

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

UNAN - Managua

FAREM-Matagalpa.



**Seminario de Graduación para optar al título de
Licenciada en Administración de Empresas.**

TEMA:

La Influencia de la Motivación Laboral en los Trabajadores de las Organizaciones del Departamento de Matagalpa en el año 2013.

SUBTEMA:

La Influencia de la Motivación Laboral en los Trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación (MINED) Sébaco en el año 2013.

AUTORAS

- ✓ Br. Jassiel Elizabeth Rizo Ortiz.
- ✓ Br. Mariela del Carmen Ruiz Treminio.

TUTOR:

MSc. Douglas Gómez Salinas.

Matagalpa, Febrero 2013

INDICE

TITULO	PÁGINA
Tema y sub tema.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Carta aval del docente.....	vi
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos.....	5
IV. Desarrollo.....	6
1. Motivación Laboral.....	6
1.1 Generalidades.....	6
1.1.1 Conceptos.....	6
1.1.2 Antecedentes.....	8
1.1.3 Importancia de la motivación.....	9
1.2 Proceso de la motivación.....	11
1.3 Tipos de motivación.....	18
1.4 Teorías de la motivación.....	25
1.5 Técnicas de la Motivación.....	44
1.5.1 Dinero.....	45
1.5.2 Participación.....	52
1.5.3 Calidad de Vida Laboral.....	53

1.5.4 Enriquecimiento de Puesto.....	56
1.6 Estrategia de la Motivación.....	61
2. Los Trabajadores de la Organización.....	69
2.1.2 Importancia de la Organización en la sociedad.....	71
2.1.3 Tipos de Liderazgo.....	72
2.2 Generalidades del Trabajador.....	79
2.2.2 Deberes del Trabajador.....	80
2.2.3 Derechos del Trabajador.....	84
2.3 Clasificación del Trabajador.....	88
2.4 Característica del Trabajador.....	94
2.5 Perfil del Trabajador.....	96
2.7 Cualidades del trabajador.....	101
2.8 Habilidades y Destrezas.....	104
V. Conclusiones.....	107
VI. Bibliografía.....	108
VII. Anexos.....	111

TEMA:

La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de las organizaciones del departamento de Matagalpa. Año 2013.

SUBTEMA:

La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la delegación del ministerio de educación (MINED) Sébaco año 2013.

DEDICATORIA:

Este trabajo es fruto de mi esfuerzo durante estos cinco años en los cual he adquirido conocimiento, por tal razón lo dedico a:

DIOS por haberme dado la vida, la sabiduría, la fuerza necesaria para culminar mi meta propuesta, por guiarme y bendecirme para poder cumplir mi anhelo de graduarme y por estar en todo momento conmigo.

A mi madre MARTHA ORTIZ por estar siempre conmigo aconsejándome, animándome a seguir adelante, por tener la sabiduría necesaria para orientarme al camino por el cual debo seguir y apoyarme en el cumplimiento de mis sueños.

A mi padre PEDRO CENTENO por estar en los momentos más difíciles y especiales de mí vida, por apoyarme y sacrificarse para que yo con la ayuda primeramente de Dios y de él pueda gozar de alegría al ver mi sueño realidad.

A las personas que hoy no están presentes en este mundo pero que dejaron en mí sus consejos los cuales me han ayudado a culminar mi meta propuesta y aunque hoy no puedan ser partícipes de mi felicidad sé que si estuvieran aquí con vida estarían orgullosos de ver el fruto de sus humildes consejos.

A mis profesores que a lo largo de mis estudios, participaron en mi formación con mucha paciencia y entusiasmo.

A todas las personas que me han apoyado, aconsejado, y animado a continuar hacia adelante en momentos más difíciles, por el apoyo incondicional que me brindaron durante estos cinco años.

Br: Jassiel Elizabeth Rizo Ortiz.

DEDICATORIA:

A Dios por haberme dado la sabiduría necesaria y conocimientos para alcanzar mi meta propuesta” prepararme y así concluir con mis estudios”

A mis padres por ser quienes me motivaron a seguir adelante y por ser ellos quienes me apoyaron económicamente y de manera personal con sus consejos y palabras de ánimo.

A la comisión de becas porque esto no hubiera sido posible por todas las contribuciones que recibí durante todos estos cinco años de estudio.

A mis maestros en general por haberme orientado y por compartir sus conocimientos con mi persona.

A mi tutor MS.c Douglas Gómez por ser el guía por excelencia para poder llevar a cabo esta tesis de graduación.

A mi esposo por sus consejos y orientaciones que de una u otra forma me ayudo para llegar hasta el final.

Y de una forma muy grata se la dedico a mis compañeros de clase por haber compartido con ellos emociones y tristeza; así a Jassiel mi compañera de trabajo de este curso y a todos aquellos que fueron el motor de inspiración para perseverar por el buen camino.

Br: Mariela Ruiz Treminio

AGRADECIMIENTO:

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la vida, la sabiduría en todos estos años de estudio y por la oportunidad de culminar con éxito este largo camino.

A nuestros padres por su apoyo incondicional en estos cinco años que con muchos esfuerzos gracias a ellos logramos terminar con mucho éxito.

A los docentes que durante los cinco años nos impartieron clase y su experiencia preocupándose por nuestra preparación hasta formarnos como profesionales.

A los trabajadores de la delegación del Ministerio de Educación de la ciudad de Sébaco especialmente a Lic. Maritza Gutiérrez por brindarnos su apoyo e información necesaria para la realización de la presente investigación y a Lic. Mirna Castellón por habernos permitido la oportunidad de realizar el trabajo en la institución.

A nuestro tutor: MSc. Douglas Gómez Salinas por su asesoramiento y dedicación para llevar a cabo este proyecto de graduación como último requisito para culminar la carrera.

Al personal administrativo de la universidad que día a día se preocupaban y aportaban en el bienestar de los y las estudiantes en el manejo de expedientes personales, la seguridad entre otros.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este documento.

Br: Jassiel Rizo Ortiz.

Br: Mariela Ruiz Treminio.

RESUMEN:

La presente investigación abordó el tema influencia de la motivación laboral en los trabajadores de las Organizaciones del departamento de Matagalpa en el año 2013, cuyo subtema es la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación, (MINED) Sébaco; cuyo objetivo fue analizar la influencia que tiene la motivación en los trabajadores de dicha institución permitiendo que se conozca la importancia que tiene la motivación para el alcance de los objetivos de la misma.

A la vez se identificó y se describieron las técnicas más utilizadas en la institución, determinando los factores que influyen en la aplicación de las técnicas motivacionales ya que estos producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad del trabajo; es por eso que deben implementarse día a día porque los factores hacen que el trabajador se sienta parte de la organización y así pueda ejecutar las tareas con mayor responsabilidad y fidelidad hacia la institución.

Al realizar el estudio a la institución se puede decir que la motivación laboral influye en los trabajadores de manera positiva en el desarrollo de las funciones instándolos a ser mejores y trabajar con mucho más entusiasmo, dedicación y responsabilidad, lo que permite un trabajo eficiente.

VALORACION DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: **RIZO ORTIZ JASSIEL ELIZABETH** (CARNET No. **09061919**) y **RUIZ TREMINIO MARIELA DEL CARMEN** (CARNET No. **09067310**) con el Tema General: **LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS ORGANIZACIONES DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA. AÑO 2013.** Y correspondiente al subtema: **LA INFLUENCIA EN LA MOTIVACION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DELEGACION DEL MINISTERIO DE EDUCACION EN EL MUNICIPIO DE SEBACO. AÑO 2013** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento para las Modalidades de Graduación como formas de Culminación de Estudios de Pre Grados correspondiente.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los trece días del mes de febrero del año dos mil catorce. **“Año del Fortalecimiento de la Calidad”**.

MSc. Douglas A Gómez Salinas.
Maestro Tutor.

I. INTRODUCCION:

“La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo y la conducta de cada trabajador” (Chiavenato, 2000), la motivación es lo que mueve a una persona a actuar de una u otra manera, y en el ámbito empresarial es muy importante porque dependiendo de cómo se sientan los trabajadores en la institución lograrán de una mejor manera los objetivos de la empresa.

La presente investigación pretende describir lo que es la motivación laboral y como esta influye en los trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación Sébaco, las técnicas que la institución está utilizando para mantener su fuerza laboral motivada; ya que la implementación de estas es de gran beneficio por que impulsa a los trabajadores a desarrollar su potencial y se logra un mejor desempeño.

La finalidad de esta es dar respuesta al problema de investigación que se ha planteado, analizando la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Delegación del MINED Sébaco.

Con respecto a estudios realizados acerca del tema Influencia de la motivación laboral en los trabajadores de dicha institución no se encuentran investigaciones anteriores que se hayan realizado directa ni indirectamente a los trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación (MINED) Sébaco por lo tanto no existe ningún documento previo a la presente investigación que refleje Cómo influye la motivación laboral en los trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación (MINED) Sébaco en el año 2013, siendo este el primer estudio que se realiza en esta institución, aunque si existen estudios realizados con relación a la temática con el título: “Cómo incide la motivación en el desempeño laboral de los empleados, dicho estudio fue realizado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM – ESTELI en el año 2007”.

El enfoque filosófico de esta investigación es el cualitativo ya que se obtuvo información a través de análisis teóricos y sin medición numérica con algunos

elementos cuantitativos por que se procesaron datos estadísticos, Por su Amplitud es transversal por que abarca un periodo de tiempo determinado, para su desarrollo en el año 2013. Por su profundidad es descriptiva ya que se describen elementos como las técnicas y factores que influyen en la motivación de cada trabajador a la vez se describen las dos variables en estudio y se soporta por el uso de instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos los cuales fueron las entrevistas dirigida a la Administradora y a la Delegada de la Institución y encuestas que se aplicaron al resto del personal para ser procesada. Los métodos que se aplicaron fueron el teórico a través del método deductivo por que se parte de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares y el inductivo porque se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares para llegar a conclusiones generales, la población a la cual se aplicó los instrumentos fue 19 trabajadores representando estos la muestra de estudio, participando en la entrevista dos trabajadores y diecisiete en las encuestas, no se aplicó la fórmula para conocer la muestra ya que Según (W, 1987) si la muestra es menor a cien, los instrumentos se aplicarán a toda la población.

Las dos variables en estudio fueron:

- ✓ La motivación Laboral
- ✓ Los Trabajadores de la Institución.

II. JUSTIFICACION:

En la elaboración del presente documento se muestra un análisis de la influencia de la motivación laboral en el comportamiento de los trabajadores, se identificó técnicas motivacionales que se deben aplicar en las empresas ya sean estas gubernamentales y no gubernamentales; la motivación funciona como un proceso que contribuye a un mejor desempeño laboral permitiendo que una empresa obtenga resultados positivos siendo esta un elemento fundamental para el éxito empresarial de la cual depende en gran medida el alcance de las metas y objetivos de la empresa y de cada trabajador.

Por tal razón, el tema que se investigó fue la motivación laboral ya que es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad donde se ocupa gran parte de la existencia de un ser humano por lo que es necesario que sean motivados de modo que el trabajo no se convierta en una actividad frustrada y opresora; sino más bien en un medio que produzca satisfacción, se considera que dará respuestas a inquietudes que presenten los colaboradores de la institución que esté relacionado con la utilización plena de los talentos individuales.

Esta investigación servirá a la Delegación del Ministerio de Educación (MINED) Sébaco por que pueden conocer las opiniones de sus empleados acerca de cómo ellos consideran que están siendo motivados y si hay una mejor forma que consideran los trabajadores que se les puede motivar para implementar nuevas técnicas de motivación dentro de la institución que no se han aplicado y quizá que no se conozcan alcanzando mejor los logros de sus objetivos, a otras empresas ya sean estas privadas y/o públicas por que puede servir de referencia para cualquier cambio en cuanto a las técnicas de motivación que estén utilizando, conocer la mejor forma de reconocer a sus empleados, sus logros, a los estudiantes de administración de empresas, y demás carreras en la cual se considere que necesitan alguna información que contiene este documento que les sirva de apoyo como guía en algún tipo de investigación y a cualquier persona interesada en conocer acerca de este tema ya que se contemplan técnicas justas

para motivar a los trabajadores y que muchas empresas quizá no estén implementando de la mejor forma. A trabajadores de cualquier institución ya que se muestran algunas técnicas que no deben ser opcionales por parte de la empresa son obligaciones y derechos de los empleados recibirlas.

Este documento contiene información con aportes positivos que si se toman en cuenta y se implementan en cualquier institución pueden obtener grandes beneficios ya que no hay nada mejor que mantener la fuerza laboral activa, logrando un mayor desempeño, productividad y competitividad, ya que el arte de motivar a los trabajadores se convierte en una de las claves del éxito de la empresa, y podrá ser utilizado como material de consulta en los próximos años para ampliar y enriquecer conocimientos.

Se espera que este documento sirva de referencia a personas interesadas de conocer si la motivación influye positivamente en los trabajadores de la delegación del MINED Sébaco.

III. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Analizar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación (MINED) Sébaco-Matagalpa. Año 2013.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Identificar las Técnicas Motivacionales aplicadas en los trabajadores del Ministerio de Educación.
- ✓ Describir las Técnicas Motivacionales aplicadas en los trabajadores.
- ✓ Determinar los Factores que influyen en la aplicación de las Técnicas Motivacionales en los trabajadores de la Institución.
- ✓ Valorar la Influencia de la Motivación Laboral en los trabajadores de la Institución.

IV. DESARROLLO:

1. Motivación Laboral:

1.1 Generalidades:

1.1.1. Concepto:

Según (Chiavenato, 2000) “La palabra “Motivación” se deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento”. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta que se origina para el logro de un objetivo.

La motivación es lo que mantiene a una persona con entusiasmo firme en lo que hace, es lo que causa el actuar de una persona es considerada como el impulso para realizar una acción, es lo que mueve a un individuo actuar de determinada manera, así mismo; (Chiavenato, 2000) “la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo y la conducta de cada trabajador”, la motivación genera entusiasmo para desempeñarse adecuadamente en las actividades que más le apasiona a una persona ya que le insta establecer metas guiadas por ciertos impulsos para alcanzarla y siempre tener algo en mente por lo cual se quiere realizar y dar cumplimiento a lo propuesto donde una vez obtenido lo que se quiere lograr se siente un alto grado de satisfacción.

En cualquier ámbito del diario vivir de cada persona es importante contar con motivos por los cuales querer realizar las cosas, siempre tener algo que cuando se quiera dejar de hacer lo que una vez se ha propuesto haya algo que promueva a un ser humano a seguir adelante.

La motivación de cualquier persona implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas que puede manifestar un humano y por las que puede actuar ya que muchas veces se toman ciertas decisiones no solo por deseo sino por una necesidad para poder satisfacer algo necesario que hace falta.

“La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea o bien puede ser inducida” (Chiavenato, 2005)

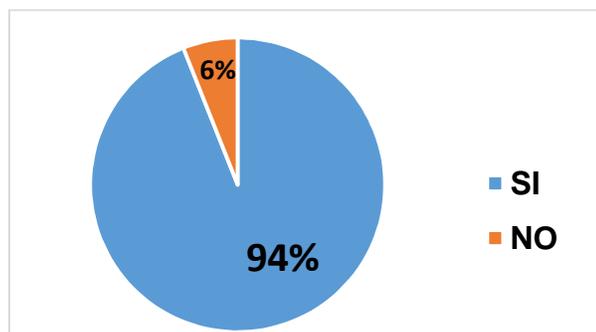
Como se explica anteriormente en la motivación existen elementos que pueden provocar que una persona actúe y otras personas actúan solo por inducción que se percibe por alguno de los sentidos que posee un ser humano, ya que cuando un individuo queda impresionado por algo que ve, escucha quiere hacerlo parte de su vida y practicarlo con mucho entusiasmo y siente un placer que le impulsa a realizarlo sintiendo satisfacción cada vez que se hace y más cuando recibe algo como recompensa. La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales.

La motivación en las empresas es un arma que debe ser utilizada para mantener un ritmo de productividad equilibrado en la fuerza laboral ya que la motivación es un impulso en el individuo que lo dota de capacidades, habilidades que le permiten desarrollarse de una mejor manera y con más entusiasmo.

En cualquier organización sin importar si es privada o pública, con fines de lucro o no, es necesario que los trabajadores conozcan un poco sobre lo que es la motivación laboral, reconocer que tan motivados se sienten laboralmente y así puedan entender lo importante que es que en su lugar de trabajo le estén motivando día a día de diversas formas.

Gráfica No. 1

Motivados Laboralmente.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

A Como se pudo observar en la gráfica el 94% de los empleados reflejaron estar motivados, porque consideran que se sienten identificados con su trabajo y que para laborar es necesario que los motiven, el 6% contestó no estar motivados por

que consideran que trabajan por necesidad, por recibir un salario con el cual puedan suplir algunas necesidades básicas, además por la edad que tienen ya es difícil encontrar trabajo en otro lugar, por lo cual deben seguir trabajando aunque no se sientan motivados hasta obtener la jubilación.

Con la entrevista realizada se logró comprobar que los trabajadores se sienten motivados por que ella como jefa superior ha visto las actitudes de los trabajadores reflejada al trabajar compartiendo con los colegas una actitud optimista y con mucho ánimo de trabajar día a día.

La institución debe preocuparse para que los trabajadores reconozcan que para hacer o llevar a cabo una tarea requieren de la motivación aumentando el desempeño y de esta manera alcanzar un grado de satisfacción.

Se considera que la institución a la medida posible ha sido capaz de motivar a los trabajadores logrando que se sientan bien al ser parte de la fuerza laboral de esta institución y motivarlos altamente para que den lo mejor de sí en el trabajo sin pensar mucho en la remuneración económica.

1.1.2. Antecedentes de la Motivación.

“La motivación laboral surge alrededor del año 1,700 en el continente europeo cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinarias operadas por cientos de personas, con interés y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose estos en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo”. (Díaz, 2012)

La motivación laboral fue tomando fuerzas en toda la sociedad y desde ese año comenzó a penetrar en las empresas por la necesidad de despertar interés en los trabajadores e incrementar la productividad en la empresa que es lo que hasta la actualidad se ha convertido en la mayor prioridad, mantener un ritmo productivo en las organizaciones y obtener mayores beneficios.

“Así mismo la motivación laboral surge como una alternativa ante conflicto como la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo”. (Díaz, 2012)

Al comenzar a motivar al personal como alternativa ante los conflictos antes mencionados se puede lograr mejorar la relación entre los trabajadores ya que muchas veces el problema no es la función laboral que se realiza sino las malas relaciones existentes que influyen en el ámbito de trabajo perjudicando la empresa; ya que la motivación es la base fundamental para un mejor desempeño laboral.

Por lo tanto este documento servirá como punto de partida o de referencia a otras investigaciones de personas interesadas en el tema antes mencionado y a un a la misma institución.

1.1.3. Importancia de la Motivación:

“La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral” (Díaz, 2012). Una persona que realice determinada función es importante que se sienta motivada e impulsada, sobre todo en el ámbito laboral para un mejor desempeño y beneficios en la organización.

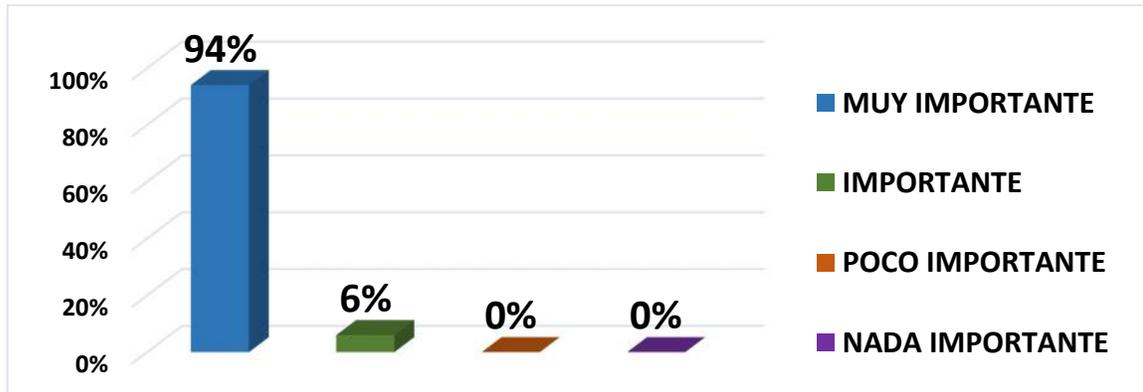
Por tal razón como cita (Díaz, 2012) “las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo”. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se involucrará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor lo cual brindará ventajas a la empresa porque no hay nada mejor que en una institución se trabaje con mucho entusiasmo y que un trabajador se sienta parte de ella con el propósito de alcanzar las metas y objetivos en tiempo y forma.

La importancia es que en la actualidad las empresas otorgan que la motivación del trabajador se percibe por la formación que dan a los directivos, se les proporcionan recursos para realizar sus trabajos y así ayudan a los trabajadores a

darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial para desarrollarse de una mejor manera.

Gráfica No. 2

Importancia de la Motivación Laboral en la Institución.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Un 94% de la población encuestada sobre la importancia de la motivación en la institución respondieron que es muy importante quienes argumentaron que la motivación es una fuerza para desempeñarse en la institución con mucho entusiasmo y amor a su trabajo, un 6% argumentó que es importante, ninguno de los trabajadores contestó que es poco o nada importante lo que refleja que los trabajadores necesitan que les motiven para lograr cumplir con las funciones laborales ya que aunque estén conscientes de lo que deben hacer cada día es bueno que reciban una palabra de ánimo; que se implementen estrategias para que los encuestados que respondieron que es importante en un futuro puedan percibir la motivación como muy importante.

Se aprecia que los y las trabajadoras de la Delegación del Ministerio de educación (MINED) Sébaco tienen muy claro que en cualquier institución es importante que se les motive para un mejor desempeño profesional en la institución y desempeñen el cargo que les asignen con más entusiasmo y creatividad.

1.2. Proceso de la Motivación:

“Los estudiosos de la Psicología coinciden generalmente en que todo comportamiento es motivado y que los trabajadores tienen razones para actuar y comportarse de determinada manera”. (Mastreta., 2004)

La motivación surge como un proceso que inicia por una necesidad que presenta una persona y que requiere satisfacerla en un determinado tiempo para generar un comportamiento que beneficie a la institución y al trabajador; como afirma (Furmham.A, 1980) “toda conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas y se centra en el deseo de dar respuesta a dicha necesidad” cuando un individuo carece de algo la misma carencia proporciona el impulso que desencadena acciones que desembocan en el comportamiento ya que una necesidad no satisfecha causa tensión y frustración lo cual perjudica a un trabajador por que no tiene libertad para desempeñarse laboralmente, lo que le conlleva buscar un medio para reducir la tensión.

Motivación es la fuerza que origina y mantiene un comportamiento. En la motivación hay algunos aspectos que resaltan su importancia:

- La motivación está siempre presente en cualquier tipo de relación de la persona con una organización.
- Cuando alguien solicita su ingreso en una compañía hay motivación, pues esto deberá inducirse a que mantenga durante su vida laboral una actuación satisfactoria. El trabajador tendrá que estar motivado para lograr una formación continua o para evitar que deje la organización.

