicadas a los trabajadores del Dpto. Atención al Personal*

Del resultado obtenido se desprende el hecho de afirmar que cuando una persona está satisfecha con su trabajo experimenta en el mismo, ciertos sentimientos de bienestar por haber cubierto sus necesidades en cierto nivel, en base a sus resultados conseguidos y considerando como respuesta aceptable la realización de su tarea.

Davis y Newstrom (2002), afirma que cuando una persona está satisfecha con su trabajo experimenta en el mismo, ciertos sentimientos de bienestar por haber cubierto sus necesidades en cierto nivel, en base a sus resultados conseguidos y considerando como respuesta aceptable la realización de su tarea, y la definición de (Robbin, 2005), la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo.

Hasta aquí se han abordado los resultados relacionados con los elementos y factores subyacentes que influyen en la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua y que corresponden al objetivo no. 1 de este estudio.

### **7.3. Diagnóstico de las necesidades motivacionales del personal del Departamento de Atención al Personal.**

#### **7.3.1. Técnicas motivacionales**

Alrededor de todo el contenido de este estudio se entenderá que las técnicas motivacionales no son más que herramientas que permiten estimular la inclinación humana innata de comprometer sus propios intereses y ejercitar las capacidades personales de los trabajadores. Estas técnicas motivacionales permiten superar los desafíos, pero también se trata de crear satisfacción, no sólo a través de factores internos sino también externos, que por lo general se manifiestan ofreciendo recompensas, como por ejemplo: las felicitaciones, dando gracias, aumentando el salario que generan algunas ventajas inmediatas pero no duraderas, entre otras.

En esta parte se realiza una interpretación de las técnicas que engloban los motivos por el cual los trabajadores desempeñan sus funciones dentro de Departamento de Atención al Personal, de la Dirección Recursos Humanos, entre las cuales se analiza: la automotivación, las condiciones laborales, el enriquecimiento del trabajo, la adecuación persona y su puesto de trabajo, la participación y la toma de decisiones, la formación y el desarrollo profesional, el reconocimiento del trabajo efectuado, el establecimiento de objetivos y la remuneración económica. Los datos se retoman de los instrumentos utilizados, principalmente de la encuesta de opinión.

#### **a) Automotivación**

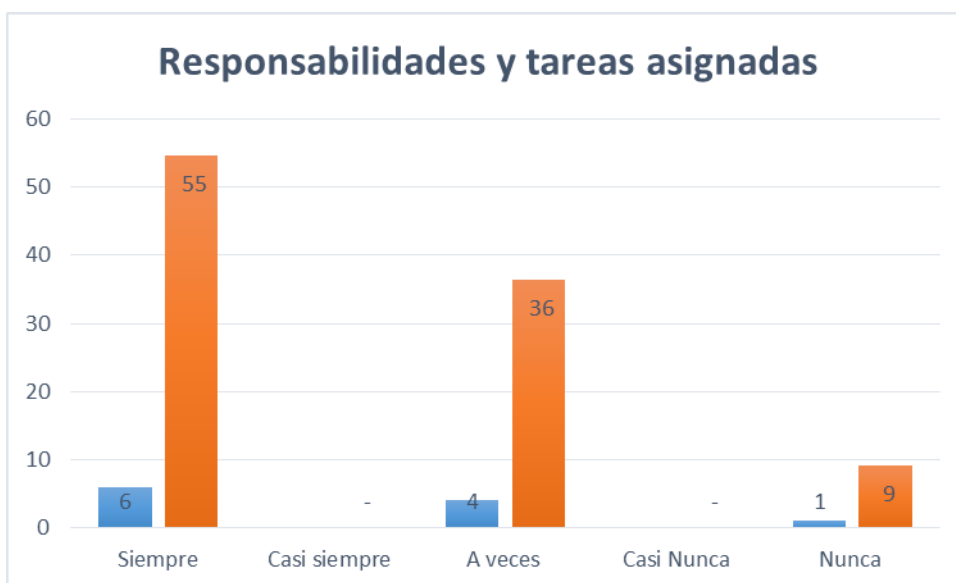
Como se define teóricamente, que le satisfaga al trabajador las tareas que realiza, depende en parte de su propia autoestima y actitud, sin embargo, hay otra parte que se compensa con el hecho que su jefe inmediato o bien los encargados de dirigir la institución reconozcan la importancia de su labor.

Ante la pregunta de ¿le gusta el trabajo que realiza?, tal como se observa en la tabla n°13, la mayoría de los encuestados (64%) expresa que Sí, que el trabajo que realizan es satisfactorio.

<b>Tabla No. 13. Satisfacción con el trabajo que realizan los trabajadores del Departamento de Atención al Personal.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
<b>Válido</b>	SI	7	64	64	64
	NO	4	36	36	100
	total	11	100	100	
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal de Atención al Personal</i>					

En lo referente a la automotivación también resulta de relevante importancia el “agrado” con relación a las responsabilidades y tareas asignadas, por lo cual se les preguntó a los trabajadoras si las tareas y responsabilidades asignadas les eran satisfactorias y la mayoría respondió que “siempre” o “casi siempre” estaban satisfechas/os con sus tareas (ver gráfico n°5).

Gráfico n° 5: Satisfacción en las responsabilidades y tareas asignadas.



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión aplicada a los trabajadores de la Departamento de Atención al Personal*

En el gráfico n° 5, se observa que, de las 11 personas, 6 (55%) muestran un nivel alto de satisfacción, ya que se ubican en las escalas de “siempre”, con tales respuestas confirman estar a gusto en cada unidad del Departamento de Atención al Personal donde desempeñan su trabajo.

Para las autoridades del Departamento, debiera resultar importante conocer por qué 5 persona (36%) opinan que “a veces” se sienten satisfechas con el trabajo que realiza y finalmente 1 persona responde que “nunca” considera que sus responsabilidades y tareas son poco agradables. Esto podría ser parte de otro estudio.

Sentirse parte de un equipo en el área de trabajo, es otro aspecto relacionado con la automotivación. En la tabla n° 14, se recopiló la siguiente información:

<b>Tabla n° 14: Ser parte de un equipo en el área de trabajo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
<b>Válido</b>	SI	8	73	73	73
	NO	3	27	27	100
	total	11			
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal de Atención al Personal</i>					

En la tabla anterior se puede observar que, 8 personas (73%) opinan ser parte de un equipo en el área de trabajo donde se desempeñan, pero las restantes, 3 personas (27%), no se sienten parte de un equipo.

Las personas necesitamos pertenecer a un grupo, así lo plantea Chiavenato en el grupo de necesidades sociales, pero además esquematiza que están relacionadas con las necesidades de aprecio, ya que éstas definen la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. “Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal”. (Chiavenato, 2007, p. 51).

