

*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
(UNAN - Managua)
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
(FAREM - Matagalpa)*



**Monografía para optar al título de
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA:

Influencia de la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la empresa
“Panadería y Repostería Belén” en el municipio de Matagalpa en el II semestre del año
2015

Autora:

Br. Junieta del Socorro Montenegro López.

Tutor:

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, Febrero, 2016

*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
(UNAN - Managua)
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
(FAREM - Matagalpa)*



**Monografía para optar al título de
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA:

Influencia de la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la empresa
“Panadería y Repostería Belén” en el municipio de Matagalpa en el II semestre del año
2015

Autora:

Br. Junieta del Socorro Montenegro López.

Tutor:

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, Febrero, 2016

DEDICATORIA

A **Dios**, primeramente, por darme la oportunidad de terminar mi carrera, ser la luz y la fortaleza que me alentó a continuar y no abandonar esta meta, quien con su infinita misericordia veo hoy lo que he alcanzado.

A mi padre, **Danilo Antonio Montenegro Cortedano** quien siempre me brindo su ayuda para poder terminar mis estudios y verlos realizados hoy.

A mi madre, **Vilma López Merlo** que siempre ha estado a mi lado apoyándome y motivarme a culminar mi carrera.

A mis **hermanos y sobrinos** que siempre han estado conmigo en este caminar y de una u otra manera me han apoyado.

A todas esas **personas especiales** en mi vida, que me han alentado en los momentos de cansancio que, con su apoyo, hoy también puedo culminar mi trabajo monográfico.

Br. Junieth del Socorro Montenegro López.

AGRADECIMIENTO

No puedo dar por terminado este trabajo investigativo sin antes reconocer a todas las personas que a lo largo me apoyaron y me animaron a no dejar una meta sin terminar, personas que han creído en mí, motivándome en la culminación de este trabajo monográfico, profundamente estoy agradecida.

A la empresa familiar “Panadería y Repostería Belén” del municipio de Matagalpa, por brindar la disposición, tiempo y apoyo para poder realizar la presente investigación, de manera personal al Licenciado Fernando Javier Rojas Amador que representó en su momento a la empresa y dispuso de la paciencia y disponibilidad para los fines expuestos, también agradecer a cada uno de los trabajadores del área de producción de la empresa que, sin su tiempo y la información proporcionada no hubiese podido recopilar ni desarrollar el presente documento.

A mi tutor MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, por aceptar ayudarme en la elaboración del trabajo monográfico, por su tiempo, paciencia y dedicación en el mismo, agradecer por sus conocimientos en cada etapa de desarrollo de esta investigación.

A todos los maestros de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – Facultad Regional Multidisciplinaria, UNAN FAREM-MATAGALPA, que, a lo largo del camino de enseñanza, me instruyeron y alimentaron de conocimientos para poder llegar al día de hoy a culminar mi carrera.

Br. Junieth del Socorro Montenegro López.

RESUMEN

El presente documento de investigación analiza la influencia que ejerce la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la “Panadería y Repostería Belén” en el Municipio de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2015.

Las variables a estudiar son principalmente la motivación, la eficiencia y productividad de los trabajadores de la empresa panificadora, esta investigación proporciona información descriptiva y analítica por lo que brinda algunas de las principales características y factores que influyen en la motivación de los colaboradores.

Se tomó como principal estudio de la motivación una de las teorías de la motivación clásica Herzberg y la teoría de los dos factores, ya que esta teoría estudia tanto los factores higiénicos como los motivadores, así como la pirámide de Maslow, la teoría de la equidad y tomando en cuenta la participación de miembros del equipo y empresa, la teoría Z.

Por medio de investigaciones de aplicación de encuestas, referencias bibliográficas, entrevistas al personal y responsable de área, se recopiló información, todo esto con el fin de dar respuestas a las interrogantes planteadas.

Es conveniente que la empresa continúe con las prácticas en el mejoramiento de las condiciones motivacionales, como son los beneficios otorgados por medio del convenio colectivo, así como también a la empresa se le recomienda formalice muchos de los documentos que no están debidamente estructurados y reestructurar algunos espacios de trabajos para la rentabilidad del trabajador.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA



AVAL DE TUTOR

El presente trabajo de investigación, desarrollado por las Br. Junieta del Socorro Montenegro López, carné No. 07060476, es de mucha importancia para las empresas debido a la influencia que tiene la motivación en la productividad de los trabajadores que al mismo tiempo representan el recurso más importante para que éstas cumplan sus objetivos organizacionales.

El presente trabajo monográfico, se trata de la influencia de la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la Panadería y repostería Belén en el municipio de Matagalpa en segundo semestre de del año 2015, este trabajo suministra información de mucho interés para los propietarios de la empresa, que les servirá para conocer la situación de la misma, desde una visión ajena al ambiente de trabajo y acompañada de recomendaciones muy pertinentes.

En calidad de tutor procedí a examinar el trabajo y considero que llena los requisitos, metodológicos y de contenidos necesarios para que la Br. Junieta del Socorro Montenegro, lo presente para su defensa, como requisito para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

Dado en la ciudad de Matagalpa, a los 26 días del mes de enero de 2016

Sin otro particular,

MSc.: Pedro José Gutiérrez Mejía

Tutor

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN.....	iii
AVAL DEL TUTOR.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. JUSTIFICACIÓN	5
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
V. OBJETIVOS.....	7
VI. PREGUNTAS DIRECTRICES	8
VII. MARCO TEORICO.....	9
7.1. La Motivación	9
7.1.1 Concepto.....	9
7.1.2 Importancia de la motivación	11
7.1.3 Tipos de motivación.....	12
7.1.4 Proceso de la motivación	16
7.1.5 Teorías Clásicas	19
7.1.6 Teorías Modernas	26
7.2 Eficiencia	33
7.2.1 Concepto.....	33
7.2.2 Características de la eficiencia	33
7.2.3 Relación eficiencia- motivación.....	34
7.2.4 Relación entre eficiencia –productividad	35
7.3. Productividad.....	35
7.3.1 Concepto.....	35
7.3.2 Importancia de incrementar la productividad	36
7.3.3 Factores que afectan a la productividad	36

7.3.4 Ajustes de condiciones y desarrollo de un clima conducentes a la elevación de la productividad.....	38
7.3.5 Aumento de la productividad y la calidad de vida en el trabajo.....	41
7.4. Jornada Laboral.....	43
7.4.1 Concepto.....	43
7.4.2 Tipos de Jornada laboral.....	43
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	47
IX. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	50
X. CONCLUSIONES.....	107
XI. RECOMENDACIONES	108
XII. BIBLIOGRAFIA.....	109
XIII. ANEXOS	113

Índice de Anexos:

- Anexo 1.** Operacionalización de Variables
- Anexo 2.** Encuesta a los trabajadores
- Anexo 3.** Entrevista al jefe de línea del área de producción
- Anexo 4.** Guía de observación
- Anexo 5.** Realizar las tareas por beneficio o sanción.
- Anexo 6.** Los llamados de atención los motivan a más en su desempeño.
- Anexo 7.** Considerarse una persona perseverante en el cumplimiento de las tareas.
- Anexo 8.** Salarialmente Motivado.
- Anexo 9.** Beneficios otorgados aparte de su pago
- Anexo 10.** Iluminación en el área de trabajo.
- Anexo 11.** Influye en la iluminación de área de trabajo en la realización de las tareas.
- Anexo 12.** Condiciones del área de trabajo (área de decoración)
- Anexo 13.** Existe un plan de higiene y seguridad del trabajo.
- Anexo 14.** Las políticas de recursos humanos le han permitido crecer de puesto.
- Anexo 15.** Proceso de control que asegura el cumplimiento de las actividades
- Anexo 16.** Estándares de trabajo que garantizan la correcta realización de las tareas
- Anexo 17.** Uso adecuado de los recursos

- Anexo 18.** Calidad de la maquinaria en el área de trabajo
- Anexo 19.** Calidad de la maquinaria en el área de trabajo
- Anexo 20.** Resolución de los problemas de producción por el responsable de área
- Anexo 21.** El responsable demuestra un dominio técnico
- Anexo 22.** Utilización de los equipos de trabajo
- Anexo 23.** Ventilación en el área de trabajo
- Anexo 24.** Ventilación en el área de trabajo
- Anexo 25.** Espacio de trabajo
- Anexo 26.** Espacio de trabajo
- Anexo 27.** Tipo de jornada laboral

Índice de tablas:

Tabla N° 1	Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	20
Tabla N° 2	Herzberg y la teoría de los dos factores.....	22
Tabla N° 3	Teoría de la 'X' y teoría de la 'Y'.....	25
Tabla N° 4	Teoría de la Expectativa de Victor H. Vroom.....	32
Tabla N° 5	Consideraciones del personal sobre los siguientes beneficios.....	68
Tabla N° 6	Privilegios que brinda la empresa por antigüedad.....	76

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Necesidades/motivaciones que lo impulsan a seguir trabajando.....	51
Gráfico 2.	Satisfacción en el desempeño.....	54
Gráfico 3.	Gráfico 3: Trabajo en equipo.....	55
Gráfico 4.	Estimulación por regaño o Elogio.....	57
Gráfico 5.	Satisfacción de deseos y necesidades básicas.....	58
Gráfico 6.	Las metas de la empresa.....	60
Gráfico 7.	Exigencias en cumplir los objetivos.....	61
Gráfico 8.	Tipo de Reconocimiento.....	62
Gráfico 9.	Disposiciones.....	64
Gráfico 10.	Enriquecer el puesto.....	65
Gráfico 11.	Correspondencia entre prestaciones y compensaciones vs trabajo que se realiza.....	68
Gráfico 12.	Iluminación en el área de trabajo.....	69

Gráfico 13. Temperatura en el área de trabajo	71
Gráfico 14. Condiciones de seguridad en el lugar de trabajo.....	72
Gráfico 15. Cumplimiento del plan de higiene y seguridad del trabajo.....	74
Gráfico 16. Solución de los conflictos.....	76
Gráfico 17. Asignación de tareas.....	77
Gráfico 18. Políticas de compensación.....	78
Gráfico 19. Puesto que aspira.....	79
Gráfico 20. Frecuencia con que resuelve los problemas de producción.....	82
Gráfico 21. Uso adecuado de los recursos	83
Gráfico 22. Frecuencia de cumplimiento de trabajos programados.....	84
Gráfico 23. Calidad de la materia prima.....	85
Gráfico 24. Facilidad de los materiales	86
Gráfico 25. Calidad de la maquinaria en el área de trabajo	87
Gráfico 26. Toma de decisiones colectiva.....	88
Gráfico 27. Su superior como ejemplo de los trabajadores.....	90
Gráfico 28. Rentabilidad de la empresa.....	92
Gráfico 29. Mayor productividad y mayor incidencia en los niveles de vida de los trabajadores.....	93
Gráfico 30. Utilización de equipos de trabajo.....	94
Gráfico 31. Ventilación en el área de trabajo.....	95
Gráfico 32. Suficiente ventilación en el área de trabajo.....	96
Gráfico 33. Espacio de trabajo.....	97
Gráfico 34. Superación personal y académica.....	98
Gráfico 35. Capacitación a los empleados.....	99
Gráfico 36. Ingresos en relación a años anteriores.....	100
Gráfico 37. Salud ocupacional.....	101
Gráfico 38. Diseño de ambiente de trabajo.....	102
Gráfico 39. Identificación con la cultura organizacional.....	103
Gráfico 40. Áreas o espacios de descanso.....	105

Índice de figuras:

Figura N° 1 Proceso de Motivación.....	16
--	----

I. INTRODUCCIÓN

La relación que debe tener un trabajador con otro miembro de su grupo, un ambiente acogedor y el sentido de motivación en ellos, promueve a un cumplimiento de tareas asignadas más eficiente.

Definir exactamente este concepto es difícil, dado que es utilizado en diversos sentidos. De manera general motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por los menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado externamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2008)

En primera instancia en el humano el factor satisfacción y motivación son puntos clave para la estabilidad que se puede lograr mediante los esfuerzos de los colaboradores; las bonificaciones, acciones monetarias, premiaciones y la supervisión, son algunas de los elementos de interés para mantener motivado al personal, todo esto en conjunto ayuda al incremento de la productividad en los trabajadores para que estos puedan responder a las exigencias del mercado.

Un conjunto de elementos, en los que podemos mencionar, la motivación ejercida por parte de los responsables y altos mandos, las condiciones que se le pueden brindar a los trabajadores en su desempeño hasta un salario equitativo a las responsabilidades que estos tienen a sus cargo, logran un desempeño óptimo en los trabajadores y así mismo estos alcanzan un espíritu de competitividad para alcanzar metas más fuertes cada día es importante determinar las causas que llevan al trabajador a tener una baja motivación.

Las empresas de hoy en día buscan estrategias para que los trabajadores sean leales y fieles a la filosofía de cada empresa, puesto que el mayor elemento de las organizaciones en cuanto al funcionamiento y poder cumplir las demandas de los clientes y seguir de pie en el mercado son las personas, no buscar los medio para asegurar el bienestar de los trabajadores no sería de acto humano querer explotar el recurso humano y no brindar condiciones apropiadas para ellos.

Como es de gran importancia estudiar, cómo se puede motivar e impulsar al trabajador a ser productivo y a la vez que este pueda obtener beneficios y mejorar la calidad de vida por

medio de su esfuerzo se realizó el presente trabajo en la empresa “Panadería y Repostería Belén, el municipio de Matagalpa del año corriente.

II. ANTECEDENTES

Existen muchas teorías de la motivación, cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones.

Un estudio publicado por Virginia García (Saénz, 2012) principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

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

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

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

Para el inicio de investigación de este trabajo se comenzó una búsqueda de varios trabajos que tengan relación directa o indirecta con la temática expuesta. Se han hecho muchos estudios sobre la motivación tanto para usos laborales como académicos, se tomó como referente el Seminario de graduación por las autoras Jassiel Elizabeth Rizo Ortiz y Mariela del Carmen Ruiz Treminio con el tema "Influencia de la motivación laboral en los

trabajadores de la delegación del ministerio de educación (MINED) del departamento de Matagalpa en el año 2013”, que fue de mucha ayuda para realización del bosquejo.

Para el aporte de la realización del marco teórico se tomó como referencia (Facchin, 2013) un sitio web con las diferentes teorías clásicas de la motivación y para las teorías modernas se tomó como referente (Theories of motivation, Sin fecha) para la continuación del marco teórico.

Otros trabajos investigativos que se tomaron para la ayuda del documento presente, en su desarrollo, la estructura del trabajo, así como una guía de auto ayuda fueron

- ❖ Monografía para optar al título de *LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, **Tema:** *El riesgo laboral que existe en el departamento de servicios generales del Hospital Escuela César Amador Molina en el municipio de Matagalpa, durante el II semestre del 2013*, **Autores:** Ana Gabriel Novoa Centeno, Oswaldo de Jesús Pérez Pérez.

- ❖ Monografía para optar al título de *LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, **Tema:** *Condiciones de higiene y seguridad laboral en el beneficio de café Sajonia en el municipio de Matagalpa, durante el I semestre del 2013*, **Autores:** Azucena Álvarez Zeledón, Karen Grizel Martínez.

- ❖ Seminario de Graduación para optar al título de *LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, **Tema:** *Diagnóstico de empresas familiares del departamento de Matagalpa al 2011*, **Sub-tema:** *Diagnostico de la empresa familiar Panadería y Repostería Belén al 2001*, **Autores:** Miguel Ángel Muñoz López, Norvin Joel Bello Escorcía.

- ❖ Monografía para optar al título de *LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, **Tema:** *Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional del instituto tecnológico nacional para la administración y la economía Monseñor Benedicto Herrera, INTAE Matagalpa durante el periodo 2013*, **Autores:** Martha Eleana Úbeda Castellón, Mayra Damaris Amador Guido.

III. JUSTIFICACION

Con la presente investigación se pretende poder determinar las causas sobre cómo influye la motivación en la eficiencia productiva de trabajadores de la Panadería y Repostería Belén.

La realización del presente trabajo está dirigida al estudio de las condiciones en las que los trabajadores ejercen su función durante las jornadas diarias, ya sean higiénicas o motivadoras, también se busca brindar recomendaciones para mantener un ambiente de trabajo adecuado y así como buena relación entre miembros del equipo como responsable del área.

Este documento proporciona a los propietarios información valiosa para mejorar la motivación o determinar si las estrategias que están aplicando tienen influencia en la productividad de los colaboradores y la relación que estos puedan tener dentro del área de producción de la empresa.

Además, el presente trabajo suministra información necesaria para investigaciones posteriores a los estudiantes y maestros, ya sea como material de apoyo, investigación aplicada o bien para desarrollo de otras investigaciones relacionadas de forma directa o indirecta.

Para la autora del trabajo investigativo, fue de mucho provecho, para poner en práctica los conocimientos y habilidades, que estos le sirven en su desarrollo y formación profesional.

A la sociedad en general, ya que aportará los resultados obtenidos, se aplicará medidas por parte de los propietarios del negocio, que se producen en mejor servicio y productos para los clientes.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los recursos más preciados de toda organización es el recurso humano, y la fuerte responsabilidad de este para desempeñarse y llevar a cabo las tareas y obligaciones de la empresa.

Es necesario recalcar que para esto se debe tener recursos humanos rentables y eficientes, pero también debe existir un ambiente agradable para desenvolverse en la organización.

Hoy en día no se puede pasar por alto el fenómeno de la globalización y esto obliga a las empresas a una mayor competitividad, y a mejorar, a través del recurso humano, es por eso que es muy necesario responder a la siguiente interrogante: ***¿Cómo influye la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la "Panadería y Repostería Belén" en el municipio de Matagalpa en el II semestre del año 2015?***

Esto exige que se realice una descripción detallada de las variables: motivación y eficiencia productiva de los trabajadores de la empresa.

V. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la influencia que ejerce la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la "Panadería y Repostería Belén" en el municipio de Matagalpa en el segundo semestre del año 2015.

Objetivos específicos:

1. Identificar los principales factores motivacionales de la empresa del sector panadero "Panadería y Repostería Belén".
2. Describir la influencia de la motivación en la eficiencia de la jornada laboral.
3. Valorar las causas que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la panadería Belén.
4. Proponer medidas y acciones para el mejoramiento de la aplicación de la motivación de la empresa.

VI. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuáles son los principales factores motivacionales de la empresa del sector panadero Panadería y Repostería Belén?
2. ¿Determinar cuál es la influencia de la motivación en la eficiencia de la jornada laboral de la empresa del sector panadero Panadería y Repostería Belén?
3. ¿Cuáles son las causas que influyen en la motivación de los trabajadores de la empresa Panadería y Repostería Belén?
4. ¿Qué medidas y acciones se pueden aplicar para el mejoramiento de la motivación de la empresa?

VII. MARCO TEÓRICO

7.1. La Motivación

7.1.1 Concepto

Motivación: f. acción y efecto de motiva, explicar el motivo por el que se ha hecho una cosa. Factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tender a ciertos fines. (Garriz, 2014)

La motivación es el factor determinante que impulsa al individuo a hacer algo o actuar de un modo concreto, a como explica Garriz, cada persona tiene un determinado motivado para actúa o desempeñar algo, cabe mencionar que las razones varían dependiendo del entorno externo tanto como el interno

Hoy en día, dentro del ámbito laboral, los seres humanos laboran dentro de cierta organización para poder satisfacer una necesidad particular, y esa necesidad a la vez se forma en motivo, es decir, por la razón que necesitan cumplir sus deseos, se motivan a alcanzar el objetivo y así laborar diariamente, ejerciendo las responsabilidades bajo su puesto de trabajo.

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo de conocimiento de la motivación. Definir exactamente este concepto es difícil, dado que se utilizado en diversos sentidos. De manera general motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por los menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado externamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2008)

A como el autor Chiavenato señala, el concepto de motivación se aplica en diversos campos, siempre y cuando esté involucrado el ser humana, para especificar más, ya sea el dinero, la amistad o simplemente el ejercer una profesión, este es el motivo para que el ser humana logre cumplir esta meta u objetivo, y para poder obtenerlo este tuvo en su proceso una determinada tendencia o comportamiento.

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporcionan distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr los objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todo esto el proceso que dinamiza todo esto es más o menos semejante en todas las personas.

En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

Conducta: *Forma* particular del comportamiento humano o-y animal consistente en las reacciones y actitudes que produce un estímulo o situación determinada. (Garriz, 2014)

1. *La conducta es causada* por estímulos externos o internos.
2. *La conducta es motivada*, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad.
3. *La conducta está orientada hacia objetivos*. En todo comportamiento existe un deseo o necesidad, todas ellas son expresiones que sirven para designar los de la conducta. (Chiavenato, 2008)

Así a través de estas conductas logran una Motivación individual y satisfacción en el trabajo.

Coincidiendo con el autor, el ser humano reacciona ante una necesidad, es decir, su conducta puede estar afectada por el deseo o motivación que este desea obtener o cumplir.

En las empresas, entidades u simplemente un grupo social, existen individuos con un fin y con una necesidad, esto los lleva a comportarse de determinada manera o a expresar cierta conducta, por ejemplo un trabajador que este muy frustrado por el bienestar de su familia, y este no pueda satisfacerlas por medio del su pago salarial, se podría decir que, ese individuo adoptara una conducta de insatisfacción e inconformidad por la retribución de sus tareas, de ahí partir con un sinfín de problemas que a lo largo afectaría el entorno laboral.

Satisfacción. Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Cumplimiento del deseo o del gusto. (Garriz, 2014)

Cuando existe apoyo de todos los niveles jerárquicos o gerenciales y en especial de la directiva, los departamentos de recursos humanos pueden buscar maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento de la motivación.

Es posible demostrar un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de recursos humanos, producción y resto del personal puede darse cuenta de esto, cuando mejora la calidad de vida del trabajador y este promueve un mejor clima de trabajo.

7.1.2 Importancia de la motivación

Ahora bien, después de analizar qué es la motivación laboral, de dónde proviene y los factores que inciden en ella, se puede pasar a explicar por qué es importante este concepto dentro de la vida laboral de los trabajadores del país.

Mantener dicho compromiso intacto es importante también para retener al capital humano dentro de la empresa estimulando e impulsando su desarrollo siendo que, a mayor satisfacción laboral, menor es la rotación de personal dentro de una empresa y el ausentismo de ésta.

Diversas son las variables que ejercen fuerza en los trabajadores:

1. Remuneración: el estudio de las políticas salariales constituye una tarea fundamental para la Gestión del Capital Humano de acuerdo a las responsabilidades asignadas y al desempeño alcanzado por el mismo, así como su distribución correcta para optimizar dichos desempeños, siendo que la remuneración ofrecida por la labor realizada, es sin duda uno de los factores principales que condicionan la motivación del trabajador. Estimular al trabajador brindándole remuneraciones acordes es uno de las razones de mayor motivación para el mismo.

La motivación monetaria es algo que te estimula a realizar una tarea. Si un trabajador encuentra la motivación correcta en su vida laboral, esto significa que podrá ser una persona mucho más eficiente en la empresa. Evidentemente, esto es algo que les beneficia a las compañías nicaragüenses, pues, al tener a sus empleados motivados, tienen más posibilidad de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

2. Clima organizacional: desarrollar sus tareas en un ambiente laboral cordial constituye otro de los elementos motivacionales para los empleados, siendo que el análisis del Clima Organizacional le permitirá al empleador planificar y alinear el desempeño de sus trabajadores con los objetivos de su empresa, dado que dicho clima influye directamente en el grado de satisfacción de sus empleados. (Nicaragua, 2012)

Los expertos alegan que, en muchas ocasiones, sus actividades están orientadas a crear y mantener la motivación de los trabajadores, pues esto les garantiza un mayor rendimiento de las funciones laborales y como bien se sabe que el Capital Humano de una organización el activo más importante de la misma, conocer los motivos que le generan satisfacción es fundamental para mantenerlos comprometidos en pro del buen funcionamiento de la empresa y del negocio de ella, entendiendo la motivación como las razones que le permiten al individuo desarrollar sus tareas laborales de manera correcta y con un grado de compromiso acorde.

3. Rol del jefe: transmitirles a sus empleados su interés por ellos, indicándoles que son valiosos para su empresa, constituye un impulso importante para mantener el compromiso inicialmente mencionado, incentivando y reconociendo las tareas desarrolladas; siendo que la búsqueda de reconocimiento y de prestigio social, son una de las fuerzas motivacionales intrínsecas en los trabajadores. (Nicaragua, 2012)

La pérdida o ausencia de motivación pueden generar en el trabajador, tanto a nivel personal como profesional; angustia, insatisfacción, pérdida de entusiasmo y de disposición, lo que en ocasiones puede acarrear disminución en su productividad, desorganización en la empresa yendo en detrimento de los objetivos estratégicos de ésta. Fomentar el progreso de sus trabajadores, estimular el desarrollo de sus competencias, potenciar sus habilidades, así como brindarles la posibilidad de crecer junto con la empresa, es una de las metas que debe alcanzar la dirigencia de ésta, dado que el rendimiento de su Capital Humano reditúa en el éxito de su negocio por lo que invertir en acciones destinadas al perfeccionamiento del mismo, le permitirá a la empresa cumplir con sus objetivos.

7.1.3 Tipos de motivación

Según Pujol F citado por (Zamora, Seminario de graduación ,La influencia laboral en los trabajadores de la asociación para la diversificación y el desarrollo(ADDAC) , 2013) dice que existen cuatro tipos de motivación:

7.1.3.1 Motivación intrínseca

Es intrínseca cuando la persona fija su interés por el estudio o el trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de los fines, aspiraciones y metas. La motivación intrínseca describe dieciséis deseos básicos que motivan nuestras acciones y define nuestra personalidad:

- Aceptación: la necesidad de sentirse aprobado.

- Curiosidad: la necesidad de aprender.
- Comer: la necesidad de alimentarse.
- Familia: la necesidad de tener hijos.
- Honor: la necesidad de ser leal a los valores tradicionales de nuestro grupo étnico o clan.
- Idealismo: la necesidad de buscar justicia social.
- Independencia: la necesidad de asegurar la individualidad.
- Orden: la necesidad de tener un ambiente organizado y estable.
- Actividad física: la necesidad de ejercitarse.
- Poder: la necesidad de influenciar.
- Romance: la necesidad sexual.
- Ahorrar: la necesidad de guardar.
- Contacto social: la necesidad de tener amigos.
- Posición social: la necesidad de destacar socialmente.
- Tranquilidad: la necesidad de sentirse seguro.
- Venganza: la necesidad de obtener desquite.

La motivación intrínseca más que todo supone una necesidad psicológica ya que busca implicarse o buscar algo que no trae la recompensa externa sino una recompensa personal; también este tipo de motivación provoca que un trabajador se auto motive, que se sienta bien en su trabajo y completamente satisfecho y se considere parte del grupo donde labore, desempeñarse bien con las personas que labora, es decir que se sienta motivado para cumplir sus metas y aumentar la productividad.

Cuando los altos mandos o directivos de las empresas, ayudan a que el individuo pueda cumplir sus necesidades y que obtengan esa recompensa personal, que no meramente es monetaria, si no que más vas allá de la satisfacción personal, se puede decir que tendrán trabajadores muy determinantes a cumplir objetivos y entregados a su empresa.

7.1.3.2 Motivación extrínseca

Según Blauth citado por (Rizo, 2013) . Es extrínseca cuando un trabajador no trabaja por vocación y porque le guste su trabajo, sino que trabaja por las recompensas que recibe.

La motivación extrínseca se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando las personas trabajan buscan la propia

subsistencia y el bienestar material, sin embargo, este tipo de motivación no es la mejor razón por la que se ha de buscar la productividad.

El gerente, debería como mínimo brindar un pago digno, este es uno de los factores motivantes con mayor influencia en los colaboradores, y así asegurar la estadía de los mismos, o por lo menos habrá cubierto una necesidad que se torna en motivación.

Según Blauth citado por (Rizo, 2013) menciona que hay tres tipos de motivación extrínseca:

Regulación externa: la conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Es cuando un trabajador realiza su trabajo porque sabe que obtendrá una recompensa o beneficio al terminar la tarea, y si este no cumple será castigado o sancionado de alguna manera.

Cada individuo, a como Blauth menciona los seres humanos realizan el trabajo por dos cosas, la sanción o beneficio. Pero se considera que ambas herramientas mal empleada pueden traer una estrategia mal aplicada.

Que los directivos, no puedan medir, cuándo sancionar, y cuando no hacerlo, puede generar temor en el trabajador, y premiarlo demasiado se puede caer al consentir al colaborador.

Regulación introyectada: el individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones, pero esta internalización no es verdaderamente auto determinada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas.

Claramente esta es cuando un trabajador por experiencias pasadas ya ha recibido llamados de atención y este para evitar o repetir dicha situación se exige más o se compromete más esto con el fin no de querer cumplir sus metas sino por miedo a ser nuevamente castigado.

Hoy en día existen muchas empresas que utilizan este tipo de estrategia o motivación, para alguna les ha traído muy buenos resultados, corrigiendo así conductas en los trabajadores para no volver a ser repetidas.

Identificación: es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación.

Esto fácilmente se podría explicar cuando un trabajador se siente importante, pero sobre todo su trabajo es un gran aporte para la empresa y así este a su vez se siente motivado por realizar su trabajo.

Cuando las motivaciones extrínsecas no son suficientes para el individuo, éstas activan conductas de motivación intrínseca, y estas provocan que el trabajador comience una búsqueda interna y externa de sus necesidades y es ahí donde el departamento de recursos humano y altos mandos, tienen que sentarse a establecer como poder satisfacer las necesidades del colaborador y las de la misma empresa.

7.1.3.3 Motivación transitiva

Pujol F citado por (Zamora, 2013), la motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo.

En efecto, aunque los bienes intrínsecos al trabajo mismo son efectivamente motivadores en la propia dinámica laboral, tienen un límite individual y necesitan ampliarse trascendiendo o traspasando su valor a otras personas. Así, saldrían del ámbito de las motivaciones transitivas. Éste tipo de motivación mueve al trabajador o individuo a trabajar no solo para él mismo sino también en beneficios de los demás y aquí claro se puede ver una circulación motivante.

7.1.3.4 Motivación trascendente

La motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados.

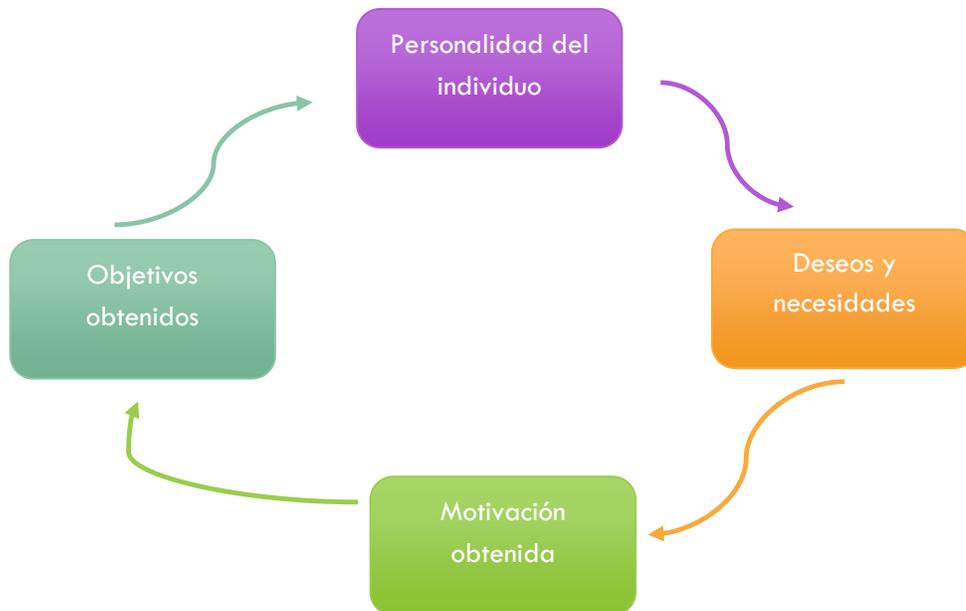
Según Cifuentes en su libro *Antropología y Empresas* citado por (Jassiel Elizabeth Rizo, 2013), explica que la motivación trascendente se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. El líder empieza con el sentimiento natural del querer servir, y para ser consecuentes, esta motivación debería convertirse en otra más completa.

La motivación trascendente puede ser sin duda una de las motivaciones más difícil de promover en los colaboradores, ya que esta no solo es una estrategia de promover el trabajo en equipo sino de persuadir a los involucrados, para que sean perseverante y que posean espíritu de servicio, sin esperar nada a cambio en algunos casos.

7.1.4 Proceso de la motivación

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

Figura N° 1: Proceso de Motivación



Fuente: (Zamora, el proceso de motivación, 2013)

Se puede ver a continuación más detalladamente el proceso de la motivación en una tesis publicada por (Véliz, 2009)

El proceso de la motivación, detalla claramente por las etapas que el ser humano pasa para poder determinar que existen una necesidad o un estímulo en él, luego la conducta que determina cómo reacciona, posteriormente le deseo de satisfacerla, si esta cubre los deseos y necesidades básicas, que se obtuvo mediante lograr el objetivo y así cuando surge otra necesidad para motivarse a cumplirlas, el proceso se repite nuevamente.

Personalidad del individuo: Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes

no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad.

También es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor", al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre una característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar a otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión", entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo", las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

Deseos y necesidades: Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas, denominadas así porque son requisito para una vida decente.

Dentro de estas necesidades se puede mencionar por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad

que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

Motivación obtenida: Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable.

Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

Objetivos obtenidos: En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio, pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones.

En el momento en que se llega al límite y no se logró conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

Por tanto, el proceso motivacional viene constituido por una serie de fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo mediante la obtención de objetivos que incrementan las probabilidades de supervivencia social y laboral.

La motivación es una variable intangible, Además, dicho proceso motivacional está impregnado de aspectos biológicos y culturales de los que es muy difícil saber cuáles estarán en nosotros.

Por otra parte, la motivación es un proceso dinámico e interno, que puede implicar cambio motivacional se hace evidente en actitud y desempeño y muchas veces no lograr este objetivo se torna frustrante para el individuo y este ciclo se completa y se reinicia constantemente porque el ser humano siempre estará buscando más y más metas para sentirse satisfecho.

7.1.5 Teorías Clásicas

7.1.5.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Necesidad: *f.* estado del individuo con lo que es preciso (sueño, descanso, nutrición...) manifestación natural de sensibilidad interna que despierta una tendencia a cumplir un acto o a buscar una determinada categoría de objetos. (Garriz, 2014)

Se puede decir que necesidad es todo lo que el individuo desea cubrir, cumplir o satisfacer, que ciertamente genera tranquilidad, y de esa misma manera cubrir otra nueva necesidad.

La teoría de Maslow es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Probablemente ha merecido más atención de los gerentes que otras teorías de la motivación.

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está

satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Pirámide de Maslow que representa la jerarquía de las necesidades. (Edward Freeman, 1996)

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominante, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de la necesidad física, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer del nivel superior.

Ciertamente un trabajo bien remunerado, puede cubrir muchas de las necesidades que Maslow presenta, comenzando de las fisiológicas para poder escalar hasta la autorrealización, pero esas necesidades dependerán de las ambiciones y medios que busca cada persona para satisfacerlas.

Tabla N° 1: Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Fuente: Recopilada del estudio realizado por (Gross, 2009)

Una de las conclusiones obvia de la teoría de Maslow es que los empleados primero necesitan de un salario suficiente para alimentar, cobijar, proteger a su familia y sus personas, satisfactoriamente, así como su ambiente laboral seguro. Los gerentes podrán ofrecer incentivos cuando hayan satisfecho las necesidades de seguridad.

Según Maslow, cuando todas las demás necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarán más motivados por la necesidad de autorrealización.

La teoría de las necesidades de Maslow es un gran reto para los gerentes que la practican por dos motivos. En primer lugar, todo gerente trabaja con una compleja red de relaciones con personas cuyas necesidades, con toda probabilidad, varían inmensamente. Estas

diferencias están mucho más pronunciadas en una era de negocios globales realizados a través de "Fronteras" culturales. (Geert, 1973) realizó estudios sobre prácticas de la motivación y concluyó que la teoría de Maslow no describe un proceso de motivación humano. Sino, más bien un sistema de valores específicos.

En segundo lugar, las necesidades de una persona pueden cambiar con el tiempo. Si, bien pensaba en términos para que la persona subiera esta pirámide y en algunos bajar, porque bien sabemos hoy en día que las necesidades y retos no son iguales para otros y lo que para un individuo es una prioridad para otra es simplemente una necesidad secundaria o de poca significancia para él.