Este último punto se explica en que las personas tienen una serie de necesidades, las que se convierten en deseos. Estos deseos crean internamente una serie de tensiones, originando unos sentimientos de frustración y preocupación. Para rebajar estas sensaciones, la persona va a efectuar algún comportamiento, concretado en una serie de actuaciones dentro de la organización. Esas actuaciones conducen a la persona a la obtención de resultados positivos o negativos.

Los resultados proporcionan a las personas información sobre el logro de sus deseos y esto se traducirá en una modificación del nivel de tensión original. La no satisfacción de las necesidades iniciales o el surgimiento de otras, reiniciará el proceso. Ya que el proceso motivacional es continuo, inicia con:

1.2.1. Necesidad Insatisfecha:

“Una necesidad es una deficiencia psicológica o fisiológica que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”, y según (Chiavenato, 1997) “una necesidad insatisfecha genera una tensión que estimula impulsos dentro del individuo”, los impulsos producen un comportamiento de búsqueda para encontrar la forma de satisfacer las necesidades y conducirán a la reducción de la tensión.

Cuando un ser humano siente que necesita algo, que hay algo que hace falta ya sea en su vida laboral, en su vida secular, en su familia, eso que hace falta lo mueve a buscar la manera de como satisfacer esa necesidad, de cómo obtener lo que hace falta, por tal razón como se menciona anteriormente una necesidad insatisfecha produce un impulso.

Cuando hay algo necesario en la vida de un individuo se vuelve una motivación, lo cual impulsa a una persona a luchar por satisfacer y tener tranquilidad.

1.2.2. Tensión:

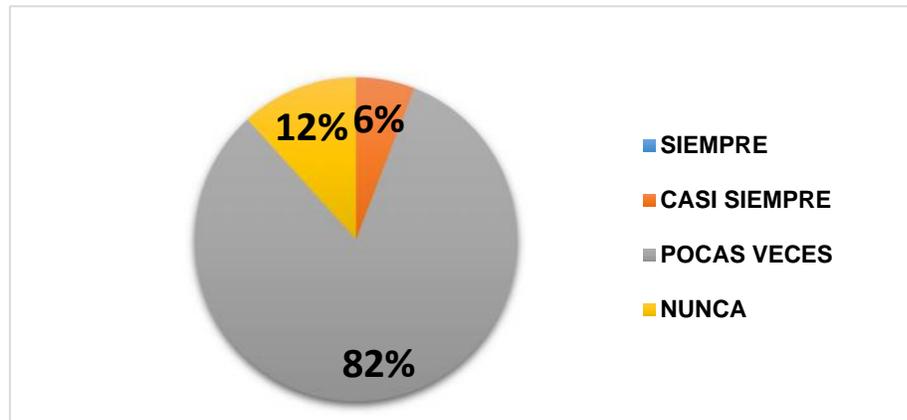
Las necesidades insatisfechas producen tensión en el individuo originando una frustración en el trabajo, donde algunos individuos reaccionan de forma positiva y otros de forma negativa, quienes reaccionan de forma positiva son aquellos trabajadores que admiten los valores para adaptarse al ambiente, entre mayor sea la tensión mayor será la actividad necesaria para generar alivio.

Los trabajadores que reaccionan de forma negativa son aquellos que se aíslan de la situación que le resulta frustrante, lo cual se nota en ausencia excesiva al trabajo, cuando hay retardos en la rotación de trabajo. Una reacción común a la frustración es la agresión; en algunos casos puede darse un ataque directo contra la causa que genere la frustración; sin embargo muchas veces esto no es posible por ejemplo: peleas con el jefe superior.

Cuando hay demasiada tensión en los trabajadores sienten presión por parte de sus jefes, lo cual muchas veces no es agradable y reaccionan con agresividad hacia sus compañeros de trabajo y aun a los jefes superiores.

Gráfica No. 3

Frustración y Tensión por no recibir Satisfacción.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Al realizar la encuesta a los trabajadores que se desempeñan en diferentes áreas dentro de la institución en estudio, el 82% respondió que pocas veces se han sentido frustrados o tensionados por no percibir satisfacción de sus necesidades y deseos.

Se puede decir entonces que la institución ha sido capaz de percibir lo que los trabajadores necesitan en el ámbito laboral y personal, lo cual hace que la institución en comparación con otras sea competitiva porque la fuerza laboral está trabajando bien.

Un 12% manifestó que nunca se han sentido tensionados ni frustrados dentro de la institución, quienes aclaraban que su trabajo lo realiza con mucho entusiasmo y dedicación, y que su trabajo lo hacen no por necesidad sino por vocación.

Un 6% expresó que casi siempre se han sentido frustrados y tensionados en el trabajo argumentando que no satisfacen por completo las necesidades y que trabajan por recibir un salario, otros expresaron que trabajan aun en la institución

por la edad que tienen y que era difícil encontrar trabajo en otra institución, y aunque el salario fuera bajo permanecerían prestando los servicios a la institución.

Comparando las respuestas que han dado los trabajadores, la empresa debe implementar alguna técnica para motivar al personal que dijo sentirse frustrado y tensionado, y aun para los que respondieron que pocas veces que equivale al 82% de los trabajadores para que en el futuro puedan decir que nunca se sienten frustrados ni tensionados en el trabajo.

1.2.3. Impulso:

Es el factor que incita a un trabajador para que este desempeñe sus funciones utilizando los medios que fuesen necesarios para el cumplimiento de su jornada laboral; es por eso que uno de los factores clave en la motivación se encuentra en los deseos de reconocimiento y satisfacción personal. Los colaboradores aspiran al máximo aprovechar de su capacidad con el propósito de que sus méritos sean reconocidos”. Lo que más necesitamos en la vida es alguien que nos obligue a hacer todo aquello de lo que somos capaces de hacer” (Mastreta, 1995).

Por lo general los trabajadores tienden a ejercer las funciones de manera responsable y con un estilo de personalidad que le favorece a la hora de desempeñar las tareas en un sentido particular y comprometido; ya que el impulso es producto de una necesidad que conlleva al trabajador a buscar los medios para satisfacerla ocasionando el cumplimiento de las metas fijadas; lo que quiere decir, que para realizar un trabajo de forma eficiente el colaborador se tiene que sentir motivado para determinar su rendimiento laboral; poniendo de manifiesto que la institución debe otorgar un clima agradable donde los méritos de cada trabajador sean reconocidos o por lo menos decirle que han elaborado bien la tarea encomendada y así incitarlos a seguir con ese mismo entusiasmo.

Por lo general un líder anima a los colaboradores cuando reconocen que son capaces de ejercer determinada función. Hay algo que hace que un trabajador desee trabajar es el “entusiasmo” lo que se debe hacer y hacerlo bien, puede y debe estimularse en forma interna en las personas y en forma externa de otros

hacia los individuos; pero la esencia del entusiasmo es que la energía proviene de la propia fuerza interior.

El impulso es lo que lleva a un trabajador a ser más de lo que puede ser, es lo que promueve a una persona a desempeñar las funciones y aun dar más de lo que es capaz.

1.2.4. Comportamiento de Búsqueda:

El comportamiento se identifica como la forma de ser del trabajador, la cual es indispensable para crear y mantener buenas relaciones con los subordinados y compañeros de trabajo, significa entonces el saber comunicarse abiertamente con ellos, reconocerlos, respetar sus ideas y compartir de manera social; de tal forma que los líderes reflejen interés por saber lo que les pasa cuando tienen un comportamiento negativo que les impida realizar su trabajo de manera eficiente poniendo al máximo todos sus recursos para el logro de los objetivos.

Según (Chiavenato, 2000) citando a Likert quien en 1961 identificó dos tipos de comportamiento de los líderes, siendo estos:

Comportamiento centrado en el trabajo: Abarca las funciones de supervisión, como planeación, programación, coordinación del trabajo y suministro de recursos necesarios para el desempeño de las tareas.

Comportamiento centrado en los empleados: Incluyen la consideración y el apoyo a los subordinados para que los trabajadores sientan que hay interés por parte de ellos en el desempeño de las funciones; y es que con un comportamiento positivo hay más eficiencia en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Likert sugirió que el tipo de estilo de liderazgo influye de manera considerable en el trabajo generando un clima de confianza donde los trabajadores pudieran manifestar sus inquietudes que obstaculizaban el paso de las metas donde todos se veían beneficiados.

El comportamiento incluye en programas lo que se debe hacer, la forma y el momento de llevarlo a cabo; cuando el colaborador considera que los valores se

deben de poner en práctica para tal beneficio es porque tienen una consideración definida y están seguros que del comportamiento se puede dirigir con mucha cautela a los trabajadores sin perjudicar o dañar su personalidad y apoyar sus decisiones asumiendo la responsabilidad, educación o experiencia relevante a las tareas.

La preocupación por las personas implica promover amistades, ayudar a los subordinados con el trabajo y prestar atención a todo aquello que es importante para los empleados. En realidad cuando las instituciones muestran preocupación para que los colaboradores se desarrollen en un clima apto para ellos generará un comportamiento dinámico que inducirá a cada trabajador a poner de su parte por realizar las funciones sin importar por que lo hacen, sino para que lo hacen.

1.2.5. Necesidad Satisfecha:

Cuando un trabajador obtiene algo que hace falta y que era necesario en lo que este se desempeña satisface una necesidad lo cual produce sensaciones de satisfacción, un individuo satisfecho se desempeña de una mejor manera, dedica tiempo y amor al trabajo, manifiesta los deseos por estar en la organización para la cual labora.

Cada empleador debe desarrollar mecanismo de satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva dada por el trabajador al puesto lo cual según (Chiavenato, 1997) se define que es “actitud de una persona hacia su trabajo”.

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales; por tal razón las necesidades satisfechas solo generan satisfacción y hace que una persona se sienta bien con el trabajo realizándolo con responsabilidad sabiendo que le ayuda a dar satisfacción a lo que hace falta.

1.2.6. Reducción de la Tensión:

Un individuo aturdido por las necesidades hace que sienta tensión y que se aísle de lo que quiere lograr, de las metas que quiere obtener, pero un trabajador que está muy motivado y completamente satisfecho hace que este pueda cumplir lo

que se propone, permite que sea un individuo firme en las decisiones, fuerte de carácter y estar dispuesto siempre a enfrentar los problemas y no huir de ellos como a veces suele pasar en las empresas.

Reducir la tensión es un reto de todos los días, pero cuando se está seguro de que se tiene la capacidad y el entusiasmo de desarrollarse se reacciona a la tensión de forma positiva poniendo de manifiesto que se pueden resolver los problemas y desempeñar bien las funciones; pero cuando hay tensión se frustra y no pueden hacer nada porque una frustración impide llegar al punto de concentración, y un trabajador perturbado no puede desempeñarse bien, tiende a confundirse, tomar malas decisiones en el trabajo.

En las empresas se debe hacer lo posible para que los trabajadores no sientan tensión por las responsabilidades asignadas, por el ambiente en el que se desarrolle y que los problemas personales no se mezclen con lo laboral.

“Cuando los colaboradores no reducen la tensión les puede perjudicar aun la salud de los trabajadores quienes pueden sufrir un colapso nervioso, o pueden presentar ausentismo en su trabajo” (Buchanan, 1991).

De esta forma está compuesto el proceso de la motivación iniciando con una necesidad que debe ser satisfecha por el trabajador, luego ella genera tensión, el trabajador siente la frustración de que hay algo que quiere y debe satisfacer lo cual lo lleva al impulso en busca de dar respuesta a lo que desea, a lo que necesita habiendo algo que lo motiva en la toma de decisiones de cómo obtenerlo y satisfacer su necesidad, una vez el trabajador guiado por sus impulsos actúa de una u otra forma obteniendo como resultado una necesidad satisfecha. El trabajador siente alivio, tranquilidad, satisfacción y es ahí donde se reduce la tensión del individuo. “Uno de los factores claves en la motivación se encuentra en los deseos de reconocimientos y satisfacción personal que todos tienen” (Mastreta., 2004) Esto explica que el proceso de la motivación inicia con una necesidad insatisfecha porque esa necesidad se vuelve un deseo específico y una persona siempre lucha por lo que desea la necesidad es el motivo por el cual se actúa.

1.3. Tipos de Motivación:

1.3.1. Motivación Intrínseca:

“Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de los fines, aspiraciones y metas” (Blauth, 2003)

La motivación intrínseca se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar las mejores capacidades, ampliar los espacios de una perfección y desplegar el horizonte humano.

Así mismo dice (Blauth, 2003) que “la motivación interna o intrínseca se produce de dos maneras:

- ✓ El trabajador encuentra una satisfacción inherente en la realización de una actividad.
- ✓ El trabajador realiza una tarea para satisfacer otra necesidad que le resulta importante”.

En ambos casos los trabajadores actúan para satisfacer sus necesidades, éstas son muy distintas de la necesidad de ganar un premio o evitar un castigo, lo hacen para satisfacer una necesidad personal, familiar de la que no se puede olvidar

Así mismo afirma (Blauth, 2003) “Todas las personas comparten tres necesidades psicológicas fundamentales.

La competencia es la necesidad de una persona de sentirse valorada por sus conocimientos, sus habilidades y su experiencia. Las personas tienen una fuerte necesidad de afinar y demostrar sus habilidades, ya sean de carácter técnico, interpersonal o de liderazgo, Contar con oportunidades y apoyo para desarrollar y demostrar la competencia constituye un potente motivador interno para todos los trabajadores.

En las empresas hay trabajadores que quieren y luchan por sobresalir, demostrar que son mejores y para lograrlo dan lo mejor de sí, ponen su mayor empeño por

querer ser los mejores, y en la vida nadie quiere ser menos que nadie por lo cual como se dice anteriormente es una necesidad de todas las personas.

La vinculación es la necesidad de colaborar con los colegas y los compañeros, independientemente de la función que desempeñen, la mayoría de los trabajadores desean colaborar con los demás. Hay estudios que demuestran que esta necesidad interna es más potente que las necesidades, creadas desde el exterior, de obtener recompensas o evitar castigo en el trabajo. Es bueno que en las empresas haya un vínculo entre todo el personal de la organización, trabajar unido como un solo equipo de trabajo, sin rivalidades, situación que no siempre se cumple en las empresas por lo que anteriormente se mencionaba la necesidad de competir por ser el mejor.

La autonomía es la necesidad de ejercer la autorregulación, para alcanzar las metas empresariales. Nadie disfruta de una total libertad en el lugar de trabajo porque cada persona ha de contribuir a unos resultados comunes. Aun así, las personas anhelan la autonomía, o la libertad de moldear su trabajo para apoyar el trabajo de los demás. Cierta grado de flexibilidad individual dentro de los procesos, procedimientos y reglas establecidos ayuda a los trabajadores a prosperar en un entorno empresarial.

Los gerentes no pueden hacer que nazca la motivación interna en los trabajadores. Lo que sí pueden hacer es estimularla creando las condiciones que permitan a los trabajadores satisfacer necesidades de competencia, vinculación y autonomía.

La motivación intrínseca es la que provoca que un trabajador auto motive, se sienta completamente satisfecho en su trabajo y que se considere parte de la institución donde labora y pueda desempeñarse profesionalmente con las tres necesidades que según (Blauth, 2003) comparten las personas y que son necesarias en las empresas como parte de la motivación de cada trabajador inculcándolas en cada uno de ellos de forma positiva para el bienestar de la misma.

Según (Furmham.A, 1980) “deben existir diferencias individuales en la satisfacción del trabajo y de las personas en el mismo empleo”. Es decir que pueden existir diferentes grados de satisfacción en la institución por los aspectos de cada individuo.

1.3.2. Motivación Extrínseca:

Es extrínseca cuando un trabajador no trabaja por vocación y por qué 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 trabajan las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material; sin embargo, la motivación extrínseca no es la mejor razón por la que se ha de buscar la productividad. Es más, ni siquiera la aumenta.

En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado del desempeño. Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, accidentes, despidos). Aquí importan fundamentalmente el sistema de incentivos (premios y castigos) que la organización propone a la gente como contraprestación por la contribución.

Según (Blauth, 2003) Hay tres tipos de Motivación Extrínseca:

Regulación Externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y/o castigos. Es cuando un trabajador hace las cosas por miedo a un llamado de atención, o por una obligación en la empresa, otras veces puede ser por entusiasmo de obtener una retribución como una recompensa por sus esfuerzos dentro de la organización.

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. Es cuando ya ha pasado algo en el trabajo o en cualquier ámbito laboral, por ejemplo si anteriormente un trabajador por no haber cumplido con la entrega de su

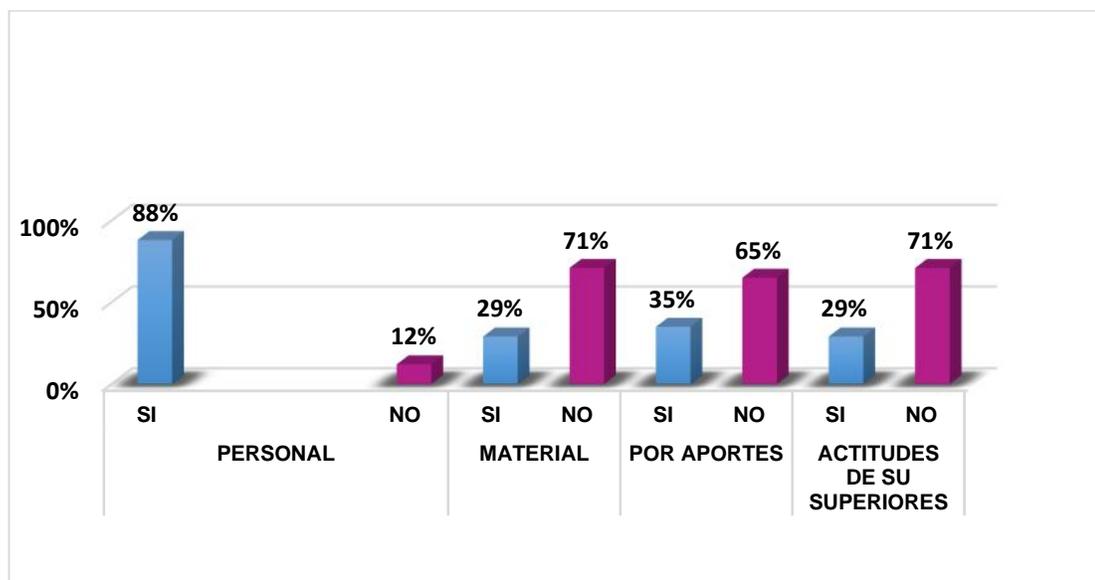
trabajo en tiempo y forma recibió un llamado de atención; este en el presente lucha por ser más comprometido que antes y evitar que le suceda lo mismo.

Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Es cuando un trabajador considera el trabajo muy importante, y que a la vez la permanencia de el en la institución es importante por sus aportes a la misma.

La motivación extrínseca es donde influyen factores en el trabajador que le impulsan a desarrollarse y que saben que por sus esfuerzos brindados a la empresa obtendrán una recompensa. “La conducta de una persona dependerá en cierta medida de los resultados esperados” (Blauth, 2003)

Gráfica No. 4

Motivos para Actuar dentro de la Institución.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

El 88% expresó que el motivo principal que les lleva actuar dentro de la institución es lo personal porque para ejercer un trabajo les debe agradar, por el contrario el 12% reflejó que no les motiva lo personal pero aun así deben trabajar; los trabajadores comentaron que el trabajo requiere de un dinamismo y esto es

posible alcanzarlo con la motivación personal porque lleva a poner todas las energías al máximo hasta agotar las capacidades.

El 71% de los encuestados reflejó que lo material no es un motivo por el cual tengan que laborar contra un 29% que si expresaron que lo material es lo que les impulsa a trabajar. Respecto a la incógnita los colaboradores comentaron adaptarse a su puesto de trabajo con más facilidad y entrega cuando actúan por fuerzas que existen dentro de él; aunque no por eso se debe de pasar desapercibido lo importante que es recibir un aporte monetario como lo reflejaron algunos trabajadores ya que así satisfacen necesidades “nadie trabaja por gusto” al contrario cuando desempeñas un trabajo quieres ganar más y buscas los medios para que así sea.

El 65% expresó que los aportes que puedan dar a su puesto de trabajo y por ende a la institución no es un motivo por el cual tengan que trabajar; y el 35% dijo que sus aportes son necesarios para que esta pueda funcionar como tal, así comentaron todos los aportes que puedo dar es un motivo importante ya que de él depende en gran medida el funcionamiento de la institución en la cual se desempeñan.

El 71% comentó que la actitud de su superior no es un motivo por el cual tengan que laborar, ya que la necesidad te permite soportar una actitud que te sea indiferente; pero un 29% comentó lo contrario porque es tan importante que tus superiores reflejen una actitud que lleve a un trabajador a desarrollarse a lo largo de su vida y por lo tanto si es un motivo por el cual se sientan identificados para formar parte de dicha institución.

Se nota en la gráfica que lo que más motiva a los trabajadores de la delegación del ministerio de educación son los motivos personales que cada trabajador tiene, lo que más les interesa y despierta interés en ellos por continuar trabajando en la institución es satisfacer los diferentes deseos y motivos personales que ellos tienen.

1.3.3. Motivación Transitiva:

La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. (Cifuentes, 2004).

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 intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas.

Las motivaciones transitivas le mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que el interés del trabajo sale fuera de la persona para volcarse sobre los demás. Y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de la motivación.

Los demás, de acuerdo con su motivación primera y de corto alcance, buscan bienes extrínsecos, que se ven satisfechos gracias al trabajo. Así, el trabajo, movido por una motivación transitiva proporciona a los otros los bienes extrínsecos que ellos buscan.

1.3.4. Motivación Trascendente:

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

La motivación trascendente se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo, como dice Nuria Chinchilla, del IESE, “el líder trascendente es aquél que tiene como propósito la mejora de aquellos a quienes dirige y sirve”. Busca, preferentemente, que las personas desarrollen todo su potencial.

El líder empieza con el sentimiento natural del querer servir, y para ser consecuentes, esta motivación debería convertirse en otra más completa” (Cifuentes, 2004).

Mucho de los comportamientos en los seres humanos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción

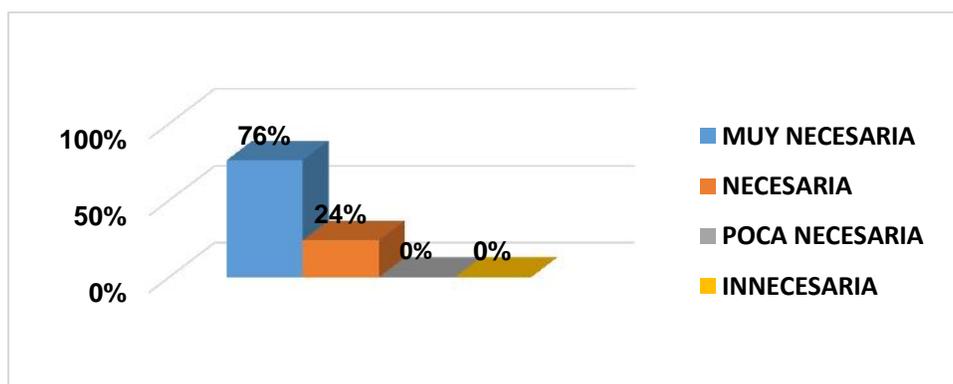
intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él. “Esto verifica que el destino de los demás no es indiferente, sino que, en condiciones normales, la naturaleza humana lleva a una persona a actuar solidariamente con o para otros.” (Cifuentes, 2004).