En otras consideraciones, para explicar de mejor manera lo que repercute la automotivación se consideró importante conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al aporte al prestigio de la Municipalidad desde su área de trabajo. Los resultados se presentan a continuación:

<b>Tabla n° 15: Su trabajo aporta al prestigio de la Municipalidad de Managua</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	8	73	73	73
	NO	3	27	27	100
	total	11			

*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal del Departamento de Atención al Personal*

Como se visualiza en la tabla n° 15, 8 personas, que representan el 73% de actitud positiva (si) y sólo 3 personas, que corresponde a un 27% responde a una actitud negativa (no).

Según Mc Clelland, sentir que tu trabajo es importante y aporta al prestigio de la institución donde lo realizamos es una de las necesidades o impulso que explican en parte la motivación del trabajador, específicamente la clasifica como una necesidad de logro sobre un conjunto de reglas para alcanzar el éxito que podría ser personal y a la contribuir a metas institucionales. (Davis y Newstrow, 2002)

Continuando con el análisis de los resultados relacionados con la automotivación como una técnica motivacional, es importante incluir también el liderazgo, como pieza clave de la satisfacción del trabajo, para ello se les preguntó a los trabajadores si se sentían líderes en su área de trabajo, a lo cual contestaron lo siguiente (tabla n° 16):

<b>Tabla n° 16: Liderazgo en su área de trabajo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	9	82	82	82
	NO	2	18	18	100
	total	11			

*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal del Departamento de Atención al Personal*

Como se aprecia en la tabla n° 16, en cuanto a las apreciaciones de liderazgo a nivel personal, 9 personas (82%) expresan que se sienten líderes en el área de trabajo donde llevan a cabo sus labores y las restantes 2 personas (18%) aducen que no se siente líder.

Como lo define Mc Clelland, en su teoría de las tres necesidades, una de ellas explica la necesidad de poder, que encierra el impulso de ocupar enfoques de evidente de liderazgo, el cual está asocia con su automotivación y que se ve reflejado en su desempeño laboral. (Davis y Newstrow, 2002).

Aunque un buen porcentaje del personal considera que ejerce roles de liderazgo, habrá que trabajar en el segmento de casi un 20% que considera que no está desarrollando su liderazgo desde su área de trabajo. Posiblemente habrá que incorporar esta temática en los planes de formación e incorporar estrategias para el desarrollo de los liderazgos internos, sobre todo el de las personas más jóvenes.

## **b) Condiciones Laborales**

En este acápite se intenta interpretar sobre las condiciones laborales del Departamento de Atención al Personal y su posible mejoramiento.

En documentos administrativos revisados hay aspectos relacionados con las condiciones laborales actuales que ofrece la institución para sus trabajadores, por lo cual afirma que: “La seguridad y salud en el trabajo es multidisciplinario relacionada con la calidad de vida en el empleo. Es importante hablar del impacto que éste tiene con su entorno, en la Alcaldía de Managua se podría valorar que las condiciones laborales son las básicas para desarrollar las actividades laborales, siempre están en constante mejoramiento.



En los resultados de la encuesta se puede apreciar la opinión de los trabajadores en cuanto a factores que inciden en las condiciones laborales, en lo referente a la seguridad en el área de trabajo:

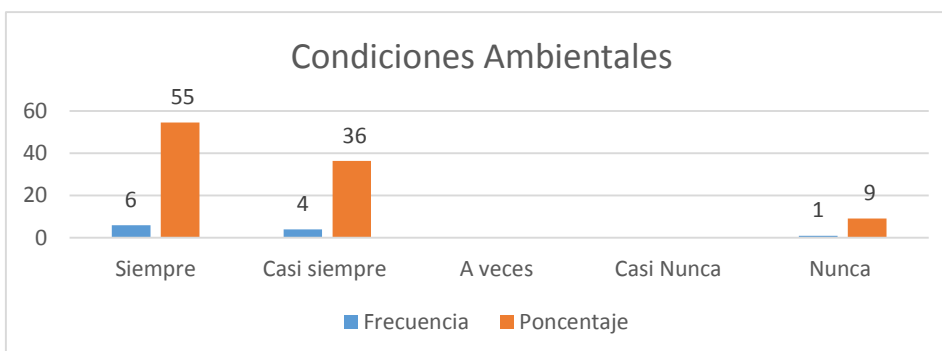
<b>Tabla n° 17: Seguridad en el área de trabajo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
<b>Válido</b>	SI	2	18	18	18
	NO	9	82	82	100
	total	11			

*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal del Departamento de Atención al Personal*

En la encuesta de opinión se refleja que 2 personas consideran que las condiciones de su área de trabajo son seguras y 9 personas dicen que no son seguras, que representan un 18% y 82% respectivamente. La mayoría de los trabajadores (82%) considera que sus condiciones de seguridad en el área de trabajo no son seguras, lo cual es muy negativo.

Entre las condiciones laborales también se destacan las condiciones ambientales del Departamento de Atención al Personal. En el gráfico siguiente se ilustran éstas, en cuanto a climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, de la Facultad.

Gráfico n° 6: Condiciones ambientales de la unidad de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión aplicada a los trabajadores del Departamento de Atención al Personal.

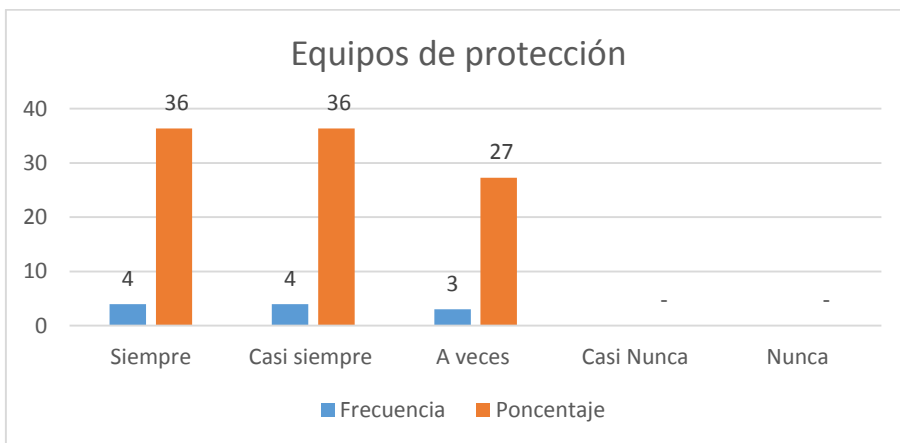
Al respecto los trabajadores opinaron de la siguiente manera: 6 personas (55%) dijeron que “siempre”, 4 personas (36%) dijeron que “casi siempre”, 1 personas (9%) dijeron que “nunca”.

La mayoría de trabajadores (59%) aprecia que las condiciones ambientales de la unidad donde laboral son satisfactorias, por lo tanto, facilitan sus actividades diarias, pero hay un 9% que refleja descontento y es aquí donde se debe realizar trabajos de mejoras, ya que las condiciones laborales están relacionadas con la salud del trabajador y el desempeño de éste.