7.1.5.2 Herzberg y la teoría de los dos factores

Factor: *Econ.* Elemento que interviene en el proceso de producción de un bien. (Garriz, 2014)

Para estudiar o analizar la teoría de Herzberg se parte primeramente que es el término factor, este puede intervenir directamente o indirectamente en la realización de algún producto, un bien o algo en específico que sea de nuestra necesidad obtener o cumplir.

Enfocándose en la motivación, se puede describir como ese medio que nos da la ayuda para que el trabajador se siente realizado o satisfecho, esta teoría divide este medio o factor en dos grandes variables.

El enfoque de Maslow se ha modificado considerablemente por Frederick Herzberg, su investigación propone encontrar dos factores de la motivación. Los llamo factores de higiene y factores motivadores. (Harold Koontz, 2008, pág. 419)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y los ascensos. En cambio, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo entre otros. Entonces él decidió dividir en dos factores:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Los factores higiénicos van desde un puesto donde manifiesten su personalidad hasta tareas que resulten excitante el colaborador, esto para poder exigirse más en su desempeño y llegar a la autorrealización personal. Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow: fisiológicos, de seguridad y sociales.

- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Estos factores determinan posiblemente la seguridad del entorno donde laboral las personas, salarios motivantes y privilegios que la empresa puede otorgar a determinados trabajadores. Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos como consideración y autorrealización.

Tabla N° 2: Herzberg y la teoría de los dos factores

Factores motivadores	Factores Higiénicos
<ul style="list-style-type: none">- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.	<ul style="list-style-type: none">- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justo, políticas y procedimientos de la organización.- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.- Control técnico.

Fuente: Recopilado de un estudio realizado por (Gross, 2009)

Según artículo publicado en (es.slideshare.net, 2013) las Técnicas de Control o control técnico. Concepto: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. Permite mantener a la organización o sistema en buen camino. La palabra control ha sido utilizada con varios y diferentes sentidos Control como función coercitiva y restrictiva, para inhibir o impedir conductas indeseables, como llegar con atraso al trabajo o a clases, hacer escándalos, entre otros.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de *job-enrichment* (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

Federick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporciones la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades "de nivel más alto" del individuo por cuestiones como el 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.

En otras cuestiones, la teoría de Herzberg señala que es riesgoso basarse solo en incentivos económicos. El patrón también habrá de brindar el reconocimiento y el trabajo desafiante que la mayoría de los individuos desean. (Dessler, 2009, pág. 473)

Se empatiza mucho con el autor, ya que solo enfocarse en términos económicos puede crear cierta incomodidad al trabajador, ya que el ser humano posee la parte moral y las bonificaciones no monetarias logran una satisfacción que el dinero no cumple.

Herzberg asegura que, en vez de basarse en los factores de higiene, factores externos del trabajo, condición laboral, salario y pago de incentivos, el patrón interesado en crear una fuerza laboral auto motivado debe hacer hincapié en el "contenido de puestos o en factores motivacionales. Los gerentes lo logran al enriquecer los puestos de los trabajadores para que sean más desafiantes, así como proporcionar retroalimentación y reconocimiento; en otras palabras, obteniendo que el propio trabajo produzca una motivación intrínseca. En este caso, la motivación está dentro de la persona; y el simple hecho de llevar a cabo ese trabajo produce motivación.

7.1.5.3 Teoría de la 'X' y teoría de la 'Y'

Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor con la teoría de X y la teoría de la Y, son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas; escogió estos términos porque quería una terminología neutral sin ser connotación de ser 'buenas o malas'.

Suposiciones de la teoría X

Las suposiciones 'tradicionales' acerca de la naturaleza de las personas, según McGregor citado por (Harold Koontz, 2008, pág. 419) están incluidas en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo.

Suposiciones de la teoría Y

Las suposiciones bajo la teoría de McGregor recopiladas por (Harold Koontz, 2008, pág. 419):

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercen autocontrol y autodirección en los objetivos que están comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de la recompensa asociada con sus logros.
- Los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar sus responsabilidades sino también a buscarlas.
- Bajo las condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano solo son utilizadas parcialmente.

Aclaración de las dos teorías

El autor de las teorías estaba realmente preocupado por que las teorías pudieran ser malinterpretadas. Los siguientes puntos aclaran ciertas áreas de malentendidos y mantienen las suposiciones en la perspectiva apropiada.

Primero las dos teorías son solo eso suposiciones. No son prescripciones o sugerencias para estrategias gerenciales.

Segundo, no implican una administración dura o suave. El enfoque duro puede ocasionar resistencia y antagonismo y el enfoque suave puede resultar de laissez-faire (dejar de hacer) y no es congruente con la teoría Y.

Tercero las teorías no deben ser contempladas personas como que están en una escala continua, con X y con Y de las personas completamente diferentes. Cuarto, el análisis de la teoría Y no es un caso por administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad, en la teoría Y la autoridad es viste como una forma más de liderazgo. Quinto la variedad de tares requiere diversos enfoques a la administración.

Tabla N° 3: *Teoría de la 'X' y teoría de la 'Y'*

Hipótesis X	Hipótesis Y
- La gente no quiere trabajar. - La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. - La gente tiene poca creatividad. - La motivación funciona solo a los	- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. - La gente prefiere autonomía. - Todos somos creativos en potencia - La motivación ocurre en todos los

niveles fisiológicos y de seguridad. - La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	niveles - Gente Motivada puede auto dirigirse.
---	---

Fuente: Recopilado de un estudio realizado por (Gross, 2009)

La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización.

Retomando la teoría de McGregor, en las suposiciones de la teoría de la X , el trabajador no posee carácter de responsabilidad, y por eso se corrige solo con sanciones o castigos, es decir que el ser humano es perezoso y no le gusta el trabajo pero si las recompensas que este trae; por el contrario la teoría de la Y, asegura que el castigo y la sanción no son los únicos medios, para motivar al individuo, sino que también el esfuerzo y deseo de superarse son natos en él, pero tendrá que motivarse al individuo correctamente y por último la teoría de la Z , que recalca la participación de la empresa para promover el factor motivación y así asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Fácilmente en las empresas actuales se puede hacer uso de las teorías que el autor propone, adaptándolas a la realidad de la empresa, la teoría de la X y la teoría de la Z, son utilizadas en las empresas de producción, o las que son en ventas, ya que los ingresos de la empresa dependen de las ventas del personal, y presionarlos para sus metas es una estrategia.

7.1.6 Teorías Modernas

7.1.6.1 Teoría de McClelland (teoría de las necesidades)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación o necesidades: Logro, poder y afiliación. (MSG, Sin fecha)

- **Logro:** “Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar”. (Gross, 2009) .

Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- **Poder:** "Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas". (Gross, 2009).

Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status.

- **Afiliación:** "Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo y otro". (Gross, 2009).

A estas personas les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otras personas.

McClelland citado por (Harold Koontz, 2008, pág. 24) asegura que las personas que empiezan y desarrollan un negocio u otro tipo de empresa mostraron impulso de una alta necesidad de logro y una relativamente alta necesidad de poder, pero calificaban bastante bajo en su capacidad de afiliación. McClelland encontró más claro el patrón de motivación del logro en personas en compañías pequeñas, donde el presidente tiene una alta motivación al logro. Como la administración requiere otras características además del impulso del logro, cada compañía debería tener muchos gerentes que, aun teniendo la motivación al logro bastante fuerte, también tienen una alta necesidad de afiliación. Ésta última necesidad es importante para trabajar con las personas y para coordinar los esfuerzos de individuos que trabajan en grupos.

Estas tres motivaciones funcionan muy bien dentro del ámbito laboral, ya que todas en conjunto logran sacar lo mejor y peor de los colaboradores, desarrollan muy bien las cualidades y destreza de los individuos para motivar al personal y también a los altos mandos.

7.1.6.2 Teoría de la fijación de metas

Según Locke y Latham, 1985 citados por (Gross, 2009). Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones.

Para que la fijación de metas realmente sea útil deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además, existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros.

Así pues, la teoría de las metas las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar. Christopher Earley y Christine Shalley citados por (Edward Freeman, 1996) describen el proceso para establecer metas de las cuatro fases que sigue el reforzamiento de una persona:

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.
3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

“Las investigaciones indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte de establecer las metas”. (Edward Freeman, 1996, pág. 504)

Sin embargo, los empleados necesitan retroinformación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando resulta necesario y para que aliente su perseverancia en el trabajo para alcanzar las metas.

Valorar a los colaboradores, o supervisarlos sin presión resulta provechoso para que los empleados, se den cuenta que el aporte de ellos es necesario como importante, otra manera de que el trabajador se autoevalúe y sea evaluado es involucrar a los empleados o dejarlos ser parte en las decisiones que les corresponden, es una manera para que el individuo se apropie de la empresa y de las metas que esta exija.

7.1.6.3 Teoría de refuerzo o reforzamiento de Skinner

La teoría del reforzamiento es el enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida. (Harold Koontz, 2008)

El psicólogo Skinner y sus seguidores, muestra que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros mediante un proceso de aprendizaje cíclico. Es decir que para que se presente la motivación tiene que estar primeramente un estímulo, a la cual se le debe dar respuesta inmediata, posteriormente se presenta la consecuencia o si ya se vivió una experiencia de esta situación o estímulo y, para la respuesta futura que puede generar la conducta humana.

Figura No 2: Proceso de aprendizaje cíclico mediante la teoría de Skinner

Estímulo → Respuesta → Consecuencia → Respuesta futura

Fuente: (Edward Freeman, 1996, pág. 502)

Con esta idea, la conducta voluntaria de la persona ante una situación o circunstancia es la causa de consecuencia específica. Si dichas consecuencias son desagradables, la persona, en el futuro, tendera a tener respuestas similares en situaciones similares. Si dichas consecuencias son desagradables, la persona tendera a alterar su conducta con objeto de evitarla. Según la teoría de los refuerzos, una persona está motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistente en el tiempo. Con esta teoría se puede llegar a la Modificación de la conducta.

La modificación de la conducta aplica la teoría del reforzamiento con el propósito de cambiar la conducta humana. Existen cuatro métodos comunes para modificar la conducta. Con el refuerzo positivo, se fomenta o refuerzan las conductas deseables por medio de consecuencias positivas, como un aumento o una felicitación. Con el aprendizaje por elusión, los empleados cambian de conducta para evitar las consecuencias desagradables, por ejemplos críticas. Para detener una conducta el gerente puede aplicar la extinción, es decir la ausencia de refuerzo. También podría recurrir al castigo, es decir a la aplicación de consecuencias negativas. Los ejemplos de castigo van desde críticas hasta reducción de salarios.

La teoría del reforzamiento ha sido el blanco de críticas. Para muchas personas, la idea de modificar la conducta resulta extremo inquietante, pues indica que las conductas de las personas pueden ser controladas en razón de sus experiencias pasadas y el ambiente presente. Y también resulta hacer difícil que dentro de las empresas se pueda modificar una conducta a lo mejor genética o adaptada por el trabajador desde su infancia por cultura o tradición familiar.

Existen en la actualidad empresas que por medio de la filosofía de cada una de las, han modificado de cierta manera una conducta determinada en los trabajadores, patrones de comportamiento muy propios de cultura, por ejemplo una persona extranjera que preste sus servicios para una empresa meramente nacional, este exige que consuma el producto que esta labora o empresas con ideologías específicas y parte de sus políticas tengan que cumplirse como trabajador, estas con el tiempo van moldeando al individuo y va adoptando ciertas normas de comportamiento para beneficio de las organizaciones.

7.1.6.4 Teoría de la equidad de motivación de J. Stacy Adams

Equidad: *Igualdad* de ánimo. Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber. (Garriz, 2014)

Haciendo énfasis a la equidad rápidamente se viene a la mente el termino igualdad, es decir un equilibrio en relación a los deberes o tareas y la retribución que se puede obtener por medio de los esfuerzos.

Dentro del ambiente laboral, la correspondencia entre las responsabilidades que se le da a un trabajador y la remuneración por su servicio y esfuerzo que este le da a la empresa, cumple con la teoría de la equidad y es una teoría motivante muy bien acertada dentro de las empresas y principalmente con los trabajadores.

La teoría de la equidad de la motivación plantea que las personas están motivadas a mantener un equilibrio entre los que perciben como sus contribuciones y sus retribuciones. La teoría de la equidad afirma que, si alguien percibe una injusticia, se desarrollará un impulso o una tensión en su mente, así como que se sentirá motivada a reducir o eliminar la tensión y la inequidad percibidas. Las investigaciones tienden a sustentar la teoría de la equidad, en Particular cuando se aplica a las personas que reciben una paga injusta. En lo que respecta la remuneración, los gerentes deben conocer cuatro tipos de equidad:

- *La equidad externa* se refiere a la diferencia que hay entre la tarifa salarial de un puesto en una empresa y la tarifa salarial del mismo puesto en otras compañías.
- “*La equidad interna* se refiere a que tan justa es la tarifa salarial del puesto, comparada con otros puestos dentro de la misma empresa”. (Dessler, 2009)
- “*La equidad individual* se refiere a que tan justo es el salario del Individuo, comparado con lo que ganan sus compañeros de trabajo del mismo puesto o en puesto similar”. (Dessler, 2009)
- *La equidad procesal* se refiere a la “justicia con que se perciben el proceso y los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la asignación de salarios. (Dessler, 2009)

El uso de la teoría de Equidad, el cual se refiere al juicio subjetivo de un individuo acerca de la recompensa que recibe, en relación a los insumos como el esfuerzo, experiencia y educación, se puede decir que debe haber un balance de la relación resultados-insumos para una persona en comparación con la de otra.

Por ejemplo, cuando las personas consideran que no son recompensadas con equidad, pueden estar insatisfechas, reducir la producción, o hasta dejar la organización. Si las personas perciben las recompensas como equitativas, tal vez continúan al mismo nivel de producción, o pueden trabajar más.

Según Harold Koontz (2008) Uno de los problemas es cuando las personas sobre estiman sus propias contribuciones y las recompensas que otros reciben. Los empleados pueden tolerar ciertas equidades cierto tiempo, pero los sentimientos de inequidad prolongados resultan fuertes reacciones a una ocurrencia de apariencia menor.

A como Koontz menciona, un empleado en la actualidad mal correspondido podrá soportar cierta inequidad por alguna razón fuerte que lo obligue a seguir trabajando, pero a largo tiempo esto resultara incómodo y frustrante, y traerá inclusive baja motivación, que por consiguiente este afecta a la manera en como el trabajador puede rendir en su trabajo, y hasta provocar ciertos roces con los demás compañeros, que crean que estos son correspondidos mejor en comparación a sus deberes brindados por la empresa.

7.1.6.5 Teoría de la Expectativa de Victor H. Vroom

Otro aspecto importante de las motivaciones asegura Victor Vroom citado por (Harold Koontz, 2008), es que, por lo regular, la gente no busca recompensas que no le son pocas atractivas o cuando las probabilidades de ganar son muy bajas.

La teoría de la motivación de Vroom refleja dichas observaciones de sentido común. Él asegura que la motivación de una persona para llevar a cabo cierto nivel de esfuerzo depende de tres cosas: la expectativa de que su esfuerzo se convertirá en desempeño; la instrumentalidad o la conexión percibida entre un desempeño exitoso y la obtención de las recompensas, y la valencia, la cual representa el valor percibido que la persona asigna a la recompensa.

Tabla N° 4: Teoría de la Expectativa de Victor H. Vroom

Expectativa	Instrumentalidad	Valencia
La expectativa de una persona en cuanto a que su esfuerzo se convertirá en desempeño	Las relaciones percibidas entre un desempeño exitoso y la obtención de la empresa.	El valor percibido que una persona asigna a la recompensa.

Fuente: Tomado de (Dessler, 2009, pág. 474)

La teoría de Vroom tiene tres principales implicaciones para el diseño de los planes de incentivos por parte de los gerentes:

- ✓ Si los empleados esperan que su esfuerzo derive en desempeño, no habrá motivación. En consecuencia, los gerentes deben asegurarse de que su personal cuente con las habilidades para realizar el trabajo y que crea que pueda hacerlo. por lo tanto, son importantes las descripciones de los puestos, el fenómeno de la confianza y el apoyo.
- ✓ La teoría de Vroom sugiere que los empleados tienen que ver la instrumentalidad de sus esfuerzos, es decir, creer que un desempeño exitoso en realidad les adjudicará la retribución.
- ✓ La retribución en si misma debe ser valiosa para el trabajador. Por lo tanto, de manera ideal, el gerente debe tomar en cuenta las preferencias de cada empleado y tratar de utilizar recompensas extrínsecas e intrínsecas con sentido en términos de las conductas específicas que anhela fomentar. (Dessler, 2009, pág. 474)

Es decir que estos tres elementos son determinantes para el individuo, la teoría de la expectativa está apartando de un lado la teoría de la X, que corrige la conducta por medio de los castigos y esta teoría incentiva a los colaboradores a esforzarse en su desempeño para poder percibir su recompensa.

Los altos mandos o directivos de la empresa, el gerente debe recompensar el esfuerzo del trabajador, tratando de aumentar la valencia en cada miembro de la empresa, y los empleados, por su parte los empleados deben de apropiarse a la realidad de que entre más esfuerzo estos recibirán más beneficios.

7.2 Eficiencia

7.2.1 Concepto

Toda organización debe considerarse simultáneamente desde el punto de vista de la eficiencia y eficacia.

La eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos, en términos económicos es una relación técnica de entradas y salidas. En estos términos la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. (Chiavenato, 2007, pág. 24)

A como Chiavenato señala, la eficiencia se preocupa más por los medios de cómo lograr los objetivos, no en los resultados, es decir procura de utilizar lo mejor posible los recursos en la forma más inteligente.

Así mismo la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar las cosas, a fin de que los recursos se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino de los medios. En la medida que administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, está ocupándose de la eficiencia.

Dentro de las empresas productoras, el termino eficiencia tiene que tener un lugar muy importante, ya que utilizar correctamente los recursos e insumos, economiza costos y esto brinda beneficios para la misma.

7.2.2 Características de la eficiencia

(Chiavenato, 2007, pág. 92) Enumera las características de la eficiencia:

- Importancia de los medios
- Hacer correctamente las tareas realizadas

- Dar soluciones a los problemas
- Salva guardar los recursos
- Cumplir con las tareas y obligaciones
- Capacitar a los subordinados

En todas las organizaciones se busca ser eficiente y productivo, una organización con lleva un gran conglomerado de actividades, pero el desafío está en no hacer las tareas solo por cumplir, sino que buscan el mejor y más óptimo resultado y claro una de estas cosas es la eficiencia.

Cumplir correctamente las características de la eficiencia dentro de las organizaciones, es muy ventajoso, recordar que minimizar costos y aumentar la productividad, es uno de los principales factores dentro de las organizaciones, y la eficiencia logra todo esto, inclusive promueve en el colaborador la responsabilidad de controlar y hacer buen uso de la materia prima que se le confía a él.

7.2.3 Relación eficiencia- motivación

La relación que puede existir entre la dependencia de las características de la eficiencia y la motivación podrán dar resultados altamente satisfactorios, es decir que todas las personas altamente motivadas correctamente serán eficientes y auto responsables con sus tareas.

Este artículo publicado por (Ma.Gras, 2010) explica la relación entre la motivación y la eficiencia, la valoración de la actuación y el resultado están íntimamente ligados a su retribución. Sólo el aprendizaje nos hace eficientes, el tener mayores y más completos conocimientos nos permitirá actuar con otros métodos y procesos que agilizan y permiten otros tipos de acciones. Y la trascendencia de las acciones que hacemos conlleva unas ganas de perdurabilidad.

Solamente desde nosotros mismos se puede exigir trabajar sobre las tres categorías de motivaciones descritas, solamente a través de ellas llegamos a la plenitud de nuestro esfuerzo personal y profesional.

Y como no poseer en las organizaciones trabajadores bien motivados, estos resultan altamente eficientes en su desempeño y en todas las tareas que se otorgan, decir

confiadamente que la motivación influye en los trabajadores y en la empresa, ya que a lo largo resulta ser la más beneficiada, debería ser muy importante que se estudie o se procure brindar motivación al personal para que este resulte provechoso.

7.2.4 Relación entre eficiencia –productividad

Además de elevar el nivel de vida de la empresa, el incremento de la productividad posibilita los usos de los medios de producción y conserva los recursos humanos en vez de agotarlos.

Una organización eficiente es capaz de producir más a partir de los recursos con que cuenta, mediante un mayor enfoque de los trabajadores y la agilización de procesos de trabajo. (Summers, 2006, pág. 10)

Hay que tomar en cuenta que una organización altamente productiva tiene que ser eficiente para ser una empresa estable y competitiva, sin olvidarnos de los clientes que en las empresas son factores determinantes, es decir ser productivos, eficientes dentro de la empresa y fuera de la empresa, demostrando esto por medio de la atención al cliente y la calidad de los productos que, ese pueda ofrecer.

7.3. Productividad

7.3.1 Concepto

La productividad es un concepto de sistemas, puede aplicarse a varias entidades, que varían desde un individuo a una máquina de una compañía o una economía. (Kopelman, 1988)

Se puede decir entonces que la productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

Por otra parte Bain (1993) opina que el concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las

distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y la disponibilidad de los materiales, capacidad de producción de la maquinaria, actitud, *motivación* y efectividad de los administradores. Estos y otros en la manera de cómo se relacionan tienen un efecto importante sobre la productividad.

La productividad, es un conjunto de elementos o características que facilita como medir los resultados que se planearon en relación a los recursos, costos y la calidad de las maquinas que se prestaron para el trabajo.

Hoy en la actualidad todas las empresas productoras deben ser altamente productivas, se debe tener en cuenta cumplir con los requerimientos que esta exige, una buena productividad ayuda a la calidad de vida de los trabajadores y también la empresa obtiene beneficios, el recurso humano al verse involucrado positivamente, será también productivo y buscara la manera de lograr buenos resultados y compensaciones que lo motivaran a seguir con esta conducta.

7.3.2 Importancia de incrementar la productividad

“Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de los salarios, en los demás costos y en los precios sólo significan una mayor inflación”. (Bain, 1993).

Desde un punto de vista, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de la vida.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales, internacionales y personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte la rentabilidad de la empresa, es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos y el nivel de vida puede elevarse para los mismos trabajadores.

7.3.3 Factores que afectan a la productividad

Para llevar a cabo una evaluación de la productividad, un directivo debe afectar cuando, menos, uno de los siguientes factores:

7.3.3.1 Métodos y equipo

- La automatización de los procesos manuales.
- La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los trabajadores.
- La disminución del manejo del producto ósea, el manejar tarimas con varias capas de cajas en vez de manejar las cajas de manera dependiente.
- La eliminación del tiempo de espera. (Bain, 1993)

Se comparte la misma idea del autor, una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados.

Una empresa que exija a los trabajadores ser productivo y no brinde las condiciones específicas o los medios para que el individuo se realice mejor, nunca podrá ver los resultados esperados, desde cosa muy sencillas como la ventilación y las maquinas, por mencionar, son esos pequeños detalles que hacen gran diferencia en las organizaciones de hoy en día.

7.3.3.2 Utilización de la capacidad de los recursos

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno solo.
- Mantener a disponibilidad solo la existencia que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel de servicio al cliente.
- Instalar estantes o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo. (Bain, 1993)
- Distribución adecuada de los espacios en las áreas de trabajo.

La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar brindar la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad.

Actualmente en muchas entidades se preocupan mucho como aumentar la productividad y como evaluarla. La disposición de los espacios en cada área de trabajo, la distribución correcta de las maquinarias, el aprovechamiento del espacio, ayuda a dar un paso más a la productividad, y así mediante pequeñas pinceladas que se puedan dar dentro de la

organización, se podrá ir evaluando la mejoría de implementar recursos y estrategias para alcanzar o mejorar la productividad de los trabajadores y de la empresa.

7.3.3.3 Nivel de desempeño

Otra manea que señala Bain (1993), para mejorar o incrementar la productividad es mediante el desempeño.

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. Entre otros se pueden mencionar:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

Como menciona Bain, sacar el mayor provecho de todas las circunstancias y de todos los recursos humanos con que cuenta la empresa, ayuda a la productividad. Los empleados con mayor antigüedad en las organizaciones deberían de ser los más los provechosos, y extraer los conocimientos de ellos, a los nuevos elementos persuadir para que fácilmente adopten las costumbres y filosofía de la empresa.

En la actualidad, las empresas invierten en programas de capacitación, una estrategia de incentivar al recurso humano a que desarrolle mejor sus habilidades, y estos le brinden mejor desempeño a la empresa, esta estrategia beneficia ambas partes, tanto a la empresa como al colaborador también el personal va familiarizándose más con la empresa y en el proceso sintiéndose identificado con el resto del personal, mejorando el trabajo en equipo.

7.3.4 Ajustes de condiciones y desarrollo de un clima conducentes a la elevación de la productividad

Existen tres tipos generales de motivación o mecanismos disparadores a disposición de los directivos, y con los que pueden transformar en acciones las necesidades e impulsos de sus empleados. (Bain, 1993, pág. 29)

Estos tres tipos de motivadores son: la motivación por miedo, la motivación por incentivos y la motivación por el cumplimiento.

Estos tres tipos de motivación que propone el autor Bain, pueden resultar muy popular a las teorías clásicas de la motivación, sin embargo aplicar una de estas tres propuestas para incrementar la productividad resultara poner mucha atención al tipo de colaboradores con que se cuenta, ya que no todos los individuos son motivados de igual manera.

En la actualidad se trabaja con personas altamente educadas e informadas que viven en una tierra de la abundancia. La tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se labora para que alcancen niveles más altos de productividad. En cierto modo una persona no puede motivar a otra porque la es un deseo interno y sólo puede surgir dentro de la persona, sin embargo, con un conocimiento nos capacita, como dirigentes, para crear un clima propicio para inducirlos a actuar. Prácticamente se puede motivar a los demás para que desempeñen en una forma deseada, pero esta facilidad para motivar depende para que tenga éxito, de un conocimiento general de la motivación humana.

7.3.4.1 Motivación por miedo

“La motivación por miedo se basa en refuerzo o castigo” (Bain, 1993, pág. 24).

Este tipo de motivación se remonta a tiempos muy antiguos y se basa en la fuerza y en la capacidad para castigar a un individuo o a un grupo o privarlos de algo que necesitan, es muy posible que se pueda privar hasta la vida misma, lo normal era que los obreros trabajaran por horas sin fin para poder recibir un salario que apenas alcanzaba para sobrevivir, que incluso en la actualidad existen muchas empresas con este tipo de explotación.

Aunque es necesaria y muy eficaz cuando se aplica correctamente, la motivación por miedo tiende a aplicarse erróneamente. Se podría decir que la mayoría de empresas nacionales utilizan este tipo de motivación, ya que esta teoría fue utilizada por mucho tiempo en los primeros años, cuando se estudió la motivación humana, resulta más fácil castigar al trabajador que premiarlos por su trabajo.

7.3.4.2 Motivación por incentivos

“La motivación por medio de incentivos está basada por refuerzo positivo o recompensa”. (Bain, 1993)

Un ejemplo de la motivación a base de incentivo que se ilustra por medio de un burro que tira de una carreta porque, atado a su lomo, lleva un palo al cual se ha atado una zanahoria que pende de un hocico. No hay duda que la carreta se moverá hacia adelante siempre y cuando cumpla con los factores necesarios.

Las organizaciones que solo han tratado de motivar a los empleados por medio de incentivos y de recompensas se han visto derrotadas porque a los empleados no los mantiene motivado lo mismo, sus necesidades van variando.

Bain (1993) presenta “Otras fallas en que las organizaciones incurren al ampliar la motivación a base de incentivos”, son las siguientes:

- ✓ Es muy común que la motivación a base de incentivos se sustituya por la supervisión, lo cual trae resultados desastrosos.
- ✓ Recompensar en grupos no es muy recomendado, no todos trabajan igual por lo que el programa de incentivo se torna un no motivante en vez de ser un motivador.
- ✓ Los programas de incentivos se traducen en diferencias reales o imaginarias en las asignaciones de las cargas de trabajo no de los equipos y pueden convertirse en una mayor fuente de controversia
- ✓ La remuneración por incentivos acaba esperándose como si fuese el salario normal.

Utilizar la motivación por incentivos puede traer grandes beneficios, como el autor comparte, pero esta motivación mal empleada puede resultar muy desastrosa, ya que logra confundir la remuneración por el mismo salario, o incentivar monetariamente a todo el recurso humano de igual manera, resulta en insatisfacción laboral, ya que no todo el personal se esfuerza de igual manera.

7.3.4.3 Motivación por el cumplimiento

La motivación por el cumplimiento se basa en el cumplimiento por sí mismo. Los empleados que están motivados por el cumplimiento trabajan debido a un sentido del desafío del cumplimiento y del servicio a los demás que ellos sienten. (Bain, 1993)

De las tres motivaciones para el cumplimiento de tareas, a criterio, la motivación por el cumplimiento de las metas es la fuerza más poderosa y duradera que puede emplear un gerente o un jefe, ya que el mismo trabajador se esfuerza por sus metas y se responsabiliza por alcanzar sus metas y obtener sus recompensas.

Al creer en las personas, los gerentes o jefes fomenta en los empleados que ellos mismos acepten sus responsabilidades; este líder fomenta la creatividad y es ejemplo ante los empleados, esto promueve la efectividad organizacional. Esta persona es un líder en pos de la excelencia en toda la empresa por medio de los recursos existentes.

7.3.5 Aumento de la productividad y la calidad de vida en el trabajo

“La necesidad de aumentar la productividad coincide con un momento en que la fuerza laboral está mejor formada y demanda un mejor control y participación en el trabajo”. (Simon L. Dolan, 2007, pág. 349)

La importancia de mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo es evidente para todos aquellos que trabajan en empresas. Durante muchos años los trabajadores y las organizaciones y empresas han pensado que estaban protegidos ante la competencia global, por tanto, se crearon pocos incentivos para aumentar la productividad.

La presión para aumentar la productividad es ahora mayor, a medida que las empresas se dan cuenta de que está en juego su supervivencia, la caída de la productividad influye en el nivel de vida de las personas, así como la pérdida de la productividad en las empresas.

Desde el inicio de los tiempos, el hombre ha expresado una serie de expectativas sobre el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo y a esto, también ha establecido la relación con la satisfacción laboral; basándose en esta consideración se debe necesariamente conceptualizar la Calidad de Vida en el Trabajo, el cual materializa una complejidad debido a las series de indicadores que se involucran en dicho concepto, entre los que podemos mencionar: niveles de ingreso, salud ocupacional, calidad del medio ambiente laboral, basamento jurídico, satisfacción laboral, identificación organizacional, bienestar social de los trabajadores entre otros. (Camacaro, 2006, pág. 98).

Se puede decir que estos elementos en conjunto trabajan bien, ya que la empresa o directivos que busque los medios para retribuir un pago digno, procurar brindar medios para mejorar la salud de los colaboradores e incrementar la calidad de vida de los trabajadores, es una empresa que en verdad desea aumentar su productividad y sabe que es necesario invertir en las condiciones para los individuos y así poder ver los resultados esperados.

7.3.5.1 Fines e importancia de aumentar la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

“La calidad de vida en el trabajos es un concepto y una filosofía de organización del trabajo, cuyo fin es mejorar la vida del empleado en las organizaciones”. (Simon L. Dolan, 2007)

Mejorar la calidad de vida en los trabajadores, resulta ser un tema de mucha conversación entre los gerentes y directivos, ya que no todos están de acuerdo en esta filosofía organizacional, ya que aumentar la productividad sin incurrir en costos para la mejora de la calidad de vida es algo difícil de lograr.

Pero se puede decir que hoy en día no todas las empresas comparten las mismas ideas, grandes empresas tienen muy claro los objetivos y saben que invertir en la calidad de vida generara gran aumento en la productividad y poseerán empleados eficientes y de gran desempeño, ya que se sentirán realmente comprometidos con la empresa por los beneficios que obtienen por su esfuerzo.

Un artículo publicado en la web (Valda, 2010) cita que las empresas exitosas siempre están atenta en que su productividad este acorde a los requerimientos de los mercados, a que sus índices estén bien establecidos, a que la gerencia esté atenta en cómo se está dando la cultura de la calidad en la empresa bajo su gestión, en donde están sus debilidades, qué es lo que debe corregirse, mejorarse a fin de garantizar resultados favorables para la organización.

No se puede descuidar el comportamiento de la calidad de vida en el trabajo y productividad, la calidad es equivalente a realizar las cosas bien, al igual que la eficiencia; la Calidad de un producto o un servicio es el resultado de una buena relación laboral, una buena motivación, una estable calidad de vida laboral y metas alcanzadas eficientemente.

Hoy en día la gerencia con su equipo de trabajo, con los jefes de producción y mercados, hacen todo lo posible para que la productividad deba funcionar y cómo acoplar en los resultados finales del producto se refleje la calidad.

7.4. Jornada Laboral

7.4.1 Concepto

La jornada laboral se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales, o mensuales que debe cubrir cada trabajador y cumplir su contrato individual y colectivo. (Chiavenato, 2007)

Artículo 49: se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, cumpliendo sus obligaciones laborales. (Código del trabajador de la Republica de Nicaragua, 2008)

Se considera que el trabajador se encuentra a disposición del empleador desde el momento en que llega y al lugar donde debe efectuar su trabajo o donde recibe órdenes o instrucciones respecto al trabajo que se ha de efectuar en la jornada de cada día, hasta que pueda disponer libremente de su tiempo y de su actividad.

En la actualidad existen muchas empresas con horarios flexibles, que no necesariamente cumplen con la jornada de ocho horas laborales diario, esto depende del rubro de cada empresa.

Artículo 50: El día natural para los efectos del trabajo es el comprendido entre las seis de la mañana y las ocho de la noche. Trabajo nocturno es el que se presta entre las ocho de la noche y las seis de la mañana del día siguiente. (Código del trabajador de la Republica de Nicaragua, 2008)

7.4.2 Tipos de Jornada laboral

7.4.2.1 Jornada Diurna

Es la que se ejecuta durante el día natural, o sea, entre las seis de la mañana y las veinte horas de un mismo día.

Artículo 51: La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no debe ser mayor de ocho horas ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

En Nicaragua la mayor parte de las empresas laboran durante la jornada diurna, completando las cuarenta y ocho horas semanales que la ley establece, ya sean empresas que brindan servicios como las que venden sus productos.

7.4.2.2 Jornada Nocturna

Es la que se ejecuta entre las ocho de la noche de un día y las seis horas del día siguiente.

Artículo 51: La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no debe ser mayor de siete horas ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

Existen empresa que laboran durante la noche, en Nicaragua empresas como Parmalat y Wall Mart granos básicos, poseen trabajadores que laboran en la jornada nocturna, debido al rubro y productos que ellos ofrecen.

7.4.2.3 Jornada Mixta

Es la que se ejecuta durante un tiempo que comprenda parte del período diurno y parte del nocturno. No obstante, es jornada nocturna y no mixta, aquella en que se laboran más de tres horas y media en el período nocturno.

Artículo 51: La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no podrá ser mayor de siete horas y media diarias ni exceder de un total de cuarenta y cinco horas a la semana.

La jornada es la que se encarga de determinar una hora determinada de entrada y de salida en los días hábiles, y claro se puede tener cierta tolerancia para los retrasos y las circunstancias no previstas por el personal; también se recuerda que en este tiempo de trabajo se debe prever la hora de almuerzo o comida y para los descansos más en las empresas de producción.

Artículo 57: El trabajo que se realice fuera de las jornadas ordinarias constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realicen para subsanar errores imputables al trabajador.

Es trabajo extraordinario el que se realiza en los séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se pueden compensar las horas extraordinarias laboradas con horas trabajadas en jornadas ordinarias, cuando éstas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador.

Los servicios extraordinarios serán objeto de contrato especial entre las partes.

Artículo 58: El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a tres horas diarias ni nueve semanales, a excepción de lo dispuesto en el artículo siguiente.

Artículo 59: Los trabajadores no están obligados a realizar trabajo extraordinario, salvo en los siguientes casos de interés social o fuerza mayor:

- a) para prevenir o eliminar sin demora las consecuencias de catástrofes o accidentes que puedan perjudicar la producción o los servicios;
- b) para realizar labores urgentes de reparación de maquinaria, equipo o inmuebles, cuando el mal estado de los mismos ponga en peligro la salud o la vida de los trabajadores o de la población;
- c) para realizar labores urgentes destinadas al restablecimiento de los servicios públicos o reparar las consecuencias de desastres que afecten dichos servicios; y
- d) para realizar trabajo estacional o por temporada intenso, cuando sea imposible aumentar el número de trabajadores por razones técnicas o climatológicas o por escasez de fuerza de trabajo.

Artículo 60: El cumplimiento de doble turno por la ausencia imprevista de trabajadores cuya labor no pueda interrumpirse, será acordado entre el empleador y el trabajador que asuma el doble turno del ausente.