Esto explica el espíritu de servicio que se expresa en las más diversas actividades humanas, desde la familia original, donde los padres se esfuerzan en su trabajo para obtener un mejor nivel de vida para sus hijos, o de todas aquellas personas que se desempeñan como voluntarios en diferentes empresas.

Es factible esperar entonces que, mientras crece la conciencia de la significación del trabajo, crezca proporcionalmente la motivación y el compromiso de la persona. Los tipos de motivación no se dan aislados convergen en cada persona y en cada tarea; las personas no responden del mismo modo algunos son muy sensibles a la satisfacción o insatisfacción que les produce la misma tarea; otros se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por la realización. Un tercer grupo es el de quienes se orientan fundamentalmente a la contribución social que su trabajo significa. Por lo tanto aquellas organizaciones que logren obtener mejores condiciones en las dimensiones de la experiencia laboral, tendrán mayores posibilidades de contar con porcentajes relativamente extensos de empleados motivados y brindarán al personal mejores condiciones para una calidad de vida laboral satisfactoria.

Gráfica No. 5

Participación de los Jefes en la Motivación.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Es muy importante que los jefes comuniquen un dinamismo hacia los trabajadores para que sientan que se preocupan por ellos; con relación a la gráfica el 76% de los trabajadores reflejó que la participación de los jefes es muy necesaria en la motivación ya que son ellos quienes implementan técnicas motivacionales para mantener el personal activo y gracias a esto alcanzar el cumplimiento de las tareas con eficiencia y el 24% expresó que si es necesaria lo que refleja que los trabajadores consideran que es necesario porque de ellos depende como se lleve a cabo la motivación; es decir la motivación para que esta pueda generar un grado de satisfacción tuvo que haberse llevado a cabo en pro del beneficio del trabajador y organización. Con la entrevista se pudo percibir que los jefes se involucran en la motivación con el propósito de que los trabajadores se sientan a gusto con la institución y con el trabajo. Como se pudo apreciar toda institución debe involucrarse en la motivación para que los trabajadores se motiven cada día más lo que permitirá alcanzar las metas.

1.4. Teoría de la Motivación:

“Hay diversas teorías acerca de la motivación en el trabajo y puede hacerse comentarios en relación con estas teorías.

En primer lugar muy pocas de las teorías fueron desarrolladas para explicar específicamente la motivación en el trabajo.

En segundo lugar casi todas ellas han recibido escaso apoyo empírico y muchas veces ambiguo.

En tercer lugar se puede afirmar que las teorías ni se contraponen ni se contradicen, tomando en cuenta la diversidad de sus orígenes epistemológicos en algunas veces pueden ser contradictorias en algunos aspectos específicos.

Finalmente existen diferentes formas de clasificar o agrupar las teorías para entender sus orígenes” (Furmham.A, 1980).

1.4.1. Teoría de Herzberg: (Chiavenato, 2005) Dice que “la teoría de Herzberg se basa en al ambiente externo y en el trabajo del individuo, es decir el exterior.”

Esta teoría fue propuesta por Frederick Herzberg quien baso su teoría en un estudio de la satisfacción de las necesidades y en los enfoques registrados de motivación que estas satisfacciones causaron en 200 ingenieros y contadores, así mismo (Chiavenato, Gestion del talento Humano, 2005) dice que Herzberg denomina su teoría “como factor dual”.

Herzberg descubrió que algunas condiciones de trabajo operan de tal manera que la ausencia causa insatisfacción en los empleados, sin embargo, la presencia de las mismas condiciones no genera una fuerte motivación, también noto que con frecuencia muchos de estos factores podían motivar a los subordinados, porque, en realidad eran más efectivos como factores de insatisfacción cuando están ausentes.

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores los cuales se describen a continuación:

1.4.1.1 Factores Higiénicos:

Son todas aquellas condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implica las condiciones físicas y ambientales del trabajo, que son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando está dentro de la organización y el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

1.4.1.1.1 Las políticas de la Organización:

Es la orientación que debe ser entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

1.4.1.1.2 La seguridad en el puesto:

La seguridad en el puesto de trabajo abarca un conjunto de medidas con la finalidad de prevenir accidentes y eliminar inseguridad en el ambiente laboral para generar confianza. (Chiavenato, 2000).

La seguridad en el puesto de trabajo es tener buenas medidas de seguridad para evitar cualquier accidente en el trabajo, se deben poner a la vista medidas preventivas, brindar herramientas de protección para evitar cualquier daño a los trabajadores, brindar charlas a los trabajadores para el buen uso de lo que la empresa proporciona para sus funciones laborales.

1.4.1.1.3 Las Buenas Relaciones con los Colegas de Trabajo:

Es necesario que existan buenas relaciones para evitar rivalidades y conflictos en la empresa, las buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo da lugar a un entorno positivo y los trabajadores se vuelven un equipo unido, respetan las decisiones y contribuciones; sin embargo, una relación laboral pobre puede conducir a resultados opuestos, los compañeros de trabajo y los directivos no quieren trabajar juntos.

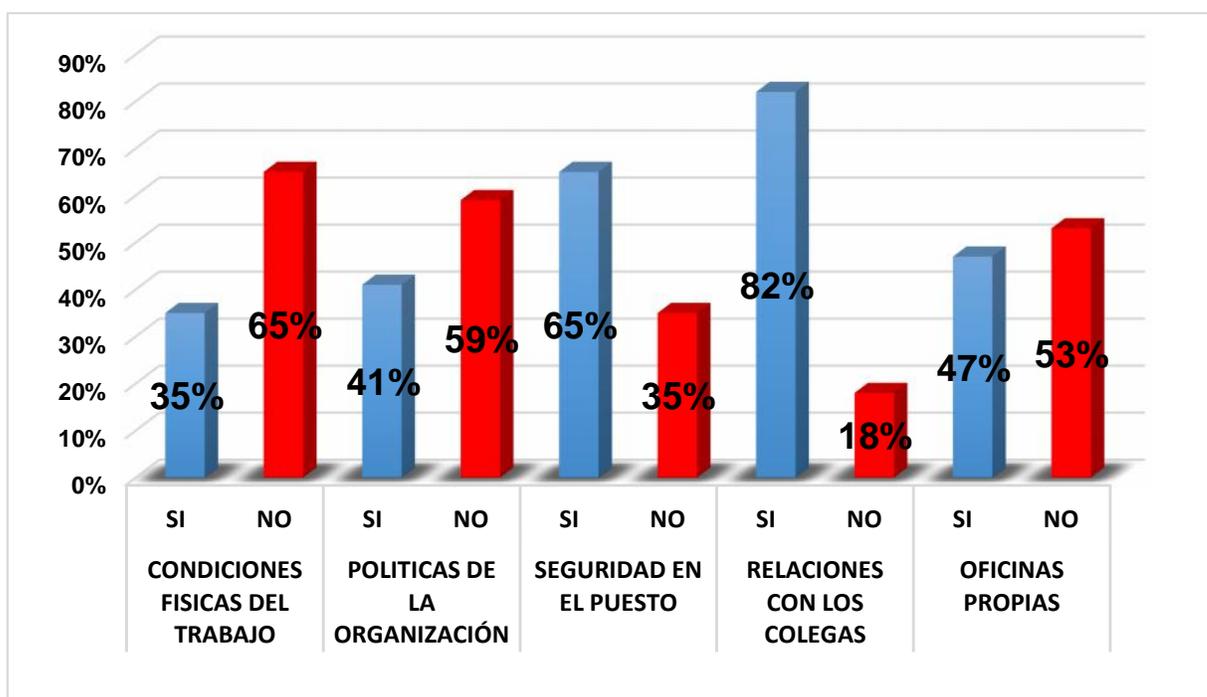
Es bueno que cada trabajador tenga su propio espacio de cómo hacer su trabajo y así puedan realizarlo en tiempo y forma.

Todos estos factores corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados; sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy delimitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

Según (Chiavenato, 2005) “la palabra higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente” los factores higiénicos son los que evitan la insatisfacción en el lugar de trabajo ya que una insatisfacción en el trabajo no logra mejorar el buen desempeño de cada trabajador.

Gráfica No. 6

Factores Higiénicos.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (J. Rizo y M. Ruiz, 2013).

En la gráfica la comparación entre los factores higiénicos antes mencionados no todos se están implementando de manera correcta en la institución de estudio.

En las condiciones físicas un 65% respondió que no hay buenas condiciones laborales situación que se comprueba con la observación y el 35% respondió que si hay buenas condiciones de trabajo en la institución. Las buenas condiciones es un aspecto importante en cualquier empresa, actualmente la institución presenta debilidades en este factor por que no está proporcionando buenas condiciones para que los trabajadores de esta institución puedan desempeñarse adecuadamente. Por lo cual la empresa debe mejorar las condiciones físicas para cada trabajador para que ellos se sientan satisfechos en su lugar de trabajo, que lo consideren adecuado a su perfil de cargo, deben brindar material para que puedan desempeñarse en mejores condiciones.

Con respecto a las políticas de la organización que son un factor higiénico para ver si estas se cumplen el 59% respondió que no, porque no siempre le brindan el manual de funciones contra el 41% que expresó lo contrario que si se cumple argumentando que la institución se preocupa por el cumplimiento de las normas y responsabilidades. La institución tiene que preocuparse ya que los resultados de la investigación arrojaron casi la mitad de los trabajadores que no están de acuerdo con el cumplimiento de las políticas e indagar él porque tienen esas expresiones. Las políticas son importante en el ámbito laboral ya que ellas orientan el camino a seguir donde se vea beneficiada la organización y por ende los trabajadores que se destacan día a día para dar lo mejor de sí.

En la seguridad del puesto el 65% respondió que sienten seguridad en el puesto de trabajo porque tienen mucho tiempo de laborar y el 35% agregó que no se sienten seguros en el puesto de trabajo quienes argumentaban que en las oficinas hay malas instalaciones que pueden causar daños materiales para desempeñar su trabajo y a ellos mismos como trabajadores. La empresa debe proporcionar mejoras en la seguridad de cada trabajador, hacer reparaciones, instalaciones seguras, brindar herramientas de protección a los trabajadores anticipándose a cualquier problema que pueda presentarse y de esta manera estará motivado el personal.

Se observa en la gráfica que hay buenas relaciones entre los colegas ya que un 82% respondió que si hay buenas relaciones manifestando que trabajan unidos la mayor parte de su trabajo, sin rivalidades, ayudándose mutuamente como un equipo hacia el mismo objetivo; aunque hay quienes no lo hacen; como corresponde al 18% de los encuestados que manifestaban que para ellos no habían buenas relaciones entre sí como colegas, se debe analizar porque ellos respondieron de esa forma, lo que origina esa respuesta para usar medios necesarios y mejorar esas relaciones ya que uno de los factores fuertes en esta y cualquier institución deben ser las buenas relaciones.

El 53% respondió que no cuenta con oficinas propias quienes decían que era una situación incómoda porque en una oficina trabajaban varias personas y era

difícil estar juntos trabajando porque los espacios eran demasiado pequeños y el 47% respondió que sí tienen sus oficinas propias diciendo que era espacios pequeños pero que permanecían solos en sus oficinas y Por parte de la responsable administrativa se comprueba a través de entrevista la inquietud de los trabajadores respecto a lo antes mencionado quien decía que aunque quisieran mejorar las condiciones había dificultades para hacerlo por el tipo de institución ya que es una institución del estado.

Entre los factores higiénicos con los cuales se motiva al personal el que es de mayor relevancia en la institución son las buenas relaciones entre los colegas, el 82% de los trabajadores dijeron que hay buenas relaciones entre ellos como trabajadores a través de este factor los trabajadores se sienten más motivados dentro de la institución. Es una gran ventaja para la institución porque al existir buenas relaciones se evitan problemas entre los trabajadores, disgustos, malos entendidos; al existir buenas relaciones entre los trabajadores hay un ambiente agradable, amigable y hay más facilidad para trabajar.

1.4.1.2. Factores Motivacionales:

Los factores motivacionales son todos aquellos que tienen relación con el contenido de cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo de cada trabajador. Los factores motivacionales según (Chiavenato, 2005) “produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales que encierra sentimiento de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional” muchas personas se motivan por sus emociones, en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y que tiene bastante significación para el trabajo.

Así mismo (Chiavenato, 2005) dice que “cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción y precarios cuando provocan pérdidas de satisfacción”.

Los factores motivacionales constituyen en si el contenido del cargo incluyendo:

1.4.1.2.1 Delegación de Responsabilidades:

(Arcones, 2009) Se define el término delegación como: “conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actúe en nuestro nombre, tome decisiones y/o acciones específicas en la gestión empresarial”.

Cuando se concede autoridad y responsabilidad para que actúe una persona en nombre de otra, se compromete con los resultados de las decisiones tomadas lo cual es fundamental que se cumpla pero no siempre funciona en la práctica; pero es un principio que se debe aceptar siempre que se decida delegar autoridad en otra persona.

“El concepto de responsabilidad se refiere a las tareas o trabajos que configuran la organización de una empresa”. (Díaz, 2012)

La delegación de autoridad; es distribuir las funciones en la organización y estar pendiente que esas funciones delegadas se cumplan en tiempo y forma.

1.4.1.2.2. Tareas Estimulantes:

Son aquellas funciones que se delegan y que se sabe que si se realiza se obtendrá algo a cambio como estímulo por realizar el trabajo en tiempo y forma.

1.4.1.2.3. Libertad para Decidir cómo Realizar el Trabajo:

“La libertad de decidir y elegir como realizar el trabajo se expresa en la autonomía y la independencia de cada trabajador, se requiere que definan sus principios y valores, que sean responsables de sus propios actos y consecuencias y respetar a los demás” (blogspot.com, 2009).

La libertad para realizar el trabajo no significa que se realizara cuando un trabajador quiera hacerlo, sino que implica responsabilidad, la libertad de decidir cómo trabajar se fundamenta en las técnicas que un trabajador puede implementar para hacerlo pero siempre cumplir en tiempo y forma.

1.4.1.2.4. Posibilidades de Ascenso:

Las posibilidades de ascenso según (Russel, 1976) es la necesidad de orientar, conducir, dirigir a ejercer el poder, a subir de posición

a un individuo y de consideración el aumento de los ingresos” La posibilidad de ascenso es cuando se necesita llenar una vacante de un puesto en una organización y toman de los mismos trabajadores que cumple con el perfil de nuevo puesto siempre que este sea un nivel más alto.

Según (frias, 2001) Se ha visto precedentemente que en la mayoría de las empresas opera el sistema de meritocracia según el cual los ascensos se basan en los méritos de los empleados y no en apreciaciones subjetivas. En las empresas pequeñas las posibilidades de ascensos son pocas porque no hay muchos puestos que cubrir.

1.4.1.2.5 Enriquecimiento del Puesto.

(Diaz, 2012)“En general, los puestos se enriquecen permitiendo que los empleados adquieran mayores responsabilidades y funciones nuevas; permiten por lo tanto un trabajo más variado, aprendizajes nuevos; todo esto conlleva una mayor motivación, más calidad en el trabajo mismo y una mayor satisfacción. Significa además un desafío que puede mostrar a quien asume algunas potencialidades propias de las cuales antes no había logrado darse cuenta. El enriquecimiento del puesto de trabajo entonces, tiene una plena concordancia con la polifuncionalidad.”

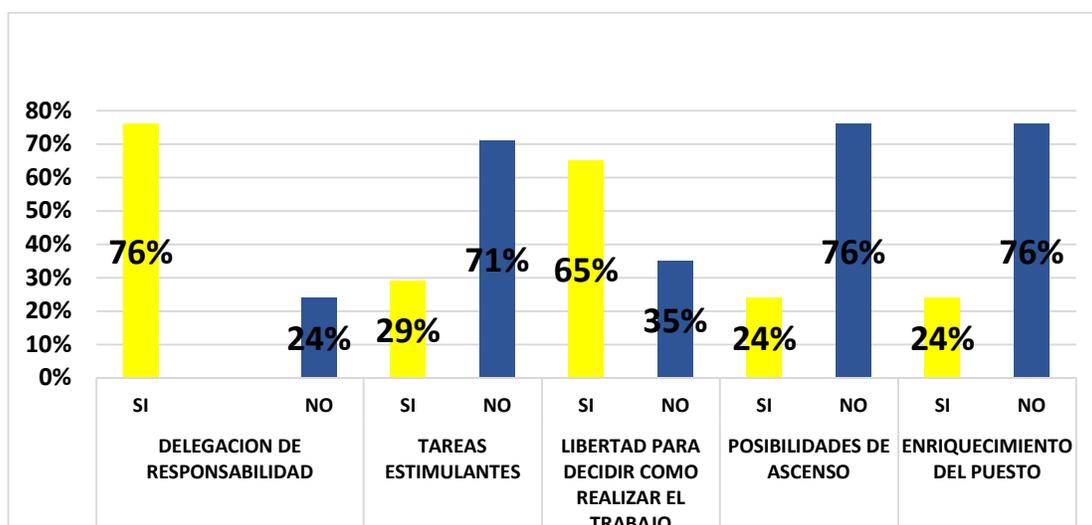
“Hay muchas maneras de enriquecer el puesto de trabajo, el enriquecimiento del puesto permite a la persona aprender nuevas funciones, servir mejor a la empresa y estar más preparado eventualmente si termina su vinculación con ella. Una de las maneras de enriquecer el puesto de trabajo es la rotación de puestos, de modo que el empleado domine completamente todas las tareas o funciones de una empresa”. (Noguera, 1988)

Es posible que en las empresas existan personas que en su trabajo no quieran ningún tipo de complicaciones y pueden preferir no tomar el desafío por miedo a

no poder realizar otra función, o por no querer aprender más y enriquecer sus conocimientos con cosas nuevas y esto puede ser por falta de motivación en el trabajo pero casi siempre cuando a los trabajadores se le brinda una nueva oportunidad dentro de la institución, se les anima y se les da confianza, para que puedan ejercer otra función ellos asumen con mucha responsabilidad e interés por no desaprovechar la oportunidad.

Gráfica No. 7

Factores Motivacionales.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

A través de encuesta realizada a los trabajadores de la Delegación del ministerio de Educación (MINED) Sébaco se indaga sobre los factores motivacionales que implementan y si se cumplen en esta institución como una forma de motivar al personal, en la cual se obtienen los siguientes resultados:

En el factor motivacional como es la delegación de responsabilidades un 76% de la población en estudio respondió que si se cumple este factor, que si hay buena delegación de responsabilidades por parte de sus jefes superiores aunque no siempre se cumplen en tiempo y forma.

Un 24% de los encuestados respondió que no se cumple ese factor, que no hay delegación de responsabilidades de forma equitativa y como anteriormente se

describía cuando se delegan ciertas responsabilidades no son cumplidas en tiempo y forma. La delegación de responsabilidades es una de las políticas de la organización en la cual se puede destacar que es una de las políticas que más se cumple. El peso significativo que tiene el 24% de los encuestados para la empresa es muy importante porque aunque sea más de la mitad de los que dijeron estar de acuerdo con el cumplimiento de ese factor motivacional se considera que hay quienes por alguna razón no están de acuerdo con la forma implementada en la delegación de responsabilidades. La institución debe evaluarse a sí mismo e indagar si la forma en la cual han sido delegadas las responsabilidades laborales son las más idóneas.

Tareas estimulantes 71% expresó que no se cumplen porque raras veces se le estimula por la labor que realizan en la institución y el 29% confirmó que si se le estimula. Se conversaba con los trabajadores y ellos decían que aunque no se les estimulara de forma continua ellos comprendían porque sabían el tipo de empresa para la cual laboran, ya que es una institución estatal y que aunque se quisieran hacer muchas cosas no era posible; porque deben acatar las órdenes superiores pero que si dentro de la medidas posibles en ocasiones recibían estímulos por alguna labor merecedora de ser premiada lo cual se comprueba con los comentarios de la responsable administrativa en la entrevista. Los trabajadores comentaron que no les afecta recibir estímulos porque está conscientes cómo funciona la organización en la cual trabajan, la institución ha sabido inculcar a los trabajadores que no está en ellos la toma de decisiones para realizar ciertas actividades pero que si implementan algunos reconocimientos personales.

El 65% de los trabajadores argumentó que si tienen libertad para decidir cómo realizar el trabajo y que tienen creatividad para hacerlo, pero que esa libertad no la toman como atribución para hacer las cosas en tiempo que quieran, se cumple con el horario de trabajo y en el momento que se solicita algún tipo de informe deben entregarlo; y un 35% dijo que no tienen libertad porque ya está definida la forma de realizar el trabajo a través de sistemas los cuales no pueden cambiarse por que no está en ellos la posibilidad de hacerlo.

Posibilidades de ascensos y enriquecimiento del puesto en ambos factores un 76% de los encuestados respondió que no se les motiva con esos factores por que no se cumplen en la organización, no hay posibilidades de ascenso, es una institución pequeña y no hay muchos puestos en el cual se puedan desempeñar los trabajadores y no hay enriquecimiento del puesto por que no se les involucra a participar en otras cosas dentro de la organización ni de aprender nuevas funciones de otros cargos por que no se da la rotación del personal; un 24% dijo que si hay posibilidades de ascenso y enriquecimiento del puestos, porque para ellos se ha dado la oportunidad de trabajar en un mejor puesto anterior al que hoy desarrollan profesionalmente, estos dos factores están entrelazados porque tienen mucha relación porque al existir la posibilidad de ascenso se enriquece los conocimientos de los trabajadores.

En los trabajadores que hay más posibilidades de ascenso es en los maestros y maestras que después de estar trabajando como educadores y educadoras pueden obtener un puesto más alto en las oficinas de la delegación, algunos de los trabajadores que han tenido la oportunidad de ser ascendidos primero fueron maestros y por su buen desempeño y responsabilidad en sus funciones fueron ascendidos a un mejor cargo.

Entre todos los factores motivacionales el que más ha motivado a los trabajadores es la delegación de responsabilidades es el más relevante, se le define a cada trabajador desde el momento de su contratación lo que debe hacer como trabajador, las responsabilidades a cumplir dentro de la institución.

1.4.2. Teoría de Maslow (necesidades):

Según (Furmham.A, 1980) dice que “La teoría más famosa es la de Maslow quien suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico de tal forma que la de nivel inferior debe ser satisfecha antes que se active la del siguiente nivel superior.

Esta es una de las teorías más conocidas sobre la motivación que fue propuesta por Abraham Maslow quien concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía la cual va de abajo hacia arriba y concluyo que una vez satisfecha las necesidades dejan de fungir como motivadores.

La teoría de Maslow conocida también como la teoría de las necesidades se representa como una pirámide donde; de una necesidad satisfecha surge una nueva necesidad las cuales las personas deben dar satisfacción, esas necesidades son un motivo en la vida de quien no las ha satisfecho y como concluyo Maslow una vez satisfechas dejan de ser un motivo en la vida de un individuo.