Por otro lado, en el grupo de factores que inciden en la motivación laboral de la Teoría de Herzberg, se incluye el ambiente físico del área donde se desempeñan los trabajadores, como factores higiénicos. A lo cual plantea que las condiciones laborales solo evitan que las personas se sientan insatisfechas, pero no llenan tantos vacíos como los factores motivadores (Herzberg, 2009).

Asimismo, es sustancial hablar sobre la importancia de los equipos de protección. Ante la pregunta ¿la Municipalidad de Managua le facilita los equipos de protección personal que su trabajo amerita?, los trabajadores opinaron lo siguiente.

Gráfico n° 7: Equipos de protección para cada tipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión.

Es de observar que un 74% de los encuestados considera que la mayoría del tiempo se le facilitan los equipos de protección personal según el trabajo que realizan,

entre ellos se encuentran; la disponibilidad de botiquines de primeros auxilios para uso de todo el personal, mascarillas y guantes principalmente para protección del personal de limpieza, y otros que no son de uso personal, pero si resguardan la seguridad de los trabajadores, como la existencia de extinguidores en cada áreas definidas.

### c) Enriquecimiento del trabajo

En la escala de valoración aplicada a los 11 trabajadores administrativos se consultó acerca de aspectos relacionados con el enriquecimiento del trabajo. Fueron 2 los ítems relacionados y cuyos resultados se muestran en la tabla siguiente:

<b>Tabla n° 18: Ítems relacionados con el enriquecimiento del trabajo</b>			
<b>N</b>	<b>Ítem</b>	<b>+/-</b>	<b>TOTAL</b>
<b>3</b>	Las actividades que realizo se han vuelto monótonas	-	3.82
<b>23</b>	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+	3.73

*Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del dpto.*

El análisis que se realizó (ver tabla n° 18) arroja los siguientes resultados: El ítem 3 resultó con puntuación de 3.82 que está 0.20 por encima de media global referida con anterioridad (3.62), lo que significa que en muchos puestos de trabajo las actividades son repetitivas lo cual puede llevar al cansancio o el aburrimiento del trabajador.

Con relación a este resultado, Furnham, Adrian (2006), plantea que: la idea que subyace a la técnica del desarrollo y enriquecimiento del trabajo consiste en aumentar el contenido de un puesto (incrementando la cantidad y variedad de las tareas) y al mismo tiempo, motivar a los empleados a que lleven su trabajo a un nivel más elevado.

En tanto el ítem 23, también se relaciona con el enriquecimiento del trabajo habla por sí solo y resultó con puntuación de 3.73, por encima de la media, sin embargo, se podría deducir que algunos trabajadores consideran que en su trabajo además se

recibe una remuneración salarial les permite ser creativos, lo cual es una razón poderosa para poner mayor esfuerzo en las labores que realizan.

Según Herzberg, el empleador que se interese en crear una fuerza laboral auto motivada debe hacer hincapié en el “enriquecimiento del puesto” o en factores motivadores, en lugar de basarse en los factores de higiene. Logrando así que los puestos de trabajo sean más desafiantes, así como al proporcionar retroalimentación y reconocimiento; es decir la tarea de los líderes organizacionales radica en conseguir que el propio trabajo produzca una motivación intrínseca, ya que en este caso la motivación está dentro de la persona.

#### **d) Adecuación persona / puesto de trabajo**

Los datos para realizar el análisis de la adecuación de la persona con su puesto de trabajo se retoman de la encuesta realizada a los 11 trabajadores del Departamento de Atención al Personal. En este sentido, se les preguntó si consideraban que el trabajo que desempeñan actualmente está acorde con su formación, capacidades y habilidades y 6 personas que corresponden a la mayoría (55%) respondió que “sí”.

<b>Tabla n° 19: El trabajo que desempeña está acorde con su formación, capacidades y habilidades</b>					
		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<b>Válido</b>	<i>SI</i>	6	55	55	55
	<i>NO</i>	5	45	45	100
	<i>TOTAL</i>	11			
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo</i>					

Aún con la valoración positiva de la mayoría con respecto a este aspecto, no se puede obviar que hay 5 personas (45%) que opinan que su trabajo no tiene que ver con su formación profesional o bien podría suponerse que ese 45% del personal trabaja por otras razones no por desarrollarse profesionalmente, sin embargo esto

puede ser una espada de doble filo para la institución, puesto que puede haber otras personas que podrían desempeñarse mejor en estos puestos de trabajo, en cambio si el trabajador está en el puesto que desarrolla sus capacidades y habilidades, puede ser que esto lo haga desempeñarse de una mejor manera y proponerse retos para alcanzar cada vez un nivel mayor.

El resultado anterior también demuestra que si los trabajadores se preparan de acuerdo al cargo a desempeñar pueden lograr un mayor rendimiento en el desempeño de sus labores y por lo tanto coadyuvar a objetivos comunes (personales y organizacionales).

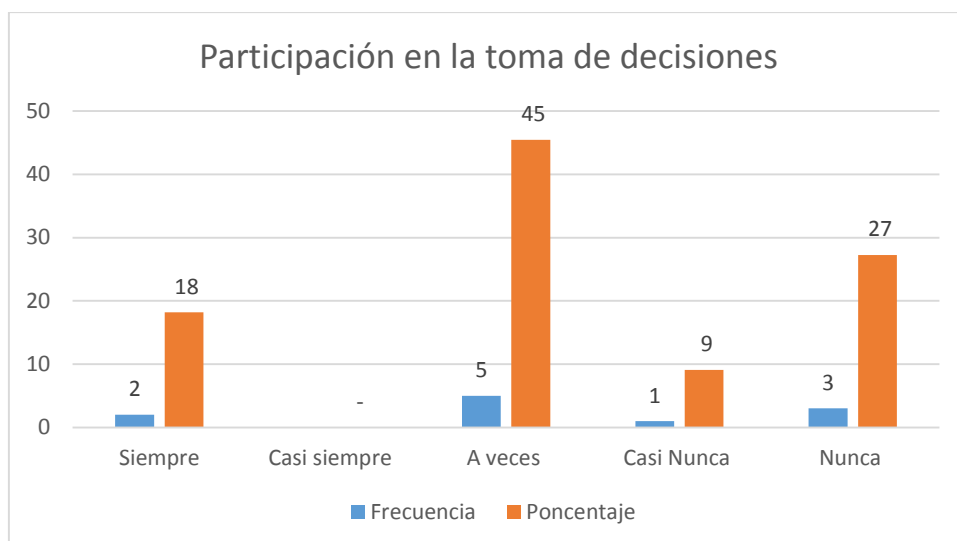
Con respecto a la relación que debe existir en el puesto y la persona que lo desempeña, Herzberg plantea en su teoría que dichos factores son motivadores y se relacionan con el contenido del cargo, se centran en el puesto, deberes relacionados con el cargo, como por ejemplo: la responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar su trabajo, posibilidades de ascenso, entre otras. (Herzberg, 2009).