Artículo 61: No están sujetos a las limitaciones de la jornada laboral contempladas en el presente Código los siguientes trabajadores:

- a) las personas que ostenten representación del empleador, en calidad de gerentes, administradores y apoderados generales de administración;
- b) quienes desempeñan puestos de supervisión o dirección;
- c) quienes realicen labores discontinuas o que requieran su sola presencia, así declaradas por el Ministerio del Trabajo en cada caso concreto;
- d) quienes cumplan su cometido fuera del local del centro de trabajo sin control por parte de la administración de aquél;
- e) los trabajadores de transporte aéreo, terrestre, fluvial, lacustre y marítimo;
- f) aquellos que no están sometidos a jornada de trabajo por la naturaleza de la labor que desempeñan.

Sin embargo, estos trabajadores no pueden permanecer en su trabajo más de doce horas diarias y tendrán derecho durante ese término a un descanso de cuatro horas, en la forma que acuerden las partes o se establezca en la convención colectiva.

Artículo 62: Las horas extraordinarias y las que labore el trabajador en su día de descanso o compensatorio por cualquier causa, se pagarán un cien por ciento más de lo estipulado para la jornada normal respectiva.

Artículo 63: Por acuerdo del empleador con los trabajadores se podrá distribuir las horas de trabajo semanales en jornadas diarias de mayor duración a fin de permitir al trabajador el descanso parcial o total del día sábado o cualquier otra modalidad equivalente en el caso que el día de descanso fuere rotatorio.

En estos casos el tiempo excedente de trabajo no podrá ser mayor de dos horas al día. También por mutuo acuerdo, pueden distribuirse las ocho horas de efectivo trabajo diario en períodos discontinuos. Pero este horario debe respetar la organización o el esquema de producción que opera la empresa y no perder tiempo ni eficiencia por el tiempo que se pueden ausentar los trabajadores, así los trabajadores si es necesario se deben adaptar a jornada largas por el tipo de trabajo y las maquinas que no son apagadas o reiniciadas por el rubro de la empresa.

En algunas empresas marcan su horario anual que marca los llamados puentes(días hábiles que caen en días feriados o fines de semanas) y los cuales no se trabajan , y según (Chiavenato, 2007, pág. 24) aquí el ausentismo se eleva notoriamente , las organizaciones para suprimir un poco esto, aplica la idea de no trabajar en esos puentes, pero entonces se labora algunos sábados o incluso se alargan las semanas de trabajo y así los trabajadores gozan de su día feriado, fin de semana y del puente.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente documento muestra un estudio de investigación sobre la influencia de la motivación en la eficiencia de la productividad, para poder determinar y analizar los puntos de interés se utilizó diferentes enfoques y herramientas.

El enfoque cualicuantitativo o mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Sampieri R. H., 2006)

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de la interpretación (Sampieri R. H., 2006). Se utilizó también el enfoque cualitativo ya que se pudo analizar los resultados de los instrumentos, procesando mejor los resultados obtenidos en la investigación.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri R. H., 2006). Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que este permitió la recopilación de datos por medio de parámetros establecidos, a su vez permitió analizar las variables obtenidas que se presentaron en términos porcentuales.

El estudio monográfico presenta una investigación aplicada, ya que se pudo confrontar la realidad de la relación de los empleados con la empresa.

Según el nivel de profundidad la investigación es de tipo descriptivo ya que en ella se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. (Bernal, 2000, pág. 111). Se realizó un análisis de como la motivación influye en la eficiencia productiva del trabajador.

Según su amplitud es del tipo transversal, se estudió el fenómeno en un tiempo determinado, tal caso para el 2015.

Se utilizó el método teórico como el deductivo-inductivo, este método de inferencia se basa en el razonamiento lógico y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido

porque parte de lo general a lo particular; e inductivo en sentido contrario, ya que va de lo particular a lo general. (Bernal, 2010, pág. 60). Se estudió las condiciones específicas y generales de la influencia de la motivación en la eficiencia productiva por medio de cada condición brindada al trabajador tanto física, ambiental y emocional.

En la síntesis, se establece las interrelaciones entre el elemento o partes y a partir del conocimiento se llega a comprender todo. (Bernal, 2000). A través de los hallazgos por medio de los estudios previos se puede conocer la situación actual de la empresa, especialmente en el área de producción, abordando las debilidades, causas y beneficios.

El análisis consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de la investigación y se genera debates con la teoría ya existente. (Bernal, 2000). Las variables que se midieron y analizaron fueron la motivación, eficiencia y productividad durante la jornada laboral de los trabajadores de la panadería y Repostería Belén al igual las Subvariables.

Como el estudio parte de la experiencia de los participantes, la investigación es de carácter empírico. El estudio se efectúa directamente en el medio donde se desenvuelve el hecho, fenómeno o evento a investigar. (Razo, 2011, pág. 98). Se aplicó encuestas a los trabajadores de Panadería y Repostería Belén y se les visito dentro de las instalaciones donde se desarrollan laboralmente.

El universo de la investigación lo conformó la “Panadería y Repostería Belén” del municipio de Matagalpa y la población está compuesta por 18 trabajadores de la empresa, incluyendo al jefe de línea del área de producción de la empresa.

El muestreo no aleatorio o no probabilístico intencionado, en él, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo o representativos del fenómeno que se estudia. (Tamayo, 1993)

Se aplicó 16 encuestas del total de 18 trabajadores del área de producción de la empresa, justificando que uno de ellos se encontraba de subsidio debido, ya que había sufrido un

accidente que temporalmente le impedía laboral, al segundo colaborador, que no se le aplico encuesta, fue por razones personales de él, expreso en su momento, no tener la disponibilidad de participar de la investigación

Los instrumentos aplicados a las fuentes primarias fueron, las encuestas que se aplicaron a los colaboradores del área de producción (panaderos, decoradores, reposteros), entrevista realizada al jefe de línea y guía de observación en el área a estudiar, donde se pudo corroborar ciertas interrogantes del mismo estudio.

IX. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Aspectos generales de la empresa

Antecedentes históricos

Fundar: Edificar materialmente. Estribar armar una cosa material sobre otra. Erigir, armar un mayorazgo, entidad benéfica o cultural. (Garriz, 2014)

Las personas que inician un negocio u organización entre otros, son motivadas por una razón o fuerza interior, que esto los lleva a tomar un riesgo para tornar esa idea en algo real y ya dejarlo de ser un sueño.

Una de estos ejemplos claramente es el de empresa 'Panadería y Repostería Belén', Panadería Belén inicia sus operaciones en el año 1995 con el señor Uriel Rojas y la señora Johana Amador, el negocio en sus inicios contaba con maquinaria elaborada por el mismo propietario antes de esto el proceso era manual por lo que resultaba muy cansado su elaboración después de sobrepasar una crisis en el 2003 se sobrepone la empresa. En sus inicios no poseían local propio por lo que mantener la fidelidad de los clientes era muy difícil porque se ubican constantemente en diferentes locales.

Actualmente la empresa según el responsable de producción sus ventas han incrementado en un 30%, panadería Belén dispone de tres locales, uno que actualmente se remodelo ubicado en la avenida de los Bancos, frente al antiguo edificio Catalina, el segundo en la esquina noroeste del parque Darío y el ultimo local que se encuentra frente a supermercado Palí.

El rubro de esta empresa es la elaboración de pan y los derivados de la harina, también ofrece el servicio de cafetería.

Hoy en día panadería Belén se encuentra como una de las mejores aceptadas por gracias a la calidad de sus productos, cuenta con personal de ventas, administrativo y de producción.

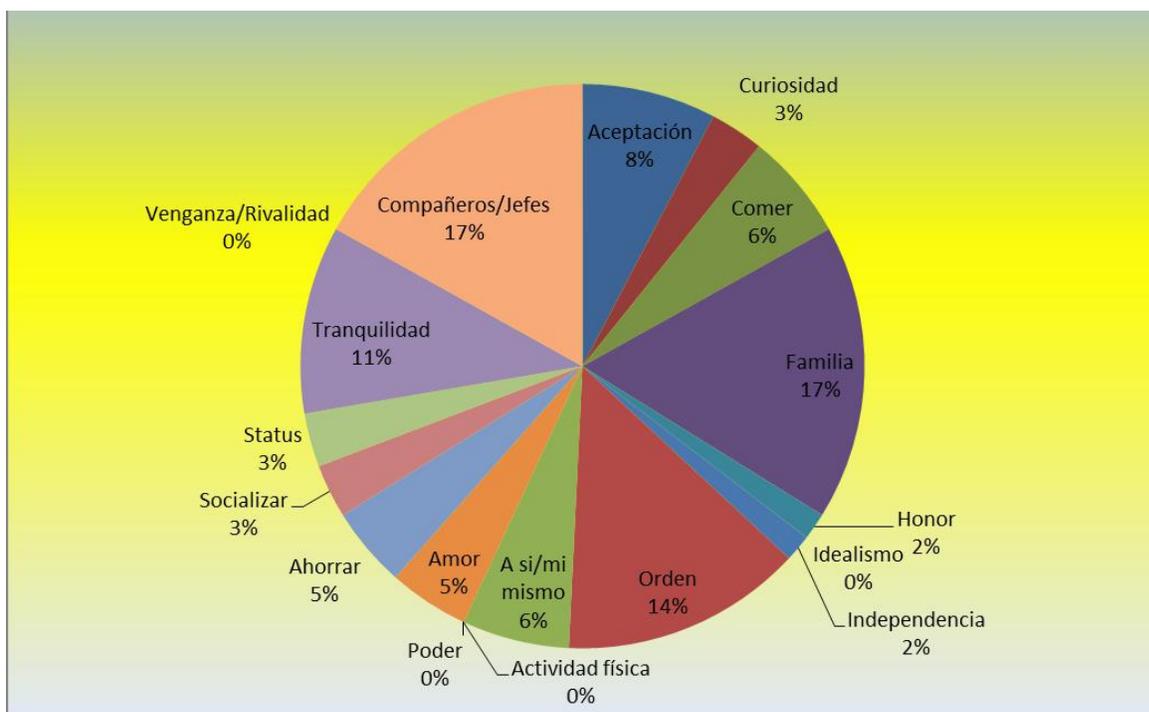
La empresa ha crecido a la innovación de los productos que ellos laboran siendo la única panadería y repostería que ofrece Fondant en Matagalpa, y actualmente han aumentado su publicidad por medio de las redes sociales e incluso por medio de movistar.

Tienen como meta a plazo largo abrir locales en otros departamentos del país para ir abriéndose mercado mediante sus productos. (Amador, 2015).

Motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluyen factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. (James Stoner R. F., 1996)

Necesidad es el estado del individuo en relación con lo que le es preciso (sueños, descanso, nutrición...), manifestación natural de la sensibilidad interna que despierta una tendencia a cumplir un acto. (Gárriz, 2014)

Gráfico 1: Necesidades/motivaciones que lo impulsan a seguir trabajando



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

De acuerdo a los trabajadores a través de la encuesta aplicada el 17% ellos opina que la mayor motivación o en este caso quien los motiva a seguir laborando son sus Familias, un

17% se inclinan por su Compañeros de trabajo y sus Jefes, 14% es por Orden, cuando se habla de orden cada miembro se pudo identificar con diferentes significados, orden en su vida, orden o mandato como algunos manifestaban, 11% manifiesta que su motivación es Tranquilidad, 8% se identifica con Aceptación, 6% expresa que es por Comer al igual con el 6% Por sí mismo, un 5% se identificó con Amor, se refiere a amor al trabajo, amar lo que se hace dentro de su jornada diaria, el otro 5% por la necesidad de ahorrar, 3% se identifica Socializar, Status y Curiosidad, seguidamente con el 2% expreso su identificación por Independencia y otro 2% por Honor, el resto de variables no tienen una relación fuerte con los trabajadores de la empresa.

Toda empresa necesita trabajadores motivados, ya sea por razones propias o ajenas a su necesidad o voluntad, claramente poder laboral dentro de una organización donde se sientan cómodos desempeñando las actividades a su cargo.

Según el análisis de los datos obtenidos, la mayor motivación o necesidad que los impulsa a seguir trabajando es su Familia, que hoy en día cabe mencionar que esa sería la mayor necesidad o motivación del ser humano, sustentar a sus familias, expresaban algunos trabajadores “es la razón por la que debo venir y esforzarme acá en mi trabajo”, la otra motivación que tiene mayor incidencia son los mismos compañeros de trabajo y jefes, se puede decir claramente que la relación compañero –compañero hablando en el ámbito laboral, tiene gran impacto en los trabajadores para sentir un clima de trabajo agradable dentro de sus áreas y así poder laboral cómodamente, también por parte de sus jefes sienten motivados de cierta manera ya que son sus dos mayores razones para continuar su desempeño.

No obstante, a estos dos grandes motivantes, surgen otras que puesto a esto es la necesidad de llevar un orden en su vida, ahorrar incluso amor al mismo trabajo o amar lo que hacen.

El cumplimiento de las tareas motivadas por un Beneficio o sanción

Teoría de la equidad laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño. (James Stoner E. F., 1996, pág. 497)

Según los resultados obtenidos el 100% de los trabajadores se idéntico con Beneficio (Ver anexo 5). Un factor central para la motivación en trabajo es la evaluación personal, ya que se mide los esfuerzos del individuo o las habilidades, para así, justamente poder recompensarlos, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción cuando por su trabajo reciben algún tipo de beneficio.

Los trabajadores de la Panadería y Repostería Belén están conscientes de que al realizar las tareas designadas obtendrán un beneficio, pero cabe mencionar que al no cumplirlas tampoco se les será sancionados por parte de sus superiores, sino que su beneficio al final de la realización del trabajo no será satisfactorio en relación con los que si cumplen y se esfuerzan.

Llamados de atención que exigen en el desempeño

Un documento redactado por Alexis Blanco mencionado en un artículo en la web. El llamado (o la llamada) de atención por escrito o carta de advertencia que realiza o entrega el patrono o su representante al trabajador que incurre en una falta a las normas y orden de la organización (Reglamento Interno), es una constancia administrativa sancionatoria en donde la empresa registra y convalida (perdona) con discrecionalidad una falta leve o grave cometida por el trabajador, dándole la oportunidad al mismo de corregir su conducta y haciéndole una clara advertencia sobre su reincidencia y las implicaciones legales que pudiera ocasionar, cabe destacar que este documento con copia al expediente permite reforzar en un momento determinado un posible procedimiento de calificación de despido justificado del trabajador. (Bladres, 2012)

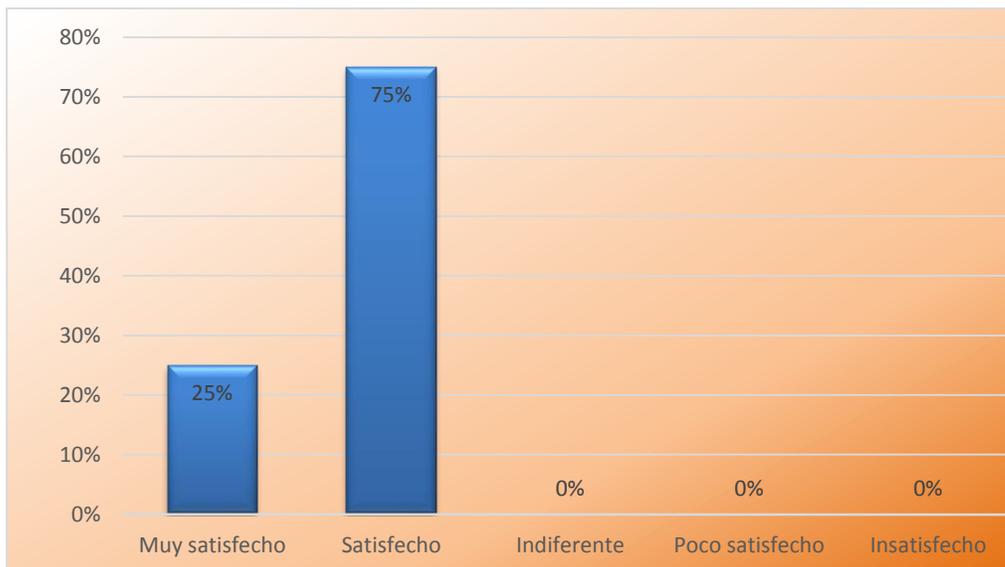
Los datos obtenidos reflejan que el 100% de los trabajadores son motivados más cuando reciben un llamado de atención. (Ver anexo 6)

No todos los escenarios son iguales dentro de las empresas, los llamados de atención como medida de alerta para los trabajadores a veces resultan ser muy ofensivas para los trabajadores o incluso un factor que le haga afectar su motivación, cuando este no tiene lógica con el desempeño del trabajador de otra mano existen empresas que prefieren obviar los llamados de atención solo por retener el personal.

Los trabajadores de la empresa estudio expresan que siempre y cuando el llamado sea para mejorar su trabajo es tomado apropiadamente porque hay que dar lo mejor, y manifiestan que la manera en que ellos son corregidos es de una forma que no afecta el clima de trabajo, cómoda pero muy correctiva por parte de sus superiores. Por medio de la entrevista el jefe de línea se pudo corroborar lo expresado por los colaboradores.

El interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño de un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. (Chiavenato, 2007, pág. 243)

Gráfico 2: Satisfacción en el desempeño



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Según los datos obtenidos el 75% de los trabajadores se siente Satisfecho con el aporte que ellos brindan a la empresa y el 25% está Muy satisfecho.

Todo aporte por parte de los colaboradores a la empresa brinda efectivamente ayuda alcanzar los objetivos, pero dependerá de cada individuo su actitud y su aporte.

Según la entrevista brindada por parte del jefe de producción de la panadería, ellos como empresa procuran hacerles saber a los trabajadores que el trabajo que realizan es

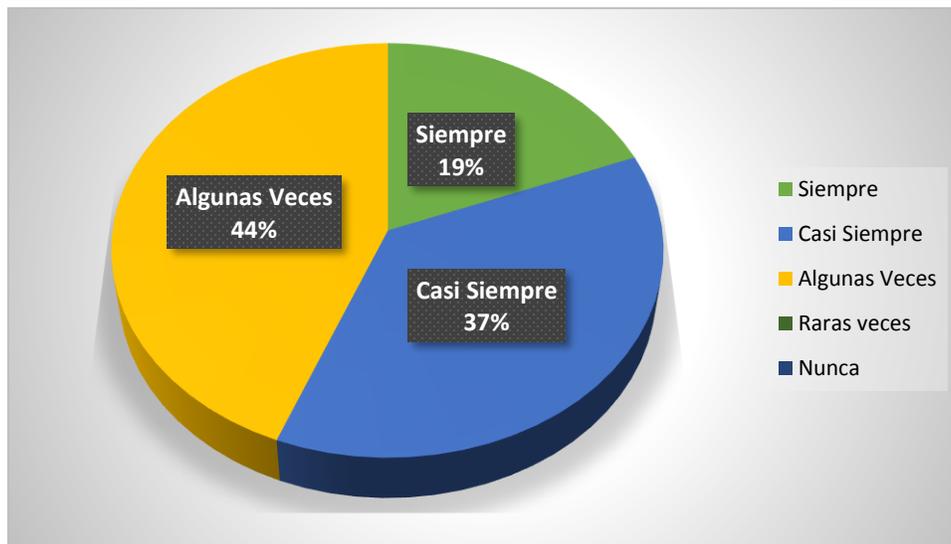
necesario como importante, esto se hace saber por medio de palabras y comentarios que se les da a los empleados, también como palabras de agradecimiento, ya que gracias al desempeño que el personal hace se puede terminar otra tarea más en la empresa.

En esta empresa se puede ver que positivamente los trabajadores se sienten útiles y parte de cuerpo de trabajadores y que cada uno de los esfuerzos hechos son motivo de satisfacción para cada individuo colaborador, no estancarse como uno más, que llega por trabajar y sin pensar que su apoyo es de gran importancia para el funcionamiento del área productiva de la empresa. Es decir que los trabajadores sienten satisfacción al ver que el trabajo que ellos realizan se puede ver en los resultados obtenidos en la misma empresa, y siendo ellos parte de los resultados, pueden ver que el esfuerzo no es en vano.

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. (James Stoner E. F., 1996, pág. 546)

Los trabajos en equipo en las organizaciones son de hecho alivianar la carga de las tareas en muchos casos, los miembros del equipo refuerzan muchas de las normas y sus valores personales, también ofrecen a los demás miembros el sentido de pertenencia a un grupo y la satisfacción social y laboral.

Gráfico 3: Trabajo en equipo



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

El 44% de los trabajadores Algunas veces colabora con las tareas de sus compañeros, el 37% Casi siempre y el 19% Siempre. se debe tomar en cuenta que algunas de las razones por lo cual no todos los trabajadores colaboran con sus otros compañeros, es el grado de responsabilidad y la cantidad de actividades que estos realizan y en vez de ayudar requieren ayuda, pero se puede decir que se realiza trabajo en equipo en la empresa.

A través de algunas pequeñas conversaciones con algunos miembros del personal, mediante se les aplico la encuesta, ellos expresaban que, aunque a veces quisieran colaborar con las tareas de sus demás compañeros no pueden hacerlo debido a que algunos tienen un puesto de trabajo más saturados de tareas y no pueden asumir más responsabilidades, pero siempre y cuando se preste las condiciones tiempo para colaborar lo hacen porque ese también es parte de su trabajo.

Expresa de igual manera el responsable de área, por medio de la entrevista que se realizó, que debido a la carga o el tipo de trabajo que se realiza dentro de la empresa, no todos los trabajadores pueden colaborar con otros miembros del equipo en el cumplimiento de las tareas.

No obstante promover el trabajo en equipo y la cooperación dentro del clima laboral, es uno de los alores que como empresa han tratado de formar.

Trabajador o persona perseverante

Perseverar es mantenerse constantemente en la prosecución de lo comenzado. Durar permanentemente o por largo tiempo. (Gárriz, 2014)

El 100% de los trabajadores está identificado con ser una persona perseverante en el cumplimiento de las tareas asignadas a su cargo. (Ver anexo 7)

Analizando los datos obtenidos por las encuestas, los trabajadores del área de producción son personas constantes en sus tareas y metas a cumplir, saben que tienen una responsabilidad a su cargo y que a través de su esfuerzo la empresa mantiene en pie y estar motivados, es una clara muestra de la constancia que ellos poseen y demuestran.

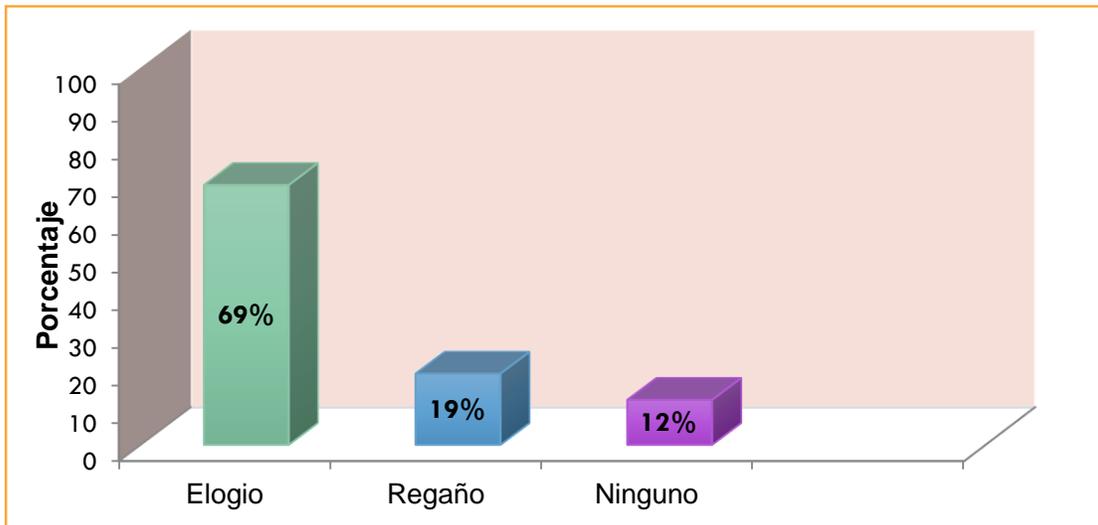
El responsable de área de producción durante una entrevista que se realizó, expresa que ciertamente son colaboradores con ganas de trabajar y deseos de lograr beneficios tanto

personales como para la misma empresa, y tratan de asumir las tareas por muy grandes que sean, por que poseen un alto grado de responsabilidad.

Esto es de gran ventaja para la empresa, contar con personal que se exijan así mismo, ya que esto trae ventajas en el área de producción porque se cuenta con personas que van a cumplir y persistir en su desempeño.

Estimulación en general se refiere a cómo los organismos perciben los estímulos entrantes. Como tal, es parte del mecanismo de estímulo-respuesta. Por lo tanto, la estimulación puede ser descrita como "la respuesta que provocan los eventos externos a un individuo en el intento de hacerles frente". (López, 2015)

Gráfico 4: Estimulación por regaño o Elogio



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

En la siguiente gráfica, el 69% de los encuestados es estimulado por los Elogios, el 19% expresa que ellos se estimulan más por Regaños y un 12% opina que los elogios y los regaños no son motivo de estímulo para ellos, se muestran indiferente en los dos casos expuestos.

Haciendo referencia a la entrevista brindada por el jefe de línea en el área de producción, ellos procuran motivar al trabajador felicitándolos por su trabaja bien hecho, aunque

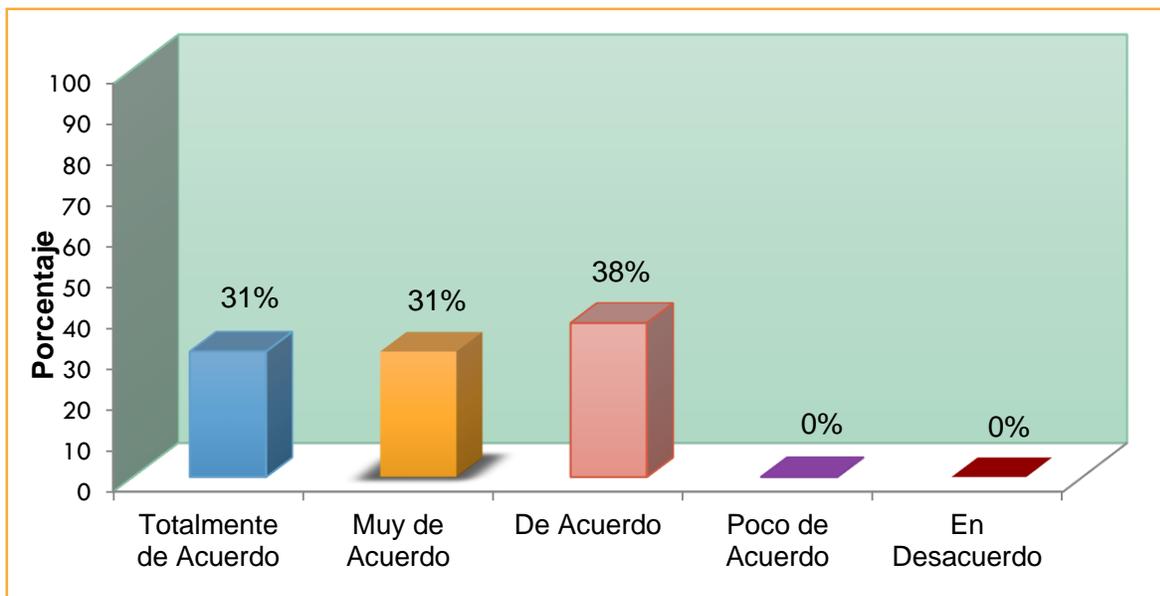
también el entrevistado expresaba que cuando es necesario corregir se tiene que hacer, pero evitando los gritos o palabras que insulten al colaborador.

Encontrar un equilibrio entre motivar por elogios y motivar por miedo es meramente complejo, debido a que no todas las personas, poseen la misma capacidad de aceptar críticas y /o elogio por el trabajo realizando. Claramente se puede caer en un mal hábito el no recibir ni un comentario o estar siempre a la espera de que el trabajo que realiza el trabajador no va cumplir siempre con las expectativas del jefe.

En Panadería y Repostería Belén, los colaboradores del área de producción ciertamente son estimulados en su mayoría por los elogios que se puedan recibir por parte del jefe o supervisor, por otra parte, aquellos cuya identificación fue estimulada por los regaños expresaban que ellos, al ser corregido se exigen en su puesto, aunque para algunos son indiferentes antes estas dos condiciones.

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominante, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. (Edward Freeman, 1996)

Gráfico 5: Satisfacción de deseos y necesidades básicas



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato.

A continuación, se detalla, los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores, 38% está De acuerdo en que la remuneración por parte de la empresa, el 31% está Muy de acuerdo y otro 31% está Totalmente de acuerdo que ellos pueden cubrir sus deseos y principalmente las necesidades básicas.

Según Amador (2015) jefe de línea, por medio de la entrevista, compartió que como empresa tratan de que la retribución a los trabajadores pueda cubrir sus principales necesidades, además el salario otorgado por la empresa es ajustado al salario mínimo, para que ellos solventen lo más necesario.

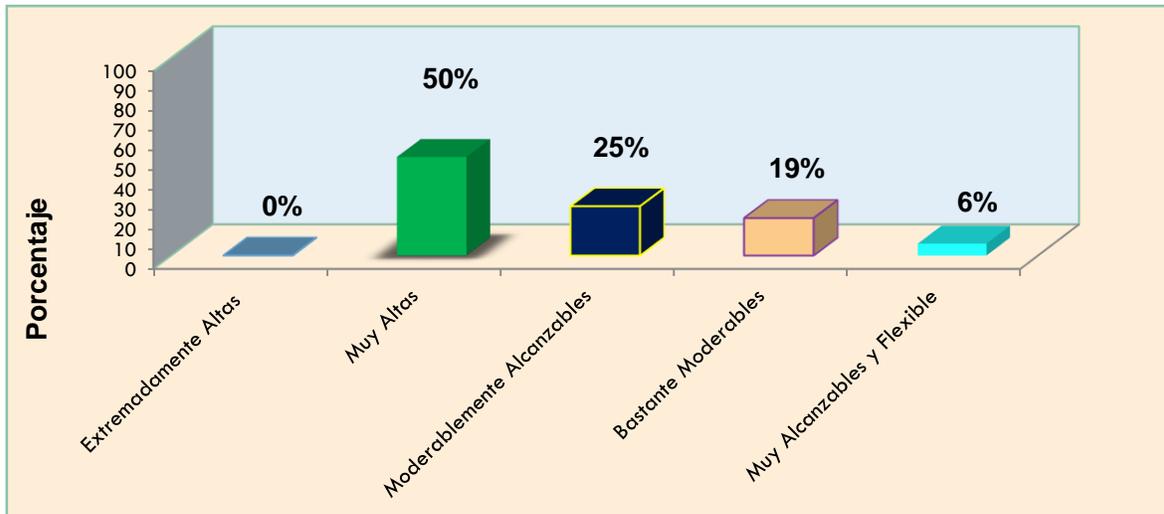
A cómo Maslow menciona cada persona tiene un motivo para satisfacer una necesidad y poder satisfacer esa necesidad mediante un esfuerzo que trae consigo su recompensa monetaria, logra altamente motivar al individuo, como observamos no se reflejaron respuesta de inconformidad o negativas a relación al parámetro estudiado.

Es preciso que hoy en días, las organizaciones pueden ser justos en cuanto retribución y desempeño, ya que cuando un colaborador o trabajador siente que, todo el esfuerzo que este brinda a la empresa donde labora, puede al final cubrir las necesidades que él tiene, se puede lograr un vínculo de compromiso entre empresa y empleado, ya que sentirá, que el cubre la necesidad de la empresa y esta a su vez cubrirá las de el mismo.

Como individuo trabajar para solventar sus deseos y necesidades es el objetivo de laborar dentro de una organización y, que la empresa Belén responda a las exigencias del colaborador y el trabajador le retribuya por medio de su esfuerzo, es una relación estable para poder alcanzar los objetivos de ambos.

Richard L. Hughes, 2007 citado por Castelló (2013). Las metas deben presentar un reto, los niveles más alto dl desempeño viene cuando las metas fortalecen o inspiran a las personas a hacer un poco más del que pensaban que podrían, las metas tienen que ser un reto, pero a su vez accesibles para obtener el mejor resultado personal.

Gráfico 6: Las metas de la empresa



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

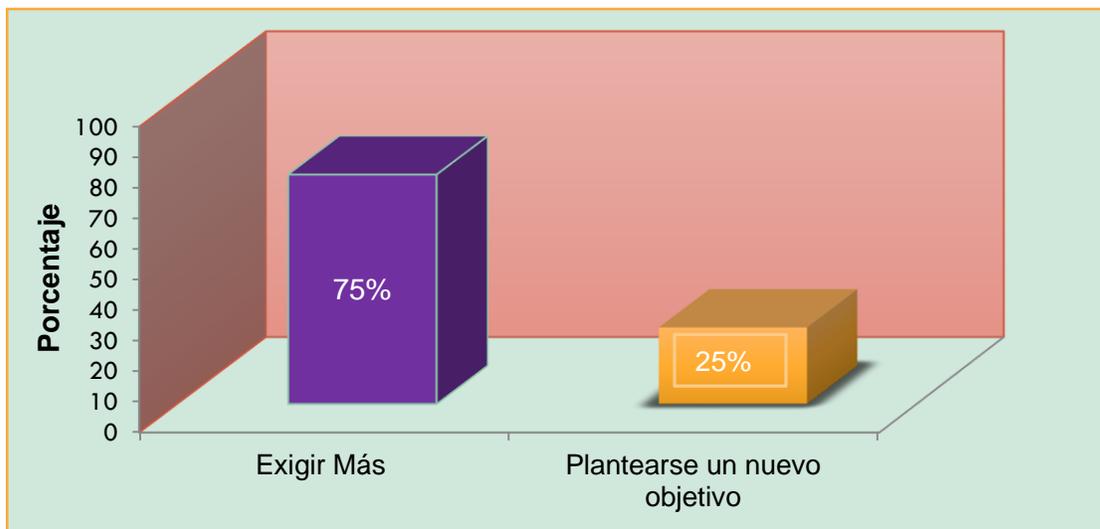
Según los estudios realizados se puede ver que el 50% de los encuestados consideran que las metas por parte de la empresa son muy altas, recordemos que hablamos de una panadería y la producción no responde a las exigencias del director a veces sino de la demanda creciente por parte de los consumidores, según el jefe de línea por medio de una entrevista afirma que a veces la metas no es porque ellos quieren sino es por que como empresa productora, tienen que producir lo que el cliente solicita y más en tiempos de gran demanda, aunque claro son compensadas con horas extras, por esa parte pueden sentir que las metas de cumplir o entregar son altas, un 25% de los encuestados considera que las metas son moderadamente alcanzables, un 19% opina que son bastantes alcanzables y un 6% que son muy alcanzables y flexibles, vemos como los trabajadores por medio de las encuestas se encuentran divididos porque la mitad de ellos opinan que las metas establecidas son muy altas y la otra parte de ellos aunque expresan unos que son muy flexibles y otros moderables están de acuerdo en que las metas no son altas y menos extremas, en una de las encuestas aplicadas a un trabajador el comentaba lo siguiente “ A veces no es que tengamos que cumplir una meta ya establecida por la empresa pero si tenemos que cumplir con nuestra responsabilidad porque si hay pedidos y cargos tenemos que sacarlos y entregarlos”, la empresa Belén por otra parte ha crecido su demanda y junto con ellos su personal.

Pero entonces serían contradictorias las palabras de su jefe de línea, que, por medio de una entrevista expreso, que el trabajo que la empresa se requiere lo podría realizar con la mitad de los trabajadores que posee, pero sería sobrecargarlos solo contar con la mitad del personal; aseguraba él superior que sus empleados si fuesen sobrecargados de trabajo tuviera constantemente personal nuevo porque nadie aguantaría el cansancio.

La carga laboral de los colaboradores, siempre será cansada, ya que se habla de producción y este rubro raramente posee tiempos de holgura, pero se puede sentir cierta presión por el constante trabajo de la empresa, por lo que por aclarar, se pudo mal interpretar la interrogante en los trabajadores, pero el responsable de área expreso, sus metas dependerán mayormente de la demanda de los clientes y consumidores.

Las exigencias de los objetivos sirven de guía para la acción de las personas, constituyen hasta cierto punto, medios de control, aun cuando esta no sea su finalidad. (Chiavenato, 2007, pág. 446)

Gráfico 7: Exigencias en cumplir los objetivos



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato.