Las necesidades que propuso Maslow son cinco como anteriormente se mencionaban las cuales son:

1.4.2.1 Necesidades Fisiológicas:

Según (Furmham.A, 1980)“Las necesidades fisiológicas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana” son las necesidades primarias del cuerpo humano de un individuo y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales como las necesidades de alimento, aire, agua, y como afirma Maslow “es probable que una persona que carece de alimento, seguridad, amor tenga mayor necesidad de alimentarse que de otra cosa; por lo tanto las empresas deben enfocarse en las necesidades fundamentales que presente un trabajador y como afirmo Maslow “mientras esas necesidades no sean satisfechas para la conservación de la vida las demás necesidades no motivaran a los individuos.

Para satisfacer las necesidades fisiológicas en el trabajo la empresa debe otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida. Una persona con un salario con el cual pueda tener acceso a comprar la canasta alimentaria, un techo digno donde vivir siente que satisface sus necesidades primarias y todo gracias a la buena retribución que recibe en la empresa para la cual labora lo cual le anima a permanecer en ella desempeñándose y sabiendo

que obtendrá a cambio uno de sus derechos como trabajador, el cual es un salario justo y digno.

1.4.2.2 Necesidades de Seguridad:

Según (Chiavenato, 1997) las necesidades de seguridad “son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, los alimentos, el techo”. Una vez satisfecha las necesidades fisiológicas se activan nuevas necesidades, como la de tener un ambiente seguro en el trabajo, habitable, tranquilo sin ningún tipo de amenazas.

Las empresas deben ofrecer a sus empleados seguridad en su trabajo y aun seguridad en su vida personal como seguros médicos, planes de ahorro, herramientas de trabajo para una mayor seguridad mientras desempeñan sus funciones evitando cualquier accidente con graves consecuencias.

Es muy importante satisfacer las necesidades de seguridad en los trabajadores, que se sientan seguros y puedan confiar en la empresa, en sus jefes a un en todo el personal dentro de la organización.

“La necesidad de seguridad se puede ver de diferente forma, desde el punto de vista de los negocios se manifiesta en el intento de asegurar posición en el mercado y que la competencia no será mejor ni lo sacaran del mercado, desde el punto de vista personal; cualquier ciudadano su necesidad principal es sentir seguridad en su empleo ya que para satisfacer otras necesidades necesita de ingresos los cuales se pueden conseguir a través de un empleo”. Una persona segura en su trabajo no tiene muchas preocupaciones por que sabe con lo que cuenta, por lo tanto no se frustra y trabaja con mucha tranquilidad; aunque una vez satisfecha esa necesidad da lugar a una nueva necesidad que debe satisfacerse como las demás.

1.4.2.3 Necesidades Sociales:

Según (Chiavenato, 1997) dice que “los individuos experimentan la necesidad de ser aceptados por los demás” cuando una persona se siente aceptada por una sociedad siente una satisfacción, el no sentirse aceptado genera problemas

mentales que baja la autoestima de un individuo, las necesidades sociales es la necesidad de tener amigos, de agradar a las personas, de sentirse bien con los que le rodean y convivir en unidad. Los compañeros de trabajos amigables, ayudan a satisfacer estas necesidades permitiendo buena comunicación, asistencia a actividades de la organización sin temor alguno al rechazo por los compañeros de trabajo.

En el trabajo la intervención de un administrador es importante para que los trabajadores se sientan aceptados unos con otros, cuando conviven personas de diferentes áreas de trabajo socializan, se conocen y muchas veces se comprueba que las percepciones que se tiene a veces de los trabajadores no es real.

A estas tres necesidades juntas Maslow las llama como “necesidad de deficiencia” quien creía que si estas no eran satisfechas las personas no serían sanas ni en el plano físico ni en el plano Psicológico.

A las dos siguientes necesidades del nivel superior se le conoce como necesidades de crecimiento y que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

1.4.2.4 Necesidades de Reconocimiento:

Dice (Mastreta., 2004) “la satisfacción de estas necesidades produce un sentimiento de confianza en sí mismo y de prestigio” una persona necesita que le reconozcan sus esfuerzos, sus virtudes, sus cualidades no siempre le satisface a un trabajador que le paguen un buen salario también le satisface que reconozcan sus esfuerzos.

En la necesidad de reconocimiento entra el deseo de las personas de ser exitosa, de tener prestigio personal en la empresa para la cual trabaja, ser reconocido por los demás y aun por sus jefes superiores.

Hay muchas formas de reconocer a un trabajador y de esta manera satisfacer esta necesidad, se puede satisfacer haciendo mención publica de él como trabajador más cumplido, derecho a una cena fuera de la empresa, un mural de los mejores

trabajadores, estos son ejemplos de cómo reconocer a los empleados, y de esa manera los trabajadores se sienten elogiados.

(Furmham.A, 1980) Afirma que “la mayoría de las personas de todas las organizaciones se les hace difícil satisfacer este tipo de necesidad”

1.4.2.5 Necesidades de Auto Superación:

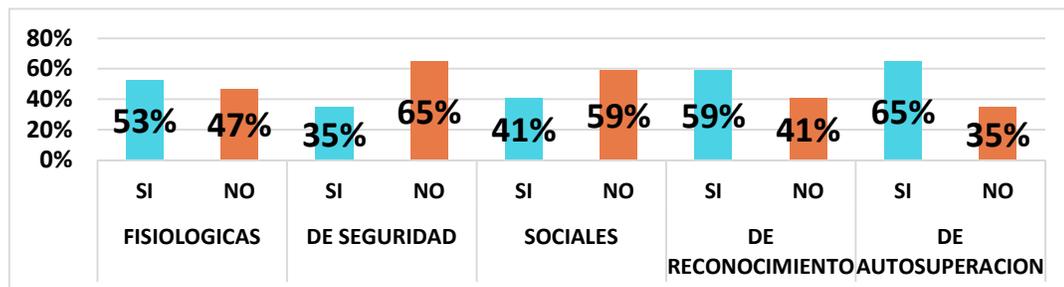
(Furmham.A, 1980) Cita a Maslow quien la define como “el deseo de ser cada vez más de lo que uno es; ser todo lo que uno es capaz de ser” es decir que una persona puede dar más de lo que da y desarrollarse de una mejor manera.

Maslow considero que esta es como la necesidad más alta de la jerarquía, se trata del deseo de ser más de lo que se quiere llegar a ser. Esta necesidad se basa en el crecimiento personal que tiene cada individuo, muchas personas quieren crecer y ser mucho mejor de lo que ya son pero no todas las personas lo logran por lo cual se puede decir que no todas las personas satisfacen sus necesidad de auto superación.

Cuando un empleado tiene el deseo de auto superarse pone todo su empeño, su esfuerzo, toda su creatividad por lograrlo y convertirse en una persona efectiva en la empresa. Estas son las cinco necesidades que estableció Maslow en su teoría las cuales son necesarias que las empresas puedan satisfacer y mientras van siendo satisfechas unas se genera otra nueva necesidad que se convierte en un motivador para los trabajadores aunque una vez satisfecha la necesidad deja de serlo.

Gráfica No. 8

Necesidades satisfechas.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

A través de la encuesta aplicada a los trabajadores de la delegación de Sébaco se les pregunto si satisfacen las siguientes necesidades:

Con respecto a las necesidades fisiológicas un 53% consideran que si las satisfacen y un 47% respondió que no, y como se observa el peso significativo para la institución es de gran peso ya que casi es la mitad del personal que no satisfacen esa necesidad quienes a su vez explicaban que esa necesidad únicamente se puede satisfacer con un buen salario con el cual ellos no cuentan. La empresa debe buscar la forma de motivar al personal y que ellos sientan que al permanecer en la institución pueden satisfacer esas necesidades, evitando de esta manera que ellos se frustren. Con la entrevista la responsable del área de administración aclaró que aunque se quisiera ayudar aún más a los trabajadores no estaba en su poder la toma de decisión porque ellos deben someterse a lo que dice el ministro de educación y aun los que están al frente del gobierno Nicaragüense, esto debido a que la institución es gubernamental.

El 65% de los trabajadores expresó que no satisfacen las necesidades de seguridad ya que a como se decía es una institución pequeña la cual no cuenta con la posibilidad de brindar seguridad, porque en la temporada de invierno tenían que salirse de sus puesto de trabajo ya que el agua se introducía hasta las oficinas de trabajo y esto hacia que se obstaculizara la realización del trabajo, además como le pertenece al estado puede presentarse la situación que con el cambio de gobierno pierdan su trabajo; pero el 35% argumentó que si satisfacen la necesidad de seguridad ya que tienen tiempo de permanecer laborando para esta institución y que cuentan con los espacios necesarios y aunque no estén aptos para el trabajo porque casi no se hacen modificaciones, sin embargo los trabajadores expresaron sentirse a gusto.

Un 59% dijo que no satisfacen las necesidades sociales ya que solo se relacionan con los de su misma área y a veces como pasan ocupados no tienen tiempo de establecer alguna comunicación con los demás compañeros de trabajo; además no todos son amistosos es como si no les agradara que les saludemos, por lo general solo son sociales con los de su misma oficina; contra un 41% que

argumentó que si satisfacen las necesidades sociales ya que se comunican para realizar actividades y que establecen relaciones con todos “claro algunos más que con otros”.

Respecto a las necesidades de reconocimiento el 59% de los trabajadores expresó que si las satisfacen ya que los jefes sí reconocen sus esfuerzo ya sea por escrito, público o por felicitaciones que hacen que te sientas bien porque han reconocido los esfuerzos y por los aportes que has hecho a tu trabajo; aunque el 41% argumentó que no las satisfacen porque no han recibido algún reconocimiento por su trabajo y que esto desanimaba a algunos trabajadores a realizar el trabajo; aunque dijeron que no reconocen los aportes que se ha brindado a la institución se tiene bien claro que uno puede notar sus virtudes y tener en mente que eres merecedor de ello. La institución debe procurar que se reconozcan los esfuerzos de cada trabajador ya que todos merecen que valoren la dedicación por el trabajo ya que esto les motiva a seguir así.

El 65% expresó que si satisfacen las necesidades de auto superación ya que el trabajador pone todo el empeño para salir adelante, además la institución se preocupa para que ellos se superen cada día; contra el 35% quienes dijeron que no las satisfacen. La institución debe tomar en cuenta que los trabajadores deben superarse para adquirir nuevos conocimientos los cuales serán útiles en el trabajo.

La necesidad que los trabajadores consideran que satisfacen más es la de auto superación porque permite que el individuo adquiriera cada día más conocimiento convirtiéndose en una persona segura de lo que hace y de sí misma; por tal razón la institución debe preocuparse para que los trabajadores cada día tengan el deseo de una auto superación y logren siempre satisfacer esa necesidad.

1.4.3. Teoría de David Mc Clelland:

Según (Chiavenato, 1997) cita a David McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación en su

teoría. Las clasifico como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro.

Así mismo McClelland dice que estas tres necesidades que se convierten en impulsos son de importancia para la administración, puesto que deben reconocerse que todos ellos permiten que una empresa bien organizada funcione adecuadamente.

1.4.3.1. Necesidad de Poder:

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencias buenos conservadores, son empeñosos, francos, le gusta enseñar y hablar en público.

1.4.3.2. Necesidad de Asociación:

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen necesitar enormemente estimación y tienden a evitar el rechazo por un grupo social. Como individuos es probable que les permita mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión, estar siempre dispuestos a auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.

La necesidad de asociación también es la necesidad de ser aceptado y convivir con todos los compañeros de trabajo.

1.4.3.3 Necesidad de Logro:

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito e igualmente un intenso miedo al fracaso.

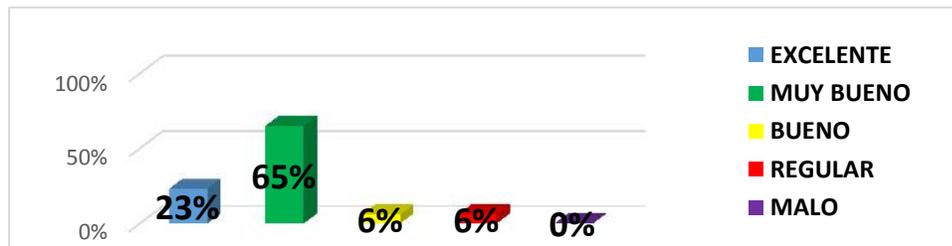
Las personas que experimentan la necesidad de logros, gustan de los retos y se proponen metas moderadamente difíciles pero no imposibles, las personas que quieren satisfacer esa necesidad son muy realista frente a los riesgos que se presentan en busca de su satisfacción, analizan y evalúan los problemas, asumen la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores, les gusta trabajar

largas jornadas, no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargos de sus asuntos.

Los trabajadores en busca de satisfacer la necesidad de logro luchan para cumplir las metas que se proponen, por lograr lo que más desean, un trabajador con una necesidad de logro es un trabajador importante porque cuando quiere lograr algo dentro de la empresa los resultados por su cumplimiento puede beneficiar a la empresa, es importante que los trabajadores despierten esa necesidad de logro en el ámbito laboral.

Gráfica No. 9

Logros obtenidos en el puesto de trabajo.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Como se nota en la gráfica el 65% de la población encuestada manifestó que los logros obtenidos en la institución son muy buenos, debido a que han obtenido logros en sus funciones laborales que han ayudado mucho a la institución y aun a su vida personal, el 23% respondió que los logros han sido excelentes, quienes oralmente revelan que cuando se han fijado metas han llegado al cumplimiento de estas sin importarles el tiempo que dediquen a ellas y por lo cual sienten que han avanzado mucho profesionalmente, el 6% dijo que los logros han sido buenos por que han cumplidos con su trabajo y han tenido ciertos logros pero con muchas dificultades, otro 6% de los encuestados respondió que los logros obtenidos es regular porque muchas veces no cuentan con las herramientas necesarias para lograr cumplir con su trabajo y ninguno de los trabajadores considera malo sus logros obtenidos. La institución para obtener beneficios del logros de los trabajadores debe colaborar a la manera posible en el cumplimiento de lo que ellos quieren hacer, deben brindarle el apoyo necesario para que los trabajadores

se sientan satisfecho con el apoyo que la institución le brinda y puedan contribuir aún más al propio beneficio de la misma.

En esta teoría de McClelland los trabajadores aceptan una responsabilidad muy personal para encontrar soluciones a los problemas según (Furmham.A, 1980) quien cita a McClelland dice que “a los trabajadores les agrada fabricar sus propias oportunidades” esto causa un alto impulso de realización y les gusta resolver los problemas y enfrentar siempre las consecuencias de sus actos y no dejársela a los demás pero nunca los trabajadores se olvidan del gran deseo de triunfar por medio de su trabajo.

1.5. Técnicas de Motivación:

“Después de haber estudiado las teorías de la motivación, los administradores deben saber que técnicas deben utilizar para motivar a los empleados”. Existen muchas técnicas que se pueden implementar para motivar a los empleados siendo una más importante que otras.

Aunque existen muchas técnicas para motivar a los trabajadores no es necesario aplicarlas todas a la vez, la empresa debe conocer las necesidades de cada trabajador y en función de las necesidades aplicar las técnicas para que sea una verdadero motivador.

Existen varias técnicas de motivación laboral que la empresa debe conocer, “una de las mejores técnicas de motivación es la automotivación de los trabajadores que va a depender de su propia autoestima y la actitud del trabajador”. (foromiperu.net) Los jefes superiores pueden lograr que esta automotivación este en la empresa a través de elogios, felicitaciones, tomando en cuenta la opinión de los trabajadores.

“La motivación en el trabajo inicia desde el momento en que un trabajador es contratado” (foromiperu.net) Una persona recién contratada llega con entusiasmo y con un alto nivel de motivación.

Las técnicas que deben aplicarse para mantener el grado de motivación en los trabajadores son las siguientes:

1.5.1. Dinero:

Alguna de las técnicas que se utilizan para motivar al personal, es que las remuneraciones y los incentivos valgan la pena y compensen el esfuerzo y el éxito; por lo tanto que despierte el interés y mejora para la institución.

“El dinero es el principal motivo por el que cualquier persona trabaja, con el no solo se cubren necesidades de consumo, sino también “la necesidad de estatus” (Díaz, 2012); por ello para que el dinero sea motivador, el trabajador ha de percibir que la empresa es consciente de su esfuerzo en el trabajo, se le reconoce y por tanto se le paga más. Posiblemente sea la principal herramienta para motivar a un empleado, a más salario, más ganas de trabajar y de superarse en el puesto de trabajo que ocupa.

El dinero es importante ya que motiva a acudir día a día al lugar de trabajo; con el salario se cubren las necesidades que Maslow recoge en la base de la pirámide: alimentos, ropa, entre otros. Cuando un trabajador recibe por primera vez una compensación económica por el resultado de sus esfuerzos, es evidente que está motivado a superarse, a hacer bien el trabajo recibiendo una recompensa justa por su desempeño en la institución.

El peligro está en que, una vez que ese aumento dinerario se repite, pasa a considerarse como un derecho adquirido, como un plus a añadir en nuestra nómina, perdiendo así todo su poder para motivarlos; es más si un día dos trabajadores dejan de percibirlos, se consigue un efecto contrario; ya que sienten que se les priva de algo que ya les pertenecía, creando molestias “desmotivación”. Es por eso que se debe implementar otro método para motivar al personal, con ello hacer que los trabajadores se sientan parte de la institución, a veces con que se reconozca que han hecho bien alguna tarea encomendada se sienten satisfechos y se animan a seguir así; es decir las compensaciones económicas no son el único medio para motivar al personal hay otras técnicas de las cuales se hablarán más adelante.

Las personas trabajan por dinero, pero trabajan más para encontrar un significado en sus vidas, es decir trabajan para divertirse; las instituciones que ignoren este hecho están sobornando a los empleados y pagarán el precio de su falta de lealtad y compromiso; es por ello que los incentivos inadecuados hacen perder los intereses a los empleados y perjudican su motivación e impulso hacia la excelencia de resultados.

El primero en popularizar el uso de los incentivos económicos, es decir, las recompensas económicas pagadas a los trabajadores cuya producción exceda de un estándar determinado con anterioridad, fue Frederick Taylor. A su vez la administración científica abrió el paso en los días de depresión de los años treinta al movimiento de las relaciones humanas y su enfoque hacia la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

“El sueldo no es un motivador”, el psicólogo Frederick Herzberg subraya el punto de que el dinero solo compra cumplimiento temporal y que tan pronto como el incentivo es retirado, la motivación también desaparece. La perspectiva es que poco dinero puede crear un ambiente en el cual no habrá motivación; sin embargo, refleja que al aumentar más dinero también aumenta la motivación.

Muchas personas consideran que el premio y el castigo son dos caras de la misma moneda, en pocas palabras” haga esto y obtendrá aquello”, en realidad no es necesario que solo les motiven con una compensación económica, sino con una personal que reconozcan los méritos, logros y desempeño del colaborador.

1.5.1.1. Bono:

Cuando los trabajadores se ven en apuros para proporcionar alimento, vivienda y abrigo a su familia, el dinero bien puede ser la compensación más importante. Sin embargo algunas personas trabajan muchas horas diariamente, reciben poco pago y aman su trabajo. Casi todos los empleadores otorgan a sus administradores y ejecutivos bonos a corto plazo e incentivos a largo plazo, dada la función que desempeñan los administradores en la determinación de la rentabilidad de la empresa; con el propósito de motivar y premiar a los

administradores por el crecimiento a largo plazo, la prosperidad y el valor para los accionistas de la empresa. Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes; puesto que el cumplimiento de las metas se logra en gran parte por medio del sistema de compensación que tiene la empresa y que en gran medida beneficia a ambos.

Casi todas las empresas tienen planes para un bono anual; cuyo propósito es motivar el desempeño de sus administradores y ejecutivos a corto plazo, a diferencia de los sueldos que rara vez bajan a causas de un menor desempeño, los bonos a corto plazo pueden producir, con facilidad ajustes del 25% o más, por arriba o por abajo del total de la retribución y que están ligados a la rentabilidad de la empresa.

La elección para el bono por lo normal es amplia y abarca a ejecutivos de niveles altos y bajos, donde el monto del bono suele ser mayor para los ejecutivos de nivel más alto. Así el promedio de los bonos va desde un mínimo del 10% hasta un máximo del 80%.

Algunas empresas por lo normal establecen una meta para el bono que se pagara a cada uno de los trabajadores que pueden ser candidatos y que se apliquen ajustes para un desempeño superior o inferior a la meta y que pueda ser que se establezca un monto máximo, quizás el doble del bono a la meta para un mayor desempeño.

Los bonos son importantes porque influyen en la perspectiva de superación del trabajador a querer ser más de lo que puede ser y a dar todos sus recursos que fuesen necesarios para realizar una función. Muchos expertos dicen que en casi todas las organizaciones, los bonos para los administradores y ejecutivos deben estar relacionados con el desempeño de la organización y también con el individual. El pago por méritos es concedido al empleado con base a su desempeño individual, difiere que el bono por lo general es un pago único y suele otorgarse por aumentos a su desempeño.

Algunos bonos pueden excluirse de los cálculos de los pagos de horas extra; por ejemplo los bonos de navidad o de regalo no se basan en las horas laboradas de los empleados y no tienen que incluirse en los cálculos del pago de las horas extra; los bonos que se deben incluir en los cálculos del pago de hora extra incluyen los que se han prometido a los empleados recién contratados, los establecidos en contratos sindicales u otros contratos y los anunciados para inducir a los empleados a trabajar y así inducirlos a permanecer en la institución. Estos bonos incluyen los bonos por producción, individuales o de grupo, los bonos por calidad y precisión del trabajo, los bonos por eficiencia, los bonos por asistencia, los bonos por tiempos de servicios prestados y las comisiones de rentas.

Actualmente en la institución las y los trabajadores reciben un bono anexo a su salario mensual, este bono se les otorgó a los trabajadores desde hace tres años por su labor y empeño que día a día dedican para el progreso de la educación en la sociedad.

El bono que ellos reciben proviene directamente del gobierno central, el cual fue aprobado y declarado por el presidente de la república de Nicaragua el 01 de Mayo del año 2010, y desde esa fecha hasta la actualidad se ha mantenido el bono iniciando con una cantidad de C\$ 500.00 (quinientos córdobas), un año después de ser aprobado este bono se decretó un aumento al mismo pasando a ser de C\$ 700.00 (setecientos córdobas), permaneciendo hasta la actualidad por la cantidad de C\$ 750.00 (setecientos cincuenta córdobas) El bono los trabajadores lo reciben en una fecha estable como es el 05 de cada mes y en el mes de diciembre las y los trabajadores reciben el doble de la cantidad establecida.

Este es un motivador ya que los trabajadores se ayudan en sus gastos personales y tienen la oportunidad de suplir otras necesidades que quizás antes de ser aprobado el personal carecía de dinero lo cual les ayuda mucho. Y aunque no reciban bonos por producción o por mejor trabajador hay quienes se sienten satisfechos por recibir el bono solidario.

1.5.1.2 Incentivos:

“Los incentivos alimentan y guían a la motivación, el papel que desempeña los incentivos es apoyar a la motivación e impulsar la ejecución de estrategias; los incentivos inadecuados hacen perder los intereses a los empleados y perjudican gravemente su motivación e impulso hacia la excelencia”. (Santos, 2008)

Los incentivos son positivos y se presentan en dos formas: La utilitaria y la psicológica, la utilitaria comprende cosas de valor casual (Salarios, ascenso); mientras que la psicológica es más personal (Autónoma, disfrutar el trabajo, identificarse con el empleo).