#### **e) Participación**

Al hablar de participación de los trabajadores, en el contexto de este estudio, está relacionado con el nivel de involucramiento en la elaboración del diseño y planificación del trabajo. Esto se considera una técnica motivacional ya que constituye una de las formas en que los empleados pueden participar en la toma de decisiones.

Nuevamente, se retoman para este análisis los datos de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del Departamento de Atención al Personal en este sentido cuando se les preguntó si el responsable tomaba decisiones con el resto del personal de la unidad un 63% menciona que 'siempre' o 'casi siempre' (ver gráfico n° 8):

Gráfico n° 8: Toma de decisiones de los directivos con el resto del personal



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión aplicada a los trabajadores del Departamento Atención al Personal.

Es notorio visualizar que son 5 personas (45%) las que opinan que solamente “a veces” participan en la toma de decisiones y 4 personas (9%) dicen que “casi nunca” y 3 personas (27%) “nunca” han sido partícipes en la toma de decisiones de su unidad de trabajo. Esto indica que un 36%, un porcentaje bastante alto, considera que su nivel de participación en la toma de decisiones es bajo o nulo.

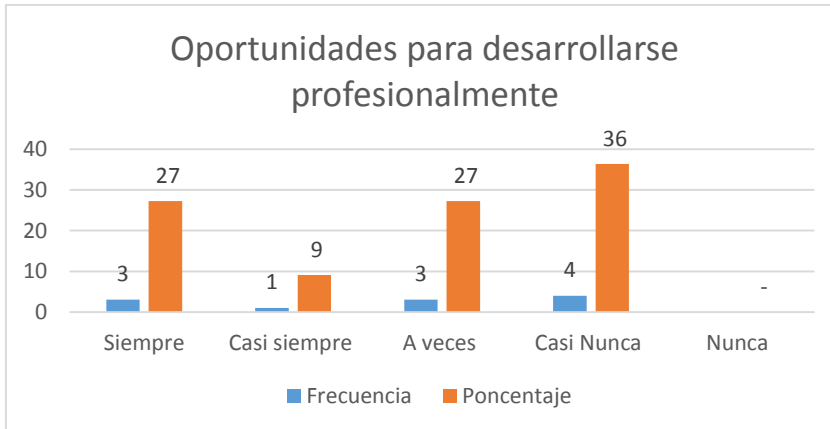
La participación en la toma de decisiones requiere de un análisis profundo en cuanto a si en todos los puestos de trabajo es permisible la autonomía o bien si el desarrollo de las funciones del trabajador va en dependencia de los requerimientos de su jefe inmediato. La disyuntiva está hasta qué punto el trabajador tiene autonomía para tomar alguna decisión desde su puesto de trabajo o si en cambio no tiene ninguna potestad en la actuación de los deberes encomendados.

#### f) Formación y Desarrollo Profesional

El análisis de la formación y desarrollo profesional como técnica motivacional implica verificar la cantidad y tipo de oportunidades que la institución está ofreciendo para el desarrollo profesional de sus trabajadores. Los datos de la encuesta aplicada a los 11 trabajadores, muestran que un 36% consideran que “siempre” o “casi siempre”

se les brindan oportunidades para crecer profesionalmente, lo cual conlleva un enriquecimiento laboral y personal (Ver gráfico n° 9):

Gráfico n° 9: Oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión aplicada a los trabajadores del Departamento Atención al Personal.

Los datos del gráfico anterior también muestran que hay 4 personas (36%) que opinan que “siempre” o “casi siempre” la institución brinda dichas oportunidades y el restante (63%) dicen que “a veces” o “casi nunca”. Los trabajadores consideran que les hace falta tener acceso a un mayor número de oportunidades de formación para desarrollarse profesionalmente, un elemento que la facultad debe retomar en sus planes y programas.

Víctor Vroom, habla en su teoría de las expectativas de la relación esfuerzo y desempeño, relación desempeño recompensa y la relación de recompensas y metas personales, lo cual está estrechamente ligado con la necesidad del trabajador de sentirse motivado hacia el esfuerzo, desempeño y recompensa.

Otro aspecto relacionado con las técnicas motivacionales de formación y desarrollo profesional son las posibilidades de ascenso en la institución. En la encuesta aplicada, un 45% de trabajadoras/es expresan sí tienen oportunidad de ascensos en el trabajo, aunque casi un 55% menciona que todavía no es así en el caso de ellos (ver tabla siguiente):

<b>Tabla n° 20: Posibilidades de ascenso en la Institución</b>					
		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<b>Válido</b>	SI	5	45	45	45
	NO	6	55	55	100
	<i>total</i>	<i>11</i>			
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo</i>					

Este tema de las aspiraciones de ascenso laboral y su concreción en la práctica podría ser un tema a retomar por las autoridades superiores de la Municipalidad de Managua, ya que esto incide directamente en los sentimientos de realización y por ende de motivación de los trabajadores.

Según la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow ubica esta carencia en las de orden superior como es la necesidad de autorrealización, lo que produce una satisfacción personal y el anhelo de tener nuevas metas. (Chiavenato, 2007)

### **g) Reconocimiento del Trabajo efectuado**

En la tabla n° 21, está la respuesta de 11 trabajadores encuestados alrededor de si se recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero. Como se observa en la tabla, la mayoría de ellos (un 82%) admite que “No” considera que recibe estímulos por un trabajo hecho.

<b>Tabla n° 21: Recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero</b>					
		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<b>Válido</b>	SI	2	18	18	18
	NO	9	82	82	100
	<i>total</i>	<i>11</i>			
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal del Departamento de Atención al Personal</i>					

Este es un punto muy importante a ser retomado en las políticas de estímulo y recompensa de la Municipalidad de Managua ya que no solamente debe incorporarse



el tema de la recompensa económica sino también otro tipo de reconocimientos como un simple gesto, una palabra de agradecimiento, u otros.

El reconocimiento del trabajo, más allá de la compensación económica se ubica como una necesidad superior (necesidad de aprecio) como las plantea Maslow en la cima de su pirámide, que genera autoconfianza y regocijo en la persona. (Chiavenato, 2007).

#### **h) Establecimientos de objetivos**

Al referirnos a la técnica motivacional de establecimiento de objetivos, bajo el concepto: acuerdo entre jefe de sección y subordinados, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto, En el Departamento de Atención al Personal esta técnica se aplica mediante las actividades programadas en el plan operativo anual de la Dirección de Recursos Humanos, y gira entorno a las diferentes actividades planificadas por la municipalidad de Managua y áreas conexas, cada uno de los trabajadores tiene un rol o función en el área.

#### **i) Remuneración económica**

Según la escala de valoración aplicada a los 11 trabajadores se determinaron los resultados de los ítems, tanto positivo y negativo, que están relacionados con esta técnica motivacional (ver tabla n°22).