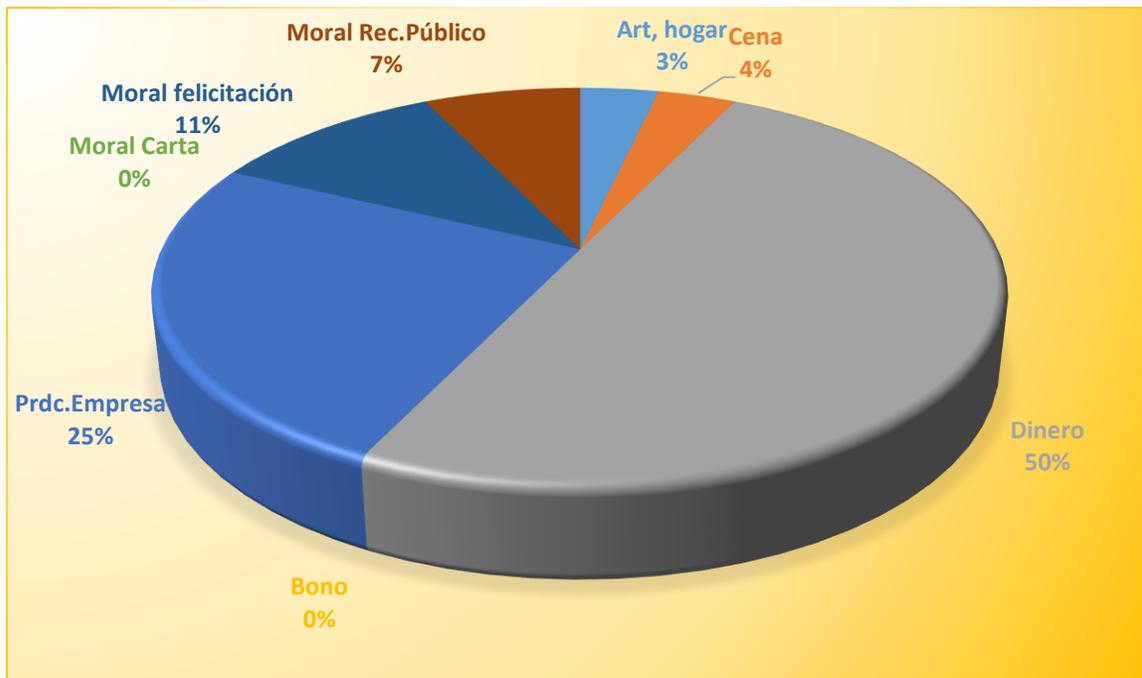
Se podría confirmar este resultados con los obtenidos en el gráfico 6, relacionando donde los trabajadores se consideran personas perseverantes y constantes en su desempeño laboral, se puede ver que el 75% de los trabajadores se exige más cuando ellos no logran alcanzar un objetivo, intentan hasta alcanzarlos, la constancia de un trabajador se

demuestra por medio de sus logros y metas alcanzadas por el trabajo que este realiza, y exigirse más como persona para obtener un objetivo o exigencia laboral, el 25% expresa que ellos mejor se plantean otro objetivo.

En muchas empresas hoy en día, se exigen muchos para mantenerse firmes dentro del mercado y esto solo se logra con un personal competitivo y perseverante, en Panadería Belén se encuentran trabajadores muy constantes y esto también podemos asociarlos a que ellos aparte de ser altamente exigentes con ellos mismo, están motivados por factores diferentes porque un trabajador que reconozca que cumplir con su trabajo lo beneficia es porque con anterioridad este ya ha obtenido algún tipo de beneficio.

Aunque no cabe duda de que el salario sea un gran motivador, no es menos cierto que éste no motiva a todo el mundo con la misma intensidad. Algunas personas están más interesadas en aspectos de su trabajo que no son puramente económicos. Las recompensas no económicas pueden consistir en elogios públicos o en privado, títulos o aumento de las responsabilidades laborales. (Mejía, 2000, pág. 368)

Gráfico 8: Tipo de Reconocimiento



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Dentro de las compensaciones no monetarias, vemos según los datos obtenidos 50% han recibido como reconocimiento por algún trabajo dinero en efectivo, 25% han recibido artículos en este caso productos de la misma empresa como pasteles en su mayoría, 11% felicitaciones espontáneas, 7% han recibido reconocimiento en público, 4% expresan que los han premiado por medio de Cenas y 3% expresan que han recibido artículos para el hogar, ya sea licuadoras, planchas entre otros por mencionar.

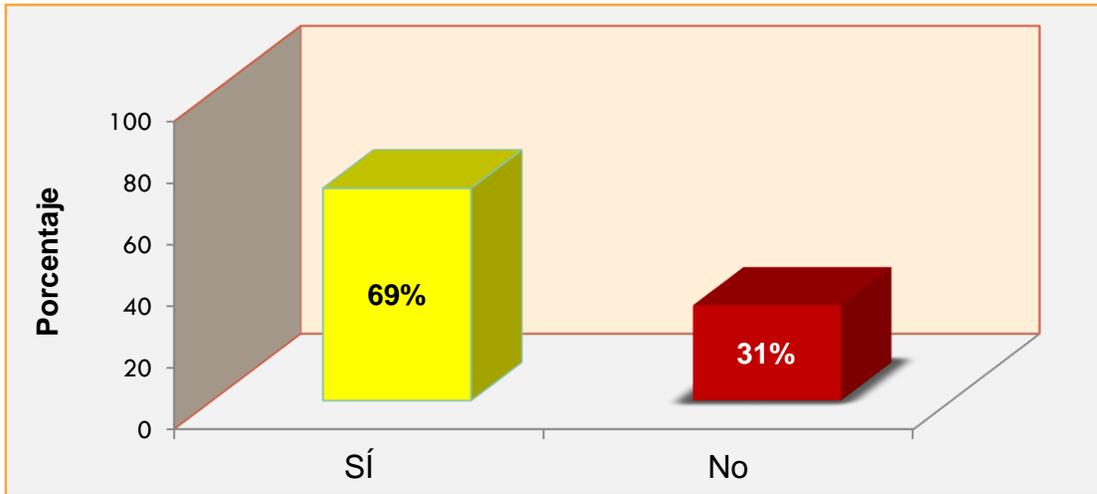
El jefe inmediato, por medio de la entrevista expreso, que ellos como empresa han venido mejorando la parte motivacional, y gracias a recomendaciones que se han propuesto mediante estudios anteriores, ellos han aplicado las sugerencias por ejemplo compartía, felicitarlos por su trabajo, reconocer que han mejorado en su desempeño, y han visto mejorías en la satisfacción del personal.

Se pudo observar mediante las visitas al área de producción y el resto de la empresa, que en la pared colocan una fotografía del trabajador del mes, esto como parte la motivación no monetaria, así también en el área de servicio al cliente, se encuentran frases, que invitan al cliente y consumidor a respetar a las personas que prestan dicho servicio, claro que el cliente recibirá su debida atención y respeto, esto dentro de la empresa hace ver a los trabajadores que poseen dignidad y estima por parte de los propietarios, además esta se puede considerar parte de la motivación que la empresa brinda o proporciona a sus colaboradores, creando satisfacción en ellos, buscando la manera de que a su vez se presiona para que ellos den un buen servicio.

Incentivar a los colaboradores, premiarlos a aparte de su pago, mejora la autoestima y la manera inclusive como el trabajador en relación al desempeño, la empresa Belén por medio de estudios y sugerencia ya realizadas, expone a la vista del público murales con el trabajador del mes y esos pequeños pero significativos detalles, motivan al trabajador e impregna en ellos la satisfacción personal.

La disposición se refiere a la posibilidad de que una persona realice una pieza de trabajo entero, global o parcial y del que pueda identificar claramente el resultado de su esfuerzo. (Chiavenato, 2007)

Gráfico 9: Disposiciones



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato.

El 69% de los encuestados expresa que ellos si estarían dispuestos a asumir nuevas tareas porque obtener más trabajo implica más recompensas monetaria y mejor calidad de vida para algunos trabajadores, una de las necesidades básicas del ser humano es la familia y eso es uno de las mayores motivaciones también , y poder tener una oportunidad para mejorar tus ingreso es a través de mayor trabajo y mayor responsabilidad laboral aunque esto implique mayor cansancio físico, pero como los trabajadores daban a conocer por medio de la encuesta y platicas mediante la aplicación , “obtener mayores ingresos es más trabajo pero vale la pena el esfuerzo extra, porque eso al final da tranquilidad de que tienes para cubrir las necesidades de uno y de su familia”, por lo contrario el 31% de los resultados obtenidos opina que ellos no les gustaría o no están dispuestos a asumir nuevas tareas, consideran que están muy satisfecho con su carga laboral y con lo que este les remunera para sus necesidades.

Según Amador (2015), por medio de la entrevista que brindo, expreso que es raro cuando un trabajador no está dispuesto a adquirir nuevas responsabilidades, el considera que ellos están muy abiertos a las oportunidades que la empresa puede abrir para cada colaborador y que al final siempre cada tarea lleva consigo un beneficio.

Asumir nuevos compromisos a veces resulta ser una decisión que podría beneficiar por diferentes factores, pero tomar nuevas responsabilidades también es a exigirse más y como persona se reconoce hasta donde es capaz de asumir un cargo con actividades extras.

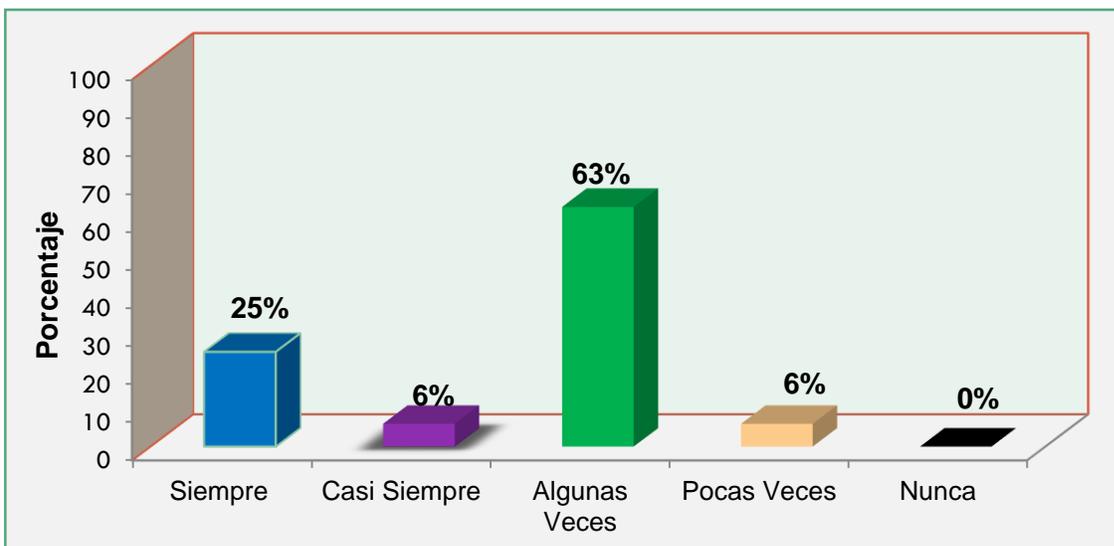
Pero también el asumir nuevas tareas mejora y prepara al trabajador para adquirir más habilidades o desarrollarlas mejor además de la experiencia que regala.

Es tan ventajoso hoy en día, que toda empresa tenga trabajadores dispuestos, en función a adquirir responsabilidades, tanto para el bien de la empresa, y como la del mismo colaborador, ya que se disponga siempre alguien a asumir esas tareas nuevas o extras que se presentan, y sobre todo que dentro de la misma empresa se pueda solventar, es de gran importancia a la vez remunerar o apreciar ese recurso humano existente dentro de la organización.

Se puede decir que los trabajadores de la panadería Belén, son personas dispuestas para asumir nuevos retos y tareas, que particularmente están al final serán provechosas para ellos, esto se ha venido implementando con el pasar de los años se puede decir, que mediante experiencia pasadas, han podido ver que dentro de la empresa, el asumir nuevas cargas laborales se transformaran en beneficios para ellos, por lo cual mediante las acciones que ellos pueden realizar los jefes o responsable de la empresa pueden ver ciertas características, que en posteriormente serán recompensadas de diversas maneras.

Para Herzberg el enriquecimiento del cargo consiste en ampliar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo, este puede ser lateral (adición de responsabilidades en el mismo nivel) o vertical (adición de responsabilidades de nivel gradualmente más elevado). (Chiavenato, 1994)

Gráfico 10: Enriquecer el puesto



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato.

El 63% de los trabajadores expresa que algunas veces hay ciertas actividades que les ayuda a enriquecer su puesto y alimentar el conocimiento puesto que en comparación a la gráfica 12, ellos al haber asumido nuevas tareas es porque la empresa brinda la oportunidad de ofrecer nuevas responsabilidades y por ende este contribuye a un enriquecimiento en los trabajadores en relación a sus puestos de trabajos, el 25% expresa que siempre labores para enriquecer su puesto y habilidades, el 6% casi siempre al igual que raras veces.

Se dedujo que en esta empresa de producción existen labores y actividades que le ayuden a sus trabajadores a desarrollar sus habilidades y crecer en relación al desarrollo de su puesto, se observa en la gráfica que el ítem “Nunca” no fue tomado en cuenta para los trabajadores, esto se puede interpretar a que la empresa está de llena de actividades que esto beneficia al trabajador y en si a la vez a la empresa al poseer colaboradores con aptitudes altamente fuertes para desarrollar su cargo e inclusive otros cargos dentro de la empresa. Se puede decir también que el trabajo en equipo como se hace en la empresa estudio ayuda a la misma unidad de trabajo y desarrollarse mejor y aprender más.

El salario

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, o cual representan el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas. (Chiavenato, 1994)

Según los resultados obtenidos el 100% de los colaboradores de esta empresa, se sienten motivados salarialmente, esto afecta a la empresa positivamente. (Ver anexo 8), por que un trabajador que labore dentro de una empresa donde su frustración por mala remuneración sea motivo para una baja motivación, no será rentable a la empresa por lo tanto la empresa debe de procurar mantener un grado de equidad entre exigencias y remuneración al colaborador.

Panadería Belén según expreso (Amador, 2015) el jefe de línea por medio de una entrevista, nuestra empresa panadera a nivel departamental es la empresa que mejor paga a los trabajadores, el pago es salarial y sus vacaciones trimestrales. Contar con personas motivadas más a referirse económicamente, mejora mucho el ritmo con el que un trabajador se pueda desempeñar dentro del área de producción.

Beneficios aparte del pago

Las personas son atraídas y participan de la organización no sólo en función del cargo, del salario, de las oportunidades, del clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar; estos procuran traer ventajas tanto a la organización como al empleado, así como extenderse a la comunidad. (Chiavenato, 1994)

Según (Amador, 2015) , jefe de Línea expreso que uno de los convenios establecidos se encuentra con Óptica Matamoros, con Clínica dental La Merced, esto permite que los trabajadores puedan tener hasta un 15% de los trabajos requeridos, cabe mencionar que tiene convenios con CARITAS donde los trabajadores pueden adquirir préstamos, sin ofrecer nada como garantía, solicitando hasta quince mil córdobas. Y por supuesto el seguro integral.

Por la jornada que los trabajadores de producción laboran, la empresa panificadora les brinda el desayuno a los trabajadores que viajan fuera de Matagalpa, la empresa tiene trabajadores de Sébaco, por ejemplo, todos los trabajadores cuentan con un refrigerio y cena, si tienen que trabajar hasta muy tarde, se le facilita la cena.

También los trabajadores cuentan con uniformes, la empresa no lo da en su totalidad, pero expresaba el jefe de línea en la entrevista, que tienen la intención que los trabajadores cubran el 100% de sus uniformes por razones de su filosofía empresarial y para hacer que el trabajador aprenda a valorar las cosas que ellos mismos adquieren, y viatico de transporte para los trabajadores que no residen dentro de Matagalpa. (Ver anexo 9)

Tabla N° 5: Consideraciones del personal sobre los siguientes beneficios

Beneficio	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regulares	Malo	No O/Desc
V.Transporte	56.25%	18.75%	25%	0%	0%	0%
V.Alimento	12.5%	50%	31.25%	6.25%	0%	0%
Uniforme	31.25%	18.75%	25%	25%	0%	0%
Sub.Dentista	25%	37.5%	31.25%	0%	0%	6.25
Sub.Oftalmológico	25%	18.75%	31.25%	12.5%	0%	12.5%
Otro/Esp						

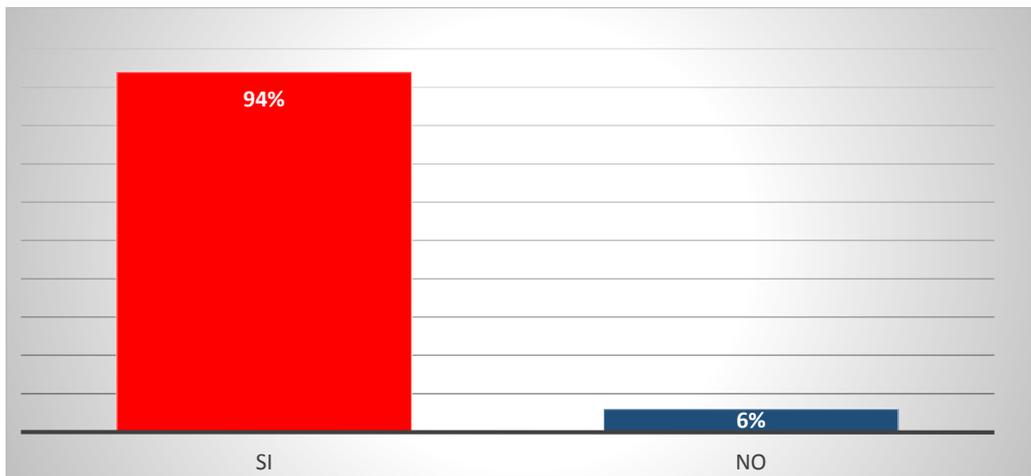
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Poder como empresa solventar algunos gastos a los colaboradores, quiere decir que se va buscando otro enfoque, claramente esta es una filosofía apegada al bienestar de los trabajadores y en función de una estrategia de la empresa para retención del recurso humano, muy bien aplicada, ya que esta muestra tanto beneficio para ambas partes.

Dentro de la empresa Belén, existen personas que ya han hecho uso de estos beneficios, pudiendo se ver, expreso el jefe de línea, gran mejoría en la autoestima, y esto da hincapié a una satisfacción personal que posteriormente ayudara en su desempeño.

La retribución basada en el puesto de trabajo se fundamenta en el valor relativo de los puestos entre sí al interior de la compañía. Es decir, según su nivel de complejidad, dificultad, exigencia, aptitud e importancia dentro del proceso productivo o de gestión que le es propio; fundamentando en la premisa de que se paga por realizar las tareas propias de unos puestos definidos. (Arrieta, 2003)

Gráfico 11: Correspondencia entre prestaciones y compensaciones vs trabajo que se realiza.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

El 94% de los trabajadores están de acuerdo que las prestaciones y compensaciones por parte de la empresa corresponden al trabajo que ellos desempeñan, el muy importante que en toda empresa el trabajador no se sienta abusado en relación al trabajo que este brinda parta la organización y la remuneración obtenida sea un insulto por parte de la empresa en vez de ser una manera de retribuir a los colaboradores, esto puede causar un factor que

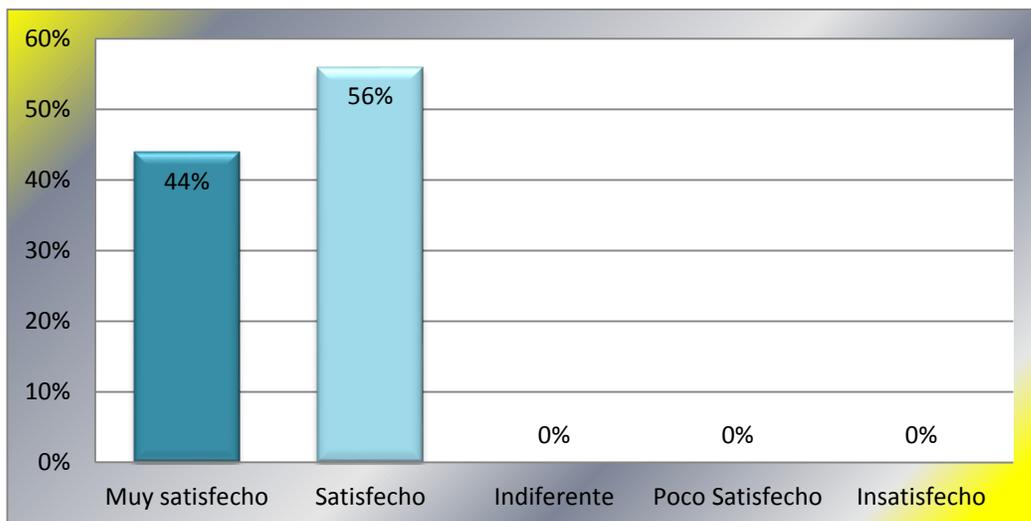
afecte a tener una baja autoestima en los empleados y verse afectada la misma empresa. El 6% de los encuestados expresan que la remuneración no coincide con el trabajo que ellos realizan.

Dentro de panadería Belén, expresaba el jefe inmediato del área de producción durante la entrevista, que la empresa procura brindar un buen pago en relación a las retribuciones de los empleados. Siendo esta la empresa que mejor paga dentro del sector panadero en Matagalpa como cabecera departamental, y los datos pueden reflejar la satisfacción de los trabajadores por parte de la empresa.

En toda empresa existen distintos ambientes de trabajo, así como distintos tipos de personas con muchas maneras de pensar, lamentablemente dentro de las empresas se encuentra trabajadores que quieren hacer poco y recibir mucho, aunque e un índice menor. Se puede decir que, en Panadería Belén, los trabajadores son remunerados de acuerdo al trabajo que ellos realizan o que básicamente existe u equilibrio entre salario y trabajo realizado.

La ley 618, arto.139, 2008 mencionada por (Ana Gabriel Novoa Centeno, 2013) La iluminación de los lugares de trabajo deberá permitir que los trabajadores dispongan de unas condiciones de visibilidad adecuados para poder circular y desarrollar sus actividades sin riesgo para su seguridad y la de terceros, con un confort visual aceptable.

Gráfico 12: Iluminación en el área de trabajo



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada reflejan que el 56% de los trabajadores está satisfecho con la iluminación en el área de trabajo y el 44% está muy satisfecho con la iluminación del área de trabajo.

La iluminación dentro de las instalaciones es muy importante y está ayuda a que los trabajadores puedan a su vez desenvolverse mejor dentro de su cargo. Cabe señalar que exceso de luz también perjudica al desempeño del colaborador, se tiene que encontrar un punto clave para la satisfacción del trabajador y que este no perjudique el producto o servicio, como es el caso de esta panadería.

Los trabajadores de la Panadería Belén se encuentran satisfechos con la iluminación que la empresa les brinda. (Ver anexo 10)

La forma como se encuentran ubicados los focos, faroles o cualquier tipo de iluminación dentro de dicha área, influye para que el trabajador realice amablemente su trabajo.

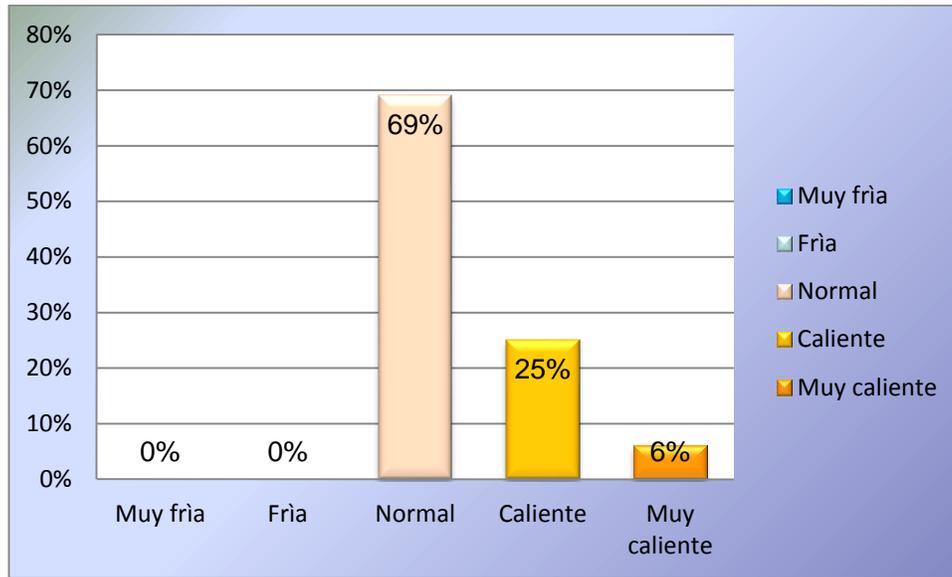
El 100% de los encuestados expresa que la iluminación influye a que ellos realicen sus tareas y responsabilidades. Cabe mencionar que las condiciones tienen que ser apropiadas, una excesiva iluminación o poca iluminación puede ser perjudicial en desarrollo de este tipo de tareas. (Ver anexo 11)

Relacionando la opinión del jefe inmediato de la panadería, expreso mediante la entrevista, que él considera que la iluminación es suficiente en las áreas de trabajo, sim embargo se observó que existen en determinados espacios muy poca fuente de luz.

Panadería Belén posee una iluminación satisfactoria, pero se debería instalar un poco más de fuentes de luz para el área de producción, ya que brindando siempre las condiciones óptimas para sus trabajadores tendrán buenos resultados por parte de los mismos.

Según (Ley 618 Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2009) Las condiciones del ambiente térmico no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores por lo que se deberán evitar condiciones excesivas de calor o frío.

Gráfico 13: Temperatura en el área de trabajo



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Según los datos obtenidos el 69% de los trabajadores considera que la temperatura del área de producción es normal, un 25% expresa que es muy caliente y el 6% la considera muy caliente.

Según Amador (2015) mediante la entrevista brindada, expreso que por recomendaciones del MITRAB ellos han ido mejorando en ciertas áreas y expresaba que inclusive la empresa procura dar brindar las mejores condiciones que la empresa pueda dar.

Durante la observación que se realizó dentro de las instalaciones de la empresa, en el área de producción, se encontró que cuenta con una puerta amplia y las otras fuentes de ingreso de aire, como las ventanas, que ayudan a normalizar la temperatura del área de trabajo.

En la empresa que se estudió, el área de producción como expresaron la mayoría de los trabajadores la temperatura es normal; las empresas panificadoras procuran tener una temperatura satisfactoria por el tipo de producto que se realiza, panadería Belén es una de ellas. Pero se puede instalar otra fuente de ventilación para regular un poco la temperatura, procurando no alterar la calidad del producto durante su proceso.

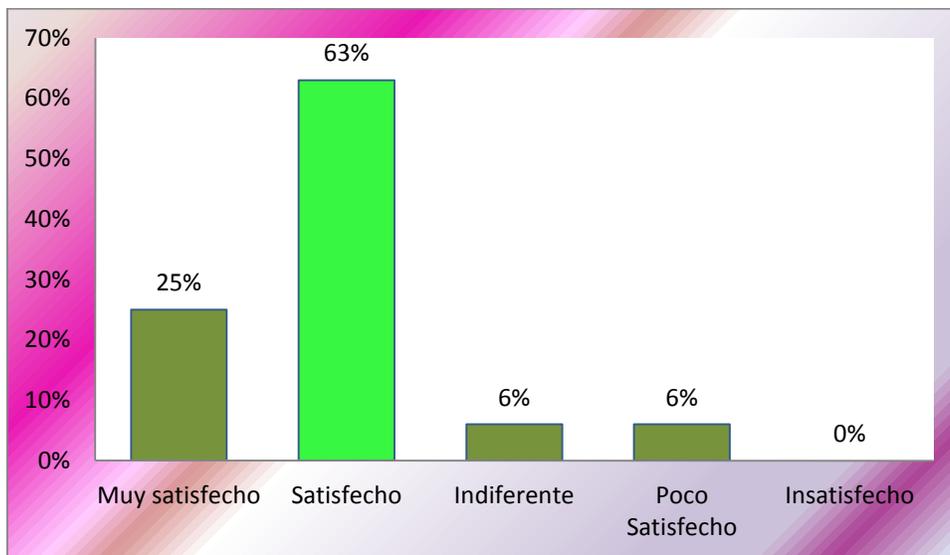
Cabe mencionar que, dentro del área de producción de la empresa, no se puede usar aires acondicionados, ni abanicos, se procura fuentes naturales, para el mejoramiento de la

temperatura, puesto que, si se utilizan elementos artificiales, provocaría un cambio en la materia prima y al resultado final del producto, afectando la calidad del mismo.

Cumplir con todas las exigencias del personal a veces no depende de los altos mandos, sino que, por el rubro de cada organización, son muchos los factores de una empresa panificadora lo que le influye la temperatura adecuada y por otra parte trabajar cerca de hornos y afecta la temperatura del área, Así expresaba el jefe de línea en la entrevista realizada.

Por condiciones ambientales de trabajo se entiende las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. (Chiavenato, 1994)

Gráfico 14: Condiciones de seguridad en el lugar de trabajo



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

El 63% está satisfecho con las condiciones de seguridad en el trabajo, el 25% está muy satisfecho. Brindar a los trabajadores condiciones apropiadas para su desempeño resguardando peligros y bienestar.

Según los datos obtenidos los trabajadores casi en su totalidad están satisfechos por las condiciones laborales dentro del área de producción que la empresa les brinda, procurando así el bienestar de ellos, cumpliendo normas que establecen las leyes y también con un

compromiso moral, al considerar sus trabajadores con dignidad y no como una maquinaria más u objeto dentro del área productiva (Ver anexo 12), aunque el 6% se muestra indiferente , es decir no prestan atención si laboran en un lugar seguro o no, vemos que existen trabajadores que su único objetivo es trabajar y no velar por sí mismo en su bienestar , y el otro 6.25% expresa que están poco satisfecho con las condiciones del lugar de trabajo, es decir que no se cumple en su totalidad las condiciones dentro del área de producción para que realmente los trabajadores se sientan satisfechos, en cuanto a los que expresaban su poca satisfacción.

El jefe de línea por medio de la entrevista expreso, que ellos procuran de brindar condiciones segura para los trabajadores, y están siempre en contacto con la supervisora para que cualquier inconveniente sea corregido instantáneamente y no pase a un incidente mayor, además por medio de la guía de observación se pudo ver las instalaciones, y ver cada área de trabajo y las condiciones donde los trabajadores se desempeñan, una de las áreas que llamo la atención, fue el área de decoración que se podría mejorar un poco las condiciones para el bienestar del colaborador.

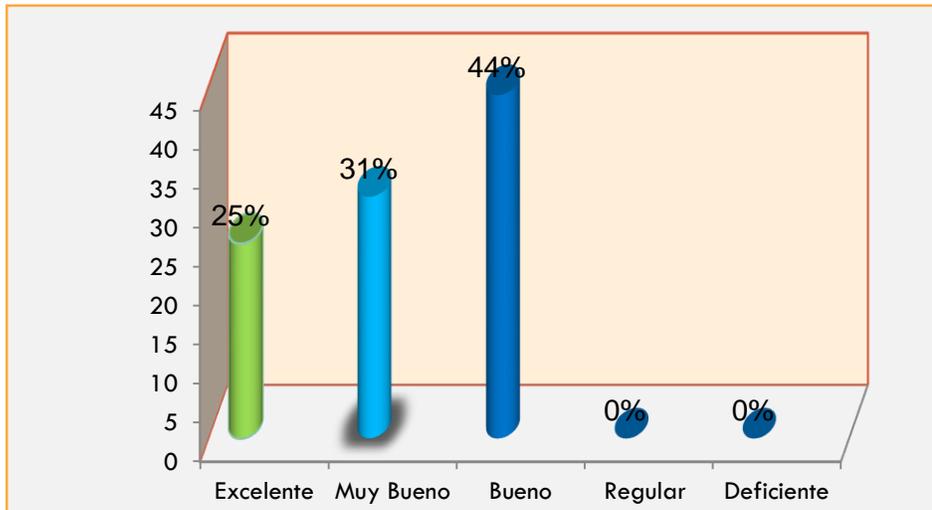
La empresa debe de revisar ciertas condiciones para poder cubrir cualquier circunstancia o motivo que creen insatisfacción en las condiciones de seguridad de los espacios correspondientes.

Plan de higiene y seguridad

De manera genérica, higiene y seguridad laboral constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales del trabajo capaces de mantener ciertos niveles de salud de los empleados. (Chiavenato, 1994)

El 100% de los encuestados expresa que existe un plan de higiene y seguridad Laboral (Ver anexo 13), en cuanto al cumplimiento lo consideran el 44% bueno, 31% expresa que es muy bueno y 25% lo considera excelente.

Gráfico 15: Cumplimiento del plan de higiene y seguridad del trabajo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Los mismos trabajadores del área de producción lavan diariamente con cloro y demás productos desinfectantes, el jefe de línea así mismo verifica a la supervisora de limpieza e higiene, ella verifica las medidas que limpieza que la empresa exige, la empresa califica a los trabajadores con etiquetas de color por incumplimiento de labores, y se pasa un reporte sobre el plan realizado, y dos veces al mes se limpia, lava y se da control de plaga en toda el área productiva.

Cabe mencionar que este plan de higiene no se encuentra abstracto, es decir no está escrito, se define solo por filosofía o tradición, un plan de higiene realizado o ejecutado porque se aprendió de memoria. Aunque la limpieza es diaria.

Existen muchas maneras de entender el concepto de privilegio. En un sentido judicial o normativo, el privilegio puede ser un permiso especial otorgado por las autoridades. Los privilegios, por lo tanto, gozan de mejores condiciones que los ciudadanos comunes. (Garriz, 2014)

Tabla 6. Privilegios que brinda la empresa por antigüedad

PRIVILEGIO	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regulares	Malo	No O/Desc
Plan jubilación	0%	6.25%	6.25%	0%	0%	87.5%
Pago antigüedad	6.25%	0%	0%	0%	0%	93.75%
Indemnización	6.25%	31.25%	20%	0%	0%	37.5%

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Al realizar esta pregunta a los trabajadores se ve que en la mayoría de los casos ellos desconocen de los beneficios que la empresa ofrece o simplemente la empresa no ofrece.

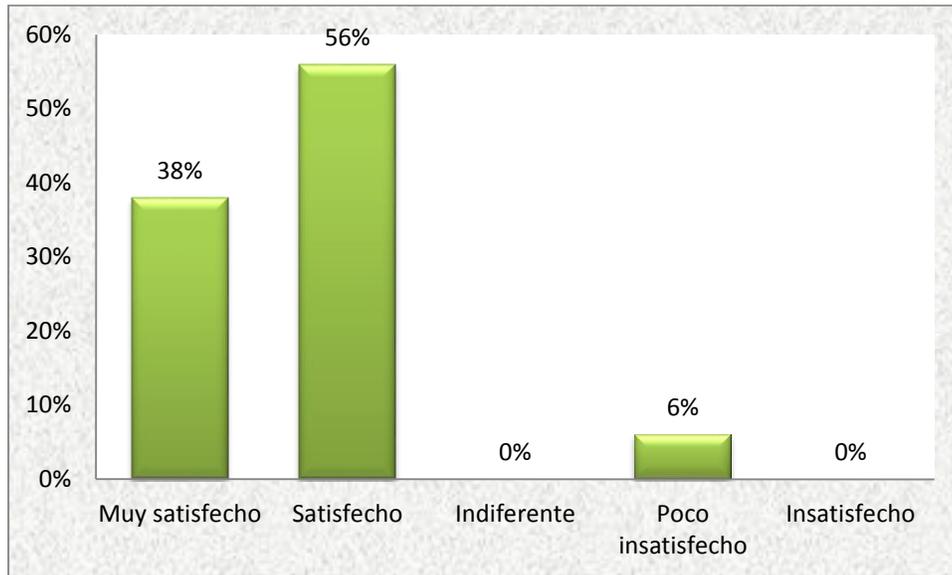
Respecto al plan de jubilación el 87.5% expresa desconocer si la empresa cuenta con un plan de jubilación 6.25% lo considera bueno y otro 6.5% expresa ser buen plan para ellos, con el pago por antigüedad 93.75% desconoce este privilegio que la empresa ofrece y 6.25% lo considera excelente, por ultimo 37.5% expresa desconocer de indemnización Extraordinario, 31.25% lo considera muy bueno y 6.25% expresa ser excelente.

Al realizar una entrevista al jefe de línea, expresa que la empresa cuenta con un contrato similar al de "Pellas" o por lo menos eso esa dirección se busca, que consiste en que el trabajador labore en la empresa por 6 años y ellos pagan 5 meses de liquidación y pueden seguir laborando dentro de la misma empresa si estos así lo desean, puesto a esto se renueva contrato como si ellos fueran un trabajador nuevo.