Gracias a la amplia cantidad de incentivos que existen, se puede clasificar de diferentes maneras. De acuerdo a su naturaleza que son estímulos intrínsecos y extrínsecos que se relacionan con el trabajo y a los premios formales e informales por logro específico así mismo se clasifica de acuerdo al campo de aplicación. Por destinatarios que se pueden dirigir individual o grupalmente; por nivel jerárquico (Gerente, técnico, empleado) además están los monetarios y no monetarios; los monetarios son los más utilizados por los directivos de las organizaciones y los más esperados por los empleados y los no monetarios son aquellos que se establecen independientemente de los salarios y otros ingresos uno de lo más importante es la estabilidad laboral los periodos de vacaciones que pueden incluir además de los días que manda la ley.

Los incentivos son una parte variable del salario o un reconocimiento que apremia un resultado superior; los incentivos son premios al resultado obtenido, como premios en unidades monetarias como parte de un salario, debe basarse en un sistema de medida y evaluación de resultados. Una empresa que usa correctamente sus pagos de incentivos puede llegar a tener grandes beneficios consecuentes de esta técnica como el aumento en el volumen de producción; la producción se acerca a niveles óptimos obteniéndose un mayor nivel de rendimiento del capital invertido.

1.5.1.3. Comisiones:

“Este tipo de remuneración corresponde al porcentaje sobre las ventas, sobre el monto de las operaciones que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.

Para que una remuneración sea calificada como comisión debe reunir las características esenciales de ser una suma porcentual calculada sobre el valor de las ventas o compras.

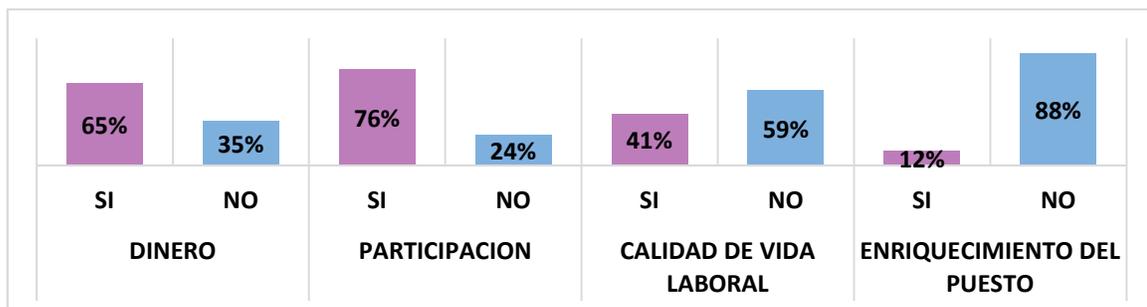
La comisión no puede estar sujeta a una condición ajena a las partes por lo que resulta procedente sujetar el nacimiento de la comisión pactada a condición alguna que no sea solo por la prestación de servicios personales.

En efecto la dirección del trabajo ha señalado en su doctrina administrativa que el pago de la retribución pactada nace de la vida jurídica en el momento mismo en que se efectúa la prestación como una obligación simple y pura” (Santos, 2008).

En la institución donde se está realizando la investigación pudieron reconocer que el dinero si es una técnica motivacional, pero por el tipo de institución que es donde el capital proviene del estado no se puede implementar esta técnica, lo que si se le proporcionan a los trabajadores es el pago por horas extras laboradas después de cumplir con la jornada laboral diaria lo cual causa satisfacción a los trabajadores por que tienen la oportunidad de satisfacer otra necesidad personal.

Gráfica No. 10

Técnicas Motivacionales Aplicadas en la Institución.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Entre las técnicas de motivación que se investigaron para analizar si se aplican en la institución de estudio para el beneficio de los trabajadores de la Delegación se obtiene la siguiente información:

Dinero: El 65% considera que si se aplica esta técnica de motivación lo que se comprueba con entrevista realizada a la responsable de administración quien decía que si se aplica porque tienen su salario que aparte de estar dentro de la técnica es un derecho de todo trabajador, y además de eso existe el pago de horas extras cuando los trabajadores trabajan mucho más de su horario establecido, el 35% dijo que no se aplica porque solo reciben el salario al cual tienen derecho ellos como trabajadores, y la responsable de administración aclaraba que esto era dependiendo del cargo que tenía cada trabajador por que por ejemplo las secretarias aunque trabajaran más de las horas establecidas de trabajo no obtenían un salario más alto. También aclaraba que ellos son una institución que no trabajan en producción y por lo tanto no pueden usar algunos planes dentro de la técnica del dinero.

Participación: 76% comentó que la institución lo involucra y lo hace partícipe de las actividades que realizan como: celebraciones del día de las madres, reuniones, actos patrióticos, actividades estudiantiles a diferentes escuelas, talleres, capacitaciones, pero un 24% refirió que no los hacen partícipe de ninguna actividad dentro de la institución. La institución debe motivar a los trabajadores que respondieron que no participan en actividades para que ellos se sientan involucrados en las tareas que realiza para que así le den más valor a su trabajo, deben involucrarlos en las actividades diferentes que realiza la institución haciéndolos partícipes.

Calidad de vida laboral: El 59% de los trabajadores aclaró que esta técnica no se aplica en la institución ya que no cuentan con las condiciones necesarias a como se hace énfasis en la gráfica de la calidad de vida laboral ya que la institución carece de recursos para la infraestructura de la misma y así para la compra de materiales que necesitan los colaboradores para llevar a cabo la labor de cada día; contra un 41% que confirmó que si se aplica porque aunque sean pocos los

materiales que se le dan y aunque las condiciones en las que laboran no sean las más apropiadas, pero cuentan con un ambiente agradable donde interactúan con los demás compañeros para un mismo fin. La institución debe tener en cuenta que los trabajadores necesitan desarrollarse en un ambiente que esté acorde a sus funciones otorgando a los trabajadores una calidad laboral y es que así los trabajadores se destacarían con más compromiso permitiendo así el alcance de los objetivos.

Enriquecimiento del puesto: Un 88% manifestó que no se aplica porque esto generaría costo y la institución no está para eso, aunque sería bueno que se enriquecieran los puestos, ya que no se hacen mejoras en los puestos ni siquiera para brindarle las herramientas de trabajo las cuales son necesarias para la elaboración de las tareas; aunque el 12% manifestó que sí se aplica porque en cada oficina por lo menos hay dos computadoras y cada trabajador cuenta con pupitres, papelería y aunque no se ha hecho cambios físicos en el entorno de trabajo se tiene bien claro que es algo que le corresponde al estado. La institución debería de involucrar más a los trabajadores en decisiones que tenga que ver con cambios que se pueden hacer a los puestos y hacerlos sentir bien.

1.5.2. Participación:

“una de las técnicas que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación” (Santos, 2008). Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que le consulten alguna cosa dentro de la empresa, lo involucren en actividades que realiza la empresa o que pidan la opinión de algo que se está haciendo o se realizara, si está bien o está mal, cuando a un trabajador se le toma en cuenta le hace sentir bien.

La participación es también un medio de reconocimiento, apela la necesidad de asociación y aceptación con los trabajadores ya sean de la misma área y aun de toda la empresa, una persona que se le toma en cuenta la hacen sentir importante pero sobre todo genera en los individuos una sensación de logro.

Muchas veces la participación de los trabajadores en las empresas es muy importante porque pueden surgir mejoras para la institución. La participación es un medio para que los trabajadores también se sientan aceptados y que sus palabras son válidas en la empresa.

1.5.3. Calidad de Vida Laboral:

“Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es el programa de calidad de vida laboral” (Santos, 2008) es un enfoque de sistema del diseño de puesto y un desarrollo prometedor en el ámbito panorama de las mejoras del puesto de trabajo, “muchos administradores la consideran como un medio prometedor para tratar la productividad estancada” los trabajadores pueden decir que la calidad de vida laboral es un medio de mejora en las condiciones de trabajo.

Es importante que en una empresa haya un ambiente adecuado, un ambiente laboral inapropiado lleva a un trabajador a un bajo rendimiento, para que un trabajador rinda no basta con que tenga un entrenamiento adecuado y herramientas para trabajar, también debe sentir comodidad en su trabajo, con sus colegas y con sus jefes o líderes.

Entre algunos aspectos que están dentro de la calidad de vida laboral están:

Clima de confianza “Una de las más importantes responsabilidades de un directivo frente a su grupo de empleados es generar un clima de confianza que posibilite el intercambio de información al cuantificar las alternativas que se han identificado como pertinentes con relación a un problema complejo por resolver”. (Palacio, 2011)

Respeto mutuo.

Oportunidades dentro de la empresa.

Satisfacción laboral.

Dice (Furmham.A, 1980) “parece evidente que deben existir marcadas diferencias individuales en la satisfacción en el trabajo y que distintas personas en el mismo

empleo experimentan diversas fuentes y grado de satisfacción". Como anteriormente se explicaba en uno de los tipos de motivación, lo que motiva a un trabajador y lo hace sentir satisfecho no es lo mismo con otro trabajador o con todos los de la misma empresa. Es importante que en una empresa los trabajadores sientan satisfacción en su trabajo y por ende estarán a gusto con los compañeros de trabajo.

Así mismo (Furmham.A, 1980) dice que "se puede demostrar que los individuos con algunos tipos de personalidad se sienten más satisfechos o insatisfechos sin importar el tipo de trabajo"

"La personalidad es un aspecto que se refiere a todos los rasgos y características fundamentales de la persona que perduran a lo largo del tiempo y que explican las pautas uniformes de respuestas ante situaciones cotidianas" (Furmham.A, 1980).

Dependiendo de las características personales que tengan los trabajadores así será el grado de satisfacción, una persona con más habilidades que otra alcanza más éxito que la que tiene menos habilidades. Pueden estar varias personas en la misma área de trabajo pero unas se satisfacen más que otras por que unas tienen más habilidades que otra de desempeñarse en la misma función.

Según (Furmham.A, 1980) "Existen algunos factores de la causa de la satisfacción en el trabajo y se pueden dividir de la siguiente manera".

Políticas y procedimientos organizacionales:

Este factor se trata de los tipos de recompensas que la empresa brinda a los trabajadores entre esas recompensas esta la remuneración que cada trabajador recibe, también en este factor están las supervisiones que le hacen a cada trabajador.

Aspectos específicos del trabajo. En este factor puede haber un aspecto significativo algunos aspectos como las habilidades para desempeñarse, la autonomía, la naturaleza física del ambiente laboral.

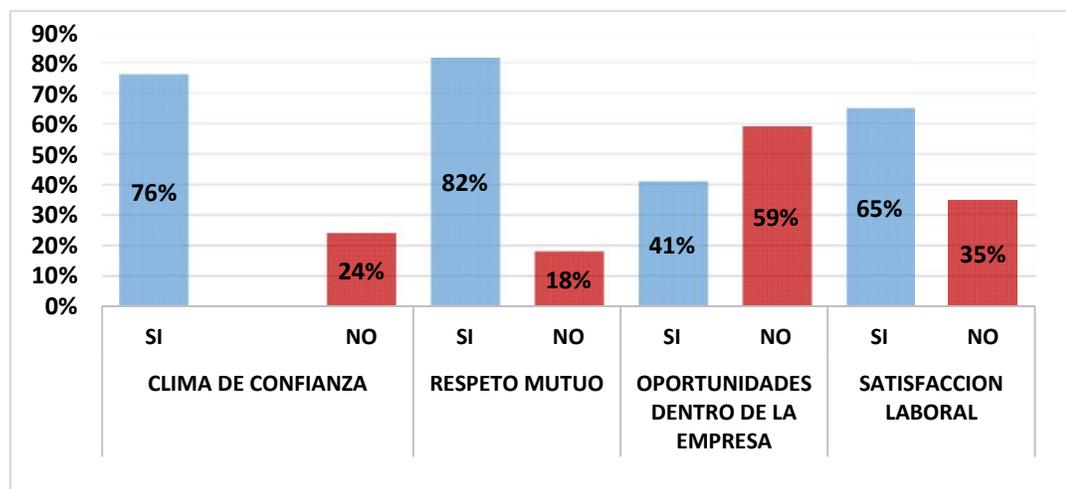
Características personales:

La capacidad de tolerar el estrés, tener una autoestima alta, tener buenas relaciones, ser responsable determinara la satisfacción en el trabajo.

Aunque muchas veces los trabajadores manifiesten estar satisfechos en su trabajo no hay que olvidarse que la satisfacción depende de la personalidad de cada individuo.

Gráfica No. 11

Calidad de Vida Laboral.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013).

Los trabajadores de la institución respecto a la pregunta que se aplicó que según ellos que genera la calidad de vida laboral sus respuestas fueron las siguientes:

El 76% expresó que genera un clima de confianza y el 24% manifestó no estar de acuerdo ya que la calidad de vida laboral solo puede generar satisfacción en el trabajo y por ende beneficios para la organización ya que le permite al trabajador realizarse dentro y fuera de la institución. La confianza juega un papel de gran importancia en los logros y el éxito personal y empresarial; la institución debe procurar que sus trabajadores se realicen en un grado de confianza que se deposita en ellos “Usted es capaz puede hacerlo, confío en usted”. Esto impulsara a los trabajadores a sobresalir.

Un 82% comentó que genera respeto mutuo porque al percibir y desarrollarse en un ambiente agradable donde todos puedan sentirse a gusto origina una calidad laboral; aunque el 18% manifestó no estar de acuerdo ya que el respeto que se pueda tener por alguien es parte de tu propia personalidad; es decir respetar al compañero de trabajo es algo que está dentro de uno mismo. Y es que una persona con valores es respetuosa, aunque no por ello la institución debe pasar desapercibido que un 18% no está de acuerdo para ello tendrá que analizar si es porque no la perciben así o ver si realmente se dan casos de irrespeto entre los compañeros de otras áreas.

Un 59% manifestó que no genera oportunidades dentro de la institución ya que no hay posibilidad de desarrollarse por ser una institución pequeña que no cuenta con recursos donde los trabajadores se vean beneficiados; por el contrario el 41% expresó que si le permite al trabajador tener oportunidades en la institución para desarrollarse aún más ya que hay trabajadores que han ascendido a otro puesto de trabajo ejemplo de ello es el administrativo.

Un 65% de los trabajadores expresó que genera satisfacción en el trabajo ya que al ejercer las actividades laborales en un ambiente apto de calidad permitirá que el trabajador alcance el grado de satisfacción, contra el 35% que no está de acuerdo ya que la satisfacción la genera las compensaciones que se le debe otorgar a todo trabajador por el desempeño de sus actividades. La institución debe enfocarse en que es el trabajador el que hace todo para que esta pueda funcionar como tal y es que para eso deben buscar las herramientas necesarias para lograr que sus colaboradores estén satisfecho en su trabajo y esto gracias a la calidad de vida laboral que puedan tener donde se desenvuelven.

1.5.4. Enriquecimiento de Puesto:

El enriquecimiento de puesto está relacionado con la teoría de la motivación de Herzberg en la que algunos factores son concebidos como verdaderos motivadores.

El enriquecimiento de puesto se basa en hacer cambios en el puesto de un trabajador, mejorar los materiales de trabajo, cambiar herramientas de trabajo que ya no sirven por unas nuevas y mejores de las que tenían. El enriquecimiento de puesto debe distinguirse del alargamiento de puesto; el alargamiento de puesto significa extender el alcance de las funciones mediante adición de tareas similares sin implicar mayor responsabilidad, el alargamiento de puesto pretende dar mayor variedad a las labores eliminando el fastidio asociado con la ejecución de operaciones repetitivas y dotarlos de un mayor sentido, reto y logro.

Los puestos pueden enriquecerse de alguna manera como a continuación se menciona.

- ✓ Concediendo a los empleados mayor libertad en decisiones referidas a métodos, ritmo de trabajo o a la aceptación o rechazo de materiales.
- ✓ Alentando la participación de los subordinados o de la interacción de los empleados.
- ✓ Otorgando a los trabajadores una sensación de responsabilidad personal sobre sus tareas.
- ✓ Dando pasos para confirmar que los trabajadores comprueben que sus tareas contribuyen en un producto terminado.
- ✓ Ofreciendo al personal retroalimentación sobre su desempeño laboral.
- ✓ Involucrando a los trabajadores en el cambio de aspectos físicos del entorno de trabajo.

Existen algunas limitaciones en el enriquecimiento del puesto como es el costo que genera en la empresa, la tecnología; las limitaciones del enriquecimiento de puestos se aplican principalmente a puestos que requieren de un bajo nivel de habilidad.

Para que el enriquecimiento traiga motivaciones de alto nivel pueden emplearse métodos, uno de ellos es que deben adquirir conocimiento de los deseos de los individuos, los cuales varían de acuerdo a las personas y el tipo de situación de que se trate, otro de ellos es, si el incremento de la productividad es la meta principal para el enriquecimiento del puesto este programa debe hacerse

manifiesto para los trabajadores y los beneficios que obtendrán. A las personas le gusta participar, ser consultadas y tener la oportunidad de hacer sugerencias; es decir a los trabajadores les gusta comprobar que los administradores están verdaderamente interesados en su bienestar.

El enriquecimiento de tareas suele implicar una definición más “global” de los roles laborales. Así, dentro de un mismo rol, el trabajador puede realizar tareas de planificación y de preparación del trabajo, junto a la actividad de producción propiamente dicha. Igualmente, puede encargarse también del control de calidad, así como de las tareas básicas de mantenimiento de la maquinaria. Con esto es posible aumentar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quien la realiza.

1.5.4.1. Rotación de Puesto:

“La rotación de puesto supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes” (Arcones, 2009). En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puesto es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puesto son muy variados:

- ✓ Imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea pesada.
- ✓ Seguridad de equipos y personas.
- ✓ Repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto.
- ✓ Mayor motivación del personal.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos. Puede que algún puesto de trabajo tenga unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado; mientras no sea modificado convenientemente, se recurre a la rotación de puestos entre varias personas. Puede estar esencialmente indicado por motivos de seguridad, cuando uno de los puestos es fatigante o peligroso y los posibles errores pueden llegar a tener graves consecuencias. En estos casos, la rotación de puestos sería una solución de carácter urgente y transitorio, en tanto se encuentra una alternativa mejor para solucionar el problema.

Cuando los puestos rotan se difuminan las fronteras entre los puestos de trabajo involucrados y las personas que los realizan y se obtiene un personal polivalente e intercambiable. Esto contribuye a la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, siendo a la vez una forma de alejar la monotonía. Al adoptar un sistema de rotación de puestos, conviene evitar el posible deterioro de las relaciones sociales entre trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

No obstante, siempre deben estar pendiente de las personas afectadas por esa rotación de puestos de trabajo y su forma de percibir este sistema. Puede haber resistencia de los trabajadores más antiguos a aprender nuevos trabajos, puede haber una percepción de propiedad de las tareas de trabajo por el trabajador, problemas físicos para pasar de un puesto a otro, dificultad en la selección de los puestos a rotar o el miedo a los errores de los trabajadores o, incluso puede ser contraproducente en aquellos puestos de trabajo en los que una sola exposición al riesgo puede tener consecuencias negativas. La rotación de tareas se debe utilizar

para humanizar el trabajo en la medida posible, no se puede permitir el lujo de deshumanizarla.

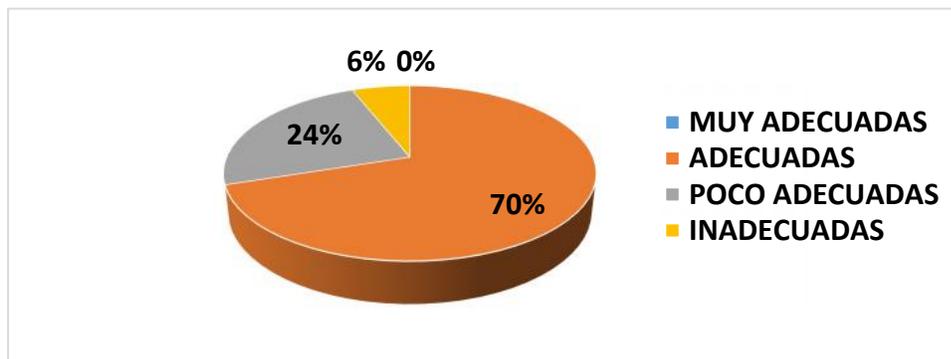
1.5.4.2. Integración entre Empleados:

“La integración es la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social” (Cabrera, 2005).

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscar siempre los criterios que reúnen requisitos para desempeñarse adecuadamente. Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente las obligaciones de su puesto.

Gráfica No. 12

Condiciones de Trabajo en las que se Desarrollan.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

En la institución se preguntó a los trabajadores como ellos consideran las condiciones de trabajo en las que se desarrollan las cuales se describen a continuación:

Adecuadas respondiendo el 70% de los encuestados que así las consideran porque muchas veces no cuentan con el material completo para su trabajo y los muebles que usan no todos están en un excelente estado.

Un 24% dijo que son poco adecuadas razón que se explicó anteriormente, además referían que en tiempo de variaciones climáticas ocurrían accidentes.

El 6% respondió que son inadecuadas lo cual significa que el lugar de su trabajo no está en las mejores condiciones y que no cuentan con los materiales necesarios.

Ninguno de los encuestados expresó que las condiciones de trabajo son muy adecuadas, todos comparten sus opiniones al referirse que no se han hecho mejoras en la oficina ni en la institución, además referían algunos ni siquiera han podido reparar los abanicos los cuales son necesario en la temporada caliente. La institución presenta debilidades en cuanto al ambiente laboral, no hay enriquecimiento del puesto, no hay mejoras y es algo que afecta a la institución porque eso puede provocar que los trabajadores no hagan su trabajo de la mejor manera, como mencionaban algunos en las temporadas climáticas las fuertes lluvias causan daño a la institución ocasionando retardos en la elaboración del trabajo.

1.6. Estrategias de la Motivación:

Como se mencionaba anteriormente existen técnicas que permiten motivar a los empleados, pero para implementar las técnicas hay que hacer uso de estrategias que haga efectivas las técnicas motivacionales. Son muy diversas y variadas las estrategias que se pueden aplicar en una organización para generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y los motive.

1.6.1. Adecuación Personal / Puesto de Trabajo:

Los valores, las actitudes, las creencias y los propios comportamientos individuales y organizacionales son una de las fuentes para explicar la filosofía de las acciones de formación, es decir sus objetivos comunes y el predominio de unas determinadas estrategias de realización.

Las acciones de educación también denominadas entrenamiento y desarrollo del personal, forman parte del proceso de integración del individuo en el seno de la empresa y dependen por igual de dos procesos complementarios: la selección de

personal y el análisis y modificación de los puestos de trabajo. Efectivamente, la necesidad de aplicar acciones de formación en la empresa estará en función por un lado, de las características personales y profesionales que les fueron diagnosticadas a los individuos al ser seleccionados y por otro, de los cambios en el desempeño de los puestos de trabajo exigidos por el desarrollo de la propia organización.