<b>Tabla n° 22: Ítems relacionados la remuneración económica</b>			
<b>N°</b>	<b>Ítem</b>	<b>+/-</b>	<b>Total</b>
<b>11</b>	<i>Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente</i>	<b>+</b>	<b>2.47</b>
<b>21</b>	<i>Sólo trabajo por mi remuneración económica, que están relacionados con esta técnica motivacional</i>	<b>-</b>	<b>3.94</b>

*Fuente: Elaboración a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Dpto.*

La aseveración del ítem 11 expresa que para la mayoría de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal es muy importante una remuneración

económica que les permita cubrir las necesidades elementales de su familia. Este es sin duda uno de los elementos de motivación para cualquier trabajador/a lo cual se ve reforzado por el resultado del ítem 21. Por supuesto, en los otros ítems de la escala y en la misma encuesta se extrae la idea que, aunque la remuneración económica es un elemento de motivación de primer orden, no es la única ni la principal necesariamente.

#### **7.4. Tendencias para la evaluación del desempeño laboral que se aplica en el Departamento de Atención al Personal**

En este punto se trata de abordar las nuevas tendencias de evaluación de Desempeño que se pretenden se hagan una realidad y se realiza una aproximación en los aspectos que relacionan con esta temática y que son aplicados en la Alcaldía de Managua, lo cual nos dará un punto de partida para cumplir con los objetivos propuestos.

A continuación, se destacan algunos de los indicadores en que se basa la evaluación de desempeño, en términos de las disposiciones actuales, como son: la reducción de niveles jerárquicos, la evaluación cualitativa de forma directa, capacitación, desarrollo; un sistema de evaluación adecuada, capaz; y una mayor participación del empleado.

##### **a) Reducción de los niveles jerárquicos**

En la entrevista realizada al jefe del Departamento de Atención al trabajador se le Preguntó sobre la importancia de la interacción de los jefes con sus colaboradores y su contribución en el éxito de la institución, a lo cual ella contestó que si considera que la interacción con el personal contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución “En la medida que trabajemos en equipo, estableciendo procesos organizados en todas las gestiones, actualmente estamos trabajando en un plan de mejoras de cara a la misión y visión de la Dirección de Recursos Humanos.

##### **b) Evaluación cualitativa de forma directa**

Esta tendencia para la evaluación de desempeño se centra en el trabajo en equipo y a la vez promueve el compromiso institucional, ya que el empleado es responsable de su propio trabajo y se le evalúa de acuerdo a su desempeño, pero tomando en cuenta no solamente las valoraciones de su jefe inmediato, sino también, sus propias apreciaciones, pues se plantea que nadie sabe más de su trabajo que el

mismo que lo realiza. Además, la evaluación de desempeño de forma directa pretende no depender de informes sucesivos.

Al consultar a 11 trabajadores del Departamento de Atención al Personal su percepción en relación cómo se realizan actualmente las evaluaciones de desempeño, tal se observa en la tabla siguiente, la mayoría (63.63%) opina que “no” se están realizando estas evaluaciones.

<b>Tabla n° 23: Evaluaciones de desempeño realizadas al personal administrativo</b>					
	<b>N°</b>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Valido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<b>Válido</b>	<b>No</b>	7	63.63	63.63	63.63
	<b>Si</b>	4	36.37	36.37	100
	<b>Total</b>	11	11	100	
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal de Atención al personal</i>					

Este resultado representa un llamado a quienes orientan el trabajo desde la Administración ya que según Chiavenato (2007), básicamente puede decirse que cuando un programa de evaluación de desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bajo perspectivas de conocimiento y retroalimentación, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo; pero cuando no se evalúa y da seguimiento, podría resultar en un peligro para el buen funcionamiento de los procesos internos y por ende de la calidad de los servicios que se ofrecen desde esta municipalidad.

### **c) Capacitación y desarrollo**

La nueva tendencia de las evaluaciones también concibe que, el talento humano debe ser estimulado y desarrollado y no ser tratado únicamente como recurso inercialmente disponible, promoviendo cambios a través de profesionalización capacitación y demás aspectos que contribuyan a un mejor desempeño. (Chiavenato, 2007).

En la encuesta de opinión dirigida a los trabajadores administrativos se incluyó una pregunta relacionada con que si habían recibido capacitaciones que les

permitieran mejor su desempeño laboral. La tabla siguiente muestra que un 81.81% sí han recibido capacitaciones y el restante (18.18%) no han participado en este tipo de formación.

<b>Tabla No.24 Capacitaciones en vista de mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la institución</b>				
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Válido</i>	<i>Porcentaje acumulados</i>
<b>Válido</b>	<i>No</i>	2	18.18	18.18
	<i>Si</i>	9	81.81	100.00
	<i>Total</i>	11		
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal de Atención al personal</i>				

Además de preguntar si han recibido capacitaciones, también se consideró importante saber si las capacitaciones recibidas incluían temas y metodologías adecuadas para cada puesto de trabajo. En la tabla siguiente nos damos cuenta quienes han recibido capacitación, un 81.81% si considera que las temáticas y metodologías han sido adecuadas y el resto que no.

<b>Tabla no.25 : Temáticas y metodología de las capacitaciones adecuada para cada puesto de trabajo</b>				
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Válido</i>	<i>Porcentaje acumulados</i>
<b>Válido</b>	<i>No</i>	2	18.18	18.18
	<i>Si</i>	9	81.81	100.00
	<i>Total</i>	11		
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal de Atención al personal</i>				

Lo anterior indica la necesidad ahondar un poco más en cuando a la frecuencia, calidad y pertinencia de los procesos de formación dentro de la institución, ya que un sistema de formación y actualización profesional deficiente podría incidir negativamente en el desempeño laboral. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha. Realizar un estudio sobre este factor puede traer beneficios a corto, mediano y largo plazo.

#### **d) Sistema de evaluación adecuado y capaz: las personas como el blanco de las transformaciones**

Ya en el punto anterior (numeral b) se abordó un poco acerca de las oportunidades de desarrollo profesional en la institución encontrando algunas deficiencias a superar en cuanto al sistema de evaluación de desempeño. Al respecto, Chiavenato (2007), plantea que en las nuevas tendencias de evaluación de desempeño las personas deben ser “el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en prácticas”.

Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

Para conocer un poco sobre la metodología de las evaluaciones en la Alcaldía de Managua, a través de la entrevista, (Ver anexo n° 1), la Jefa del Departamento explica con qué frecuencia realizan evaluaciones de desempeño al personal de la Institución, refiriéndose que actualmente la Municipalidad evalúa al personal contratado una vez al año.

Está reglamentado que la evaluación se practicará al personal contratado por tiempo indeterminado en octubre de cada año.

#### **e) Mayor participación del empleado: autoevaluación y autodirección:**

Actualmente en algunas instituciones que conocen la importancia del liderazgo democrático, permiten que el mismo trabajador responda por su desempeño y realice su auto evaluación, es decir, el trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el jefe y /o responsable de esta ardua tarea. En esto se basa la nueva tendencia de evaluación con mayor participación del trabajador.