Se encuentran tres colaboradores gozando de este beneficio que la empresa otorga, ya que ellos se benefician económicamente y esta es otra estrategia que la empresa claramente utiliza para persuadir al trabajador para que continúe laborando con ellos

Richard L.Hughes, 2007 mencionado por (Martha Elena Ubeda Castellón, 2013) Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla de la manera más creativa, dándola a conocer a sus probabilidades.

Gráfico 16: Solución de los conflictos



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato.

Según los datos obtenidos 56% está satisfecho como su responsable resuelve los conflictos, 38% expresa estar muy satisfecho en la manera como su responsable maneja la manera de solucionar los conflictos y 6% están poco satisfecho, sienten cierta inconformidad a la forma de solución.

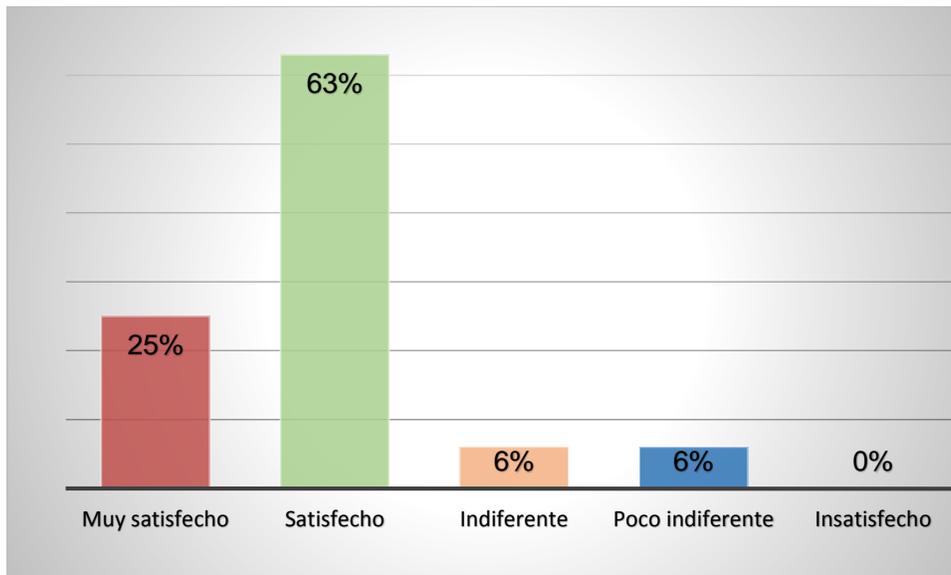
Relacionando la opinión del jefe de línea, durante la entrevista que se realizó, expresa que el evita dejar pasar los conflictos, cualquier inconveniente expuesto tiene que ser solucionado o aclarado de inmediato, compartía que, esto para efectividad de evitar incomodidad o que afecte el clima laboral durante la jornada.

Poder dar solución a todos y satisfacer sus expectativas es probablemente una de las tareas más difíciles de responsable de cualquier área dentro de una empresa, las personas poseen ciertas características y formas de poder solucionar conflictos, el jefe de línea comparte que por la filosofía de le empresa siempre trata de mantener un ambiente de armonía , y que inclusive el buen trato de los compañeros es parte del reglamento, expresa estar abierto a las opiniones y escucha a los trabajadores para solucionar cualquier inconformidad pero que esta tiene que estar justificada, para no crear malos entendidos.

Ciertamente cada líder posee aparte de formación y valores que le ayudan a solucionar y ser justo en la mejor manera de resolver un conflicto que subsista durante la jornada laboral.

Mediante la delegación de responsabilidades se dota a los trabajadores de los conocimientos y la autoridad necesaria para tomar decisiones que tradicionalmente recaen en los directores. La delegación de responsabilidades funciona porque a los trabajadores les gusta trabajar en algo que sientan que es importante. (Mejía, 2000)

Gráfico 17: Asignación de tareas



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato.

Según los datos obtenidos 63% están satisfecho con la asignación de responsabilidades que tienen bajo su cargo, 25% expresa estar muy satisfecho, 6% se muestra indiferente ante esta pregunta y 6% está poco satisfecho con la responsabilidad asignada.

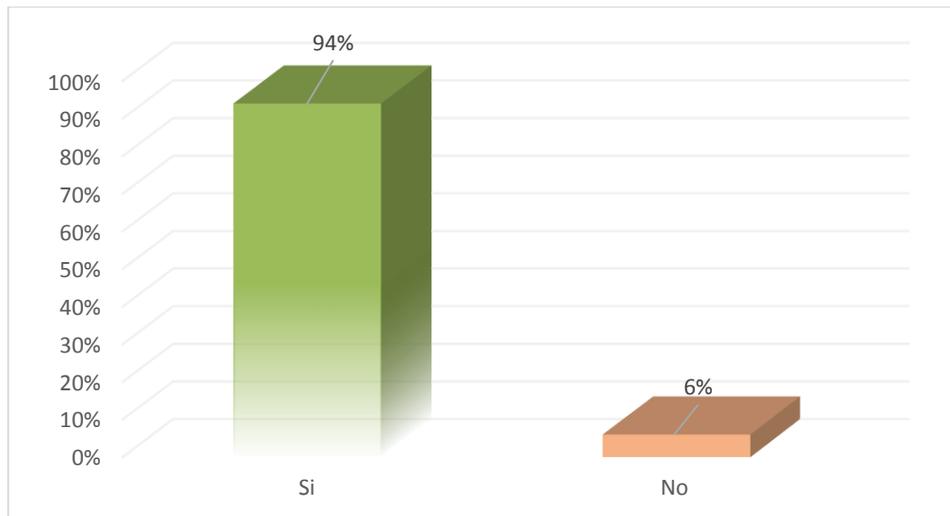
Durante la entrevista, el responsable del área compartió, el trabajo que se realiza en la panadería bien se podría realizar con la mitad de los trabajadores que poseen, pero este no es el caso, bien se podría explotar más trabajador, pero ellos creen que un trabajador cansado y exhausto, no es rentable para la empresa.

Se puede decir que el trabajo de producción es uno de los más cansados al igual que cualquier trabajo físico, por los datos reflejados se puede expresar que casi en la totalidad

del personal de producción, pero en su mayoría se encuentran conforme con las responsabilidades y esto lo corroboran los datos de la gráfica 17.

Las políticas de compensación son otorgadas conforme a las labores que ellos realizan y el desempeño que ellos dan a la empresa. Los trabajadores deberían de conocer en su totalidad las políticas de compensación de la empresa sabiendo que les beneficia como trabajador gracias a su labor y exigir su cumplimiento, La política que una empresa tenga, respecto de este tema será muy relevante en términos de atraer gente capacitada, con la motivación para trabajar en forma entusiasta y permanecer en la empresa a través del tiempo y evitar grandes el constante descontrol de tener gente inestable. (Chiavenato, 2007)

Gráfico 18: Políticas de compensación



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato.

Según los resultados obtenidos el 94% de los colaboradores del área de producción expresan que si conocen las políticas de compensación de la empresa y 6% expresan que ellos desconocen de las políticas.

Existen políticas de compensación dentro del reglamento interno de la empresa aprobadas por el MITRAB y recientemente se actualizó, expresa el responsable de línea por medio de una entrevista. (Amador, 2015)

Estas políticas deberían de ser conocidas por todos los trabajadores, y tal caso la empresa si no las ha dado a conocer, debería hacerse más accesible ya que esta es una manera indirecta de presionar al trabajador, en la realización de las tareas.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que los distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado desempeñan con lo que contribuyen al logro de los objetivos en una empresa. (Chiavenato, 1994)

Gráfico 19: Puesto que aspira



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato.

Se observa que 44% de los trabajadores expresa que aspiran a ser panadero o ya son panaderos y están conformes con el cargo a su responsabilidad, 19% les gustaría ser decorador otro 19% aspira a ser jefe de línea, aunque expresaron unos que a ese puesto les gustaría pero sería algo de poco alcance y no por no poseer la capacidad de desempeñarlo sino porque esta es una empresa familiar y los altos puestos solo pueden ser ejecutados por los mismos miembros de la familia, 12% aspiran a ser supervisores y 6% gerente.

Según Amador (2015), por medio de la entrevista, expreso que dentro de la empresa hay personas que entraron como limpia sartenes y hoy en día son panaderos, ellos pueden

ascender o aspirar a un nuevo puesto, y la empresa según su desempeño les da la oportunidad de obtener un nuevo cargo, además se les da capacitación durante su proceso de prueba.

Claramente esta es una empresa familiar y los trabajadores en su mayoría reconocen que, aunque les gustaría el mejor nivel jerárquico no podrían, por razones familiares por parte de la empresa, otros optan ser panaderos o están satisfechos en su cargo. Contar con personas con alto nivel de superación, es tener personal altamente exigente en su desempeño para demostrar a la empresa la fiabilidad que estos pueden brindar.

Las políticas de recursos humanos le han permitido crecer de puesto

Un enlace compartido en la web por la Universidad de Chile, Son políticas de Recursos Humanos todas las guías orientadoras para ejecutar acciones administrativas enfocadas hacia los funcionarios de la Universidad y al desarrollo institucional. La definición de nuestras políticas debe estar en concordancia con las definiciones estratégicas generales señaladas por la Universidad, las que determinan su razón de ser y su visualización de futuro, y estar orientadas a apoyar y dar viabilidad a la construcción de ese estado futuro deseado.

El 100% de los trabajadores encuestados de la panadería expresan, que completamente las políticas de recursos humanos de la empresa le han permitido optar por y crecer de puesto jerárquico (Ver anexo 14).

Una empresa que brinde por medios de sus políticas de RR-HH, de la oportunidad que el trabajador crezca, esto lo motiva altamente a mejorar su desempeño para así optar a un nuevo cargo, dentro de panadería Belén existen trabajadores colaborando con la empresa desde hace ocho meses y comenzaron como limpia sartenes y ahora son panaderos que dentro de la elaboración del pan es uno de los puestos jerárquicos más altos.

Control de las actividades

Por lo común, se define al control como a cualquier proceso que dirige las actividades de las personas hacia el logro de las metas organizacionales. Algunos gerentes no quieren admitirlo, pero los problemas en las áreas son por falta de control y estas pueden causar grandes pérdidas. (Bateman, 2001)

El 100% de los encuestados expresa que si existe un proceso que asegura u controle el cumplimiento de las actividades. (Ver anexo 15)

Toda organización se ha fijado metas, en cuanto a rendimiento, innovación, satisfacción de grupos y otras. Un estándar es el nivel de desempeño esperado para una meta determinada. Los estándares son unidades de medida que establecen los niveles de desempeño deseados, y funcionan como parámetros de comparación contra evaluar el desempeño real. Se puede establecer estándares en cualquier actividad: financiera, operativa de beneficios y otras. (Bateman, 2001, pág. 578)

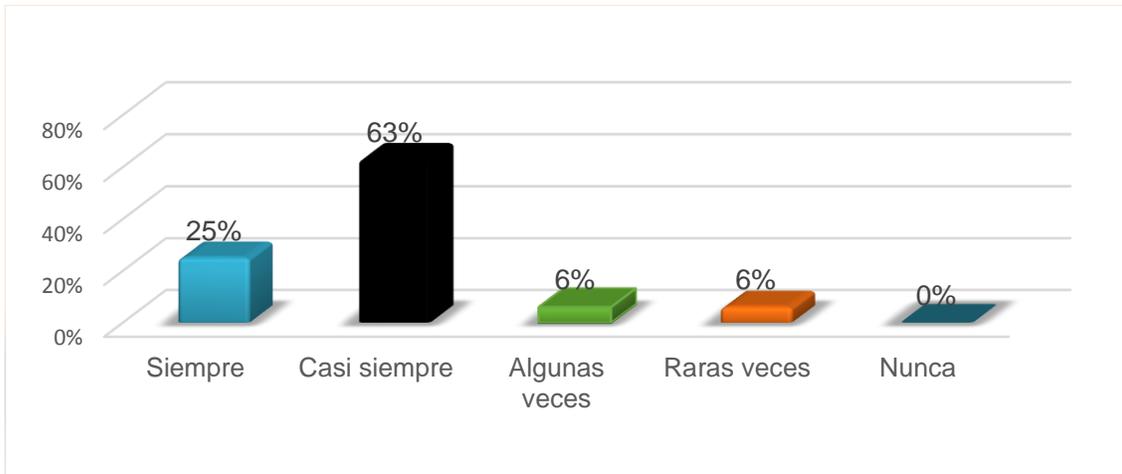
Al igual que en su totalidad con el 100% afirma que existe estándares de trabajo que garantiza una correcta realización de las tareas (Ver anexo 16).

El jefe de línea (Amador, 2015) existen hojas impresas en cada área de trabajo, pero no se encuentran documentadas como un manual de proceso o estándares de trabajo, sino son colocadas como guías para ayudar al trabajador a realizar su trabajo.

Panadería Belén tiene muchos documentos de gran importancia sin ser formalizados dentro de la empresa, poder archivar y formalizar estos documentos será de gran ayuda a las futuras generaciones de la empresa, puesto que recordemos que es una empresa familiar así ayudara al funcionamiento de la misma y también se debe formalizar para fácilmente actualizar cualquier información para mejora de la empresa

Relacionado al conocimiento, la especialización, técnicas o herramientas propias del puesto o área que un líder ocupa, se refiere al conocimiento competencia de una persona en el manejo de cualquier tipo de proceso o evento. Agüera Ibañes (2006), citado por (Castelló,2013).

Gráfico 20: Frecuencia con que resuelve los problemas de producción



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Al realizar la siguiente pregunta de la frecuencia con que el responsable resuelve los problemas de producción 63% expresa que casi siempre logra resolver los problemas, 25% responde que siempre los resuelve, 6% algunas veces y 6% raras veces.

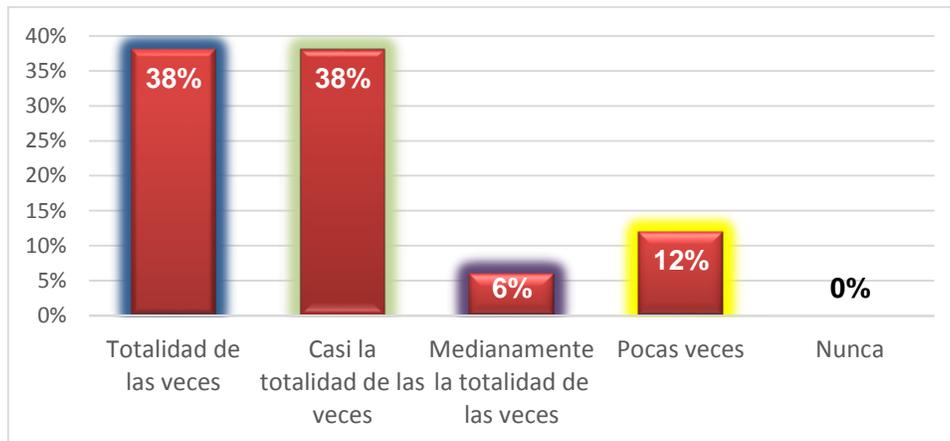
Dentro del proceso productivo poder resolver problemas es una característica que un responsable debe poseer, un atraso o inconveniente puede parar toda la producción y en esto la empresa se ve afectada con fechas de entrega, pérdida de algún producto, poder solucionarlo es poner en marcha de nuevo a la producción y diríamos salvar el día.

Por la parte del entrevistado, expreso que cuando un problema se presenta en el área de producción, este debe ser resuelto inmediatamente, aparte el trabajar con ellos y no solo ser un jefe más, compartía, le ha dado la experiencia para resolver la mayoría de inconvenientes, cabe señalar que el pide ayuda o consejos a los empleados más antiguos de la empresa también, al momento que se pueda presentar una contrariedad.

Según los datos de los encuestados el responsable en la casi en la totalidad de las veces ha logrado resolver dichos problemas, se considera que no poder haber solucionado un problema en determinado tiempo no requiere decir que un responsable no está capacitado para estar al frente de un área dentro de la organización.

Una de las habilidades dentro del liderazgo es la técnica y esta se refiere a la habilidad del buen uso de saber dominar los diferentes procedimientos, sistemas, materiales y maquinarias que hacen posible la operación de la institución. Agüera Ibañes (2006), citado por (Castelló,2013).

Gráfico 21: Uso adecuado de los recursos



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Siendo esta empresa panadera donde el uso de la materia es indispensable, hacer el mejor uso de los recursos en su mayoría depende de los colaboradores del área de producción, al preguntarle a los trabajadores de la panadería Belén, sí depende de ellos el uso adecuado de los recursos 38% expresan que en la totalidad de las veces depende de ellos, 38% casi en la totalidad de las veces, 12% pocas veces, 6% que medianamente la totalidad de las veces durante el proceso de producción depende de ellos y otro 6% nunca. (Ver anexo 17)

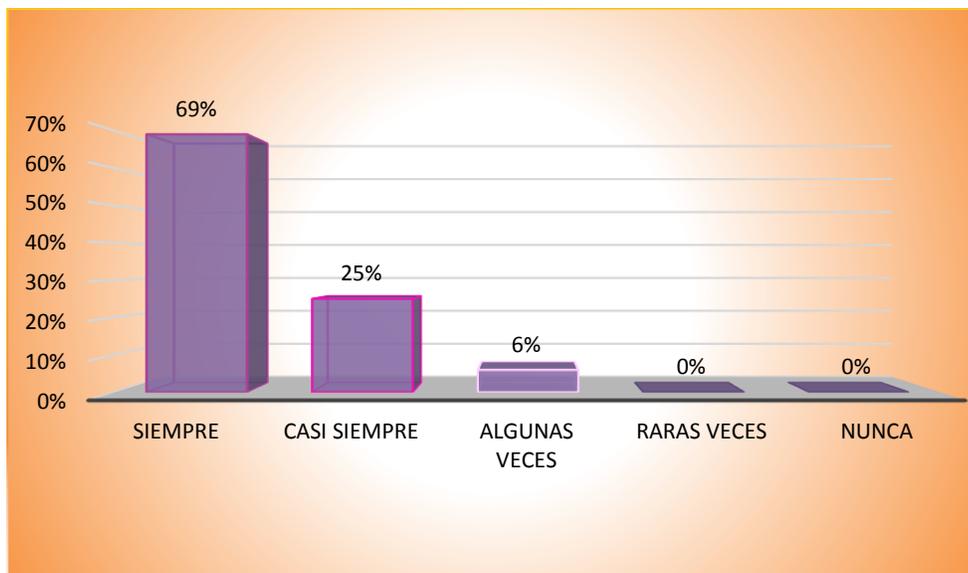
Se ha ido concientizando a través de los años a los trabajadores, a ser personas eficientes y a evitar el desperdicio, esto con el fin de no generar pérdidas, que a la larga puedan perjudicar a la empresa y al mismo colaborador, expreso el responsable de área, en la entrevista realizada.

Se puede deducir que no todo el personal de la empresa tiene bajo su responsabilidad el manejo de la materia prima, los panaderos y reposteros constantemente hacen contacto directo con los recursos para la elaboración del pan y ellos saben las medidas y demás características de esto, los decoradores directamente no realizan el producto y los

asistentes, los limpia sartenes no pueden controlar desde su puesto estos insumos; pero el buen uso de los materiales, evitando desperdicios también mejora ligeramente los costos de la panadería Belén.

El tiempo transcurrido entre la emisión de una orden de compra y la recepción del material enviado por el proveedor es el tiempo de entrega. En el caso de las partes y materias prima compradas, se supone que esa entrega es conocida; en el caso de las producidas anteriormente, se supone que la entrega se conoce y tiene la ventaja adicional de ser controlable. (Riggs, 2009)

Gráfico 22: Frecuencia de cumplimiento de trabajos programados



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

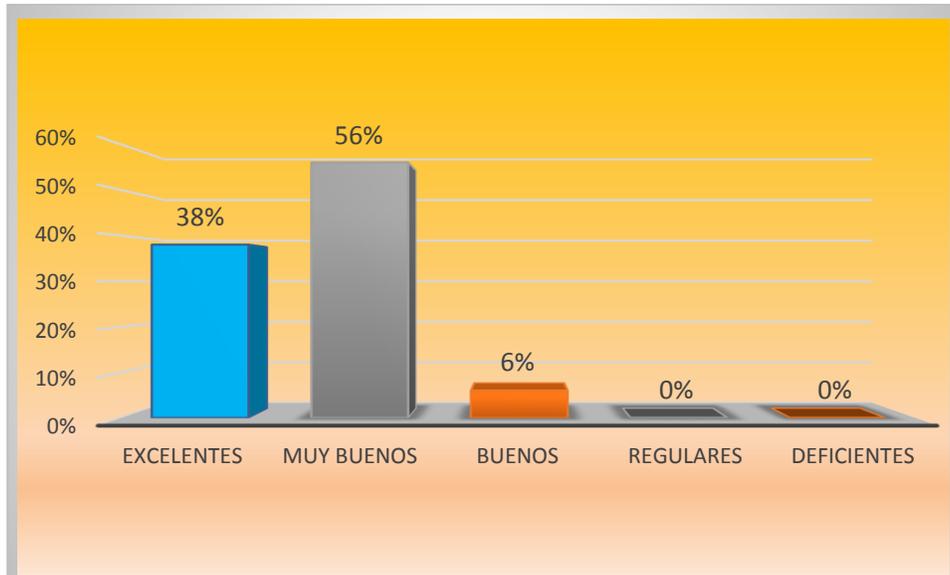
Según los datos obtenidos 69% siempre logran cumplir con las fechas de entrega, 25% casi siempre y 6% algunas veces.

Estos datos fueron constatados por el jefe de línea del área de producción, por medio de la entrevista, donde comento que se siente muy satisfecho por el personal que poseen, ya que son personas muy trabajadoras y comprometidas con su trabajo; expreso que, si en un día se tiene un encargo de 60 o 30 pasteles, ellos logran entregar en su mayoría el trabajo solicitado, aun cuando es pasada la hora de salida, claro son remunerados debidamente.

A pesar de que esta es un área de producción, y muy demandada, más de la mitad del grupo de trabajo logran siempre cumplir sus tareas para fechas de entrega, se supone que los incumplimientos son muy pocas y las afectaciones a la empresa son mínimos con respecto a los pedidos de los clientes.

De hecho, la calidad quizá sea una de las formas más importantes que permiten al administrador agregar valor a los productos y servicios, distinguiéndolos de la competencia, hoy en día los gerentes eficientes, consideran que productividad y calidad son dos caras de la misma moneda. (Stoner, 1996)

Gráfico 23: Calidad de la materia prima



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

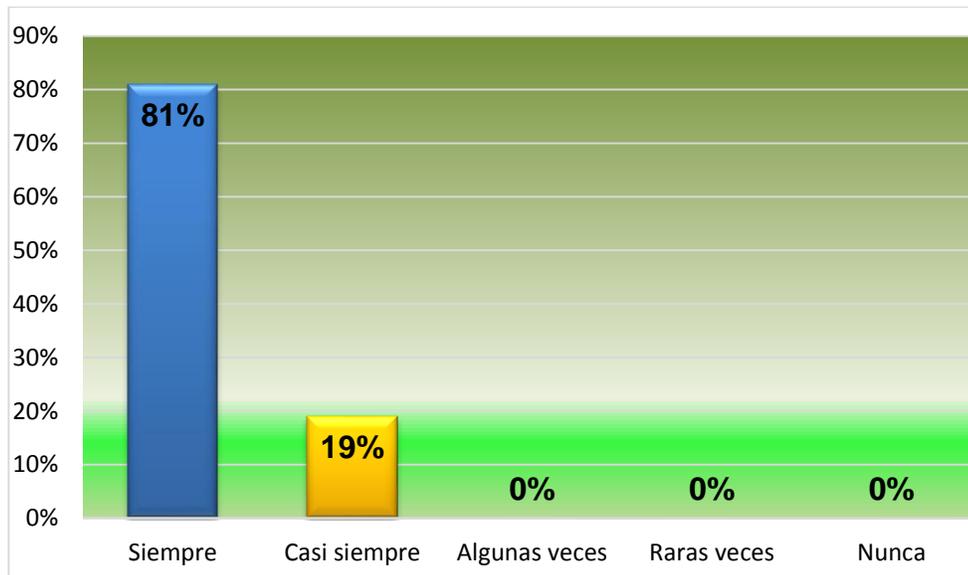
El 56% de los trabajadores de producción de la panadería Belén los consideran que los materiales brindados por la empresa son de muy buena calidad, el 38% expresa que son Excelentes materiales y 6% que son buenos.

Según Amador (2015) expreso en la entrevista, que cosas sencillas ayudan a que la empresa te lleve al camino rentable, el control de inventario es primordial para saber que no haya ningún descompuesto con los suministros y se busca elaborar el producto con la mejor calidad en materia prima, de ahí marcar la diferencia con la competencia.

Contar con los mejores materiales para realizar el trabajo, da lugar al que el trabajador se preocupe por esforzarse en realizar el producto y desempeña mejor sus habilidades, y por ende brindar lo mejor para que ellos se desempeñen, motiva al trabajador. Por otra parte, se debe tener un control y medidas para contar con estos materiales y claro poder facilitar a los colaboradores, para evitar retrasos que no competen o no están bajo el cargo de ciertos puestos dentro del área de producción, Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

El inventario es un recurso ocioso, disponible cuando se le necesita, pero sujeto a costos de almacenaje. Su finalidad principal es aislar la producción de las demoras causadas por falta de materiales. Influye también en la estabilidad del trabajo, la satisfacción del cliente, en los requisitos del manejo del material y en la política de compra. (Riggs, 2009).

Gráfico 24: Facilidad de los materiales



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Según los datos obtenidos el 81% expresa que la empresa Facilita los materiales necesarios para ellos poder realizar su trabajo, 19% dicen que casi siempre lo facilitan, dentro de toda empresa tener un control de inventario para evitar tener escasez de

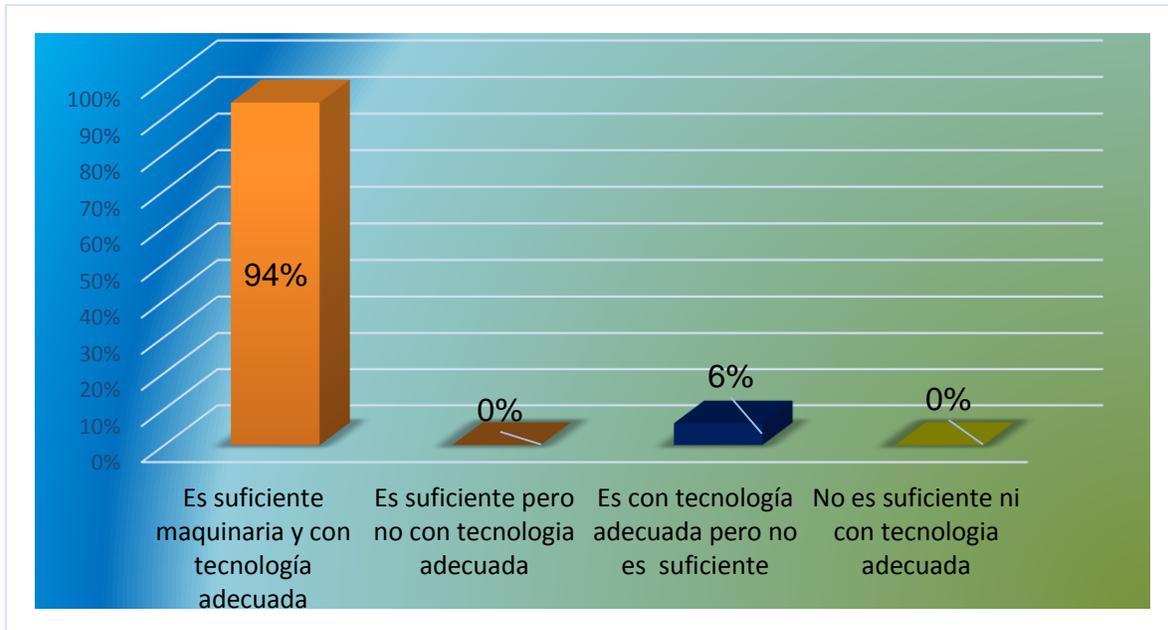
materiales y suministro y a su vez evitar cualquier retraso que pueda subsistir en el área de producción.

Dentro de panadería Belén existe un responsable de control de inventario, se planifica inventario para una semana, donde este se supervisa, se actualiza y se verifica, también cuentan con un inventario de seguridad, asegura que los proveedores con quienes cuentan son muy responsables y eficientes con sus entregas, los inventarios dentro de esta empresa no hay inventario para dos meses. Amador expresa que él personalmente diseño un sistema de inventario, pero la empresa no lo utiliza.

Se puede decir que, gracias a la facilidad de brindar los suministros a los trabajadores, estos pueden entregar sus pedido o encargo a tiempo, se considera que la empresa, brinda factores necesarios para que el personal de producción pueda responder a las exigencias que esta presenta, además de manera indirecta esto ayuda a mantener motivado al trabajador, cumpliendo así con uno de los requisitos para incrementar la productividad.

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. (Bain, 1993, pág. 29)

Gráfico 25: Calidad de la maquinaria en el área de trabajo



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

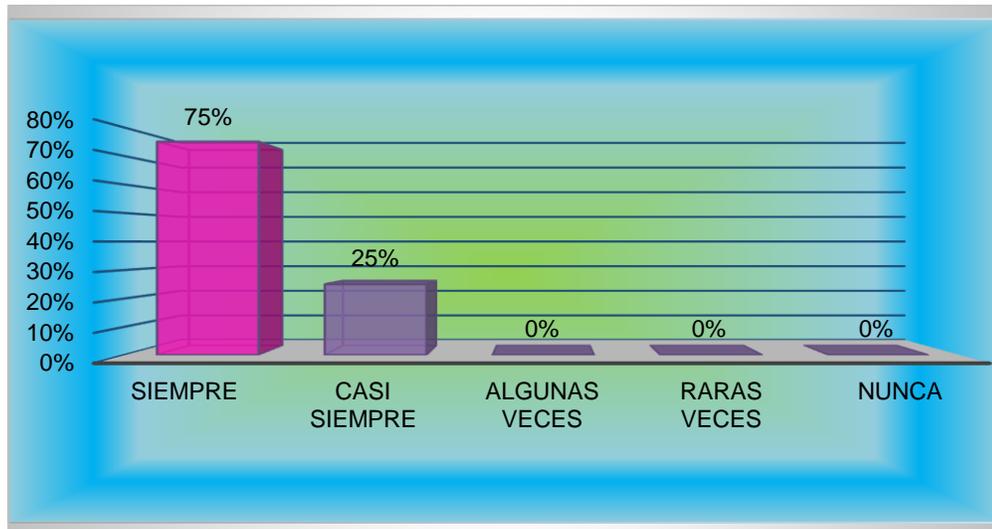
Las máquinas se emplean para generar o facilitar la producción. Participan directamente en el proceso o proporcionan servicios auxiliares, todo esto ayuda a reducir tiempo y costos y mejorar la rentabilidad de la empresa. De los trabajadores encuestados el 94% considera la maquinaria suficiente y con tecnología adecuada, 6% expresa que es con tecnología adecuada la maquinaria, pero no es suficiente. Dentro de la empresa Belén, se encuentran máquinas muy adecuadas tecnológicamente, se cuentan con hornos con tarjeta inteligente que ayuda al procesamiento del producto así a su vez al ahorro de insumos como el gas, aunque hay ciertas inconformidades por parte de algunos trabajadores porque expresan hay maquinas que son utilizadas para realizar dos tareas y mientras un trabajador espera una el otro la hace y eso atrasa en la realización de las actividades.

Según Amador (2015) expreso, por medio de la entrevista realizada, que la cantidad de máquinas es la suficiente puesto que la empresa es pequeña , en relación al espacio de trabajo pero demandada, lo que está exigiendo a la empresa ampliar sus espacios e inclusive el recurso humano, pero generar gastos en estos momentos, no sería una decisión totalmente acertada para la empresa, en relación a los costos, se podría considerar de esta manera, pero una estrategia seria reubicar la maquinaria, para el aprovechamiento del espacio, amortiguando un poco la espera de los trabajadores para utilizar las maquinas, si es que se da este inconveniente. Pero a futuro según las posibilidades de la empresa se deberá adquirir más maquinaria para la realización del producto y evitar atrasos en el proceso. (Ver anexo 18Y 19)

Para que no haya atrasos y los trabajadores puedan cumplir con las exigencias de las empresas, la misma a su vez debe brindar los elementos necesarios para que estos cumplan a tiempo con sus obligaciones, seria acertado que la empresa pueda adquirir más maquinaria con el paso del tiempo, ya que la panadería está aumentando su producción y contar con la maquinaria existente no sería conveniente porque atrasaría los procesos que se necesitan.

Quizás el motivo más importante de la frecuente formación de comités o grupos sea la ventaja de contar con un medio para la deliberación y el criterio grupal, expresión del adagio “Dos cabezas piensan mejor que una”. No es común que los problemas administrativos más importantes correspondan exclusivamente a una sola función empresarial, como producción, ingeniería o ventas. En su mayoría se requiere de más experiencia y juicio de lo que un solo individuo es capaz de poseer. (Koonz, 2004, pág. 569)

Gráfico 26: Toma de decisiones colectiva



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

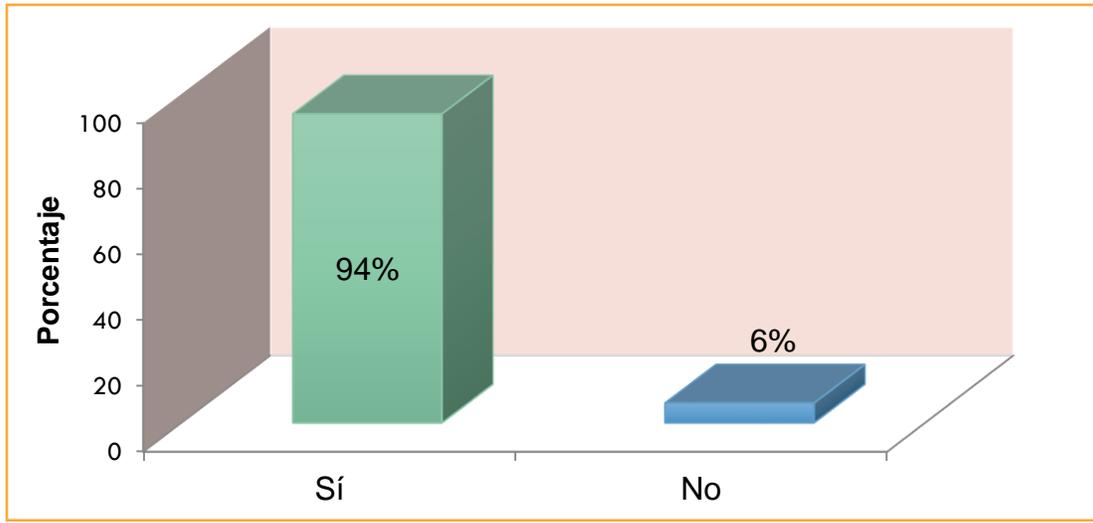
Los datos obtenidos por medio de las encuestas son los siguientes: 75% opina que el responsable de área toma las decisiones con ayuda de los miembros del área de producción, 25% expresa que casi siempre.

En las empresas existen situaciones y problemáticas que se tienen que decidir rápidamente y otras debido al tiempo requerido se toma la participación de los involucrados de área.

El gerente o jefe inmediato de cada área está capacitado para tomar decisiones pero también hacer que los miembros se sientan parte de la unidad de trabajo es esencial para promover un clima agradable, el jefe de línea de la empresa Belén el jefe de línea de la empresa Belén expreso por medio de la entrevista, que procura tomar en cuenta al grupo y comparte que las ideas y sugerencias son tomadas en cuenta y puestas a criterio de los altos puestos, aunque no siempre todas las ideas son realizadas o inclinadas a andar pero, si son escuchadas.

Además de diversas habilidades, los administradores eficaces también deben poseer ciertas características personales. Éstas son: 1. El deseo de administrar, 2. La capacidad de comunicarse con empatía, 3. Integridad y honestidad y 4. Experiencia, es decir, antecedentes de desempeño como administradores, la cual es una característica muy significativa. (Koonz, 2004)

Gráfico 27: Su superior como ejemplo de los trabajadores



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

En los resultados obtenidos, se puede observar que el 94% de los trabajadores del área de producción consideran que sus superiores son un ejemplo ante ellos, 6% considera que no.

Lograr cumplir ciertas exigencias en los trabajadores es una tarea muy difícil para un gerente, supervisor, una frase muy popular dice cada cabeza es un mundo y pensar a como lo hace el prójimo es una tarea complicada, pero ser justo, es más. Un jefe que no se involucra o no se sensibiliza ante las necesidades de sus trabajadores es visto como un verdugo.