De todas maneras, “el énfasis está puesto en asegurar que los individuos puedan desempeñar eficazmente su puesto de trabajo para el que fueron seleccionados “ (Goetsier, 1994) se trata de asegurar, por medio de las acciones de formación, el dominio de los conocimientos, habilidades y las actitudes necesarias para el desempeño del puesto de trabajo; sin embargo no hemos encontrado una teoría o una filosofía subyacente en las acciones de formación, al menos de una manera explícita para optar por unas u otras políticas y estrategias. Desde un punto de vista educativo para desempeñar las tareas propias de la organización se necesitan acciones de formación permanentes desarrolladas en el trabajo; la concepción de la formación se apoya en la idea de que la educación permanente debe favorecer la realización de proyectos, pero obtenida en el ámbito de trabajo. Como estrategia de la empresa se caracteriza fundamentalmente por una estrecha conexión con las situaciones de trabajo y la aplicación de los logros de las acciones de formación a la mejora del propio desempeño profesional.

1.6.2. Desarrollo Profesional:

La conexión entre las necesidades de cualificación de la población activa planteada por el desarrollo económico y la promoción profesional de los trabajadores se instrumentalizó en 1964 con la puesta en marcha del denominado programa de promoción profesional obrera al que se le definía con los siguientes rasgos.

“Un ambicioso programa de promoción profesional obrera que en correspondencia con las necesidades de cualificación profesional exigidas por el plan de Desarrollo Económico Social, pretende dar posibilidad de adiestramiento y formación

profesional, con el afán de integrarlos a la comunidad nacional desde los puestos de trabajo cualificado y especializados” (Lopez, 2009).

El promocionar profesionalmente supone un cambio en las funciones asignadas para pasar a desempeñar una función superior en donde se tendrá en cuenta la antigüedad, experiencia, acreditación de conocimientos, formación y perfeccionamiento profesional.

Cuando se contrata a una persona se debe saber si el trabajador esta adecuado para el puesto que ocupara en su trabajo y conocer desde el momento de la contratación si está preparado para el puesto y si le gusta. Un trabajador que no esté capacitado conforme que pase el tiempo se frustrara por no saber cómo desempeñarse y se va a desmotivar ya sea por aburrimiento o por estrés por no saber muy bien lo que debe hacer.

1.6.3. Formación Profesional:

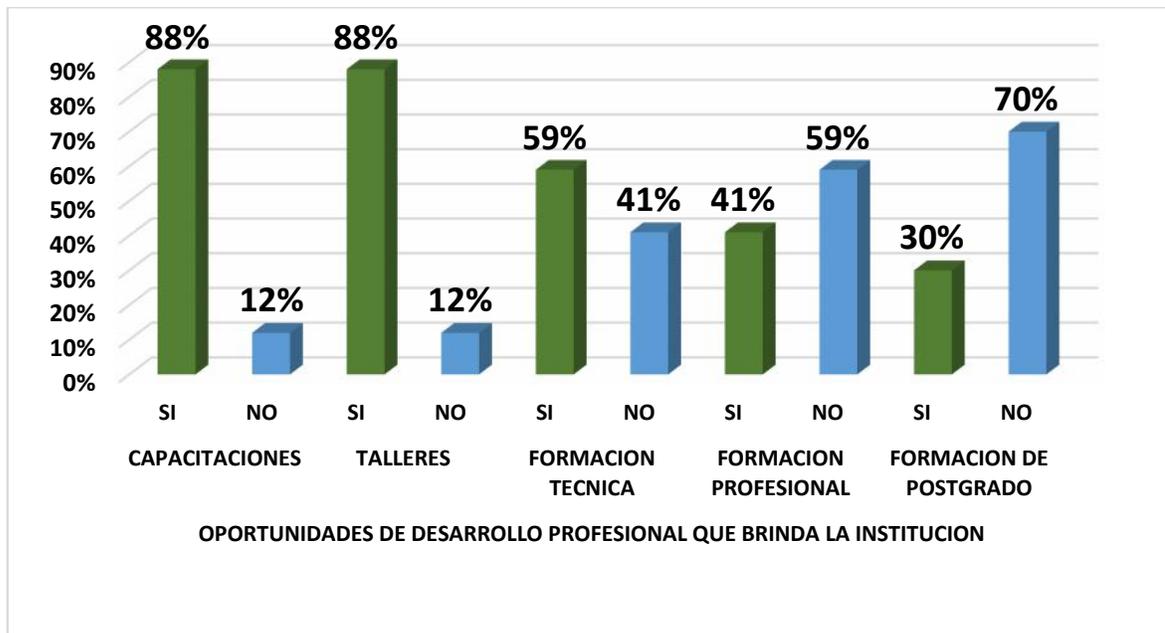
Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por personalidad como por el aumento salarial, la mayoría de los trabajadores en una institución quieren desarrollarse profesionalmente de la mejor manera posible ser buenos profesionales, y aun obtener grandes logros en la empresa, ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficiente y con más calidad les motiva.

Un trabajador que considere que tiene buena formación siente la capacidad de desarrollarse mejor con más seguridad y confianza en sí mismo, al saber que el buen desempeño lo puede beneficiar permitiendo que este llegue a un nivel más alto dentro de la organización.

Para un buen desarrollo profesional se le debe brindar a los trabajadores herramientas que permitan que se desarrollen bien y a la vez se le da la oportunidad de estudiar y prepararse profesionalmente, lo cual es de gran beneficio para el trabajador y por ende para la institución ya que un trabajador con nuevos conocimientos será dotado de capacidades y podrá desempeñarse de una mejor manera en el trabajo.

Gráfica No. 13

Oportunidades de Desarrollo Profesional.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Entre las oportunidades que se les brinda a los trabajadores en la institución están:

Capacitaciones y Talleres: donde un 88% afirmó que se le ha dado la oportunidad de ser capacitados y asistir a talleres de capacitación y un 12% refirió que no han tenido la oportunidad de asistir a ninguna de las dos antes mencionado. A la vez los trabajadores argumentaron que estas oportunidades se les brindan más a los maestros que a los que trabajan en las oficinas de la delegación; ya que los maestros día a día deben enseñar aprendizajes nuevos y por lo tanto deben estar en constantes capacitaciones.

En cuanto a la formación técnica un 59% argumentó que si le han dado esa oportunidad y un 41% expresó lo contrario que nunca ha tenido la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. La institución debe preocuparse ya que tiene un gran peso significativo es casi la mitad de los trabajadores que no están de acuerdo en que se le ha brindado esa oportunidad.

Formación profesional un 59% de los trabajadores expresó que no tienen esa oportunidad de desarrollo profesional y como ya habían estudiado lo suficiente expresaron que esa oportunidad debería de ser para el personal joven y nuevo; y el 41% dijo lo contrario que si tenían esa oportunidad y que era bueno para la institución como para los trabajadores. La formación profesional es tan necesaria en la vida laboral, ya que hoy en día la persona vale por lo que sabe.

Formación de postgrado el 70% de los trabajadores no la ven como una oportunidad para ellos y es que algunos solo sacaron una carrera y decidieron no estudiar más; aunque el 30% expresó lo contrario si es una oportunidad porque entre más preparado este el trabajador, mas oportunidad tiene de encontrar empleo. La institución debe procurar que los trabajadores lo vean así.

Actualmente estas oportunidades se brindan más a los maestros, directores y subdirectores, a algunos les motiva y a otros no; en el año 2014 se les estará brindando una beca a los maestros y maestras de educación primaria para que puedan estudiar una licenciatura; se conversaba con algunos trabajadores que trabajan directamente con los maestros y decían que algunos están muy alegres y motivados por la oportunidad que les brindara la institución de prepararse más y otros decían que eso no le motivaba porque ya que eran mayores de edad y que se sentían cansados de trabajar y que no querían estudiar.

En la institución con la oportunidad de desarrollo profesional que más se sienten motivados los trabajadores es con la participación a capacitaciones y talleres, los cuales han arrojado porcentajes de mayor relevancia aunque las demás oportunidades son un motivador los trabajadores no la consideran como tal. La institución debe procurar que los colaboradores se identifiquen con las oportunidades de desarrollo profesional tomando en cuenta que son un motivador para que ellos obtengan mayores conocimientos.

1.6.4. Política Salarial:

“Puede parecer un tópico y aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador“ (foromiperu.net) Las

personas hoy en día se motivan dependiendo de las políticas que tienen las empresas respecto al salario, bonos de producción.

Aunque hoy en día el dinero no es la única forma de motivar a los trabajadores como anteriormente se aclaraba, es una forma fuerte de mantener a los trabajadores dentro de la empresa y muchas veces eso les motiva para satisfacer necesidades como las que se mencionaron en la teoría de las necesidades. Con el dinero una persona se puede motivar porque sabe que podrá dar respuesta a lo que desea, ya que el dinero le da a una persona poder de obtener las cosas siempre que se pueda usar de manera correcta.

Una vez considerada la gran variedad de aspectos que debemos tener en cuenta para establecer una política salarial adecuada a las posibilidades y necesidades de cada empresa, será útil contrastar si esta política se aviene a una serie de principios básicos que se consideran parte esencial de cualquier estrategia de retribución. En la actualidad se considera a los recursos humanos como el activo más importante de las empresas por lo que la motivación y fidelización de los mismos se constituye como uno de los objetivos cuyo cumplimiento tiene o debería tener una vital importancia para cualquier organización.

Es por eso que la política salarial se constituye como el conjunto de principios que ayudara a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones; toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se puedan presentar dentro y fuera de la empresa. Toda política debe tomar en cuenta el sistema de recompensa del personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos, de acuerdo al desempeño de los empleados.

“Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por este ayudara a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y les ayudara a lograr una mejor planificación y asignación de recursos” (Irwin Downey, 1999).

1.6.5. Reconocimiento del Trabajo:

Es la acción de distinguir una cosa, persona o institución entre los demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún beneficio.

“Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos” (Díaz, 2012) Es necesario que a un trabajador le reconozcan su trabajo, que reconozcan que sus esfuerzos son de mucho valor para la misma. También se puede reconocer a los trabajadores con incentivos económicos los cuales les motiva mucho a los trabajadores porque satisfacen dos tipos de necesidades, la necesidad de ser reconocidos, de ser valorados en la institución y la necesidad de satisfacer ciertos deseos de sus vidas.

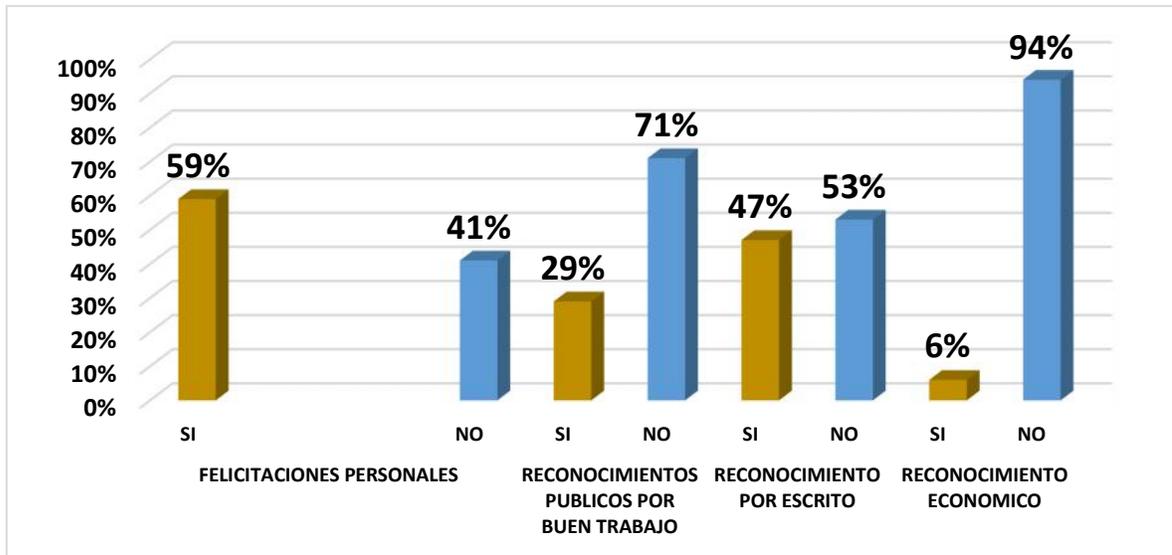
(Perea, 2013) Cita a Alyne García Gamboa señala que cuando una organización reconoce el trabajo desempeñado por sus empleados eficazmente, este gesto refuerza las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetida por los trabajadores coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos de la empresa. Cuando las organizaciones visibilizan la importancia de poner en marcha programas y planes de reconocimiento hacia sus trabajadores, crean un nuevo escenario laboral en el cual las personas se sienten motivadas y apoyadas para continuar desempeñando un buen trabajo, generando con esto un fuerte sentido de compromiso y fidelidad hacia la organización. En la medida que el reconocimiento se asuma como una herramienta estratégica para las organizaciones, estas lograrán alcanzar mejores niveles de productividad.” Los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común una cultura de reconocimiento” (Perea, 2013).

Cuando un trabajador siente que sus acciones son reconocidas y valoradas por la institución se esforzará por hacer un buen trabajo y sentirá motivación para continuar laborando, de ahí la importancia que las organizaciones planeen eficientemente actividades y estrategias de acción que faciliten la identificación de los buenos resultados obtenidos por sus trabajadores. A la vez si un individuo siente que es reconocido puede ser mucho más efectivo que un aumento de

suelo ya que el trabajador es estimado y tomado en cuenta por su superior, que confían en él, que está realizando bien su trabajo y que su comportamiento es agradable a la institución.

Gráfica No. 14

Reconocimientos Recibidos por el Desempeño.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

A los trabajadores se les preguntó si habían recibido reconocimientos por el desempeño al trabajo los que se mencionan a continuación.

El 59% de los trabajadores expresó que las felicitaciones personales es parte del reconocimiento y requiere que el trabajador lo reciba de acuerdo a su desempeño; en cambio el 41% expresó que no habían recibido felicitaciones por parte de sus jefes y argumentaron que esta no es tan importante como recibir una remuneración.

El 71% argumentó que no habían recibido reconocimientos públicos por su buen trabajo y que a pesar de eso sabían que era importante para elevar su autoestima y estado de ánimo; por el contrario un 29% argumentó que si habían recibido reconocimiento públicos por su buen trabajo y que esto les ayudaba a continuar desempeñándose arduamente.

Un 53% de los trabajadores expresó que no habían recibido reconocimiento por escrito y un 47% comunicó que si habían recibido reconocimiento por escrito y que esto era producto de su desempeño y por tener un fuerte sentido de compromiso y fidelidad con la institución.

Un 94% argumentó que nunca habían recibido un reconocimiento económico, contra un 6% que expresó lo contrario y que esto les ayudaba a dar lo mejor de sí ya que se motivaban por la remuneración económica que recibían por sus contribuciones a su buen trabajo.

La institución debe reconocer el desempeño que tiene cada trabajador por su trabajo ya que esto los motiva a como expresaron algunos, cuando felicitan a un trabajador este se siente elogiado porque han reconocido su desempeño; siendo esta la de mayor relevancia por parte de los trabajadores.

(Pino) Director de Alianzas de Centrum Católica, afirma que “El reconocimiento es parte de la felicitación de todo trabajador”. Es por ello que la institución debe planear estrategias de acción que faciliten la identificación de los buenos resultados de sus trabajadores. Aunque con la entrevista realizada se pudo complementar que si implementan estrategias motivacionales para reconocer los logros de sus colaboradores y así incitarlos a poner todas sus capacidades al máximo para lograr los objetivos.

El reconocimiento es un factor motivacional que si se emplea correctamente motiva más a un individuo si este es público puesto que aumenta al prestigio frente a los demás empleados de igual forma su autoestima, aunque si se emplea incorrectamente puede perjudicar a otros trabajadores que no son reconocidos.

2. Los Trabajadores de la Empresa:

2.1. Generalidades:

2.1.1. Definición de la Organización:

Según (EUNED)“Una empresa es un grupo, una entidad, cuyas acciones tienen un propósito y cuyas decisiones se toman libre y racionalmente”

Una organización no es solo un edificio con personas que trabajan, una organización o una empresa es el grupo de personas que están dentro de ella trabajando unidos para el logro de las metas y objetivos que se proponen dentro de la empresa. Es importante que todo trabajador conozca el significado del centro de trabajo. Según define (Bertoglio, 2004) “el termino organización es difícil de definir, debido principalmente a la riqueza de su contenido” Así mismo (Bertoglio, 2004) dice que “el termino organización posee dos aceptaciones concretas dentro del vocabulario administrativo, uno como sustantivo y otro como verbo.

Como sustantivo se refiere a la entidad sujeto de la administración que es lo que muchos llaman sistema social: un conjunto de individuos que desarrollan ciertos roles, la teoría de la organización que se presenta ha sido desarrollada, motivada principalmente por las necesidades que presenta la empresa”.

La institución en estudio como es la Delegación del Ministerio de Educación de la ciudad de Sébaco es una institución gubernamental, donde el capital para solventar todos los gastos, pagos de salarios a los trabajadores proviene del estado.

“Es una institución que tiene como misión formar personas con capacidades y destrezas para la vida personal, familiar y social que contribuyan al desarrollo económico de Nicaragua bajo los principios de igualdad, justicia y solidaridad.

Esta institución es un ministerio que tiene bajo su responsabilidad administrar el subsistema de educación básica y media; es una institución fundamental para la construcción de un país con una matrícula escolar plena con cobertura educativa para todas las niñas, niños, jóvenes y adultos en la escuela, con una educación de calidad que les permitirá prepararse para la vida productiva del país basada en los principios fundamentales de los derechos humano”. (Quintanilla, 2005)

Es una institución que ha brindado empleo a muchos maestros y maestras que día a día se esfuerzan por transmitir conocimientos como docentes a los alumnos.

2.1.2. Importancia de la Institución en la Sociedad:

La empresa, es decir la Delegación del ministerio de educación (MINED) Sébaco, es una institución gubernamental su función está basada en la educación de la ciudadanía en el municipio de Sébaco, transmitir enseñanza a los niños, adolescentes, jóvenes y aun adultos como es el caso de esta institución.

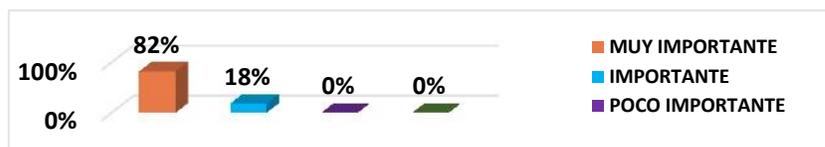
Administrativamente el municipio de Sébaco, se divide en dos grandes sectores urbano y rural.

Sector Urbano: compuesto por 9 Barrios Urbanos: Wilmer, Barrio Nuevo, San Antonio, Santiago, San José Norte, Sébaco Viejo, San Gerónimo, Linda Vista, La Hielera.

Sector Rural: El sector rural cuenta con cinco comarcas subdivididas en 28 comunidades: Chagüitillo, el Quebrachal, Sabana Verde, Río Viejo y las Pozas, la delegación del ministerio de educación, atiende a todas estas comunidades por tal razón la institución en la ciudad de Sébaco es de gran importancia porque es la encargada de la buena organización para llevar a cabo la enseñanza a niños, jóvenes y adultos que tienen el gran deseo de desarrollarse de una mejor manera a través de la educación. En la actualidad gracias al gobierno que actualmente hay en Nicaragua se ha mejorado la educación en esta ciudad, se han realizado planes de mejoras en las escuelas de algunas comunidades y los trabajadores de la delegación han puesto su mayor esfuerzo para crecer como institución y mejorar las condiciones, los trabajadores de esta institución llevan materiales a los niños de escasos recursos. De aquí se destaca la importancia de esta institución para la sociedad de Sébaco.

Gráfica No. 15

Importancia de la Institución para la Sociedad.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Al consultar a los encuestados acerca de la importancia que tiene la institución como es la Delegación del Ministerio de Educación (MINED) de la ciudad de Sébaco en la sociedad, es decir en la ciudad antes mencionada las respuestas fueron las siguientes:

El 82% respondió que esta institución es muy importante argumentando que es una institución encargada de velar y orientar a cada maestro en la educación de niños, adolescentes, jóvenes y aun personas adultas, los trabajadores de esta institución son los que día a día están acatando las nuevas orientaciones del Ministro de Educación para ser transmitida a los maestro que día a día enseñan, en cambio un 18% respondió que es importante.

Se destaca que la mayor parte de los trabajadores están de acuerdo con la importancia que tiene esta institución para la sociedad en conjunto comprobando las respuestas con entrevista realizada a la responsable administrativa. La institución en estudio es muy importante porque como antes se mencionaba es una institución que dirige, organiza e imparte las órdenes, los nuevos planes dentro de la educación. En la actualidad esta institución ha logrado que los maestros y maestras tengan más capacitaciones y habilidades como profesionales lo cual ha beneficiado a la población de Sébaco.

2.1.3. Tipos de Liderazgo en la Organización:

El término se define comúnmente como la habilidad o capacidad de un individuo para influenciar, motivar y permitirles a otros contribuir al éxito de la organización a la cual pertenece. A veces también se utiliza el liderazgo para referirnos a una determinada posición jerárquica de poder en una organización. Un líder busca obtener lo mejor de las personas para lograr un objetivo en común.

Existen varios tipos de liderazgo entre los que se menciona están los siguientes:

2.1.3.1. Líder Autocrático:

Es cuando las decisiones las toma el jefe superior, el líder más fuerte dentro de la institución". (Manuel, 2012)

"De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona". (Manuel, 2012)

El líder autocrático es el que cree que solo él puede tomar decisiones por tener un alto puesto en una empresa, los líderes autocráticos es cuando el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Afirma (Daft, 2006) "un líder autocrático es aquel que centraliza la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios.

Por ello los líderes autocráticos:

- ✓ Determinan todas las normas del grupo.
- ✓ Dictan las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para luego incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo.
- ✓ Asigna las tareas a realizar de los compañeros de trabajo.
- ✓ Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

"El líder autocrático; el solo define las políticas" (Furmham.A, 1980).

2.1.3.2. Líder Democrático:

El vocablo democracia se deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo.

De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo". (Manuel, 2012).

Sin embargo, en la actualidad el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

Las decisiones se toman en conjunto con los trabajadores, hay mayor libertad de acción y las recompensas tienen más que ver con el grupo". (como crear y hacer funcionar una empresa, 2007) El líder democrático es aquel que toma en conjunto con sus colegas las decisiones y las políticas se analizan y se definen en grupo.

"El líder democrático delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a los colaboradores con el propósito de obtener conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia" (Daft, 2006)

Así mismo afirma (Manuel, 2012) que los líderes democráticos:

- ✓ Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupos en todas las actividades.
- ✓ Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
- ✓ Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador que será el líder del grupo.
- ✓ Es objetivo en sus elogios y críticas, participan en las actividades del grupo.

2.1.3.3. Líder Burocrático:

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos.

El concepto de burocracia: "Es la organización eficiente por excelencia, para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas" (Erra).

La burocracia tiene las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.

- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones.
- Jerarquía de autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocrática.
- Especialización de la administración, independientemente de los propietarios.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

Ventajas de la burocracia son:

- Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización.
- Precisión en la definición del cargo y en la operación.
- Rapidez en las decisiones, pues c/u conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo.
- Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita.
- Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores.
- Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira.
- Reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás.
- Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.
- Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos.
- Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio elimina la discriminación personal.

- Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

La racionalidad implica adecuación de los medios a los fines. En el contexto burocrático, esto significa eficiencia. Una organización es racional si en ella se escogen los medios más eficientes para la implementación de las metas.