Los datos para realizar el análisis de esta tendencia en la institución de estudio, son retomados nuevamente, de la encuesta de opinión realizada a 11 trabajadores. En

el aspecto de autoevaluación y autodirección se consideró importante preguntarles a los trabajadores si tienen libertad para decidir en las tareas que ejecutan y tal como se muestra en la tabla siguiente, un 81.81% expresa que sí tiene esa libertad.

<b>Tabla No.26 Libertad que tienen los trabajadores para decidir en las tareas que ejecutan</b>				
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Válido</i>	<i>Porcentaje acumulados</i>
<b>Válido</b>	<i>No</i>	2	18.18	18.18
	<i>Si</i>	9	81.81	100.00
	<i>Total</i>	11		
<b>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal de Atención al personal</b>				

Con los datos presentados en la tabla n° 26, se puede deducir que la autodirección es un aspecto muy importante para los trabajadores del Departamento de Atención al Personal y que 81.81%, tiene autonomía para tomar decisiones sobre el trabajo que realiza, eso no significa que no esté ligada con otros aspectos importantes como es la guía o bien el trabajo en equipo, lo cual es de vital importancia para lograr desarrollar un buen trabajo.

Conocer las medidas que el responsable del área toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo) y las que el propio subordinado debe tener por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera) son importantes para lograr una autoevaluación positiva y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control.

La autoevaluación y autodirección podrían estar dentro del grupo de factores que influyen en el desempeño laboral de la teoría de Herzberg, se encuentran los factores motivadores que “producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad”, estos factores se refieren a los relacionados con el cargo como la libertad de decidir cómo realizar su trabajo (Herzberg, 2009). Además, se relacionan directamente con las necesidades de orden superior de Maslow, específicamente con la autorrealización para el aprovechamiento del talento personal.

## VIII- CONCLUSIONES

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Los resultados de la revisión documental y su correspondiente análisis de contenido permitieron fundamentar la relación directa entre motivación y el desempeño laboral considerando distintas teorías motivacionales, como las de contenido y de procesos, así como los elementos y factores incidentes en la motivación personal.

Aplicar distintas técnicas de captura de datos especialmente la escala de valoración y la encuesta de motivación a trabajadores del Departamento de Atención al Personal, permitió verificar la existencia de una tendencia que permite plantear que la motivación, entendida en su concepción integral, se relaciona directamente con el desempeño laboral, de manera que, estudiados los elementos motivacionales y correctamente diseñadas todas las técnicas que promueven una actitud positiva del trabajador, logran influir y mostrar en ellos mejores desempeños.

Mediante la aplicación de una escala de valoración, de 24 ítems, construida a partir de teorías motivacionales y los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral se determinó un nivel promedio de motivación de 3.23 (en una escala de 1 a 5). Por supuesto, los factores de la motivación son de naturaleza subjetiva y muy particulares para cada trabajador e impactan de forma distintas en su desempeño laboral, obtener un resultado de la escala por encima del punto medio indica una valoración general de positiva entre los trabajadores, sobre la relación entre la motivación (y sus elementos subyacentes) con el desempeño laboral.

Al analizar los elementos de la escala de valoración que son más relevantes para los trabajadores se logró determinar que los elementos motivacionales de mayor satisfacción son los estímulos emocionales y psicoafectivos, como por ejemplo recibir,



orientaciones claras y oportunas y que estas expresiones les motivan a esforzarse por ser más eficientes.

Otro de los elementos sobresalientes, tanto de la escala como de la encuesta de satisfacción, está relacionado con la importancia que se otorga a un ambiente laboral ameno lo que genera una motivación personal que le invita a trabajar en equipo (73% positivo). En cuanto a la comunicación se reflejó un resultado positivo ya que la mayoría (un 64%) considera que su jefe le brinda la libertad para comunicarse según las necesidades del área donde se desempeña, además de tener buena comunicación con sus compañeros de trabajo (73% positivo). Otro punto importante de mencionar es la satisfacción que reflejan cuando realizan su trabajo con los estándares requeridos es totalmente positiva 100%.

En cuanto a la cultura organizacional, el personal directivo dice estar muy arraigado en estos términos, buscando interiorizar la identidad institucional en cada trabajador con la meta de cumplir con su misión, visión y objetivos estratégicos. En este mismo sentido, se pudo verificar que a nivel del personal lo que facilita el trabajo, bajo una cultura organizacional definida, es que la institución se guía bajo esquemas y políticas de Administración de Recursos Humanos y de prácticas organizacionales definidas.

En lo que respecta a las técnicas motivacionales identificadas en la institución se logró evidenciar que los trabajadoras demuestran satisfacción alta, ya que la mayoría expresó que les gusta el trabajo que realizan, se sienten a gusto con las tareas asignadas, se consideran parte de un equipo en su área de trabajo y tienen bien definida su identidad institucional, pues argumentan que su trabajo aporta al prestigio de la institución, y que además ponen en práctica el liderazgo desde su área de trabajo.

Asimismo, se refleja la importancia que se ofrece a la naturaleza y contenido del diseño del puesto, las condiciones laborales seguras, condiciones ambientales

satisfactorias, el establecimiento de metas y una serie de factores que engloba el grado de cobertura de sus expectativas y necesidades.

El elemento de la participación en la toma de decisiones, como un aspecto fundamental en la motivación, fue otro de los elementos destacados, de hecho la mayoría de trabajadores/as (82%) opinó que su nivel de participación es nulo.

Además de la participación, se valoró la adecuación persona-puesto de trabajo que contienen oportunidades para desarrollarse (un 63% lo valoró negativamente) y dentro de éstas, las posibilidades de ascenso fue el factor de mayor influencia en la actitud de los trabajadores (55% de expresión negativa).

En cuanto a las tendencias para la evaluación del desempeño que se aplican en el Departamento de Atención al Personal fue la reducción de los niveles jerárquicos y la evaluación cualitativa de forma directa donde se obtuvieron los resultados más bajos.

Dentro de las tendencias de evaluación con puntajes más altos, se destaca la promoción de capacitaciones, la participación activa del trabajador y la libertad en la toma de decisiones dentro de las tareas que ejecuta.

Todo lo anterior refleja que el Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, es una de las instituciones en las que muchas personas desearían trabajar, ya que según quienes ya laboran para esta institución se tiene bien definido como estimular a sus trabajadores con incentivos financieros. En este sentido, se puede concluir que, los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, pero según los trabajadores no es el más importante.

## IX- RECOMENDACIONES

Con el fin de contribuir al mejoramiento del desempeño de los trabajadores del Departamento de Atención al Personal se comparten las siguientes recomendaciones:

Es importantes que los líderes de la institución sean más flexibles con respecto a los cambios que experimenten, donde ellos mismo sean agentes de cambio que orienten sus actividades a niveles cada vez más elevados al bienestar de las personas que están a su cargo, pero además, deben alinear sus objetivos al establecimiento de la pregunta acerca del sentido del trabajo, y de cómo la institución aborda dicha respuesta, a través de estrategias de alineamiento que comprometan a la institución en su conjunto.