Amador (2015) expreso en la entrevista que trata siempre de promover un ambiente de amistad entre los compañeros de trabajo, involucrarse en el trabajo que ellos realizan y promover una filosofía propia de la empresa en los trabajadores es algo que para muchos es tonto pero muy personal para él.

Gran parte de los trabajadores ve una muestra de jefe, no jefe imponente, y esto promueve un grado de confianza en el equipo y claramente estos detalles van dando pauta motivante indirecta a una mejora productiva.

Resuelve los problemas de producción el responsable de área

El apoyo en la experiencia acumulada en la toma de decisiones un papel probablemente más importante del que se merece. Los administradores con experiencia suelen creer, a menudo sin siquiera darse cuenta de ello, que tanto los éxitos que han alcanzado como errores que han cometido constituyen guías casi infalibles para el futuro. Cabe distinguir que esto ayuda para la toma de decisión en decisiones programadas y no programadas. (Koonz, 2004, pág. 199)

Según los datos obtenidos el 100% de los trabajadores expresan que, al momento de presentarse un problema productivo, el responsable de área demuestra ser eficiente y actúa rápidamente, cuando este tiene que resolver un problema (Ver anexo 20).

Tomar una buena decisión por parte de los responsable tiene es una cuestión más que delicada en el área de producción, ya que Panadería Belén se dedica a la producción de pan y que un problema aparezca en plena ejecución de las actividades, afecta gravemente si esta ocasiona que la producción pare, poder tener la habilidad de resolver los problemas rápidamente y ser eficaz al mismo tiempo es una ventaja por parte del encargado de la empresa, así expresan los trabajadores por medio de los resultados en la gráfica

El responsable demuestra un dominio técnico

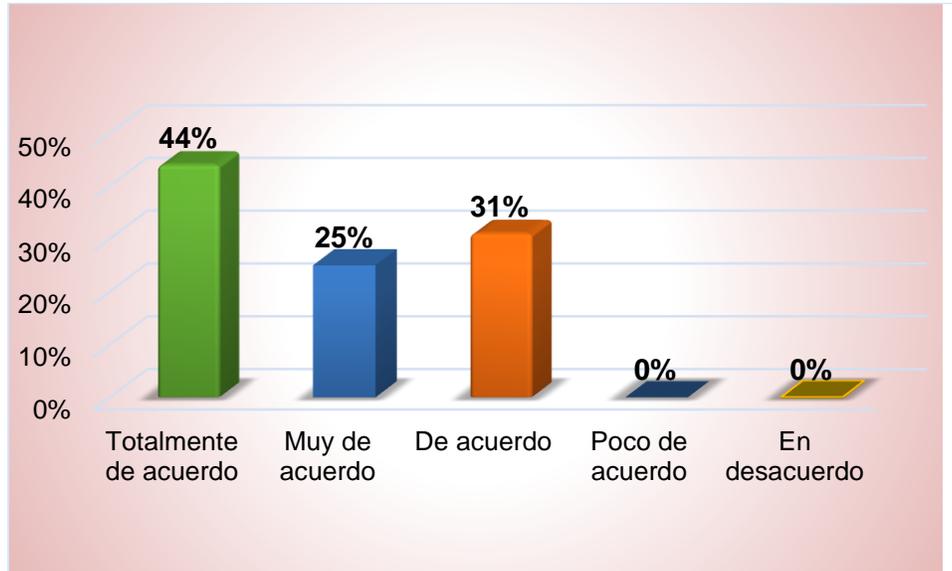
Fayol identifico tres tipos de habilidades básicas que todo gerente debe poseer, la técnica, la humanista y la conceptual. (James Stoner R. F., 1996, pág. 19)

Al realizar la pregunta a los trabajadores si su responsable demuestra un dominio técnico el 100% de los encuestados respondieron con un sí (Ver anexo 21). Para poder llevar un grupo adelante no solo poseer cierto liderazgo es importante sino dominio del trabajo que se realiza en el área, poder corregir sabiendo lo incorrecto y lo bueno es parte de unas de las características de un líder y de un responsable capacitado.

El personal de la panadería Belén considera a su jefe inmediato capacitado de poder estar en el cargo que desempeña gracias a su dominio técnico para el desarrollo de la planta de producción de pan.

Según (Kanawaty, 1998), nos dice que la productividad es la relación entre producción e insumos, donde además nos brinda una fórmula que podemos observar a continuación.

Gráfico 28: Rentabilidad de la empresa



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

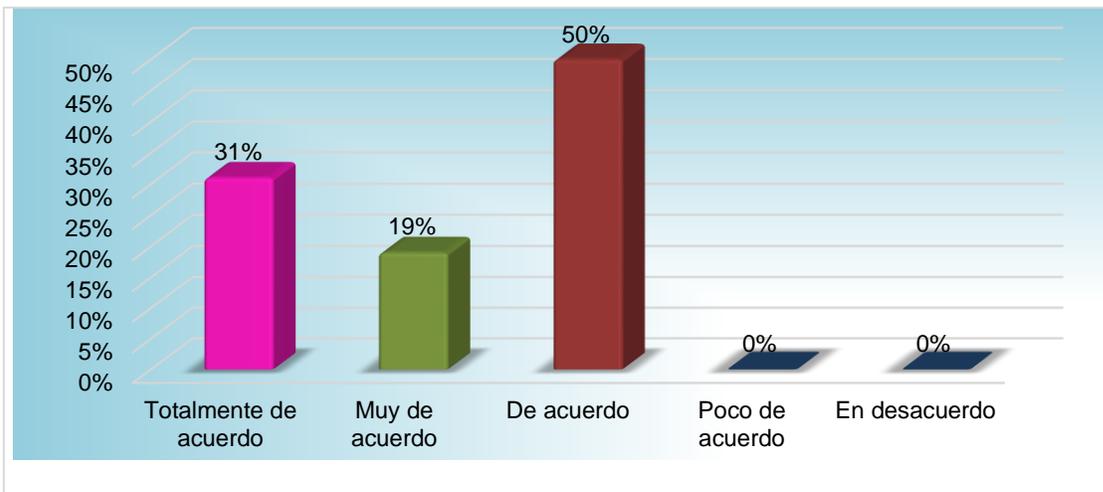
Basándose en la encuesta podemos observar grafico n° 28, de un 100%, solamente 44% está totalmente de acuerdo, con que producir más con menos recursos contribuye a la rentabilidad de la empresa, el otro 25% demuestra muy poco interés y un 31% está de acuerdo.

El responsable del área por medio de la entrevista, expreso estar de acuerdo con la interrogante expuesta, minimizar costos, y aumentar la productividad es básicamente lo que toda empresa busca, y él compartió que la empresa en comparación a años anteriores a incrementado la productividad, que se puede reflejar en el incremento de las ventas, que como expresó el responsable de área, estas han incrementado en un 30%, y se ha podido ver un cambio significativo en los trabajadores también.

En relación a los datos obtenidos se puede observar que la mayoría de los trabajadores involucrados en la producción valoran los recursos disponibles por la empresa donde optan por alcanzar el máximo de la producción con el mínimo de los recursos generando un bien económico donde se consigue realizar operaciones con el menor costo posible.

Calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La CVT afecta actitudes personales y comportamientos importantes para productividad individual. (Chiavenato, 1994).

Gráfico 29: Mayor productividad y mayor incidencia en los niveles de vida de los trabajadores



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Se aprecia en gráfico N°29 de la recolección de datos de la encuesta que el 31% del 100% de los encuestados afirmaron que, a mayor productividad de haber mayor incidencia en los niveles de vida del trabajador, el 50% está de acuerdo y el 19% muy de acuerdo.

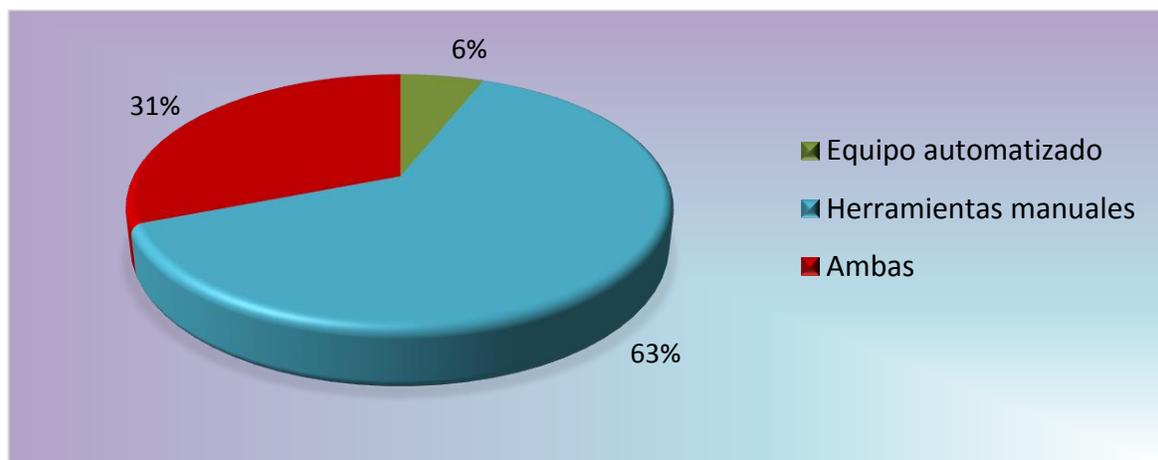
Por medio de la entrevista que se realizó con el responsable del área de producción, el expreso, que la empresa en comparación a años anteriores, ha podido brindar mejores condiciones de vida al trabajador; actualmente la empresa ha podido contratar una psicóloga, esto gracias a que la empresa ha aumentado su productividad, además expreso que personalmente él, ha podido ver grandes mejorías en los colaboradores, y así mediante el esfuerzo de la empresa se ha podido hasta mejorar el clima laboral por medio de la mejoría en los niveles de vida de los trabajadores.

La calidad de vida en el trabajo conlleva a que el trabajar se sienta motivado a continuar su tarea por mas rutinaria que sea, generando un panorama alentador para la empresa ya que

esta traerá consigo beneficios a futuro la iniciativa de los colaboradores de esta empresa vemos que la conducen por buen camino, solo falta identificar las necesidades relevantes del trabajador para que todos tengan el mismo objetivo. El hombre está motivado a trabajar exclusivamente por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir. En consecuencia, las recompensas salariales y los premios por producción (y el salario basado en la producción) influyen profundamente en los esfuerzos individuales en el trabajo y logran que el operario llegue al máximo de su capacidad.

No existen sistemas de producción mecanizados totalmente siempre habrá un punto de contacto hombre-máquina. (Riggs, 2009).

Gráfico 30: Utilización de equipos de trabajo



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

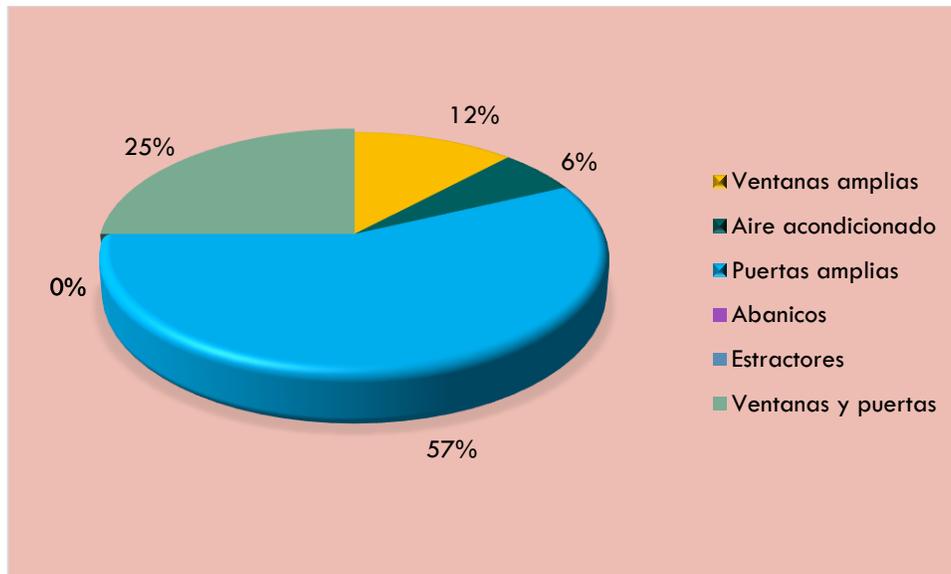
A partir de la encuesta y entrevista realizada se puede observar que en el gráfico N° 30 el 63% de los trabajadores de repostería y panadería Belén utilizan herramientas manuales, 31% utiliza ambas y solo el 6% utiliza equipos automatizados. Se puede apreciar una de las máquinas con que la empresa dispone para realizar su trabajo. (Ver anexo 22)

Relacionando lo expresado del responsable del área de producción, por medio de la entrevista, menciona que, dentro de la empresa, existen trabajos que se realizan con equipos automatizados, pero en su mayoría, el producto es elaborado con herramientas manuales. Prestando así más atención al detalle y gracias a esto mantienen la calidad en sus productos.

Analizando los datos obtenidos con la teoría, más la apreciación de las maquina por medio de la guía de observación, se constató que, no todos los sistemas de producción están completamente mecanizados o automatizados, siempre existirá la interacción del hombre en caso particular en aquellas producciones que aún no han alcanzado un nivel de exigencia automatizado

Según (Ley de higiene y seguridad 618, 2007), en su artículo 98 dice: los pisos, paredes y techos serán lisos y susceptibles, de fácil limpieza, tendrán una iluminación, ventilación y temperatura adecuada, y la altura mínima del techo será de 2.60 metros.

Gráfico 31: Ventilación en el área de trabajo



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Se puede observar en la encuesta y entrevista (Ver anexo 23 Y 24) realizada, grafico N° 31 que la mayor fuente de ventilación es la de las puertas amplias 57% y una menor fuente, pero no menos importante es aire acondicionado.

Durante la observación que se realizó dentro de las instalaciones de la empresa, en el área de producción, se cuenta con una puerta amplia, que es la mayor fuente de ventilación, en la parte más alta del área de trabajo, se observó unas ventanas que también generan ventilación. No se observó aire acondicionado, por los que en el proceso de producción de pan no es recomendable, con una buena ventilación en beneficio del producto terminado como de los trabajadores

Según Amador (2015), no es recomendable, colocar demasiadas fuentes de ventilación en el área de producción, ya que el exceso de aire o el incremento de la temperatura durante el proceso productivo, provocaría una disminución en la levadura y este afecta por consecuencia la calidad del pan.

Mantener la ventilación adecuada en la empresa productora de pan panadería y repostería Belén, puede resultar un poco difícil, ya que se tiene que equilibrar la temperatura para el producto y los trabajadores.

Según (Altolaquirre Bernácer, 2009), la buena ventilación debe ser suficiente y adecuada para evitar el calor excesivo, la condensación de vapor y de polvo y para favorecer la evacuación del aire contaminado, evitando así el crecimiento de mohos, los malos olores y la formación de humedades en muros y cubiertas. Puede ser natural o artificial y el flujo de aire nunca debe ir de las zonas sucias a las limpias.

Gráfico 32: Suficiente ventilación en el área de trabajo



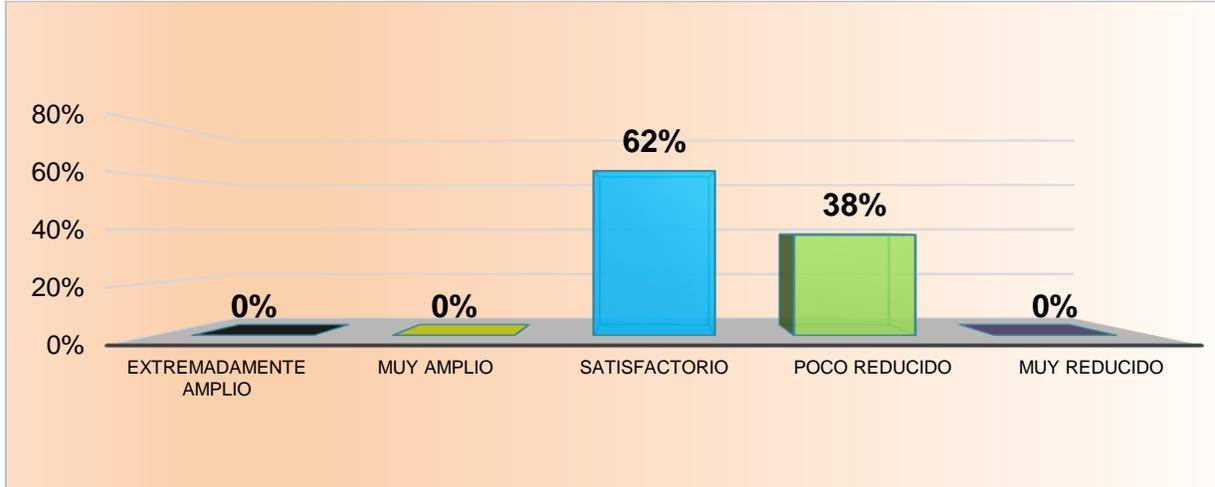
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

En la encuesta y entrevista realizada en panadería y repostería Belén (Ver anexo 24 y 25) se constató obsérvese gráfico n° 46, donde 63% consideran que cuentan con la ventilación suficiente, mientras el 37% confirma que aún no es suficiente.

La ventilación en panadería Belén cumple con lo específico y necesario para favorecer la evacuación del aire contaminado y evitar excesos de calor, se puede considerar que el porcentaje de trabajadores no conformes trabajan en lugares donde el acceso a ventilación es poco accesible.

Según (Kanawaty, 1998), la forma en que la maquinaria, el equipo y el material están dispuestos en el área de trabajo determina la disposición en esa área.

Gráfico 33: Espacio de trabajo



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

De lo observado en el gráfico n° 33, datos recopilados de la encuesta y entrevista realizada (ver anexo 25Y 26) el 62% consideran que el espacio es suficiente mientras el 38% considera que el espacio aun no es suficiente.

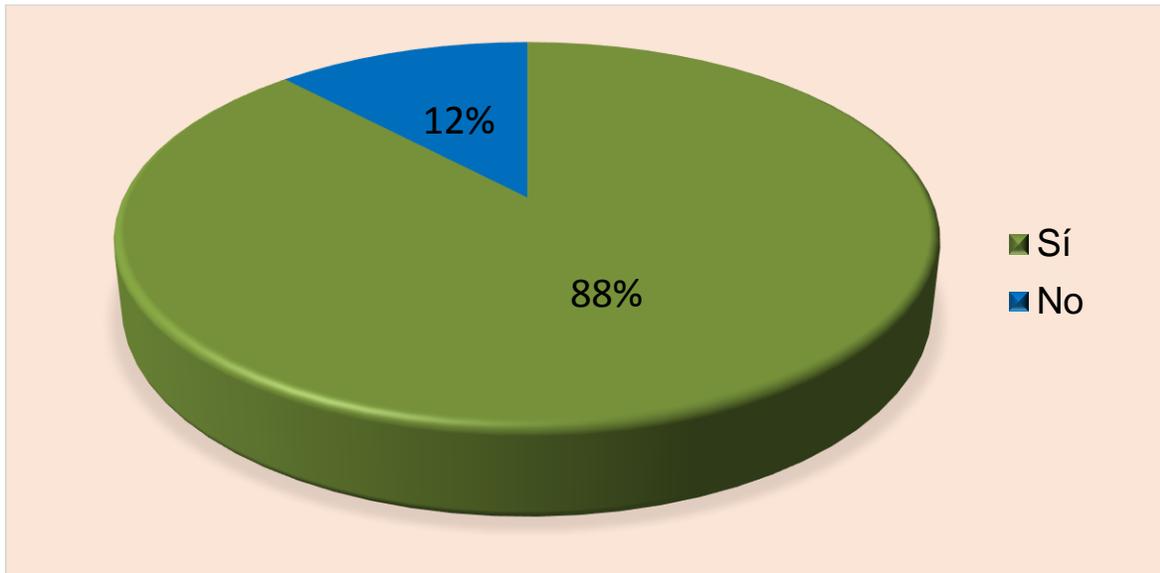
Según Amador (2015), el área de producción ha ido creciendo en relación a sus inicios, y para planes futuros se planea ampliar el área de producción, ya que si se compara con los resultados de la encuesta se observa que los trabajadores, consideran un poco reducido el área de trabajo.

Además, esto se corrobora en la visita que se realizó en el área de producción, se observó, los espacios en los que los trabajadores se desarrollan, y se considera que hay ciertos espacios de trabajo reducidos.

En panadería y repostería Belén se ha hecho modificaciones en la medida de lo necesario para poder obtener el espacio necesario para poder cumplir con sus operaciones diarias, todo esto estudiado desde el inicio de sus funcionamientos como panadería. Aunque se podría ampliar el espacio, si es posibilidad de la empresa, ya que el personal ha aumentado, así como la adquisición de nuevas máquinas.

Se comparte la idea del señor Silicio, citado por (Peraine, 2014), ya que menciona la importancia de tener en cuenta la cultura y políticas, para poder lograr un gran beneficio dentro de las organizaciones y de esta manera desarrollar el esfuerzo, la superación y la colaboración que tienen los empleados, para trabajar en equipo recibiendo una gran motivación y superarse dentro de la empresa , por lo cual se podrá incrementar la productividad de la misma a través de un buen liderazgo y comunicación entre colaboradores.

Gráfico 34: Superación personal y académica



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

88% de los encuestados expresa que la empresa realmente reconoce la experiencia acumulada y su superación personal como académica así se confirma lo expuesto por su responsable, 12% manifiesta lo contrario.

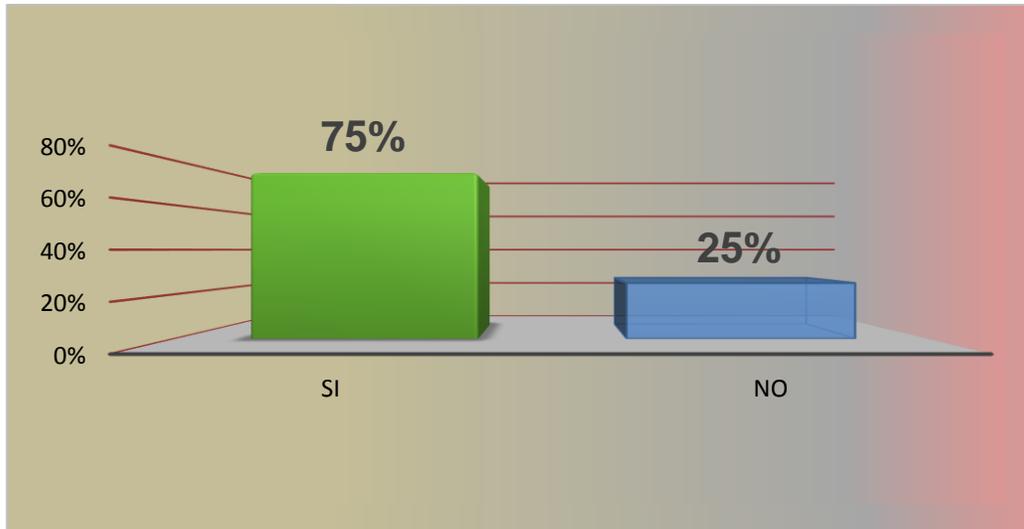
Mediante las políticas de recursos humanos de la empresa, hoy en día se encuentran panaderos que iniciaron como limpiadores y considerados como excelentes trabajadores expreso el responsable de línea, durante la entrevista que se realizó, y como empresa reconocen los años de experiencia dentro del trabajo producción, ya que es vital pero un mejor desempeño y este ayude a la productividad de la misma organización,

Optar por un mejor puesto y a su vez mejorar los ingresos que este proporciona, es un factor que motiva al trabajador a buscar la superación personal como académica, la

empresa toma interés en esto puesto que también poseer trabajadores capacitados la ventaja en el mercado y beneficia a la mejora productiva.

La capacitación usualmente se refiere a enseñar a los trabajadores de bajo nivel cómo realizar sus trabajos actuales. Las compañías invierten entrenamiento para elevar el rendimiento personal y la productividad de la organización. (Bateman, 2001, pág. 371)

Gráfico 35: Capacitación a los empleados



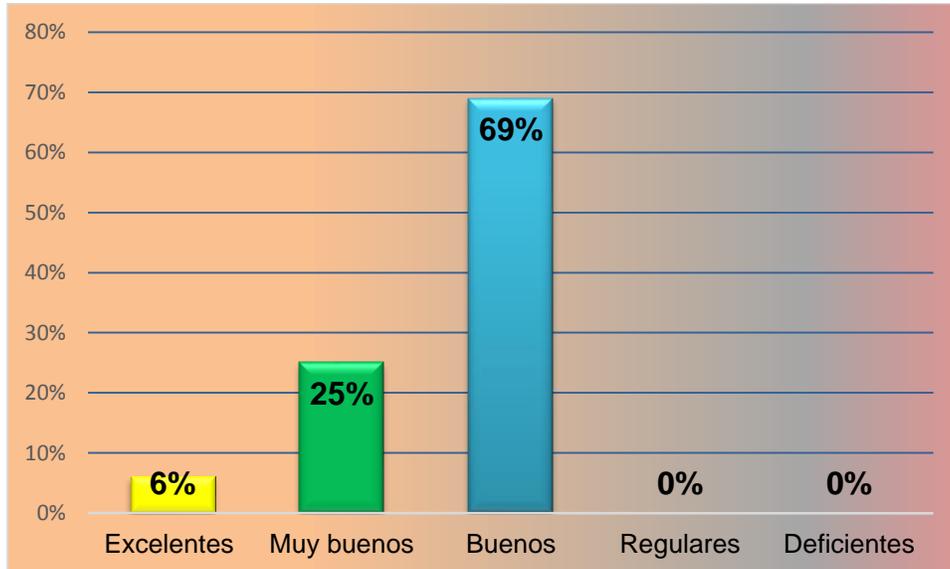
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

75% de los colaboradores encuestados expresa que la empresa sí invierte en la capacitación de los trabajadores, 25% asegura que no se invierte en la capacitación del personal.

Según (Amador, 2015) se las da capacitación y tiempo de prueba a los nuevos ingresos de la empresa y se le capacita al personal, cuando este adquiere una maquinaria nueva. Mantener trabajadores capacitados y este pueda desempeñar mejor su cargo, ayuda a la empresa y da ventaja en este mercado competitivo, algunas empresas tienen una filosofía inexacta, de que el trabajador no mejora ni aprende al ser capacitado, pero invertir en la capacitación del personal de cualquier área dentro de la empresa mejora notablemente la productividad de la empresa y motiva al trabajador a aprender más por medio de la costumbre de aprender más para un mejor desempeño.

En el contexto de la teoría moderna, el trabajador o empleado depende ingreso semanal o mensual que este recibe de su empleador para hacer frente a sus responsabilidades económicas. Debido a la importancia que este ingreso representa tanto para el individuo como para sus dependientes es primordial que cercioren el ingreso dentro de lapsos determinados. (Werther, 1996)

Gráfico 36: Ingresos en relación a años anteriores



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Según los datos obtenidos 69% de los trabajadores encuestados considera que sus ingresos en comparación a años anteriores han mejorado son buenos, 25% que sus ingresos son muy buenos a años anteriores y 6% los consideran excelentes.

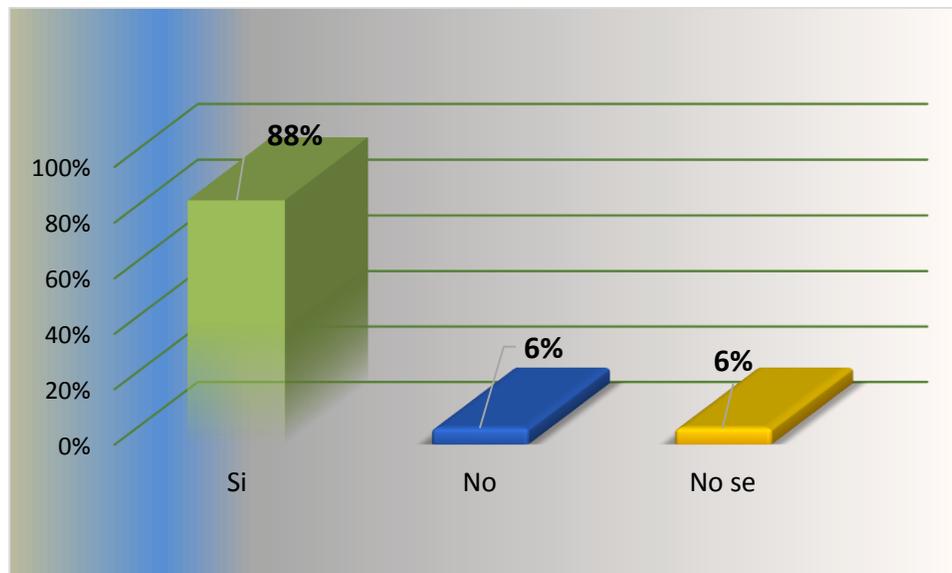
La empresa panificadora Belén está según el responsable de área, es la empresa que mejor paga hablando dentro del municipio y empresas del mismo rubro, que significativamente los trabajadores reconozcan su mejoría respecto a los ingresos, esto motiva al trabajador a seguir laborando dentro del centro.

Se puede deducir que, Panadería y Repostería Belén procura dar un pago mínimo a los trabajadores, y año con año ha ido mejorando o buscando la manera de brindar un pago digno a sus empleados, además mediante este factor económico, se logran motivar al trabajador, viendo así el beneficio de su esfuerzo.

Se puede relacionar el gráfico n°5, donde expresaron los trabajadores que, gracias a la retribución de la empresa, ellos pueden satisfacer sus deseos y necesidades básicas, y gracias a esto se puede mejorar la satisfacción del personal para que este se produzca en un mejor desempeño, puesto que todo individuo busca como esforzarse para poder conseguir algo de dinero para cualquiera que sea su motivo conseguirlo. Hoy en día el dinero es un factor determinante dentro de la empresa, puesto el mundo globalizado infiere en nuevas necesidades que son primordiales en el consumo del ser humano y si la empresa puede retribuir el mínimo, este tendrá gran impacto en el trabajador, haciendo lealtad a la empresa por medio de su desempeño.

Salud ocupacional tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las actividades; evitar el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo; protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos; ubicar y mantener a los trabajadores de manera a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas. (Ley 618: Ley general de higiene y seguridad del trabajo, 2009)

Gráfico 37: Salud ocupacional



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Según los datos obtenidos de la encuesta 88% de los trabajadores expresan que la empresa si cuenta con programa de salud ocupacional, 6% opinan que, no cuenta con un

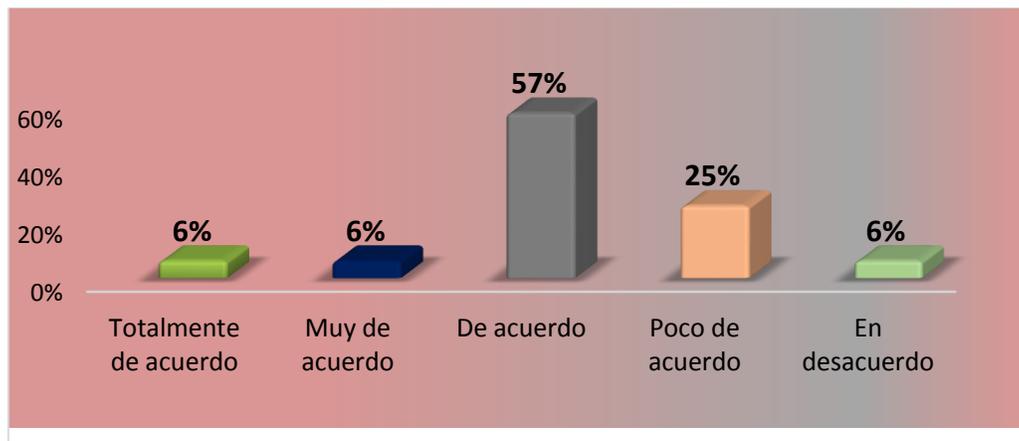
programa de salud ocupacional, y 6% desconoce si la empresa cuenta con un programa que beneficie a los trabajadores.

Amador (2015) Expresa por medio de una entrevista que ellos cuentan con varios beneficios para mejorar la salud de los colaboradores, y recientemente han hecho la contratación de una Psicóloga, esto con el fin de procurar mejorar la salud del trabajador, manifestaba que vio la necesidad puesto que muchos trabajadores a pesar de que la empresa se importa por ellos desde muchos puntos de vista, estos siempre carecían de entusiasmo o actitudes que perjudicaban el ambiente de trabajo.

Se puede decir que la empresa Belén ha ido mejorando en bienestar de los trabajadores, pero hay ciertos puntos que se deben dar, ciertamente no está formalmente escrito o estipulado un programa de salud ocupacional dentro de la empresa, pero si cumple con ciertos requisitos que este exige para los colaboradores, poder procurar el bienestar no solo social con ellos, sino como una manera de que las exigencias de la empresa al trabajador sea respondidas por medio de muchos factores que este pueda ofrecer.

La distribución de la planta es un problema que acompaña al de su ubicación. Una decisión de reubicar ofrece la oportunidad de mejorar la totalidad de las instalaciones y servicios. Una decisión de no reubicar obedece con frecuencia a los planes de revisar la disposición actual de la planta. (Riggs, 2009)

Gráfico 38: Diseño del ambiente de trabajo



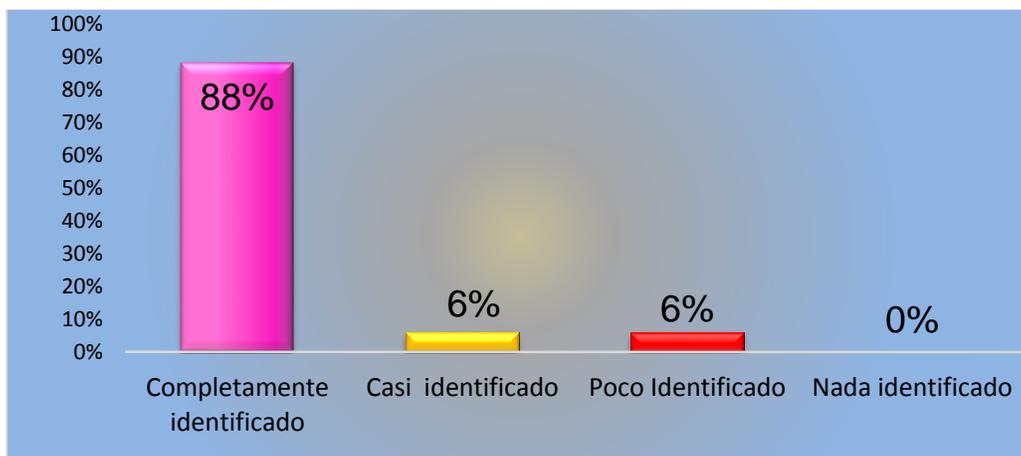
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Según los datos de las encuestas aplicadas el 57% de los trabajadores están de acuerdo que los espacios de trabajo en cuando diseñados o ubicados, impiden de cierta manera a desarrollarse mejor y ser más eficiente desde el cargo que ocupan, 25% están poco de acuerdo, 6% totalmente de acuerdo con el mismo dato en porcentaje 6% expresan estar muy de acuerdo, 6.25% están en desacuerdo, podemos observar un equipo de trabajo que en este punto de vista se encuentra parcialmente dividido con las opiniones, pero más de la mayoría ciertamente asegura que con otro diseño o ubicación de ciertos espacios podrían ser más eficientes.

Poder brindar condiciones confort para el desarrollo y desenvolvimiento del cargo de cada trabajador es una tarea que tiene que cumplirse por parte de le empresa y así obtener mayores beneficios por parte de los colaboradores. Los diseños de ambiente de trabajo juegan un papel importante dentro del momento que el trabajador se dispone a realizar sus tareas, una disposición inadecuada para las maquinas en un ambiente reducido o que no posea gran espacio, como es la situación de la Panadería y Repostería Belén, afectaría la ejecución de las tareas, se debe ser estratégicos en cuanto a la utilización del espacio, y así poder permitir que el trabajador se disponga de su espacio de trabajo y ser más eficientes en su desempeño en relación a la empresa.

Formar parte en una organización significa asimilar su cultura, vivir en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. (Chiavenato, 2007)

Gráfico 39: Identificación con la cultura organizacional



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Según los datos obtenidos 88% de los trabajadores encuestados expresan sentirse identificado completamente con la cultura de la empresa, 6% casi identificados y 6% se sienten poco identificados con la cultura de la empresa. Sentirse apropiados de la cultura de la empresa cada colaborador, es sentirse parte de una gran familia y es estar de acuerdo con muchos de los pensamientos e ideología que propia empresa inculca directa o indirectamente a los trabajadores.