Weber usa el término burocratización, refiriéndose al de las formas de actuar y de pensar que existen en el contexto organizacional, y a toda la vida social. El término burocratización coincide con el concepto de racionalización; el racionalismo puede referirse a los medios racionales y a su adecuación o inadecuación para llegar a un fin, o puede referirse a la visión racional del mundo a través de conceptos más precisos y abstractos, desarrollados por la ciencia, rechazando toda religión y valores metafísicos o tradicionales.

2.1.3.4. Líder Participativo.

“El líder participativo es el líder que pide, recibe y aplica las sugerencias en la toma de decisiones de los subordinados” (Furmham.A, 1980).

La dirección participativa, considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a obtener grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin en común.

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

(Furmham.A, 1980) Quien cita a Yukl (1980) quien resumió la forma en que los líderes son influidos por la situación que se encuentran.

- Cuanto más debajo de la jerarquía este el líder, menor será la probabilidad de que se aplique el liderazgo participativo.

- Los gerentes en funciones de producción serán más autocráticos y menos participativos que los de ventas o de personal de apoyo; es posible que los más participativos sean los gerentes de recursos humanos especializados.

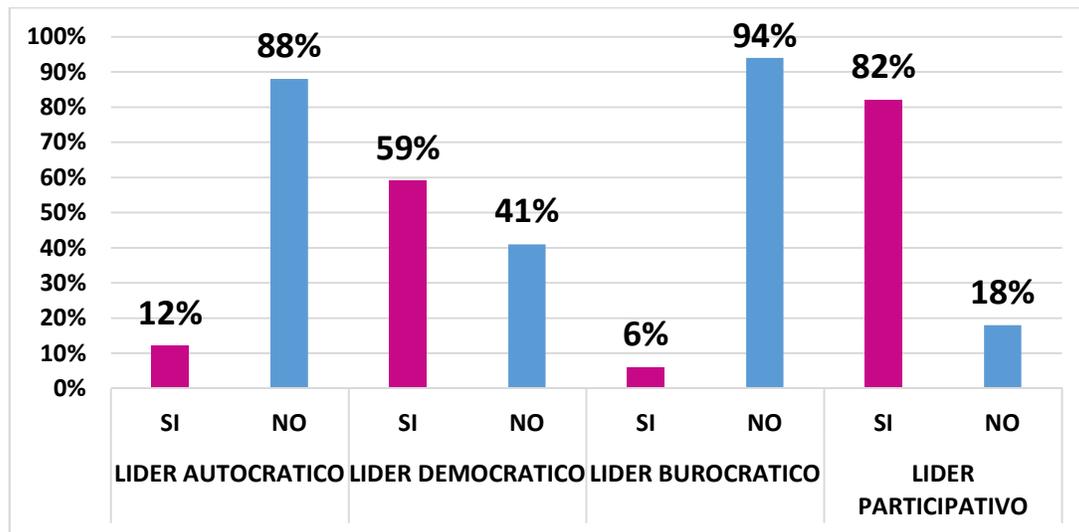
- Los líderes son más directivos y menos participativos a medida que las tareas se vuelven más estructuradas.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

Gráfica No. 16

Tipos de Liderazgo.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Con la encuesta se pudo notar que los trabajadores tienen conocimientos del tipo de liderazgo que predomina en la institución en la que trabajan para ello se hizo el análisis de cada uno como son los siguientes:

Líder Autocrático un 12% expresó que este es el tipo de liderazgo que predomina en la institución ya que las decisiones son tomada por el presidente y se hace lo que él dice, aunque un 88% expresó que no; es cierto que el presidente de la Republica ejecuta las funciones que deben llevarse a cabo pero lo hace en conjunto con la Asamblea Nacional.

Líder Democrático el 59% refirió que este es el tipo de liderazgo que hay en la institución ya que las funciones se llevan a cabo para el mejoramiento del pueblo ya que se toma en conjunto con los colegas las decisiones respetando las políticas y normas, pero el 41% argumentó que no es así, al contrario las decisiones la toma el jefe quien recibe orientaciones del presidente de la Republica pero siempre se termina haciendo lo que él dice.

Líder Burocrático aquí un 94% de la población estableció que la institución no cumple con las características de un líder burocrático, las cuales están enfocadas en las normas y reglamentos que se debe cumplir en toda institución estatal y un 6% argumento que si ya que este tipo de institución tiene bien establecido los reglamentos a seguir para una mayor eficiencia de los objetivos los cuales están enfocados en la educación.

Líder Participativo el 82% de los trabajadores expresó que este es el tipo de liderazgo que debe predominar en toda organización ya que el objetivo está enfocado para un mismo fin y para ello trabajan en conjuntos; pero el 18% reflejó lo contrario, expresando que no participan en las decisiones y que el clima de trabajo no es un motivador apto para el cumplimiento de las funciones.

El tipo de liderazgo que predomina en la institución es el participativo argumentando que los hacen participe de las actividades que la institución realiza, además el clima laboral es un motivador. Se convoca a reuniones a los trabajadores en las cuales se comenta aspectos de la forma de trabajo y se

organizan actividades como celebraciones en las cuales dan ideas de cómo organizarlas y desarrollarlas.

2.2. Generalidades del Trabajador:

2.2.1. Definición:

“Un trabajador o trabajadora es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución”. (Bailon, 2004) Así mismo dice que el concepto moderno de trabajador, como el de empresario, surge con la revolución industrial del siglo XIX y se consolida durante la denominada segunda revolución industrial. Un trabajador es aquella persona que oferta su labor para una empresa, una persona que está en edad adecuada y con buenas capacidades. “Hablar de motivación en la empresa, significa sin distinción hablar de motivación en el trabajo” (Rivas, 1996)

Arto I: El trabajo es un derecho, una responsabilidad social y goza de la especial protección del Estado. El Estado procurará la ocupación plena y productiva de todos los nicaragüenses. (Asamblea Nacional, 2010)

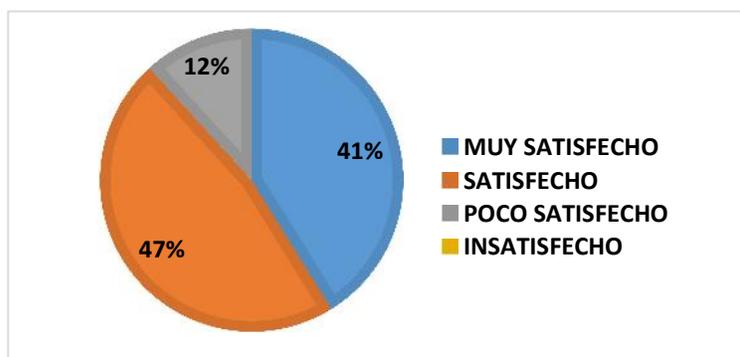
Arto XI. La mujer y el hombre son iguales en el acceso al trabajo y la igualdad de trato de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República. (Asamblea Nacional, 2010).

Arto XII. Se garantiza a los trabajadores estabilidad en el trabajo conforme a la ley e igual oportunidad de ser promovido sin más limitaciones que los factores de tiempo, servicio, capacidad, eficiencia y responsabilidad.

Arto XIII: Se garantiza a los trabajadores salario igual por trabajo igual en idénticas condiciones de trabajo, adecuado a su responsabilidad social, sin discriminaciones por razones políticas, religiosas, raciales, de sexo o de cualquier otra clase, que les asegure un bienestar compatible con la dignidad humana. (Asamblea Nacional, 2010).

Gráfica No. 17

Satisfacción en el Trabajo



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Se le preguntó a los trabajadores de dicha institución que tan satisfechos se sienten en el trabajo a través de encuesta y los resultados fueron los siguientes.

El 47% reflejó que se sienten satisfechos en el trabajo y el 41% dijo estar muy satisfecho discutiendo que le gusta lo que hacen, que se sienten bien en el trabajo y con los cargos que tienen dentro de la institución y que aman el trabajo en el cual se desarrollan. La institución es muy competitiva por que cuenta con un personal que disfruta del trabajo que únicamente no solo trabajan por satisfacer necesidades sino que trabajan con mucho entusiasmo y por amor a los puestos y a la institución.

Un 12% dijo sentirse poco satisfecho por lo cual la empresa debe indagar que es lo que pasa con esos trabajadores que dijeron sentir poca satisfacción y aunque el peso de este resultado está por encima de la media es importante que la institución implemente algunas estrategias de motivación para los trabajadores que sienten poca satisfacción y aun para los que están satisfechos para que en un futuro puedan sentirse muy satisfechos al estar laborando para esta institución.

2.2.2. Deberes del Trabajador.

Los trabajadores tienen como deberes básicos:

a) Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenido:

El trabajador debe ser responsable en su puesto de trabajo, cumplir con todo lo establecido en la empresa en la que labora, cumpliendo con las tareas en el tiempo establecido.

b) Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas:

El trabajador debe ser responsable en el cumplimiento de las instrucciones y las funciones que le sean delegadas, presentando el trabajo en tiempo y forma.

c) Contribuir a la mejora de la productividad:

El trabajador debe poner todo su esfuerzo para mejoras en la empresa, especialmente en la productividad de su trabajo.

Un trabajador tiene el deber, la obligación de cumplir con su jornada laboral en el tiempo convenido, cumplir con todas las responsabilidades laborales para que luego este pueda gozar de sus derechos como trabajador.

d) Cumplir con la jornada:

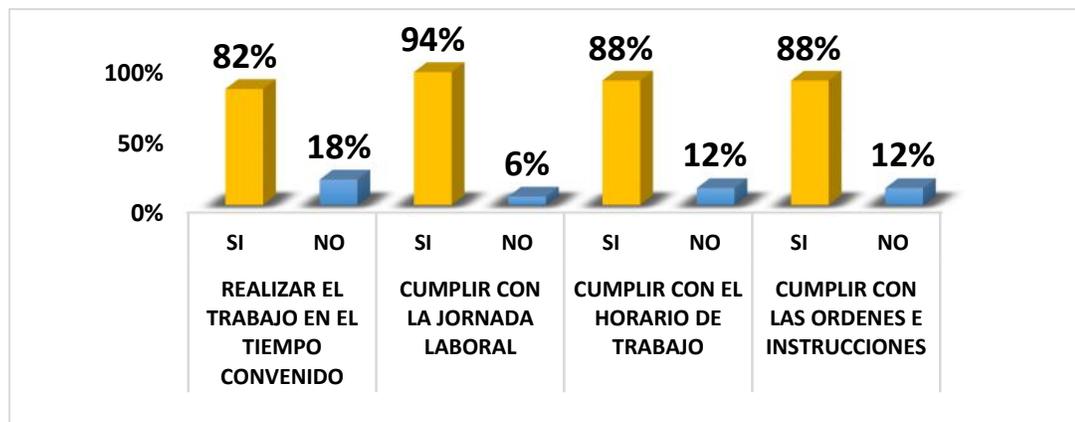
Los trabajadores del MINED Sébaco tienen el deber, la responsabilidad de cumplir con la jornada laboral diaria de trabajo.

e) Cumplir con el horario de trabajo:

Es responsabilidad de cada trabajador cumplir con el horario de trabajo de entrada como de salida, al incumplir este deber causa desventajas a la institución ya que se pierde tiempo por llegadas tardes o por irse antes de lo establecido lo cual no es beneficioso ni para la institución ni para los trabajadores.

Gráfica No. 18

Deberes Laborales Básicos.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Se indaga a los trabajadores sobre los deberes con los cuales ellos deben cumplir y ellos respondieron que entre sus deberes que consideran que deben estar sujetos se mencionan:

El 82% de los encuestados respondió que si deben realizar el trabajo en el tiempo convenido y el 18% reflejó que no. Realizar el trabajo en el tiempo convenido es un deber de todo trabajador, es importante cumplir con ese deber para mayor eficiencia en el trabajo además el cumplimiento del trabajo en tiempo y forma es una ventaja para la institución y trabajador.

El 94% respondió que si deben cumplir con la jornada laboral y el 6% argumentó que no tienen por qué cumplir con ese deber; porque en algunas ocasiones se ven obligados a trabajar aun después de lo establecido esto en dependencia al tipo de cargo que tengan en la institución.

El 88% de los encuestados expresó que si tienen la obligación de cumplir con el horario de trabajo y el 12% argumentó que no. Es importante que las y los trabajadores cumplan con su jornada laboral diaria en la institución, al no cumplir con el horario de trabajo causa retrasos en la realización de las tareas y a la vez causa tensión en los trabajadores por acumular trabajo.

El 88% expresó que si deben cumplir con las órdenes e instrucciones y el 12% argumentó que no, es muy importante que en la institución se cumpla con este deber, todo trabajador esta consiente que una vez que ha sido contratado deben cumplir con todas las funciones que le sean asignadas; es por ello que las instrucciones deben estar enfocadas en el cumplimiento de los objetivos.

Toda persona contratada debe ser responsable con las instrucciones que la empresa le asigne, cumplir siempre con su deber como trabajador. La institución debe procurar que los trabajadores reconozcan que tienen la obligación de cumplir con los deberes antes mencionados y conocer la causa del porque el 12% de los trabajadores refirió lo contrario.

En toda empresa se debe cumplir con los deberes básicos que tiene cada trabajador, se comprueba con la responsable administrativa a través de entrevista que hay trabajadores que tienen la obligación de cumplir con sus deberes básico pero que no todos cumplen, algunos porque en muchas ocasiones tienen que trabajar más de lo convenido, otros porque deben realizar otras funciones sobre algunos casos imprevistos.

En esta institución la cual se ha estudiado hay mucha relación en cuanto a los deberes que cada trabajador debe cumplir; el deber básico que más se cumple y el que han asumido los y las trabajadoras es el deber de cumplir con la jornada laboral como se describía anteriormente el 94% de los encuestados han asumido ese deber; la empresa ha podido hacer que los trabajadores reconozcan que es un deber muy importante y que deben de responsabilizarse en el cumplimiento de su jornada laboral. Entonces con la entrevista realizada a la responsable administrativa se pudo aclarar que muchas veces el Ministerio de Educación da orientaciones obligando a los trabajadores de la delegación a dejar sus funciones internas por cumplir con órdenes que se les da; por tal razón muchas veces llevan trabajos retrasados; pero en algunos casos incumplen con los deberes por cumplir con otras funciones dentro del rango educativo-magisterial.

2.2.3. Derechos del Trabajador:

Según establece el artículo 4 de la sección 2ª del Estatuto de los Trabajadores, los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su específica normativa, los de:

2.2.3.1. Libre Sindicalización:

“El sindicato es una asociación permanente y autónoma, sin ánimo de lucro, de trabajadores por cuenta ajena para el progreso económico y social de sus miembros, y especialmente para el mantenimiento y mejora de las condiciones de trabajo”. (Pita, 2008).

Todos los trabajadores tienen derecho a sindicarse libremente en las empresas para la cual trabajan, la afiliación a un sindicato es voluntaria. Es un derecho del trabajador de pertenecer a un sindicato.

Todo trabajador afiliado a un sindicato en la empresa aporta una cuota en cada día de pago el cual se le deduce de su salario ya que, económicamente los que están al frente del sindicato necesitan fondo para la mantención del mismo el que se sostienen a través de la cuota sindical (aportación del trabajador) y recibiendo diversas ayudas del Estado

Existen sindicatos más representativos que otros en función del apoyo y número de votos que obtengan en las elecciones sindicales.

Tendrán mayor capacidad para negociar cuanto más representación tengan ante las Administraciones Públicas.

Según (Ortiz M. , 2013) a través de entrevista afirma que “en la Delegación del Ministerio de Educación (MINED) Sébaco los trabajadores tienen derecho a afiliarse al sindicato de manera voluntaria dando un aporte económico C\$ 53 córdobas los que se usan para ayudas a los afiliados, trámites para convenios que se hacen con casas comerciales, ayudas en caso de fallecimientos.

Se hacen reuniones cada 4 meses para evaluaciones de cómo están trabajando en defensa de los derechos de los y las trabajadoras afiliados al sindicato, a la vez informar el estado financiero de esta organización, en el cual se da a conocer los

egresos y los ingresos que representan sus cuotas mensuales, la directiva de esta organización aunque esté trabajando bien se cambia cada año dando oportunidad a los afiliados a trabajar en caso de reelecciones.

A través de esta organización en la institución se les motiva a los trabajadores ya que se celebran días festivos como el día de los trabajadores, día del maestro, donde se premia con rifas, almuerzo, aunque no todos los perciben así. Pero estas actividades levantan la autoestima de los mismos trabajadores porque es una forma de reconocer la labor de ellos.

2.2.3.2. Huelga.

“La huelga puede definirse como toda perturbación producida en el proceso productivo y principalmente la cesación temporal del trabajo, acordado por los trabajadores, para la defensa y promoción de un objetivo laboral o socioeconómico”. (Pita, 2008).

"La huelga es una coacción, un castigo, una represalia que ejercen los trabajadores en relación a los patrones que se niegan a aceptar las pretensiones de aquéllos". (Pita, 2008).

Las huelgas se dan mucho cuando los trabajadores no reciben algo como un derecho del cual gozan y lo toman como opción para castigar a la institución para la cual trabajan y de esa forma obtener lo que quieren, en las huelgas muchas veces se manifiesta violencia por parte de los trabajadores.

Como anteriormente se explicaba y como lo afirma (Pita, 2008) “En todo caso la huelga es el recurso final que asiste a los trabajadores para defender sus derechos cuando han fracasado las conversaciones de conciliación en todo entendimiento con los empresarios.

Así mismo (Pita, 2008) menciona algunas características Del Derecho de la Huelga.

- ✓ Se trata de una medida de conflicto colectivo:
- ✓ Constituye la principal medida de auto tutela que tienen los trabajadores. Es ejercida cuando existe un conflicto colectivo de cualquier clase en la relación del empresario con el trabajador.
- ✓ El derecho de huelga debe ser acordado por los trabajadores, es concertada a través de la Asamblea de Trabajadores, Sindicatos o representantes de los trabajadores.

(Ortiz M. , 2013)Con la entrevista que se le hizo dijo que en la actualidad los trabajadores no asisten a huelgas, en años anteriores se hacían y los trabajadores asistían para defender uno de sus derechos que cada trabajador tiene y como lo ha establecido el ministerio del trabajo, el cual es un aumento salarial cada año.

Años atrás habían surgido ciertos problemas y no se les quería aprobar el aumento salarial a los trabajadores, llegando a un acuerdo en unanimidad y hacer una huelga para defender su derecho; a la vez afirma (Ortiz M. , 2013) que dio resultado, ya que en la actualidad no hay necesidad de hacer paros en su trabajo para obtener un aumento salarial.

2.2.3.3. Reunión.

“Los trabajadores de una misma empresa o centro de trabajo tienen derecho a reunirse en asamblea. Esta podrá ser convocada por los delegados de personal.

La convocatoria, que contendrá los asuntos a tratar, se comunicará al empresario con 48 horas de antelación como mínimo. Así mismo, se le notificará el nombre de las personas ajenas a la empresa que vayan a asistir a la asamblea.

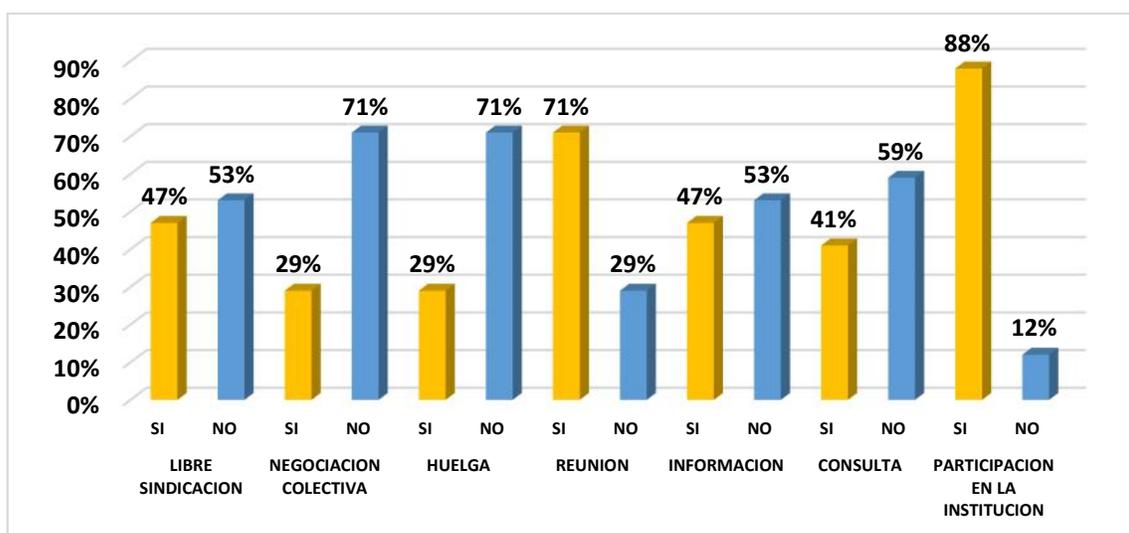
El lugar de reunión será el centro de trabajo, si las condiciones del mismo lo permiten. El empresario está obligado a facilitar la asamblea, salvo en estos casos:

- Cuando la convocatoria no reúna los requisitos legales.
- Si han transcurrido menos de dos meses desde la última reunión celebrada, salvo que se trate de asambleas informativas sobre convenios colectivos que les sean de aplicación.
- En el caso de que no se hayan pagado o garantizado el pago de los daños producidos en alguna reunión anterior.
- Si hay alguna situación de cierre legal de la empresa.

Cuando se vayan a adoptar acuerdos que afecten a la totalidad de los trabajadores, será necesario el voto favorable de la mitad más uno de los trabajadores de la empresa o centro de trabajo” (Pita, 2008).

Gráfica No. 19

Derechos Laborales Básicos.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Los trabajadores expresaron que los derechos laborales básicos con los que ellos cuentan son los siguientes:

Libre Sindicación donde un 53% refirió que no tienen derecho a tener sindicato que los represente y defienda los derechos de ellos; ya que esta no es libre porque tienen que aportar una cuota y para eso el salario sería aún más bajo, además de eso que la institución es pequeña y se requiere de 25 trabajadores

para organizar la sindicalización y el 47% expresó que si tienen ese derecho y que es importante afiliarse porque son ellos quienes respaldan a los trabajadores.

Negociación Colectiva y Huelga en ambos el 71% de los trabajadores expresaron que no tienen derecho ya que por ejemplo las huelgas son necesarias cuando se violentan los derechos pero en este caso es algo que ya no se hace porque el actual gobierno se preocupa por el bienestar de los trabajadores; contra el 29% que dijo lo contrario que si tienen derecho y que recurren a negociaciones colectivas y huelgas cuando es necesario donde se llega a un acuerdo que beneficie a ambos.

Reunión aquí el 71% expresó que si tienen derecho y que se reúnen para tratar asuntos o actividades donde se convoca a los trabajadores con anticipación; aunque el 29% argumentó que no tienen derecho a reunirse son ellos quienes establecen las actividades y que después comunican lo acordado.

Información el 53% dijo que no tienen derecho a informarse solo recurren a este derecho para saber las fechas de actividades o de reuniones, pero el 47% argumentó lo contrario todos los trabajadores tienen derecho a informarse sobre lo que pasa en la institución ya que es algo que involucra a todos.

Consulta aquí un 59% dijo que no tienen derecho a consultas y que es algo frustrante ya que con la consulta se puede aclarar dudas sobre algún asunto y el 41% dijo que si tienen ese derecho como trabajadores y que siempre consultan a los superiores para aclarar algo que no haiga comprendido.