En vista de la problemática planteada al inicio de esta investigación, se prevé la importancia de plantearse un desafío por la creación de una unidad en recursos humanos, especializada en llevar a cabo todos los procesos que conlleven a la eficiencia en el trabajo. Esta unidad tendría que planificar y desarrollar estrategias que permitan que el trabajador sea responsable por su propio trabajo, revisión de cantidad, variedad y calidad en el cumplimiento de tareas como aspectos principales de la adecuación persona-puesto de trabajo.

Al personal de dirección, en conjunto con los jefes de unidad, se le recomienda evaluar más intensamente el nivel de satisfacción que muestra el personal a su cargo, de manera que, se considere mejorar la calidad de vida de los trabajadores sin perder de vista los objetivos organizacionales. Para ello sería interesante fomentar retos y desafíos para el enriquecimiento del puesto de trabajo además de mejorar las condiciones laborales con acciones como:

- Analizar la distribución de tareas en cada unidad de trabajo, de manera que resulten equitativas y acordes al horario laboral.
- Mejorar la interacción entre subordinados y jefes de cada unidad, especialmente en cuanto a la calidad de la comunicación.

- Aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia, responsabilidad y puntualidad a través de ascensos o reconocimientos para todos los trabajadores.

Los jefes de sección deben realizar valoraciones periódicas sobre las condiciones laborales de los trabajadores, para garantizar que se cumplan con las medidas de seguridad en las áreas de trabajo, condiciones ambientales y el uso de equipos de protección.

Se debe de realizar evaluaciones de desempeño, de forma permanente, para todo el personal y además desarrollar planes de capacitación acordes a los roles y funciones de los trabajadores.

Se debería Implementar un plan de incentivos motivacionales basados en elementos intrínsecos, que entusiasme a los trabajadores a sentirse identificados con la institución y por ende lograr tanto la satisfacción personal como institucional. En este plan se deberían integrar acciones relacionadas con:

- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación de la calidad de los procesos, reconocimientos por méritos, mediante sistemas de reconocimiento por la labor cumplida, para estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que se desempeña.
- Talleres de motivación al logro y desarrollo personal.
- Organizar actividades recreativas por parte de la institución, en donde se le brinde la posibilidad a todo el personal de participar activamente y unir los lazos de amistad, fraternidad y cooperación, a su vez permita disminuir el nivel de agotamiento y descontento interno.

## X- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
2. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). México D.F.: Atlas, S.A.
3. Maslow, A. H. (2005). Motivación y Personalidad. Diaz de Santos, S.A.
4. Robbins, S. P. (2008). Administración (Octava ed.). México: Pearson Educación.
5. Robbins, S. P., & A., D. D. (2008). Supervisión. Pearson. Prentice Hall.
6. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior (15a. ed.). Prentice Hall.
7. Robbins, S. P., & Mary, C. (2009). Administration (Octava ed.). México: Pearson Education.
8. Vázquez Luis, R. (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Su aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo (Primera ed.). Ideas Propias,S.L

# ANEXOS

## **Anexo N° 1: Modelo de Entrevista aplicada a 2 Jefes uno de Departamento y uno de sección**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTADA DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**GUIA DE ENTREVISTA SOBRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL**

Fecha: \_\_\_\_\_

*Objetivo: Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, puesto que sus respuestas representan la percepción de los directivos de la institución.*

*Instrucciones generales:*

*La información servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, que tendrá únicamente finalidades académicas.*

*Si desea realizar sugerencias o comentarios puntuales sobre algunas de las preguntas, puede hacerlo al final del cuestionario en el espacio de sugerencias.*

I. Datos Generales:

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_ años

### **II. Dé respuestas a las siguientes preguntas:**

1. *¿Cree usted que la motivación es uno de los elementos más importantes que un director de equipo debe saber manejar? ¿Por qué?*
2. *¿Cuáles cree usted que son los estímulos o incentivos que más inciden en la motivación laboral?*
3. *¿Qué garantías de estabilidad laboral ofrece la institución?*
4. *¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo entre las/os trabajadoras/es de este Departamento?*
5. *¿Qué planes de compensación tiene la Municipalidad para sus trabajadores/as? Podría describirlos.*

6. *¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer orientaciones al personal administrativo?*
7. *¿Cómo valora la cultura organizacional dentro de la institución? ¿Qué elementos positivos resaltaría?*
8. *¿Cómo valora usted las condiciones laborales de las distintas áreas de trabajo del Departamento? ¿Podrían mejorarse?*
9. *¿Qué medidas se toman para disminuir los riesgos laborales?*
10. *¿En la institución, los puestos de trabajo son ocupados por personas que tienen los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías las funciones?*
11. *¿Se pone en práctica la técnica motivacional de establecimiento de objetivos, bajo el concepto: acuerdo entre jefe de unidad y subordinados, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto? ¿Cómo se hace?*
12. *¿En qué medida la interacción con sus colaboradores contribuye al éxito de la institución?*
13. *¿Considera que la evaluación de forma directa dinamizaría la política de recursos humanos habitual? ¿Por qué?*
14. *¿Con qué frecuencia realizan evaluaciones de desempeño al personal administrativo de la Institución? ¿Por qué?*

*Gracias por su colaboración!*



## Anexo No.2: Encuesta sobre Motivación y Desempeño Laboral

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTADA DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ENCUESTA SOBRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL**

La encuesta se realiza con el propósito de determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, puesto que las respuestas representan la percepción de todos los trabajadores del Dpto. Atención al Personal.

Finalmente: Lea cuidadosamente cada pregunta y selecciones la alternativa que usted considere o refleje mejor su situación, marcando con una x.

a. Datos Generales: Edad:\_\_\_\_ Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

b. Información Laboral:

Área en donde se desempeña:

1. Administración:\_\_\_ Sección de Bienestar Social:\_\_\_\_\_ Capacitación:\_\_\_\_\_

2. Tiempo de elaborar en la institución\_\_\_\_\_ años

c. Motivación y Desempeño Laboral

	siempre	Casi siempre	A veces	casi nunca	Nunca
1. La carga laboral me provoca mucho estrés					
2. Se siente satisfecha/o con las responsabilidades y tareas que le asignan					
3. Las condiciones ambientales de la unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación) facilitan sus actividades diarias.					
4. El Departamento le brinda oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.					
5. En su unidad de trabajo, las tareas y responsabilidades de todos los miembros del equipo son equilibradas, es decir: están bien repartidas					
6. Le resulta fácil comunicar sus dudas, acuerdos y desacuerdos con su jefe inmediato.					
7. La comunicación con el resto de sus compañeras/os es cordial					
8. La Institución facilita los equipos de protección personal que su trabajo amerita					
9. La/el responsable toma decisiones con la participación del resto del personal de la unidad					