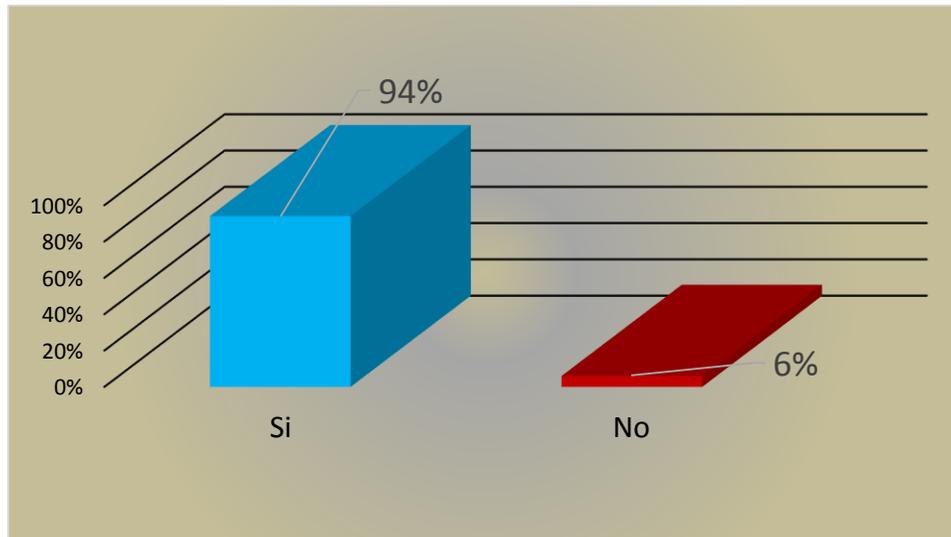
(Amador, 2015) Expreso lo siguiente, nosotros como empresa familiar y católica, tratamos de que los trabajadores adopten ciertas cosas, por ejemplo, el hecho de cada mañana como unidad de trabajo sea de venta o producción, se inicia nuestra jornada con una oración, otra filosofía es tratar de aceptar errores sin buscar más culpables esto para promover un ambiente de respeto y de no crear los famosos roces entre compañeros de trabajo.

Como expresa Chiavenato, cuando los trabajadores hacen carrera en la misma empresa, esto significa que los colaboradores ya se han apropiado de la cultura de la empresa, donde ellos laboran, y esto es una clara señal que se sienten parte de la familia o de la filosofía de cada organización, y no pretenden irse o marcharse puesto que ellos están cada vez más adentrándose a las doctrinas y las mismas ideologías que la organización posee. Y esto crea estabilidad a la empresa y claramente esto beneficia a la empresa.

Según los resultados más de la mitad de los colaboradores del área de producción se identifica totalmente con la cultura de la empresa, apropiarse de la cultura de la empresa trae ventajas para la empresa, sentir comodidad dentro de la organización, motiva al trabajador para cumplir su jornada ya que en la organización siente un afecto de pertenencia y este beneficia en muchos factores a la empresa desde reducción del ausentismo y bajo rendimiento de los trabajadores.

Algunas de las formas más comunes de prestación de servicios a los empleados consiste en la administración de las pausas y descansos durante la jornada diaria. Las pautas para tomar una taza de café, o para asearse. Un pequeño descanso puede incrementar el nivel de energía del empleado y su productividad. (Werther, 1996)

Gráfico 40: Áreas o espacios de descanso



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista al jefe inmediato

Según los datos que se obtuvieron al realizar la pregunta de si dentro de las instalaciones hay o se encuentran áreas de descanso 94% de los encuestados opinan que, si existen áreas de descanso o espacios para descansar, 6% expresa que no, pero a manera personal puedo decir que por medio de una entrevista con el responsable dio a conocer que los trabajadores cuentan con un refrigerio donde en ese momento se pueden relajar y hacer sus necesidades entre otras cosas.

El jefe de línea expreso, en la entrevista, que ellos dan unos minutos de descanso, donde el trabajador se les provee un pequeño refrigerio.

Tratar de respetar los horarios y tiempos de descanso dentro de la jornada laboral es beneficioso ya que el trabajador se recupera y relaja para poder rendir dentro del proceso de producción que el desgaste físico exige, más en una empresa como esta, donde la actividad física es necesaria para la jornada laboral.

Jornada laboral

Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, cumpliendo sus obligaciones laborales.

Artículo 49. (Código del trabajador de la Republica de Nicaragua, 2008)

La jornada laboral se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales, o mensuales que debe cubrir cada trabajador y cumplir su contrato individual y colectivo. (Chiavenato, 2007)

Según los datos obtenidos el 100% de los trabajadores labora en jornada diurna, la entrada de los trabajadores es de 6:30 am a 3:30 pm con su hora respectiva de almuerzo. (Ver anexo 27)

Cabe mencionar que los trabajadores en temporadas que demandan muchos trabajos estos no tienen hora de salida, estas horas son pagadas correspondientemente.

X.CONCLUSIONES

Por medio del estudio realizado en la Panadería y Repostería Belén, se concluye que:

1. Los principales factores motivacionales encontrados en la empresa Panadería y Repostería Belén son: brindar un pago salarial equitativo con relación al trabajo que realizan los colaboradores, beneficios otorgados aparte del sueldo, tales como subsidios oftalmológicos y dentales, que la empresa brinda en unión con otras empresas, viáticos alimenticios y de transporte, así como la participación del equipo en la toma de decisiones del área de producción.
2. La motivación que ha aplicado la empresa, ha influido significativamente durante la jornada laboral, mostrando trabajadores más eficientes y dispuestos a asumir nuevas tareas, además promoviendo en ellos el trabajo en equipo, que ha ayudado en la mejoría del ambiente laboral, del área de producción de la panadería, aumentando significativamente la productividad de los trabajadores y la empresa, resultando este en un aumento del 30% en ventas.
3. Entre las principales causas que influyen la motivación, se puede mencionar, las horas de trabajo que a veces requiere la elaboración del producto, el espacio es algo reducido, en algunas áreas donde laboran los colaboradores.
4. Para el mejoramiento de la aplicación de la motivación de los trabajadores del área de producción de la empresa, y esta resulte en mejores resultados en cuanto al desempeño, se deben formalizar documentos importantes en la realización del producto (estándares para realización de tarea y manual de proceso), así como documentos para el aseo del área (Plan de higiene y seguridad laboral), que no están debidamente formalizados.

XI. RECOMENDACIONES

En relación a los resultados finales encontrados en la empresa Panadería y Repostería Belén se recomienda lo siguiente:

- ✓ El plan de higiene y seguridad del trabajo dentro de la empresa se debe formalizar un documento debidamente con sus partes y procesos de realización así facilitara el seguimiento, control, mejora y actualización del mismo, al igual que los procesos de realización de las actividades, esto beneficiara a las futuras generaciones de la empresa que tomarán el mando de la panadería, ya que es una empresa familiar y la sucesión de este dependerá de los miembros de la misma.
- ✓ De acuerdo a las posibilidades que posea la empresa se deberá ampliar el espacio en las áreas de trabajo para que el colaborador se realice mejor y pueda disponer de las instalaciones adecuadamente, así también instalar más fuentes de luz y ventilación sean natural o artificial, sin perjudicar el proceso del producto y su calidad.
- ✓ Mantener las estrategias que la empresa aplica (promover trabajo en equipo, solidificar la identificación de le empresa, ofrecer seguridad a los trabajadores tanto laboralmente como la propia salud) para la mejora de la satisfacción y la satisfacción del personal, mediante el compromiso social con los involucrados ya que esta ha tenido buenos resultados incrementando la productividad de la empresa.

XII. BIBLIOGRAFIA

- Altolaquirre Bernácer, J. I. (1 de Diciembre de 2009). *GUÍA DE AYUDA PARA EL AUTOCONTROL EN PANADERÍAS Y PASTELERIA ARTESANALES*. Obtenido de GUÍA DE AYUDA PARA EL AUTOCONTROL EN PANADERÍAS Y PASTELERIA ARTESANALES : http://tematico8.asturias.es/export/sites/default/consumo/seguridadAlimentaria/seguridad-alimentaria-documentos/GUxA_PANADERxAS-PASTELERxAS.pdf
- Amador, F. J. (2015). Entrevista al jefe de línea de La Empresa Panificadora "Rapostería y Panadería Belén". Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua.
- Ana Gabriel Novoa Centeno, O. d. (2013). Monografía para optar al título de licenciado en Administración de Empresas. En *El riesgom laboral que exisrte en el departamento de servicios generales del Hospital Escuela César Amador Molina II semestre* (pág. 86). Matagalpa.
- Arrieta, J. A. (2003). SALARIOS Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santa Fé, Bogotá: McGraw Hill.
- Azucena Álvarez Zeledón, K. G. (2013). *Monografía para optar título de Licenciatura en Administración de Empresas, Condiciones de higiene y seguridad laboral en el beneficio de café Sajonia*. Matagalpa.
- Bain, D. (1993). Productividad. En *La solución a los problemas de la empresa* (págs. 28-29). McGraw Hill.
- Bateman, T. (2001). Administración Una ventaja competitiva. México: McGraw Hill.
- Bernal, C. A. (2000). Metodología de la investigación para la Administración y la Economía. Colombia/ Bogotá: Prentice Hall.
- Bernal, C. A. (2010). Administración, economía, humanidad y ciencias sociales. En *Metodología de la investigación* (pág. 60). México: Pearson.
- Bladres, C. D. (13 de Marzo de 2012). *Scribd*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de https://es.scribd.com/cesar_brice%C3%B1o_22
- Camacaro, P. R. (2006). Tesis para optar a título de doctor en ciencias administrativas. En *Aproximación a la calidad de vida Organización Castrense Venezolona (aviación militar venezolana)* (pág. 98). Caracas.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. 302: México.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. McGrall Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Administracionn de recursos humanos. McGraw Hill.

- Código del trabajador de la Republica de Nicaragua. (2008). En *Ley No.185 , Título III , Capítulo I* (pág. 19). Nicaragua: La Universal.
- Dessler, G. (2009). En *Administración de recursos humanos* (págs. 430,431). PEARSON.
- Edward Freeman, G. J. (1996). Administracion. En G. J. Freeman, *administración* (pág. 491). Prentice Hall.
- Edward freeman, J. A. (1996). teoria de la fijacion de metas. En *Administracion* (págs. 504-505). Prentice Hall.
- es.slideshare.net*. (24 de abril de 2013). Obtenido de control técnico: <http://www.es.slideshare.net>
- Facchin, J. (30 de 01 de 2013). *teorías clásicas de la motivación*. Obtenido de www.josefacchin.com
- Gárriz, J. (2014). *Diccionario Enciclopédico*. España: OCEANO.
- Gross, M. (06 de julio de 2009). *Las 8 teorías mas importantes de la motivación*. Obtenido de <http://manuelgross-bligoo.com>
- Harold Koontz, H. W. (2008). En *Administracion:Una pespectiva global y empresarial* (págs. 419-420). McGraw Hill.
- Harold Koontz, H. W. (2008). En *Administración:Una perspextiva global y empresarial* (pág. 425). McGraw Hill.
- Hernández, R. (2003). Metodolpgía de la investigación. México: McGraw Hill.
- James Stoner, E. F. (1996). Administración. México: PRENTICE-HALL.
- Jassiel Elizabeth Rizo, M. d. (2013). *La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la delegación del ministerio de educación(MINED)*. Matagalpa.
- Kanawaty, G. (1998). *Introducción al Estudio del tabajo*. Ginebra.
- Koonz, H. (2004). Administración Una perspectiva global. México: McGraw Hill.
- Kopelman, R. E. (1988). Administración de la productividad en las organizaciones. McGraw Hill.
- Ley 618: Ley general de higiene y seguridad del trabajo. (2009). En *Código del trabajo de la República de Nicaragua* (págs. Capítulo II, Arto.3). Nicaragua: BITECSA.
- López, M. E. (05 de Junio de 2015). *Wikipedia/Estilulació Temprana-7ma Edición*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Estimulación: <https://es.wikipedia.org/wiki/Estimulaci%C3%B3n>
- Ma.Gras, L. (10 de 11 de 2010). *eficiencia*. Obtenido de <http://lluisgras.com>

- Martha Elena Ubeda Castellón, M. D. (2013). Monografía para optar al título de Administración de Empresas. En *Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional del Instituto Tecnológico Nacioanl para la administración y la economía Monseñor Benedicto Herrera,INTAE* (pág. 71). Matagalpa.
- Mejía, L. G. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- MSG. (Sin fecha). *Theories of motivation*. Obtenido de <http://www.managementstudyguide.com>
- Nicaragua, t. (8 de junio de 2012). *la importancia de la motivacion laboral*. Obtenido de <http://www.tecoloco.com.ni>
- Razo, C. M. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
- Riggs, J. (2009). *Sistemas de producción Planación , análisis y control*. México: LIMUSA WILEY.
- Rizo, J. E. (2013). *La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la delegación del ministerio de educación(MINED)*. Matagalpa.
- Saéñz, V. G. (8 de junio de 2012). *La motivación laboral Estudio descriptivo de algunas variables*. Obtenido de <http://www.uvadoc.uva.es>
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Simon L. Dolan, R. V. (2007). *productividad y calidad de vida en el trabajo*. En *La gestión de los recursos humanos* (págs. 349-367). McGreall Hill.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Pearson- Pentice Hall.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. En *organización eficiente* (pág. 10). PEARSON-Prentice Hall.
- Tamayo, M. T. (1993). *El procesi de la investigación científica. Fundamentos de investigaciób con manual de evaluación de proyectos*. México: LIMUSA- Noriega Editores.
- Valda, J. C. (06 de 01 de 2010). *la importancia de incrementar la productividad en las pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com>
- Véliz, B. P. (Junio de 2009). *La motivación:elemento importante en la administracion de personal y el comportamiento organizacional*. Obtenido de <http://www.monografías.com>
- Werther, W. B. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Zamora, E. T. (2013). el proceso de motivación. En *seminario de graduacion :la influencia de la motivación laboral en los trajadores de diversificación y el desarrollo agricola* (pág. 16). Matagalpa.

Zeledón, A.Á. (2013). Condiciones de higiene y seguridad laboral en el beneficio de café Sajonia. *En monografía para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas*. Matagalpa.

XIII. ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES MOTIVACIÓN

Variable	Sub-variable	Indicadores	Sub-indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:	
Motivación	Tipos de motivación	Intrínseca	Necesidades	1. ¿Cuál de las siguientes necesidades lo impulsan para seguir trabajando?	Selección múltiple	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerentes	
				Aceptación				Act.física
				Curiosidad				Poder
				Comer				Romance
Familia	ahorrar							
Honor	Socializar							
Idealismo	Status							
Independencia	Tranquilidad							
Orden	Venganza							
A mí mismo	Jefes, compañeros							
Otra especifique								
		Extrínseca	Regulación externa	2. ¿Al realizar sus tareas las cumple porque obtendrá un beneficio al final O porque al no cumplirlas las tareas recibirá alguna sanción por incumplimiento? 1.Beneficio 2.Sanción	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	
	Regulación introyectada (Experiencias pasadas)		3. ¿Los llamados de atención lo motivan a exigirse más en su desempeño? 1.Si ____2. No ____	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores		
	Identificación		4. ¿Se siente satisfecho con su desempeño en favor a la empresa? 1.Muy satisfecho 2. Satisfecho 3.Indiferente 4.Poco satisfecho	Likert	Encuesta	Trabajadores		

				5. Insatisfecho			
		Trascendentes	Satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas.	<p>5. ¿Colabora usted en la realización de tareas de sus compañeros de trabajo?</p> <p>1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Raras veces 5. Nunca</p>	Likert	Encuesta	Trabajadores
			Querer servir, y para ser consecuentes	<p>6. ¿Se considera usted como una persona perseverante en el cumplimiento de las tareas laborales?</p> <p>Si ___ No ___</p>	Dicotómica	Encuesta Entrevista	Trabajador Gerente

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES MOTIVACIÓN

Variable	Sub-variable	Indicadores	Sub-indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:
Motivación	Proceso de la motivación	Personalidad del individuo	Estimulación por elogios o regaños	7. ¿Usted se estimula más en su trabajo cuando lo elogian o cuando es regañado? 1. Elogio 2. Regaño	Likert	Encuesta	Trabajadores
		Deseos y necesidad	Básicas y Personales	8. ¿La remuneración otorgada por la empresa le permiten satisfacer sus necesidades y deseos básicos? 1. Totalmente de acuerdo. 2. Muy de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. En desacuerdo. 5. Muy en desacuerdo	Likert	Encuesta	Trabajadores
		Motivación obtenida	Exigencia de cumplir meta	9. Las exigencia de cumplir las metas en la empresa las considera: 1.Extremadamente altas ____ 2.Muy altas ____ 3.Moderadamente alcanzables ____ 4.Bastante moderables ____ 5. Muy alcanzables y flexibles____	Likert	Encuesta	Trabajadores
		Objetivo obtenido		10. ¿Usted al no cumplir un objetivo, se exige más para poder alcanzarlo o se plantea un nuevo objetivo? 1.Exigirse mas 2.Plantear un nuevo objetivo	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES MOTIVACIÓN

Variable	Sub-variable	Indicadores	Sub-indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:																						
Motivación	Factores Motivadores	Reconocimiento de una labor bien hecha	Realizado un trabajo importante	11. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por realizar un trabajo importante?	Likert	Encuesta	Trabajadores																						
				<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Material</td> <td colspan="2">Espiritual</td> </tr> <tr> <td>Art. Hogar</td> <td></td> <td rowspan="2">Carta a su expediente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cena</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dinero efectivo</td> <td></td> <td>Felicitación espontánea</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bono supermercado</td> <td></td> <td rowspan="2">Reconocimiento en público</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Productos misma empresa</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Material		Espiritual		Art. Hogar		Carta a su expediente		Cena			Dinero efectivo		Felicitación espontánea		Bono supermercado		Reconocimiento en público		Productos misma empresa		
				Material				Espiritual																					
Art. Hogar		Carta a su expediente																											
Cena																													
Dinero efectivo		Felicitación espontánea																											
Bono supermercado		Reconocimiento en público																											
Productos misma empresa																													
				12. ¿Estaría usted dispuesto a asumir nuevas tareas? Si No	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores																						
		Mayor responsabilidad	Labores que amplíen el puesto	13. ¿Existen labores o acciones que puedan realizar dentro de la empresa que le puedan ayudar a enriquecer su puesto? 1.Siempre 2.Casi siempre 3.Algunas veces 4.Casi nunca 5. Nunca	Likert	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente																						

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES MOTIVACIÓN

Variable	Sub-variable	Indicadores	Sub-indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:																																																	
Motivación	Factores Higiénicos	Factores económicos	Sueldo	14. ¿Se siente usted salarialmente motivado? 1.Si____ 2. No____ 15. Existen beneficios recibidos en su empresa otorgados aparte de su pago? 1.Si____ 2. No____ 16. ¿Si existen como los considera? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Beneficio</th> <th>E</th> <th>M</th> <th>B</th> <th>R</th> <th>M</th> <th>N</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V.Transporte</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>V.Alimentación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>S.Uniforme</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dentista</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>S. oftalmológico</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otro esp.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Beneficio	E	M	B	R	M	N	V.Transporte							V.Alimentación							S.Uniforme							Dentista							S. oftalmológico							Otro esp.							Dicotómica	Encuesta	Trabajadores
			Beneficio	E	M	B	R	M	N																																															
		V.Transporte																																																						
V.Alimentación																																																								
S.Uniforme																																																								
Dentista																																																								
S. oftalmológico																																																								
Otro esp.																																																								
Prestaciones	17. ¿Considera que las prestaciones y compensaciones corresponden con el trabajo que realiza? 1.Si____ 2. No____	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores																																																				
Condiciones físicas del trabajo:	Iluminación adecuada	18. ¿Está satisfecho con la iluminación en las áreas de trabajo? 1.Muy satisfecho 2. Satisfecho 3.Indiferente 4.Poco satisfecho 5.Insatisfecho 19. ¿Influye la iluminación en la realización de las tareas? Sí _____ No____	Likert	Encuesta	Trabajadores																																																			
					Dicotómica	Guía de Observación	Gerente																																																	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES MOTIVACIÓN

Variable	Sub-variable	Indicadores	Sub-indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:
Motivación	Factores higiénicos	Condiciones físicas del trabajo	Temperatura	20. ¿Cómo considera la temperatura en su área de trabajo? Muy fría _____ Fría _____ Normal _____ Caliente _____ Muy caliente _____	Likert	Entrevista Encuesta Guía de Observación	Gerente Trabajadores
			Entorno físico seguro	21. ¿Está satisfecho en cuanto a las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo? 1.Muy satisfecho 2. Satisfecho 3.Indiferente 4.Poco satisfecho 5.Insatisfecho	Likert	Encuesta	Trabajadores
				22. ¿Existe un plan de Higiene y seguridad del trabajo en la empresa? 1.Si 2.No	Dicotómica	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
				23. ¿Si existe, ¿cómo lo considera? 1.Excelente 2.Muy bueno 3.bueno 4.Regulare 5.Deficiente	Likert	Guía de Observación	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES MOTIVACIÓN

Variable	Sub-variable	Indicadores	Sub-indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:																												
Motivación	Factores higiénicos mentales	Seguridad	Privilegios de antigüedad	24. ¿Cuál de los siguientes privilegios de antigüedad ofrece la empresa y como los califica? <table border="1"> <tr> <td>Privilegios</td> <td>E</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>R</td> <td>M</td> <td>N</td> </tr> <tr> <td>Plan jubilación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pago por antigüedad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indemnización Extraordinaria</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Privilegios	E	MB	B	R	M	N	Plan jubilación							Pago por antigüedad							Indemnización Extraordinaria							Selección múltiple	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
			Privilegios	E	MB	B	R	M	N																										
			Plan jubilación																																
			Pago por antigüedad																																
Indemnización Extraordinaria																																			
Procedimientos sobre quejas	25. ¿Está satisfecho en cuanto a la forma de solución de los conflictos expuestos a su jefe? 1.Muy satisfecho 2. Satisfecho 3.Indiferente 4.Poco satisfecho 5.Insatisfecho	Likert	Encuesta	Trabajadores																															
Reglas de trabajo justo	26. ¿Está satisfecho con la asignación de actividades y responsabilidades de su cargo? 1.Muy satisfecho 2. Satisfecho 3.Indiferente 4.Poco satisfecho 5.Insatisfecho	Likert	Encuesta	Trabajadores																															
Política	27. ¿Conoce las políticas de compensación de la empresa? 1.Si___2. No___	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores																															

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES MOTIVACIÓN

Variable	Sub-variable	Indicadores	Sub-indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:
Motivación	Factores Higiénicos	Status	Títulos de los puestos	28. ¿A qué puesto aspira usted? 1.Gerente 2.Administrador 3.Supervisor 4.Jefe de línea 5.Contador 6.decorador 7.vendedor 8.otro mencione: _____	Likert	Encuesta	Trabajadores
			Privilegios	29. ¿Las políticas de recursos humanos le han permitido crecer jerárquicamente de puesto? 1.Si____ 2.No____	Likert	Encuestas	Trabajadores
		Control técnico	Asegurar las actividades panificadas	30. ¿En la empresa existe un proceso de control que asegure el cumplimiento de las actividades planificadas? 1.Si ____ 2. No____ _____	Dicotómica	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES EFICIENCIA

Variable	Sub-variable	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:
Eficiencia	Características	Realizar correctamente las tareas	31. ¿Existen estándares trabajo que garantizan la correcta realización de las tareas? Sí _____ No_____	Dicotómica	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
		Dar soluciones a los problemas	32. ¿Con qué frecuencia logra resolver los problemas en el proceso productivo o de venta? 1.Siempre 2.Casi siempre 3.Algunas veces 4. Muy pocas veces 5. Nunca	Likert	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
		Salva guardar los recursos	33. ¿Depende de usted el uso adecuado de los recursos (desperdicios, mermas...)? 1.Totalidad de las veces 2.Casi en la totalidad de las veces 3.Pocas veces 4.Muy veces 5.Nunca	Likert	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
		Cumplir con las tareas y obligaciones	34. ¿Con qué frecuencia logra usted terminar su trabajo para las fechas programadas de entrega? 1.Siempre 2.Casi siempre 3.Algunas veces 4.Muy pocas veces 5. Nunca	Likert	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PRODUCTIVIDAD

Variable	Sub-variable	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:
Productividad	Factores determinantes de la productividad	Calidad de los materiales	35. ¿Cómo considera la calidad de los materiales/materia prima disponibles para el desempeño laboral? 1.Excelente 2.Muy bueno 3.Bueno 4.Regular 5. Deficiente	Likert	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
		Disponibilidad de los materiales	36. ¿La empresa facilita los materiales necesarios para realizar el trabajo? 1.Siempre 2.Casi siempre 3.Algunas veces 4.Muy pocas veces 5. Nunca	Likert	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
		Capacidad de producción de la maquinas	37. ¿Cómo considera la maquinaria de su área de trabajo? 1. Es suficiente maq.y con tecnología adecuada ____ 2. Es suficiente pero no con tecnología adecuada ____ 3. Es con tecnología adecuada pero no es suficiente ____ 4.No es suficiente ni con tecnología adecuada ____	Likert	Encuesta Entrevista Guía de observación	Trabajadores Gerente
		Actitud de los administradores	38. ¿Su responsable toma decisiones tomando en cuenta la participación de los miembros de la unidad de trabajo? 1.Siempre 2.Casi siempre 3.Algunas veces 4.Muy pocas veces 5.Nunca 39. ¿Considera usted sus superiores como ejemplo ante los trabajadores? 1.Si____ 2. No ____	Likert Dicotómica	Encuesta	Trabajadores

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PRODUCTIVIDAD

Variable	Sub-variable	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:
<i>Productividad</i>	Factores determinantes de la productividad	Efectividad de los administradores	40. ¿Cómo resuelven sus superiores los problemas que se susciten durante el proceso de producción? 1. Eficientemente y con rapidez 2. Poco eficiente y con poca rapidez 3. Deficiente y sin rapidez.	Likert	Encuesta	Trabajadores
			41. ¿Su responsable demuestra un dominio técnico y conocimiento sobre el área de trabajo? 1.Si____ 2.No____	Dicotómica		
	Importancia de incrementar de la productividad	Rentabilidad de la empresa	42. ¿Si la empresa es rentable mejoran las condiciones de trabajo? 1.Si____ 2.No____	Dicotómica	Entrevista	Gerente
		Producir más con los mismos/menos recursos	43. ¿Está de acuerdo usted, ¿qué producir más con menos recursos contribuye con la rentabilidad de la empresa? 1. Totalmente de acuerdo. 2. Muy de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. En desacuerdo. 5. Muy en desacuerdo	Likert	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
	Incremento de nivel de vida de los trabajadores	44. ¿Cree usted que una mayor productividad tiene mayor incidencia en los niveles de vida de los trabajadores?	<i>Likert</i>	<i>Encuesta</i> <i>Entrevista</i>	<i>Trabajadores</i> <i>Gerente</i>	

			1. Totalmente de acuerdo. 2. Muy de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. En desacuerdo. 5. Muy en desacuerdo			
--	--	--	--	--	--	--

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PRODUCTIVIDAD

Variable	Sub-variable	Indicadores	Sub-indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:
Productividad	Factores que afectan a la productividad	Métodos y equipos	Automatización de los procesos manuales	45. ¿Al realizar su trabajo utiliza? 1. Equipo automatizado 2. Herramientas manuales 3. Ambos	Dicotómica	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
			Sistemas de ventilación que ayude el funcionamiento de los trabajadores	46. ¿Qué tipo de ventilación le es proporcionada? Ventanas amplias _____ Aire acondicionado _____ Puertas amplias _____ Abanico _____ Extractores _____	Likert	Encuesta Entrevista Guía de observación	Trabajadores Gerente
		Utilización de la capacidad de los recursos	Disponibilidad de los recursos para satisfacer la necesidad de los clientes	47. ¿Es suficiente la ventilación en su lugar de trabajo? Sí _____ No _____	Dicotómica		
				48. ¿La empresa dispone de recursos necesarios para satisfacer la demanda de los clientes? 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces	Likert	Entrevista	Gerente

				4.Casi nunca 5.Nunca			
			Aprovechamiento de espacio	49. ¿El espacio en las áreas de trabajo lo considera? 1.Extremadamente amplio 2.Muy amplio 3.Satisfactorio 4.Poco reducido 5.Muy reducido	Likert	Encuesta Entrevista Guía de observación	Trabajadores Gerente
		Nivel de desempeño	Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia	50. ¿La empresa reconoce su superación académica, profesional y la experiencia acumulada cuando estos inciden en una mayor productividad? 1.Si____ 2.No____	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores
			Instrumentar programa de capacitación para los empleados	51. ¿La empresa realmente invierte en la capacitación de los empleados? 1. Sí____ 2.No____	Dicotómica	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
	Calidad de vida en el trabajo	Niveles de ingreso		52. ¿Cómo considera su nivel de ingreso en relación a años anteriores? 1. Excelente. 2. Muy bueno. 3. Bueno. 4. Regular 5. Malo	Likert	Encuesta	Trabajadores
		Salud ocupacional		53. ¿La empresa cuenta con un programa de salud ocupacional? 1. Si____ 2. No____	Dicotómica	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PRODUCTIVIDAD Y JORNADA LABORAL

Variable	Sub-variable	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigido a:
Productividad	Calidad de vida en el trabajo	Calidad del medio ambiente laboral	54. ¿La forma en cómo están diseñados algunos ambientes de trabajo le impiden desarrollarse eficientemente y ser productivo en el área asignada? 1. Totalmente de acuerdo. 2. Muy de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. En desacuerdo. 5. Muy en desacuerdo	Likert	Encuesta	Trabajadores
		Identificación organizacional	55. ¿Qué tan identificado se siente usted con la cultura de la empresa? 1. Completamente identificado ____ 2. Parcialmente identificado ____ 3. Poco identificado ____ 4. Nada identificado ____	Likert	Encuesta	Trabajadores
		Bienestar social de los trabajadores	56. ¿En esta empresa existen áreas o espacios donde usted pueda descansar después de horas largas de trabajo? 1.Si ____ 2. No ____	Dicotómica	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente
Jornada Laboral	Tipos de jornada	Diurna Nocturna Mixta Especial	57. ¿En cuál de los diferentes tipos de jornada laboral se desempeña usted? 1. Diurna (6 am y 5pm.Se labora 8 hrs diarias y 48 hrs a la semana) ____ 2. Nocturna (8 pm y 6am.Se labora 7 hrs diario y 42 hrs semanal) ____ 3. Mixta (parte diurna parte nocturna. Se labora 7 ½ hrs diarias y 45 hrs a la semana) ____ 4. Otra:	Selección múltiple	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente



ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Soy estudiante del Quinto año de la Carrera de Administración de Empresas, turno matutino. Estoy llevando a cabo una investigación monográfica, para analizar la Influencia de la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la pequeña empresa "Panadería y repostería Belén " en el municipio de Matagalpa en el II semestre del año 2015. Para optar al título de Licenciatura en administración de empresas. Por lo que agradezco de ante mano su valiosa colaboración al responder las siguientes preguntas.

Cargo/puesto: _____

I. ¿Cuál de las siguientes necesidades lo impulsan para seguir trabajando?			
Aceptación		Actividad física (ejercitar cuerpo)	
Curiosidad		Poder	
Comer		Romance	
Familia		Ahorrar	
Honor		Socializar	
Idealismo		Status	
Independencia		Tranquilidad	
Orden		Venganza/Rivalidad	
A sí mismo		Compañeros, jefes	
Otra especifique:			

2. ¿Al realizar sus tareas las cumple porque obtendrá un beneficio al final o porque al no cumplirlas las tareas recibirá alguna sanción por incumplimiento?

1. Beneficio ____ 2. Sanción ____

3. ¿Los llamados de atención lo motivan a exigirse más en su desempeño?

1. Sí ____ 2. No ____

4. ¿Se siente satisfecho con su desempeño en favor a la empresa?

1. Muy satisfecho ____ 2. Satisfecho ____ 3. Indiferente ____
4. Poco satisfecho ____ 5. Insatisfecho ____

5. ¿Colabora usted en la realización de tareas de sus compañeros de trabajo?

1. Siempre ____ 2. Casi siempre ____ 3. Algunas veces ____
4. Rara veces ____ 5. Nunca ____

6. ¿Se considera usted como una persona perseverante en el cumplimiento de las tareas laborales?

1. Sí ____ 2. No ____

7. ¿Usted se estimula más en su trabajo cuando lo elogia o cuando es regañado?

1. Elogio ____ 2. Regaño ____

8. ¿La remuneración otorgada por la empresa le permiten satisfacer sus necesidades y deseos básicos?

1. Totalmente de acuerdo ____ 2. Muy de acuerdo ____ 3. De acuerdo ____
4. Poco de acuerdo ____ 5. En desacuerdo ____

9. Las exigencia de cumplir las metas en la empresa las considera:

1. Extremadamente altas ____ 2. Muy altas ____ 3. Moderadamente alcanzables ____
4. Bastante moderables ____ 5. Muy alcanzables y flexibles ____

10. ¿Usted al no cumplir un objetivo, se exige más para poder alcanzarlo o se plantea un nuevo objetivo?

1. Exigirse más ____ 2. Plantear un nuevo objetivo ____

11. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por realizar un trabajo importante?

Material		Moral	
Artículos para el hogar		Carta a su expediente	
Cena			
Dinero en efectivo		Felicitación espontánea	
Bono de compras en un supermercado		Reconocimiento en público	
Productos de la misma empresa			

12. ¿Estaría usted dispuesto a asumir nuevas tareas?

1. Sí _____ 2. No _____

13. ¿Existe labores o acciones que puedan realizar dentro de la empresa que le puedan ayudar a enriquecer su puesto?

1. Siempre ___ 2. Casi siempre ___ 3. Algunas veces ___ 4. Rara veces ___ 5. Nunca ___

14. ¿Se siente usted salarialmente motivado?

1. Si: _____ 2. No: _____

15. ¿Existen beneficios recibidos en su empresa otorgados aparte de su pago?

1. Si: _____ 2. No: _____

16. ¿Si existen como los considera?

Beneficio	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No ofrece
Viatico de transporte						
Viatico de alimentación						
Uniforme						
Subsidio dentista						
Subsidio oftalmológico						
Otro especifique:						

17. ¿Considera que las prestaciones y compensaciones corresponden con el trabajo que realiza?

1. Si ____ 2. No ____

18. ¿Está satisfecho con la iluminación en las áreas de trabajo?

1. Muy satisfecho ____ 2. Satisfecho ____ 3. Indiferente ____ 4. Poco satisfecho ____ 5. Insatisfecho ____

19. ¿Influye la iluminación en la realización de las tareas?

1. Sí ____ 2. No ____

20. ¿Cómo considera la temperatura en su área de trabajo?

1. Muy fría ____ 2. Fría ____ 3. Normal ____ 4. Caliente ____ 5. Muy caliente ____

21. ¿Está satisfecho en cuanto a las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo?

1. Muy satisfecho ____ 2. Satisfecho ____ 3. Indiferente ____
4. Poco satisfecho ____ 5. Insatisfecho ____

22. ¿Existe un plan de Higiene y seguridad del trabajo en la empresa?

1. Sí ____ 2. No ____

23. ¿Si existe, ¿cómo lo considera?

1. Excelente ____ 2. Muy bueno ____ 3. Bueno ____ 4. Regular ____ 5. Deficiente ____

24. ¿Cuál de los siguientes privilegios de antigüedad ofrece la empresa y como los califica?						
Privilegios	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No ofrece
Plan jubilación						
Pago por antigüedad						
Indemnización Extraordinaria						

25. ¿Está satisfecho en cuanto a la forma de solución de los conflictos expuestos a su jefe?

1. Muy satisfecho ____ 2. Satisfecho ____ 3. Indiferente ____

4. Poco satisfecho ____ 5. Insatisfecho ____

26. ¿Está satisfecho con la asignación de actividades y responsabilidades de su cargo?

1. Muy satisfecho ____ 2. Satisfecho ____ 3. Indiferente ____

4. Poco satisfecho ____ 5. Insatisfecho ____

27. ¿Conoce las políticas de compensación de la empresa?

1. Sí ____ 2. No ____

28. ¿A qué puesto aspira usted?

1. Gerente ____ 2. Administrador ____ 3. Supervisor ____ 4. Jefe de línea ____

5. Contador ____ 6. Decorador ____ 7. Vendedor ____ 8. Otro mencione: ____

29. ¿Las políticas de recursos humanos le han permitido crecer jerárquicamente de puesto?

1. Sí ____ 2. No ____

30. ¿En la empresa existe un proceso de control que asegure el cumplimiento de las actividades planificada?

1. Sí ____ 2. No ____

31. ¿Existen estándares de trabajo que garantizan la correcta realización de las tareas?