ítems	Si	No
1. <i>Le gusta el trabajo que realiza</i>		
2. <i>En su área de trabajo, se siente parte de un equipo.</i>		
3. <i>Existen posibilidades de ascenso para usted</i>		
4. <i>El trabajo que desempeña está acorde con su formación, capacidades y habilidades</i>		
5. <i>Tiene libertad para decidir en las tareas que ejecuta</i>		
6. <i>Considera que su trabajo aporta al prestigio de la facultad</i>		
7. <i>Se siente líder en su área de trabajo</i>		
8. <i>Establece vínculos de cooperación y amistad con sus compañeros de trabajo</i>		
9. <i>Se siente satisfecho cuando hace su trabajo con los estándares requeridos</i>		
10. <i>Las condiciones de su área de trabajo son seguras</i>		
11. <i>Recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero</i>		
12. <i>Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño laboral</i>		
13. <i>Las temáticas y metodología de las capacitaciones le han parecido adecuada</i>		
14. <i>Le realizan evaluaciones de desempeño</i>		

*Gracias por su participación!*

**Anexo n° 3. Modelo de Escala de valoración aplicada al personal del Departamento de Atención al Personal.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTADA DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCALA DE VALORACIÓN SOBRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO**

Fecha de Aplicación

Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

El siguiente instrumento tiene como propósito determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, puesto que sus respuestas representan la percepción de los trabajadores administrativos del Departamento de Atención al Personal

**Instrucciones generales:**

Las respuestas serán totalmente anónimas, ya que la información servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Gerencia Empresarial, que tendrá únicamente finalidades académicas. Si desea realizar sugerencias o comentarios puntuales sobre algunas de las preguntas, puede hacerlo al final del cuestionario en el espacio de observaciones.

**DATOS DE CONTROL**

**Edad:** \_\_\_\_\_ (años)

**Sexo:**

a. Masculino

b. Femenino

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere o refleje mejor su situación, marcando con "X" (sólo una casilla), el nivel de motivación que refleje cada uno de los aspectos a evaluar. Las respuestas van del 1 al 5, siendo el "1" el menor nivel y el "5" el máximo como se especifica en la tabla siguiente:

No.	ESCALA	1	Totalmente en desacuerdo	Revise muy bien lo que significa cada número (según la escala del lado izquierdo)				
		2	En desacuerdo					
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
		4	De acuerdo					
		5	Totalmente de acuerdo					
1	<i>Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica</i>							
2	<i>Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente</i>							
3	<i>Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas</i>							
4	<i>Cuando estoy motivada/o me esfuerzo al máximo en mi trabajo</i>							
5	<i>Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo</i>							
6	<i>Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo</i>							
7	<i>Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca</i>							
8	<i>Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución</i>							
9	<i>Lo que me impulsa a trabajar en el Departamento es el prestigio social que tiene</i>							
10	<i>Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo</i>							
11	<i>Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente</i>							
12	<i>Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo</i>							
13	<i>Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral</i>							
14	<i>La remuneración que recibo no corresponde con las funciones/responsabilidades y tareas que realizo.</i>							
15	<i>Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones</i>							
16	<i>Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta</i>							
17	<i>Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo.</i>							
18	<i>Aún sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo</i>							
19	<i>Participo en las actividades sociales que promueve el Departamento porque es una obligación.</i>							
20	<i>Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales,...) actuales son satisfactorias.</i>							
21	<i>Solo trabajo por mi remuneración económica</i>							
22	<i>El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo</i>							
23	<i>Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad</i>							
24	<i>Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce</i>							

Observaciones:

*Gracias por su participación!*

## Anexo n° 4: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems.

N°	Ítems	+/-	Niveles de motivación y desempeño laboral						
			Menos de 2	2 - 2.49	2,5 - 2.99	3 - 3.49	3,5 - 3.99	4 - 4.49	4,5 - 4.99
1	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica	-				X			
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente	+						X	
3	Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas	-					X		
4	Cuando estoy motivado me esfuerzo al máximo en mi trabajo	+							X
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo	+							X
6	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo	-		X					
7	Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca	-				X			
8	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución	+				X			
9	Lo que me impulsa a trabajar en la facultad es el prestigio social que tiene	+			X				
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+				X			
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+			X				
12	Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo	-		X					
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral	-					X		
14	La remuneración que recibo no corresponde con las funciones /responsabilidades y tareas que realizo	-			X				
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones	-		X					
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mis metas	+							X
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdos	-				X			
18	Aun sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo	-			X				
19	Participo en las actividades sociales que promueve el Departamento porque es una obligación.	-			X				
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales..) actuales son satisfactorias	+				X			
21	Sólo trabajo por mi remuneración económica	-				X			
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+		X					
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+					X		
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+			X				
			0	4	6	7	3	1	3

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Dpto. Atención al Personal

## Anexo n° 5: Procesamiento de datos de "Escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral"

N°	Items	+/-	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	Total
			Niveles de motivación y desempeño laboral											
1	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica	-	4	2	4	1	4	3	5	4	2	4	2	3.18
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente	+	4	4	4	1	5	5	5	5	4	4	4	4.09
3	Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas	-	5	4	5	2	5	5	1	3	3	5	4	3.82
4	Cuando estoy motivada/o me esfuerzo al máximo en mi trabajo	+	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4.55
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo	+	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4.64
6	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo	-	2	1	2	1	5	4	2	5	1	2	1	2.36
7	Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca	-	4	1	4	5	2	4	2	5	4	4	1	3.27
8	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución	+	4	4	3	5	2	1	3	3	3	4	4	3.27
9	Lo que me impulsa a trabajar en el Departamento es el prestigio social que tiene	+	3	3	3	1	4	3	2	3	4	3	3	2.91
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+	4	3	5	5	2	4	5	2	1	4	3	3.45
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+	4	5	2	3	1	1	4	2	1	4	5	2.91
12	Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo	-	5	1	1	5	1	1	2	1	1	5	1	2.18
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral	-	4	3	4	5	5	4	3	1	5	4	3	3.73

N°	Ítems	+/-	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	Total
14	La remuneración que recibo no corresponde con las funciones/responsabilidades y tareas que realizo.	-	1	1	1	1	5	5	3	5	4	1	1	2.55
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones	-	2	2	4	1	5	4	2	1	2	2	2	2.45
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta	+	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4.64
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo.	-	3	4	2	1	5	5	1	4	3	3	4	3.18
18	Aún sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo	-	4	1	4	1	2	4	4	2	2	4	1	2.64
19	Participo en las actividades sociales que promueve el Departamento porque es una obligación.	-	2	2	1	5	4	5	1	2	2	2	2	2.55
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales,...) actuales son satisfactorias.	+	4	5	2	1	4	4	3	1	3	4	5	3.27
21	Solo trabajo por mi remuneración económica	-	3	4	2	5	5	5	2	2	2	3	4	3.36
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+	1	5	2	1	1	1	1	2	3	1	5	2.09
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+	4	5	3	4	4	4	4	2	2	4	5	3.73
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+	4	2	3	1	1	1	5	2	4	4	2	2.64
	Total		3.46	3.17	3.17	2.88	3.63	3.67	3.08	2.96	2.88	3.46	3.17	3.23