1. Sí ____ 2. No ____

32. ¿Con qué frecuencia logra resolver los problemas en el proceso productivo o de venta?

1. Siempre ____ 2. Casi siempre ____ 3. Algunas veces ____ 4. Rara veces ____ 5. Nunca ____

33. ¿Depende de usted el uso adecuado de los recursos (desperdicios, mermas...)?

1. Totalidad de las veces ____ 2. Casi la totalidad de las veces ____

3. Medianamente la totalidad de las veces ____ 4. Pocas veces ____ 5. Nunca ____

34. ¿Con qué frecuencia logra usted terminar su trabajo para las fechas programadas de entrega?

1. Siempre ____ 2. Casi siempre ____ 3. Algunas veces ____ 4. Rara veces ____ 5. Nunca ____

35. ¿Cómo considera la calidad de los materiales/materia prima disponibles para el desempeño laboral?

1. Excelente ____ 2. Muy buenos ____ 3. Buenos ____ 4. Regulares ____ 5. Deficientes ____

36. ¿La empresa facilita los materiales necesarios para realizar el trabajo?

1. Siempre ____ 2. Casi siempre ____ 3. Algunas veces ____ 4. Rara veces ____ 5. Nunca ____

37. ¿Cómo considera la maquinaria de su área de trabajo?

1. Es suficiente maquinaria y con tecnología adecuada ____

2. Es suficiente pero no con tecnología adecuada ____

3. Es con tecnología adecuada pero no es suficiente ____

4. No es suficiente ni con tecnología adecuada ____

38. ¿Su responsable toma decisiones tomando en cuenta la participación de los miembros de la unidad de trabajo?

1. Siempre ____ 2. Casi siempre ____ 3. Algunas veces ____ 4. Rara veces ____ 5. Nunca ____

39. ¿Considera usted sus superiores como ejemplo ante los trabajadores?

1. Sí ____

2. No ____

40. ¿Cómo resuelven sus superiores los problemas que se susciten durante el proceso de producción?

1. Eficientemente y con rapidez ____

2. Poco eficiente y con poca rapidez ____

3. Deficiente y sin rapidez. ____

41. ¿Su responsable demuestra un dominio técnico y conocimiento sobre el área de trabajo?

1. Sí ____

2. No ____

42. ¿Está de acuerdo usted, ¿qué producir más con menos recursos contribuye con la rentabilidad de la empresa?

1. Totalmente de acuerdo ____ 2. Muy de acuerdo ____ 3. De acuerdo ____

4. Poco de acuerdo ____ 5. En desacuerdo ____

43. ¿Cree usted que una mayor productividad tiene mayor incidencia en los niveles de vida de los trabajadores?

1. Totalmente de acuerdo ____ 2. Muy de acuerdo ____ 3. De acuerdo ____
4. Poco de acuerdo ____ 5. En desacuerdo ____

44. ¿Al realizar su trabajo utiliza?

1. Equipo automatizado ____ 2. Herramientas manuales ____ 3. Ambos ____

45. ¿Qué tipo de ventilación le es proporcionada?

1. Ventanas amplias ____ 2. Aire acondicionado ____ 3. Puertas amplias ____
4. Abanico ____ 5. Extractores ____

46. ¿Es suficiente la ventilación en su lugar de trabajo?

1. Sí ____ 2. No ____

47. ¿El espacio en las áreas de trabajo lo considera?

1. Extremadamente amplio ____ 2. Muy amplio ____ 3. Satisfactorio ____
4. Poco reducido ____ 5. Muy reducido ____

48. ¿La empresa reconoce su superación académica, profesional y la experiencia acumulada cuando estos inciden en una mayor productividad?

1. Sí ____ 2. No ____

49. ¿La empresa realmente invierte en la capacitación de los empleados?

1. Sí ____ 2. No ____

50. ¿Cómo considera su nivel de ingreso en relación a años anteriores?

1. Excelente ____ 2. Muy buenos ____ 3. Buenos ____ 4. Regulares ____ 5. Deficientes ____

51. ¿La empresa cuenta con un programa de salud ocupacional?

1. Sí ____ 2. No ____

52. ¿La forma en cómo están diseñados algunos ambientes de trabajo le impiden desarrollarse eficientemente y ser productivo en el área asignada?

1. Totalmente de acuerdo ____ 2. Muy de acuerdo ____ 3. De acuerdo ____
4. Poco de acuerdo ____ 5. En desacuerdo ____

53. ¿Qué tan identificado se siente usted con la cultura de la empresa?

1. Completamente identificado ____ 2. Parcialmente identificado ____
3. Poco identificado ____ 4. Nada identificado ____

54. ¿En esta empresa existen áreas o espacios donde usted pueda descansar después de horas largas de trabajo?

1. Sí ____ 2. No ____

55. ¿En cuál de los diferentes tipos de jornada laboral se desempeña usted?

1. **Diurna** (6 am y 5pm. Se labora 8 hrs diarias y 48 hrs a la semana) ____
2. **Nocturna** (8 pm y 6am. Se labora 7 hrs diario y 42 hrs semanal) ____
3. **Mixta** (parte diurna parte nocturna. Se labora 7 ½ hrs diarias y 45 hrs a la semana) ____
5. Otra: ____

ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA

ENTREVISTA

Soy estudiante del Quinto año de la Carrera de Administración de Empresas, turno matutino. Estoy llevando a cabo una investigación con la finalidad de analizar la Influencia de la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la pequeña empresa "Panadería y repostería Belén " en el municipio de Matagalpa en el II semestre del año 2015. Para optar al título de Licenciatura en administración de empresas. Agradecemos de ante mano su valiosa colaboración

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿Qué tipos de beneficios ofrece la empresa aparte del pago salarial (transporte, viatico, uniforme...)?
2. ¿Existe un convenio colectivo en la empresa, si existe este aprobado y actualizado?
3. ¿La empresa cuenta con algún tipo de política para premiar a colaboradores sobresalientes?
4. ¿Está conforme con la iluminación del área de trabajo de sus colaboradores?
5. ¿La ubicación de las fuentes de luz ayuda al desempeño de sus colaboradores?
6. ¿Cree usted que la manera como está la iluminación influye en la realización de sus colaboradores?
7. ¿La temperatura del área de trabajo ayuda el desempeño de sus colaboradores?
8. ¿Está satisfecho en cuanto a las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo?
9. ¿La empresa cuenta con un plan de higiene y seguridad?
10. ¿Cree usted que la empresa promueve en los trabajadores un clima de trabajo motivante?

11. ¿La empresa le brinda importancia al suministro de los medios de trabajo de sus empleados?
12. ¿Existen estándares trabajo que garantizan la correcta realización de las tareas?
13. ¿Usted con frecuencia logra resolver los problemas que se en el proceso productivo o de venta?
14. ¿Cuenta la empresa con u control de inventario?
15. ¿La empresa siempre logra cumplir las fechas programadas de entrega?
16. ¿Cómo es el proceso de control de compra para adquirir la materia prima de sus productos?
17. ¿Con que tipo de maquinaria cuenta la empresa?:
18. ¿Qué tipo de ventilación le es proporcionada a sus colaboradores?
19. ¿La empresa dispone de recursos necesarios para satisfacer la demanda de los clientes?
20. ¿Cómo considera el área de trabajo(producción) para el desempeño de sus colaboradores?
21. ¿La empresa cuenta con un programa de salud ocupacional?

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA

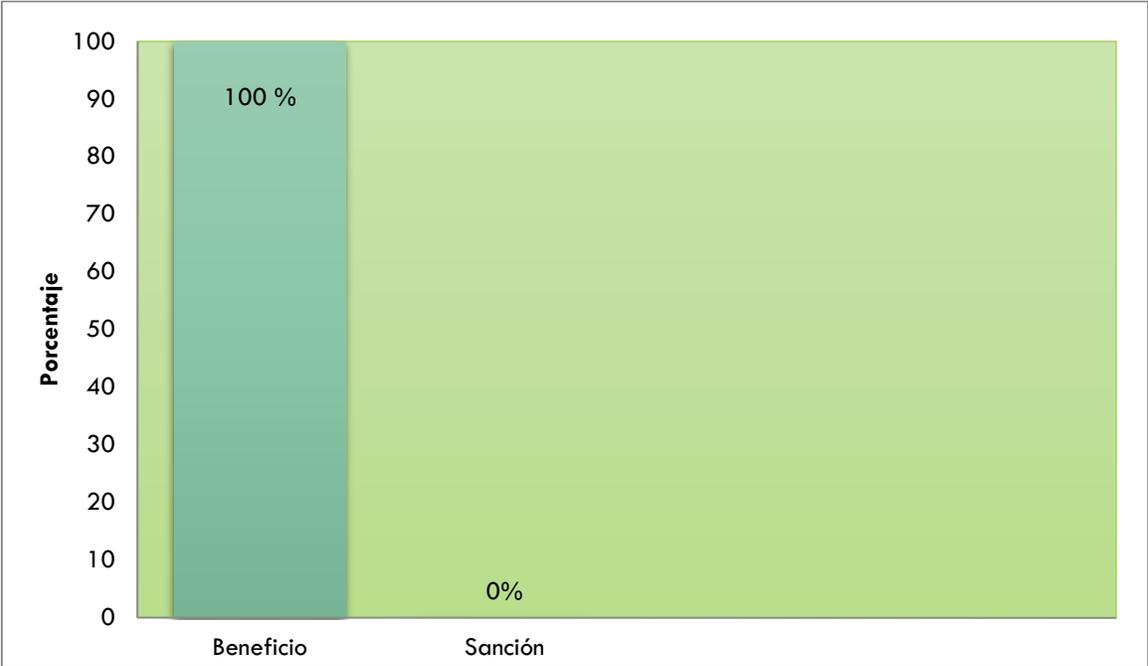


GUÍA DE OBSERVACIÓN

Área: _____

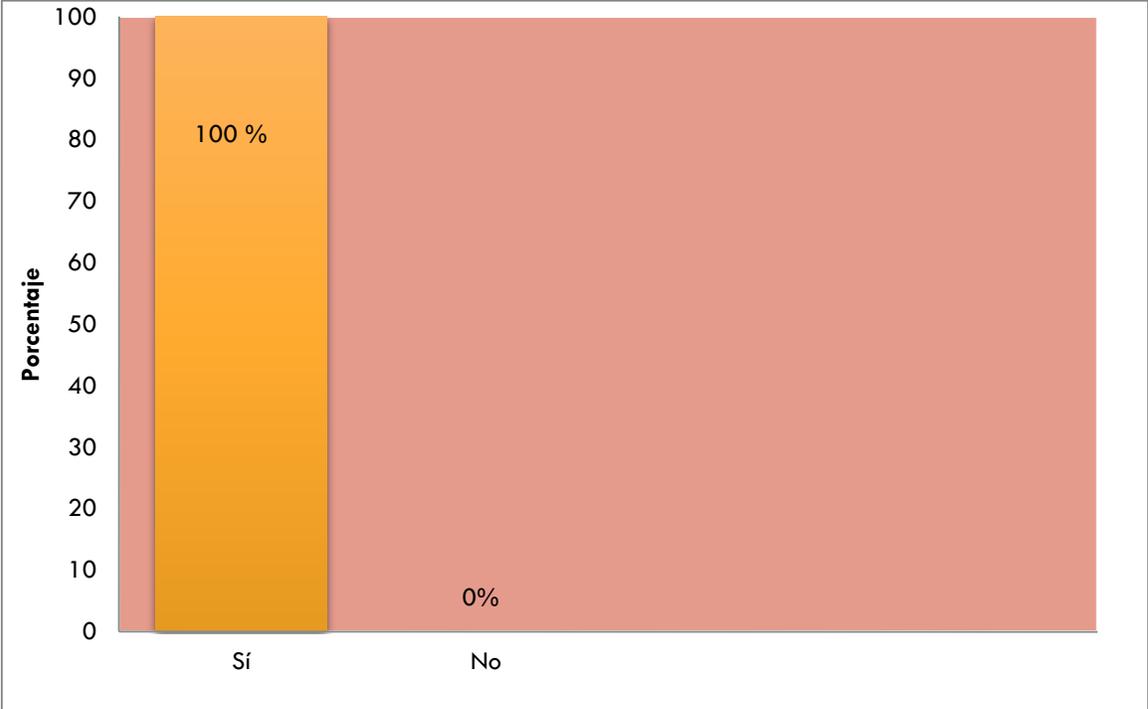
<i>INDICADORES</i>	SI	NO
La ubicación de la fuente de luz es adecuada.		
Existen condiciones de seguridad en el lugar de trabajo		
Las áreas donde están ubicadas las máquinas son adecuadas para su uso		
Las maquinas del área productiva están en buen estado		
Las maquinas del área productiva son de alta tecnología		
El área de trabajo está libre de obstáculos		
Prudente ubicación de los depósitos de basura o desperdicios		
Extintores contra incendios		
Medidas de protección (gorro, mascarilla, guantes, gabachón)		
El sistema eléctrico está debidamente señalado.		
Existen áreas de descanso debidamente acondicionadas.		
Se encuentran señalizadas las distintas áreas de la empresa		
Se les proporciona tiempo para almuerzo y/o descansos		
Existen paredes o murales de felicitaciones o premiaciones		
Se encuentran señalizadas las diferentes áreas de la empresa		
Existen condiciones inseguras.		

ANEXO 5: realizar las tareas por beneficio o sanción.



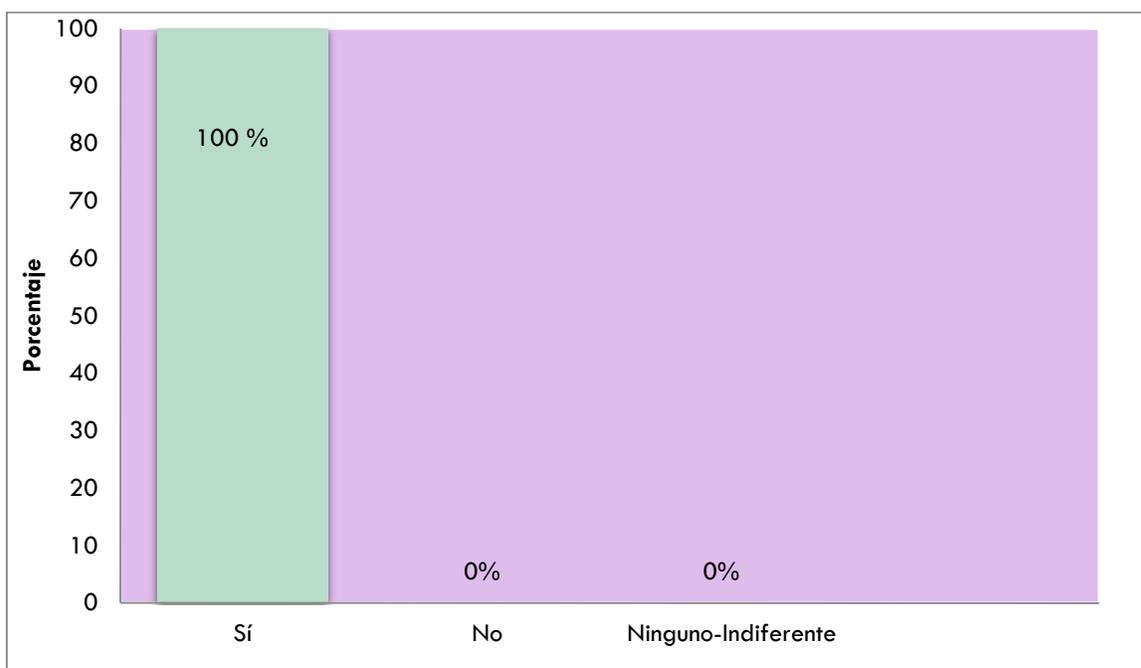
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 6: Los llamados de atención los motivan mas en su desempeño.



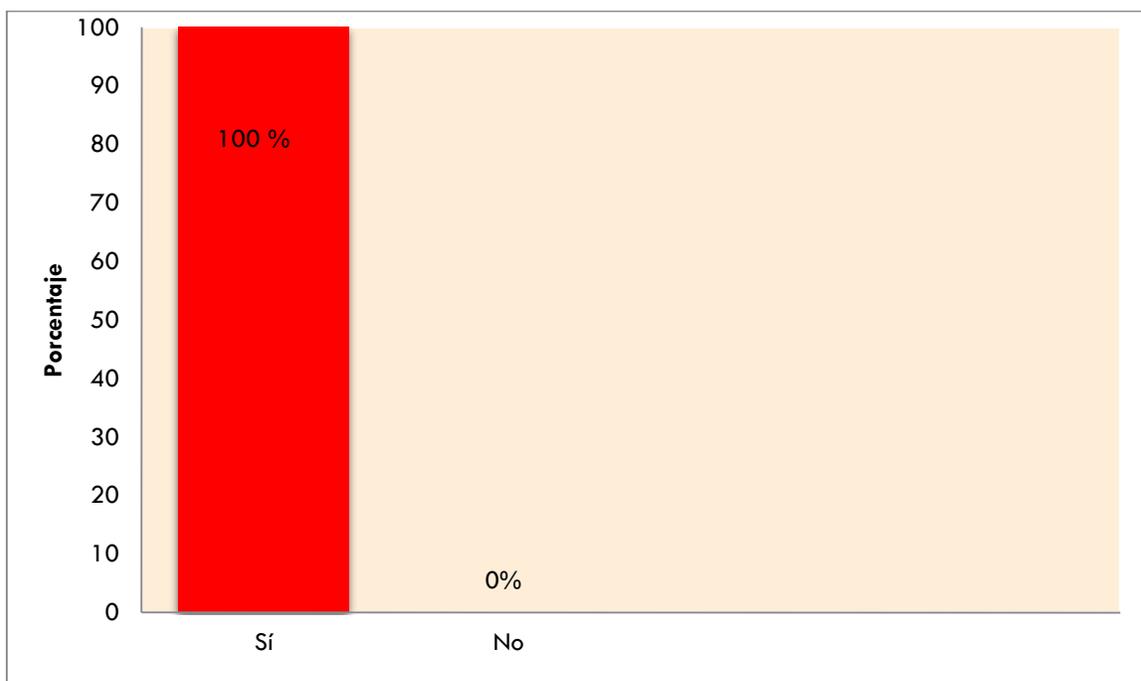
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 7: Considerarse una persona perseverante en el cumplimiento de las tareas.



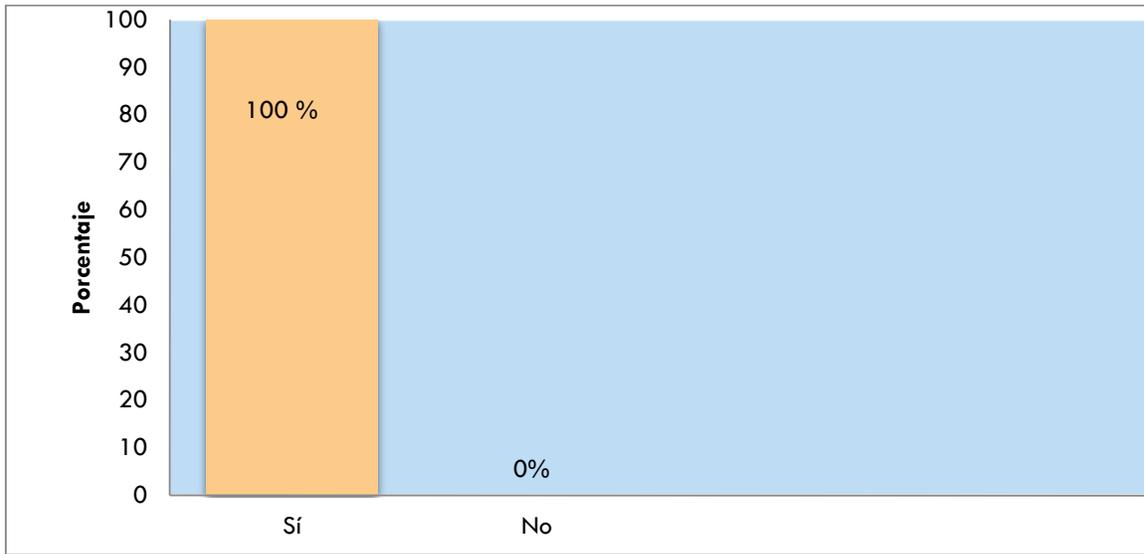
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 8: Salarialmente Motivado.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 9: Beneficios otorgados aparte de su pago



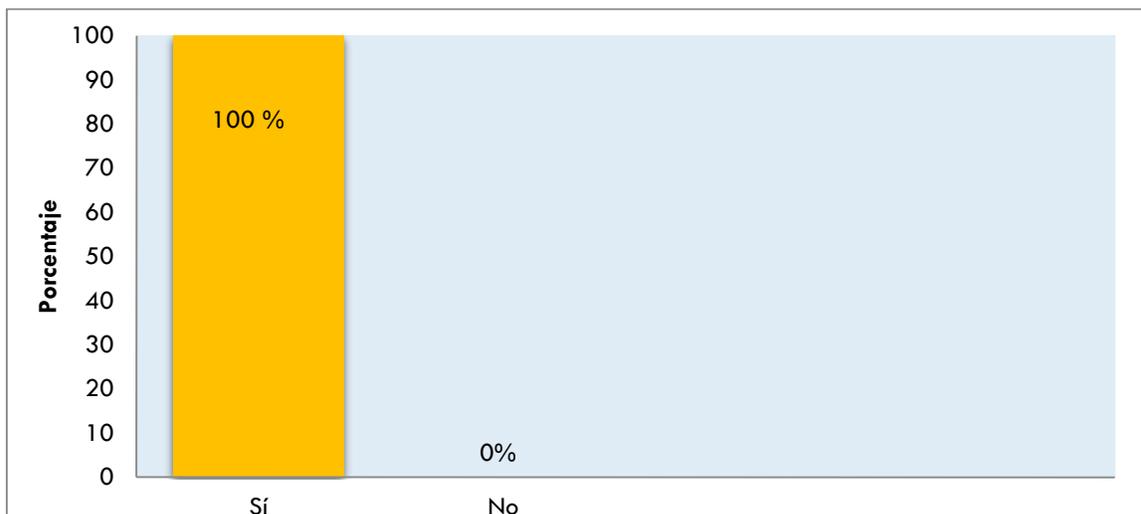
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 10: Iluminación en el área de trabajo.



Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 11: Influye en la iluminación de área de trabajo en la realización de las tareas.



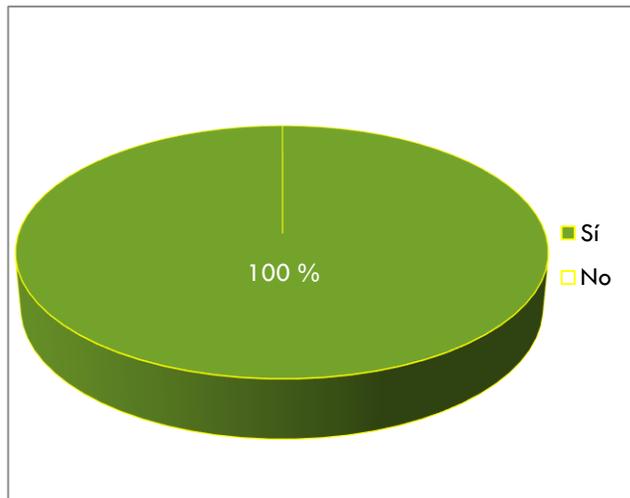
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 12: Condiciones del área de trabajo (área de decoración)



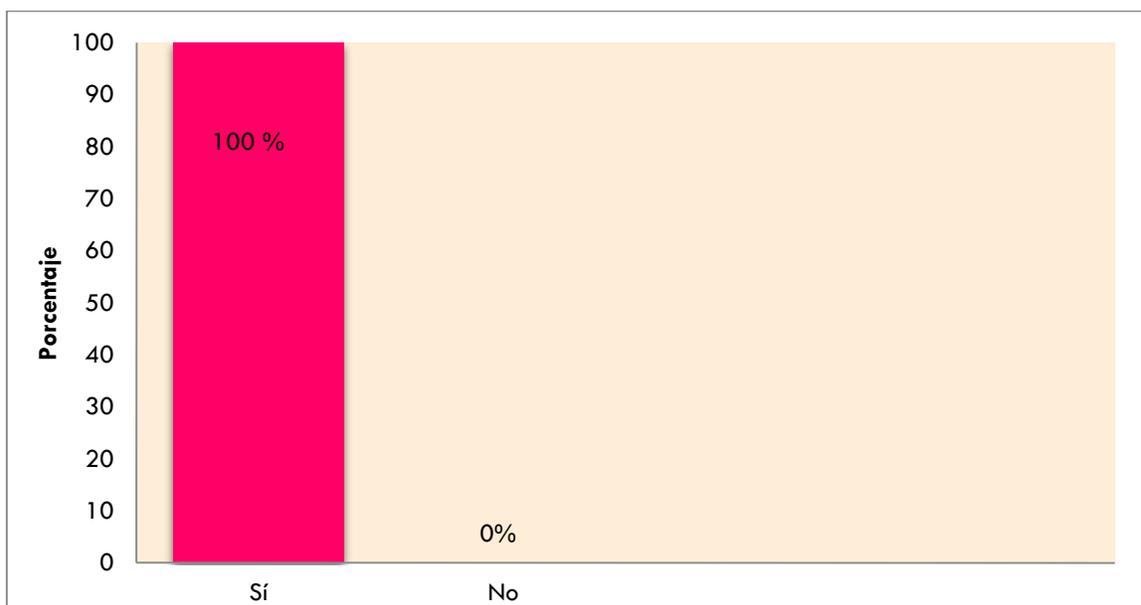
Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 13: Existe un plan de higiene y seguridad del trabajo.



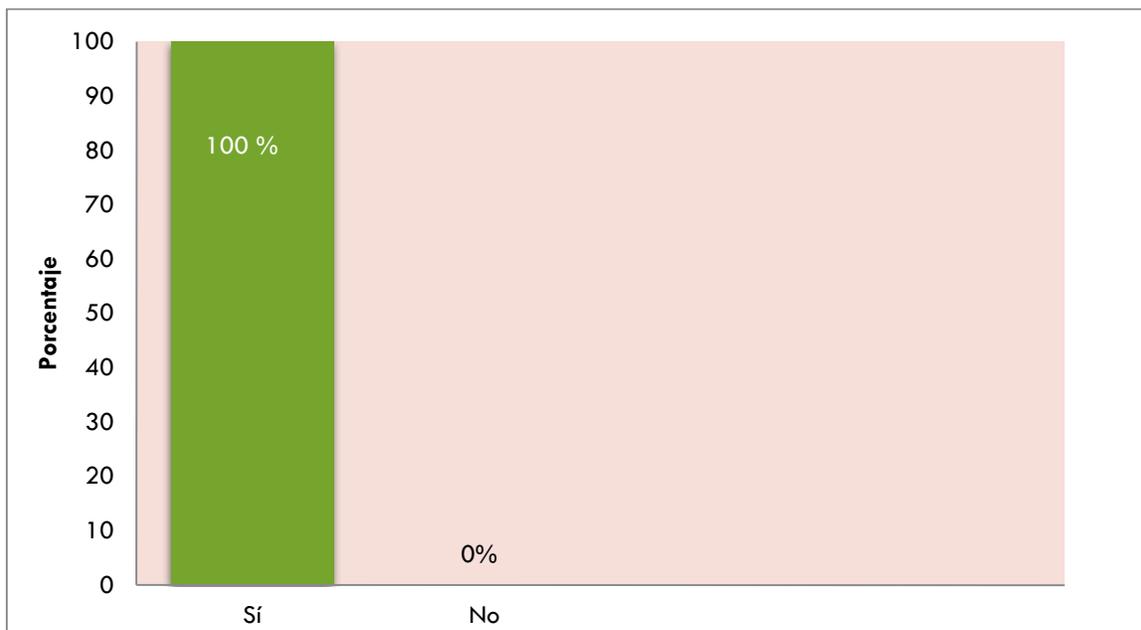
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 14: Las políticas de recursos humanos le han permitido crecer de puesto.



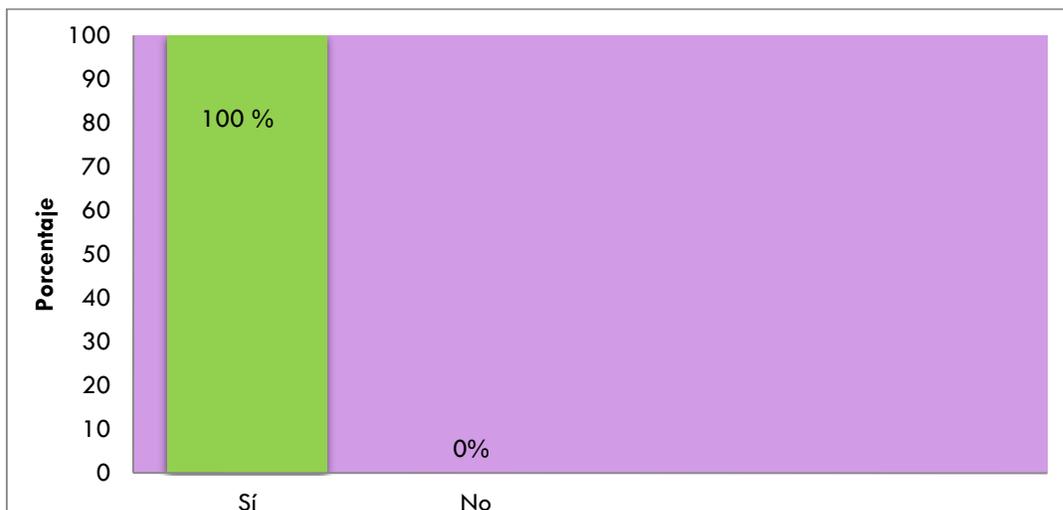
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 15: Proceso de control que asegura el cumplimiento de las actividades.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 16: Estándares de trabajo que garantizan la correcta realización de las tareas



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 17: Uso adecuado de los recursos



Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 18: Calidad de la maquinaria en el área de trabajo



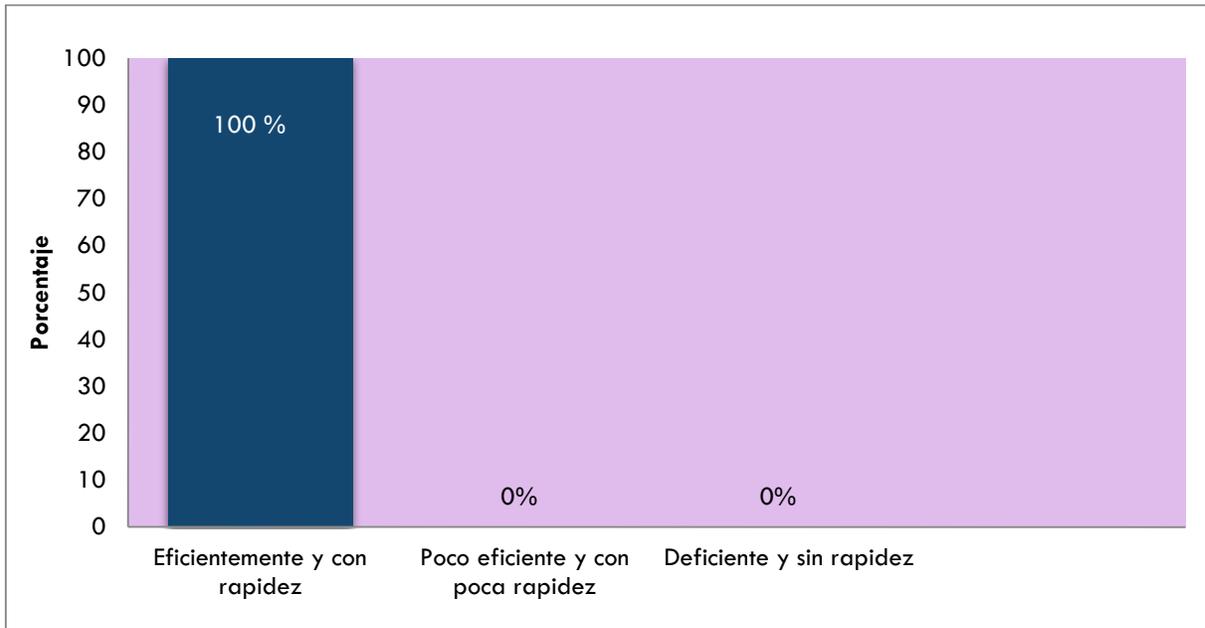
Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 19: Calidad de la maquinaria en el área de trabajo



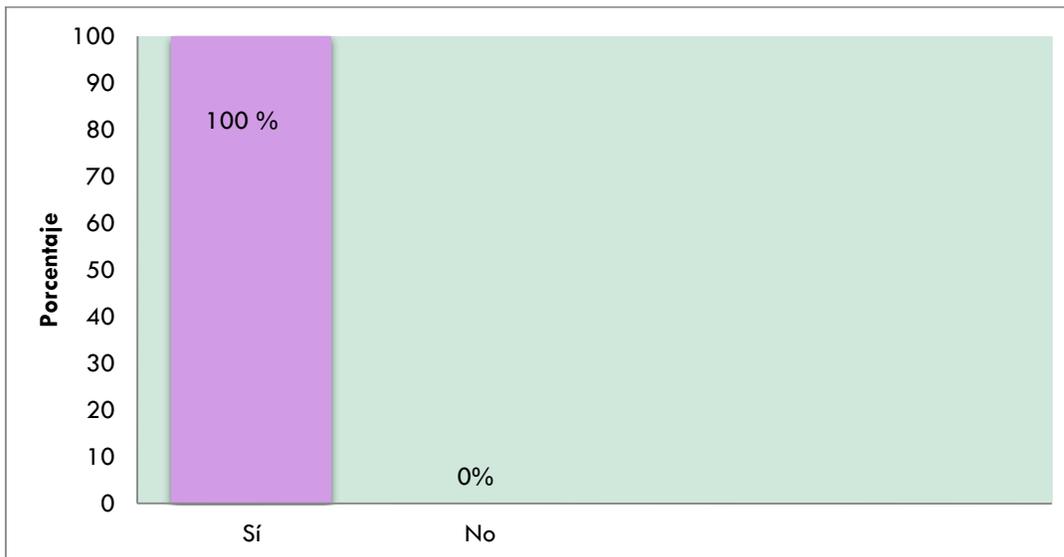
Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 20: Resolución de los problemas de producción por el responsable de área



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 21: El responsable demuestra un dominio técnico



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato

ANEXO 22: Utilización de los equipos de trabajo



Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 23: Ventilación en el área de trabajo



Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 24: Ventilación en el área de trabajo



Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 25: Espacio de trabajo



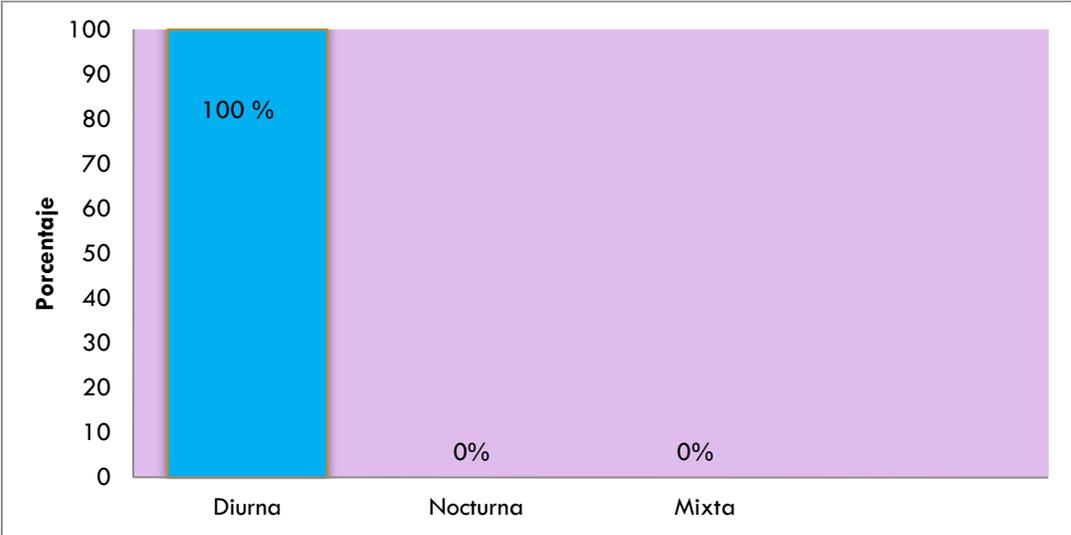
Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 26: Espacio de trabajo



Fuente propia: Fotografía tomada en el área de producción “Panadería y Repostería Belén”

ANEXO 27: Tipo de jornada laboral



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores y al jefe inmediato