Participación en la institución el 88% de los colaboradores expresaron que tienen derecho a participar en actividades que la institución realice y el 12% dijo lo contrario que no tienen derecho a menos que la institución lo quiera así. Cabe mencionar que este es el derecho de mayor peso en el aspecto positivo ya que los trabajadores lo ven como un derecho y ellos reconocen que si se cumple.

2.3. Clasificación de los Trabajadores:

2.3.1. Por la Clase de Trabajo Desempeñado:

En el ámbito anglosajón es costumbre agrupar bajo el color teórico del cuello de su camisa a los trabajadores según el tipo de oficio que desempeñen. Así pueden clasificarse los trabajadores:

2.3.1.1. Cuello Blanco:

Serían aquellos que se encargan de tareas "de oficina", administrativos, ejecutivos, oficinistas, etc.

El término trabajador de cuello blanco es la traducción literal de la expresión estadounidense e inglesa *White-collar worker*. Se refiere a un profesional asalariado o a un trabajador con un mínimo de estudios que realiza tareas semiprofesionales o profesionales de oficina, administración y coordinación de ventas.

Los trabajadores de cuello blanco son los que trabajan en puestos más reconocidos en la empresa, los que tienen más responsabilidades administrativas en la organización.

El término "cuello blanco" se atribuye a Upton Sinclair, un escritor norteamericano, quien así designó a los modernos trabajadores de secretaría, administración y gestión, durante la década de 1930, aunque las referencias a "un trabajo fácil y un collar blanco" aparecen ya en 1912.

El uso que hace Sinclair del término, se relaciona con el hecho de que durante la mayor parte de los siglos XIX y XX, los trabajadores masculinos de oficina de los países de Europa y América casi siempre tenían que vestir con camisas de cuello blanco.

2.3.1.2. Cuello Azul:

Un trabajador de cuello azul, cuya profesión requiere trabajo manual. El trabajo de cuello azul, se aplica a los trabajos desempeñados por obreros en fábricas y talleres.

Habitualmente los trabajadores de industria, fábricas y talleres. Serían obreros, los cuales son personas que trabajan en construcción, operarios son los que trabajan en empresas industriales que transforman algún tipo de materia prima en un

producto terminado, los operarios son los trabajadores que laboran en algún proceso de producción de un bien tangible, oficiales que son los que trabajan en instituciones como la policía, mecánicos son los que trabajan en empresas industriales, reparación de maquinarias.

2.3.1.3. Cuello Rosa:

Son aquellos del sector servicios (sanidad, educación, trabajador doméstico, etc.), en la institución en estudio se pueden clasificar los trabajadores como cuello rosa ya que son personas que trabajan en pro de la educación del municipio de Sébaco.

2.3.1.4. Cuello Verde:

Hace referencia al trabajador dedicado a sectores de la economía social (o tercer sector) y de la economía sostenible.

2.3.2 Por el Tipo de Contrato Laboral:

“El contrato de trabajo es un acuerdo bilateral entre una persona trabajadora, que de forma voluntaria se compromete a la realización de un trabajo bajo la dirección de otra persona; empresario a cambio de una remuneración” (Tur, 2005). Según el tipo de contrato y su duración temporal u horaria.

2.3.2.1 Por su Condición:

La condición es un elemento accidental del contrato del trabajo, la condición puede ser suspensiva o resolutoria.

2.3.2.1.1 Trabajador Fijo o Indefinido:

“El tiempo es un elemento que proyecta poderosamente su influencia sobre el desarrollo de la relación laboral de forma mucho más acusada que en la contratación del derecho común” (Marcos, 2013).

En función del tiempo en el cual se hace el contrato de trabajo se precisan y delimitan gran número de obligaciones laborales tanto del empresario como del

trabajador, dependiendo del tiempo en el cual se hace el contrato de trabajo se establece el salario de cada trabajador.

“El contrato de trabajo por tiempo fijo o indefinido adquiere especial relevancia la clasificación que atiende a su duración o vigencia temporal” (Marcos, 2013).

De igual manera afirma (Marcos, 2013) que “en el contrato indefinido las partes no fijan termino final a su vigencia, el tiempo es predeterminado, el contrato de trabajo indefinido ha venido siendo supuesto normal y ordinario de la contratación laboral”.

El contrato de trabajo por tiempo fijo es cuando se contrata con tiempo establecido el cual una vez firmado el contrato el contratado está en la obligación de cumplir con lo pactado por escrito.

El contrato por tiempo indefinido es cuando se contrata sin saber el tiempo en el cual se terminara el contrato de trabajo, el contratado trabaja hasta finalizar la actividad para la cual ha sido contratado.

2.3.2.1.2. Trabajador Temporal:

Tanto en las modalidades de eventual, por obra y servicio o por interinidad, entre otras.

“La contratación temporal presenta diversas modalidades, cada una con un fin o causa específica” (Marcos, 2013).

“contrato eventual: son contrato de trabajo eventuales los que se conciertan para atender las exigencias circunstanciales del mercado, las empresas pueden hacer uso de este contrato cuando se presenten circunstancias que los preceptos legales expresan que requieren trabajadores adicionales.

Cuando las circunstancias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos así lo exigieren aun tratándose de la actividad normal de la empresa.

Contrato de trabajo interino: son contratos de trabajo por interinidad los que se conciertan para sustituir a trabajadores de la empresa con derechos a reservas de

puesto de trabajo exclusivamente de la jornada legal. Cuando se trata de distinguir a trabajadores con derechos a reservas del puesto del trabajo”. (Marcos, 2013).

Este tipo de contrato se da cuando hay un aumento de trabajo y se necesita más personal del que hay en la empresa, un ejemplo claro es cuando incrementa la demanda de un producto, para satisfacer las necesidades se demanda más fuerza laboral, por lo tanto se contrata más personal.

“Contrato por obra o servicio: son los contratos temporales que atienden a la cobertura de necesidades de trabajo o de mano de obra, este tipo de contrato es incierto por que no se sabe cuándo terminara la realización de trabajo por lo tanto no se sabe cuándo terminara el contrato laboral.

El contrato debe legalmente elaborarse por escrito y especificar la obra o el servicio por el cual se contrata”. (Castro, 2007) Una vez concluida la obra o el servicio por el cual se contrata personal se extingue el contrato de trabajo.

Es cuando se contrata personal para laborar en una determinada empresa pero no se sabe cuándo se terminara el trabajo, pero si en el contrato debe de ir muy definida la función para la cual un individuo ha sido contratado.

2.3.2.2 Por la Jornada.

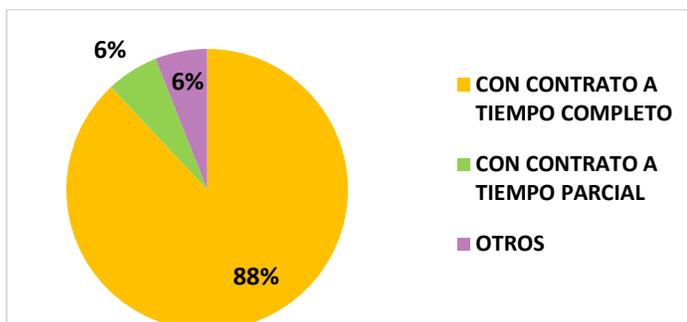
- Trabajador con Contrato a Tiempo Completo.
- Trabajador con Contrato a Tiempo Parcial.

“El contrato a tiempo parcial se entenderá celebrado cuando se haya acordado la prestación de servicios laboral durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparables, el trabajador a tiempo parcial es un trabajador asalariado”. (Guanter, 2007).

Es cuando se contrata a una persona para que haga algún tipo de trabajo que ha quedado retrasado en la empresa.

Gráfica No. 20

Tipos de contrato.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED (Rizo J, Ruiz M, 2013)

El 88% de los trabajadores argumentó que su jornada de trabajo es con contrato a tiempo completo porque permanecen en las oficinas todo el día y toda la semana cumpliendo así con los deberes que ya están establecidos; el 6% de los trabajadores expresó que la jornada laboral es con contrato a tiempo parcial que bien puede ser por la mañana o por la tarde dependiendo la situación y cuando lo requiere el trabajo a veces llegan a impartir talleres o por alguna actividad; otro 6% expreso que la jornada laboral es en base a otros tipos de contrato ya que llegan a las oficinas cuando prestan el servicio para realizar alguna obra de construcción o reparación y eso debe establecerse en los contratos temporales.

La institución tiene bien claro que antes de realizar algún trabajo que requiera las oficinas ya sea para reparar las instalaciones o para construcción, los trabajadores que se necesitan deberán de cumplir con el contrato establecido el cual indica las horas que deben laborar y que eso es bueno ya que puede presentarse la situación de algunos trabajadores que abandonen el trabajo por x razón y así la persona que presta los servicios está obligada a cumplir con los parámetros que se establecen en el contrato laboral.

2.4. Características del Trabajador:

2.4.1. Orientación a las Metas:

“Las personas con alto rendimiento usualmente se fijan metas claras y definidas desde temprano en su vida y todos los elementos de sus vidas lo dirigen hacia esa meta”. (rrhh-web.com, 2006).

Tal vez el aspecto clave al establecer metas consiste en escribirlas, ya que pareciera que de esta forma se cumplen con mayor facilidad.

2.4.2. Constancia y Persistencia:

“Las personas con alto rendimiento no se doblegan ante la derrota usualmente siguen adelante y persisten hasta lograr su meta”. (rrhh-web.com, 2006).

Es bueno que las personas a pesar de las diferentes circunstancias continúen adelante con sus deseos y sueños, en las empresas los trabajadores deben ser persistentes, deben perseverar en las metas que se proponen hasta cumplir con lo propuesto.

2.4.3. Destrezas Interpersonales:

“Las personas con máximo rendimiento usualmente se llevan bien con los demás lo que les permite, en un momento determinado, obtener ayuda y colaboración de los demás hacia el logro de la meta”. (rrhh-web.com, 2006).

Así mismo (rrhh-web.com, 2006) dice que Un estudio entrevistó a personas muy exitosas quienes indicaron, en su mayoría, que sus logros se debían más a sus destrezas interpersonales que sus conocimientos y experiencia.

De allí la importancia de desarrollar destrezas personales que les permita, a pesar de las diferentes personalidades que puedan existir alrededor, llevarse bien con todos.

2.4.4. Corre Riesgos:

“Las personas con alto rendimiento usualmente corren riesgos con el fin de romper con lo establecido permitiendo obtener resultados positivos que los aproxima hacia la meta”. (rrhh-web.com, 2006).

Sin embargo, es importante observar dos aspectos que relacionan el riesgo con el éxito y es que sin importar las posibilidades de éxito, si un evento se repite con persistencia y constancia. Otro aspecto se refiere a la posibilidad de perder en el intento y es que las personas con alto rendimiento evalúan cuidadosamente el riesgo en sí antes de tomarlo y sólo lo asumen si pueden vivir en el peor de los escenarios. En caso contrario, no se arriesgan.

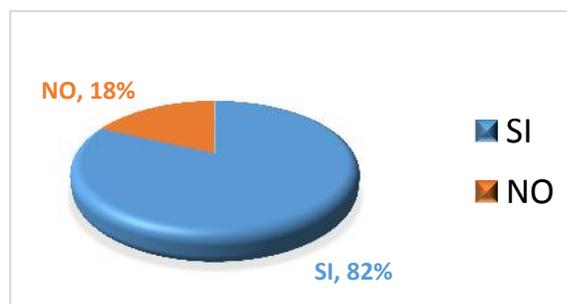
2.4.5. Administración de Tiempo:

“Usualmente las personas con alto rendimiento, en especial aquéllos que se desempeñan en el área de negocios, dominan a la perfección el arte de administrar su tiempo para poder dedicar todo su esfuerzo a alcanzar su meta. Sin embargo, para lograr ese dominio es necesario evitar en lo posible las interrupciones (reuniones, las visitas y el teléfono) lo cual muchas veces no resulta fácil”. (rrhh-web.com, 2006).

Una reciente encuesta señaló que una gran cantidad de ejecutivos se quejan de desperdiciar un tiempo equivalente a dos meses de cada año en reuniones innecesarias.

Gráfica No. 21

Evaluación de las Características del Trabajador.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Los trabajadores expresaron que si la institución evalúa las características de cada trabajador para el desempeño de las funciones estando de acuerdo el 82% quienes manifestaron que las características es importante evaluarlas para un mayor alcance de los deberes que se tiene en la institución como trabajador; lo cual se pudo comprobar con la entrevista realizada a la administradora quien aclaro que la característica más importante que debe poseer todo trabajador es la responsabilidad lo cual hace que cumpla con sus funciones a tiempo; contra el 18% que expreso lo contrario ya que a como argumentaron evaluar las características no es algo que se deba hacer, esto de nada serviría ya que todo trabajador debe de cumplir con sus responsabilidades porque para eso le pagan.

Cada trabajador tiene característica diferente y esto es por el tipo de carácter lo cual le hace ser diferente. La institución debe analizar porque un 18% no está de acuerdo con esto teniendo en cuenta que si no se evalúan las características sería imposible encontrar los errores que cometen y la deficiencia al momento de realizar el trabajo; cabe mencionar que la institución evalúa a cada trabajador para analizar si este cumple con los requerimientos que se necesitan para llevar a cabo las funciones.

2.5. Perfil de los Trabajadores:

2.5.1. Cautela:

Un buen empleado tiene que ser cauto. Hay muchas reglas no escritas en el trabajo que hay que cumplir. Una buena relación con los compañeros es la base para sentirse cómodo a la hora de trabajar. Los problemas personales y los enfrentamientos generan enemigos personales. Además de los compañeros están los superiores. En toda empresa hay una jerarquía que debe ser respetada. Hay que aprender cuál es el superior al que hay que dirigirse en cada momento. Nunca hay que pasar por encima del jefe inmediato" (Prieto, 2007).

Un trabajador cauto, prudente presta atención a las reglas laborales, asiste a todas las actividades a la cual la empresa le convoca sin involucrarse en asuntos personales.

Un trabajador cauto debe conocer las cosas que no deben hacerse en el lugar de trabajo, tratar de cumplir con lo que si se debe hacer para no perjudicarse a sí mismo como trabajador; ya que en momentos que se tiene conocimiento de lo que está mal y sin embargo se hace provoca que una persona quede mal vista por los demás.

“No criticar al anterior jefe o compañía donde se trabaja. Por muy mala experiencia que se tenga, es conveniente ser prudente y guardarse las opiniones para uno mismo”. (Prieto, 2007).

En trabajador cauto no debe comentar lo que sucede y lo que no está bien en la empresa para la cual trabaja con terceras personas, debe ser prudente y no buscarse problemas. Esta situación se pudo discernir que en los trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación (MINED) Sébaco no se practica, ya que, al momento de aplicar a algunos trabajadores los instrumentos de investigación hubieron trabajadores que cometieron el error de comentar cosas negativas de la institución que les ha brindado la oportunidad de laborar durante muchos años, situación que fue incomoda por escuchar cosas que no estaban dentro del tema de investigación, al cometer ese error un trabajador siembra una mala impresión en las demás personas como por ejemplo: que no tiene ética profesional ni es honesto a la institución.

2.5.2. Actitud Correcta:

"Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento." (Lazzati, 2008).

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a

veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

“Entre algunas actitudes que debe tener un trabajador se pueden destacar algunas; entre las cuales están: el respeto hacia los demás, la puntualidad también es importante el llegar tarde a una cita, a una reunión o aun al trabajo provoca en las personas el pensamiento de poca seriedad o valoración de su tiempo”. (Prieto, 2007).

Es fundamental asumir ciertos valores que hacen ver una actitud excelente en un trabajador y lo hacen ver más responsables, una buena actitud en los empleados se puede considerar como una gran disposición para trabajar dentro de la organización.

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo se considera como una empresa agradable y que les gusta trabajar ahí; una actitud desfavorable tiene aspectos negativos que el lugar es desagradable, dependiendo de la actitud que un trabajador tenga hará una percepción sea esta buena o mala en otro individuo.

Mucha veces dependiendo de la motivación que un trabajador tenga así será su actitud por el trabajo, a veces las actitudes de las personas cambian, puede ser por los problemas personales que este pueda tener, por el buen o mal trato en la empresa, por la mucha o poca motivación, hay muchas cosas que influyen en las actitudes de los trabajadores.

2.5.3. Eficiencia y Eficacia:

El término Eficiente y Eficaz son temas que causan muchos debates, análisis y son motivo de estudio y reflexión en muchos países.

“En términos generales, la Eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado de la eficiencia de un trabajador; Asimismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado de la eficiencia. En otras palabras Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, pero a la vez implica calidad al realizar bien lo que se espera lograr”. (Prieto, 2007)

Así mismo (Prieto, 2007) “Sin embargo, en las organizaciones no basta con ser únicamente eficiente, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la eficacia. Cuando un comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución decimos que es eficaz. Entonces la eficacia se refiere a los resultados con relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz debes priorizar las tareas y realizar en orden de procedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que debes asegurarse que lo que se haga vale la pena y conduzca a un fin”.

La eficiencia y eficacia se interrelacionan es necesario precisar que en la actualidad las empresas particularmente organizaciones del estado pasan por una serie de problemas: por falta de recursos, de igual forma, todas quieren ofrecer un buen producto o servicio a bajo costo, por eso una vez definida una meta, se busca la forma de realizarla eficientemente.

2.5.4. Inteligencia Emocional:

“La cualidad clave del buen profesional radica en la inteligencia emocional. En los últimos años, lo que se ha dado a conocer como inteligencia emocional se ha convertido en un elemento decisivo a la hora de evaluar la capacidad directiva de un profesional, por delante incluso de su formación o de su experiencia laboral”. (Prieto, 2007). La inteligencia emocional hace referencia a aquellos aspectos individuales relacionado con el modo de interactuar de la persona con todo lo que le rodea.

(Prieto, 2007) Se cita a El profesor norteamericano Daniel Goleman, en su libro "Inteligencia Emocional", quien explica razones por las cuales personas con un elevado coeficiente intelectual fracasan, tanto en el ámbito profesional como en lo personal, mientras que otras, teniendo un coeficiente mucho más discreto, triunfan en todas las facetas de su vida.

A partir de cierto nivel de responsabilidad no solo es importante tener una buena formación técnica y ser brillante en el ámbito de razonamiento mental, además es importante saber transmitir y vender las ideas, saber conducirse en situaciones tensas y delicadas que impliquen negociación y, en definitiva saber dirigir en la ambigüedad y en la indefinición.

2.5.5. Talento:

"Talento se define como las dotes intelectuales que dan valor a un individuo. Así, el conjunto de estos valores constituye el Capital Humano en una organización, sea cual fuere su tipo". (Prieto, 2007)

En la actualidad las empresas no deben conformarse con que un trabajador tenga una base teórica para hacer las cosas sino que tenga capacidad y talento para hacer las cosas bien.

2.5.6. Esfuerzo:

"Todo trabajo exige esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado. No hay que trabajar por trabajar, sino que hay que volcarse a una tarea en función de una meta". (Prieto, 2007). En las diferentes empresas los trabajadores diariamente deben esforzarse por el mayor beneficio de la institución para la cual trabajan, toda actividad o función laboral que se haga requiere de un esfuerzo de los trabajadores con el fin de cumplir con la meta, es bueno esforzarse pero saber qué es lo que se quiere lograr para que el esfuerzo no sea en vano.

2.5.7. Seguridad Personal:

"Se debe tener seguridad y confianza en sí mismo" (Prieto, 2007) una persona con una seguridad personal no tiene temor y tiene una buena autoestima de sí mismo, ya que la autoestima es el valor que se deposita así mismo.

2.5.8. Agilidad en las Decisiones:

“Debe ser rápido en respuestas mentales. No puede ni debe mostrarse indeciso en ninguna circunstancia. Debe ser decisorio que no es lo mismo que imprudente” (Prieto, 2007).

2.6 Cualidades del Trabajador:

2.6.1. Apariencia:

“Una buena persona es importante. En ningún momento deberá despertar su rechazo. No debe ser un figurín pero sí vestirse de modo adecuado a la circunstancia, ambiente”. (Prieto, 2007).

La apariencia, es decir la presentación de un trabajador es muy importante en una persona, muchas veces las personas no prestan atención a esta cualidad que todo trabajador debe tener. Un trabajador debe ser cuidadoso con su apariencia, con su presentación, no es precisamente que se vista con ropas elegantes y de alto costo; pero si adecuadamente dependiendo de la ocasión.

En la institución donde se ha realizado la investigación algunos trabajadores expresaron que la buena apariencia es un aspecto importante que los trabajadores deben cuidar; pero que en el caso de ellos como trabajadores es algo que no pueden adoptar ya que no tienen facilidades algunos trabajadores de comprar ropa adecuada a sus puestos; un ejemplo claro de ello es una de las secretarias quien decía que su salario era muy bajo y no tenía facilidades de comprar ropa mejor de las que usaban y adecuarlas al puesto que desempeñan en la institución.

2.6.2. Modales:

“El trabajador deberá ser una persona correcta, educada y saber comportarse en cualquier situación” (Prieto, 2007) Los modales son la expresión de lo mejor que cada uno tiene en su corazón para dar a los otros, los buenos modales verdaderamente expresan el nivel de conciencia que se tiene hacia la dignidad de los demás. Los buenos modales son el toque distintivo de la personalidad de un individuo, sencillez, mostrar una buena educación, saber comportarse en un determinado lugar.

2.6.3. Expresión:

“Es conveniente que no tenga defectos de pronunciación o de dicción. Deberá expresarse con soltura y seguridad”. (Prieto, 2007).

2.6.4. Educación:

“Siempre apreciará el deseo de continuar superándose, aprender y perfeccionarse” (Prieto, 2007).

2.6.5. Participación:

“Debes demostrar entusiasmo real por tu trabajo, algo importante pues en la empresa ya sea en cualquier nivel de organización se requiere de mucha colaboración y participación sobre todo en lo que tiene relación con el trabajo en equipo”. (Prieto, 2007).

2.6.6. Creatividad:

“La capacidad de crear nuevas ideas, proyectos para beneficio de la empresa”. (Prieto, 2007) Un aspecto importante para un buen trabajo es la creatividad, tener ideas innovadoras, muchas personas consideran la creatividad como un don; ya que muchas personas no tienen igual creatividad para hacer las cosas comparándolas con otras. La creatividad en las empresas es de mucho valor ya que sin ella no hay innovación, para enfrentarse a los nuevos cambios, todas las empresas necesitan de la creatividad para innovar haciéndola rentable y competitiva. Cuando un trabajador se siente motivado suele aportar ideas nuevas.

2.6.7. Logros:

“Se debe demostrar a la empresa que se mejora el trabajo día a día” (Prieto, 2007). Monitorear logros: Visualizar que a través de las personas y de la tecnología existente en la empresa, se logren los objetivos esperados, sin excederse del capital que se posee para llevar a cabo las tareas.

2.6.8. Ética:

“La ética es una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral disciplina

que compete a los actos humanos exclusivamente, y que los califica como buenos a malo, condición de que una persona sea libre, voluntarios consiente de lo que hace y si lo que hace afecta su imagen como persona, como trabajador como empresa” (Ortiz L. L., 2012).

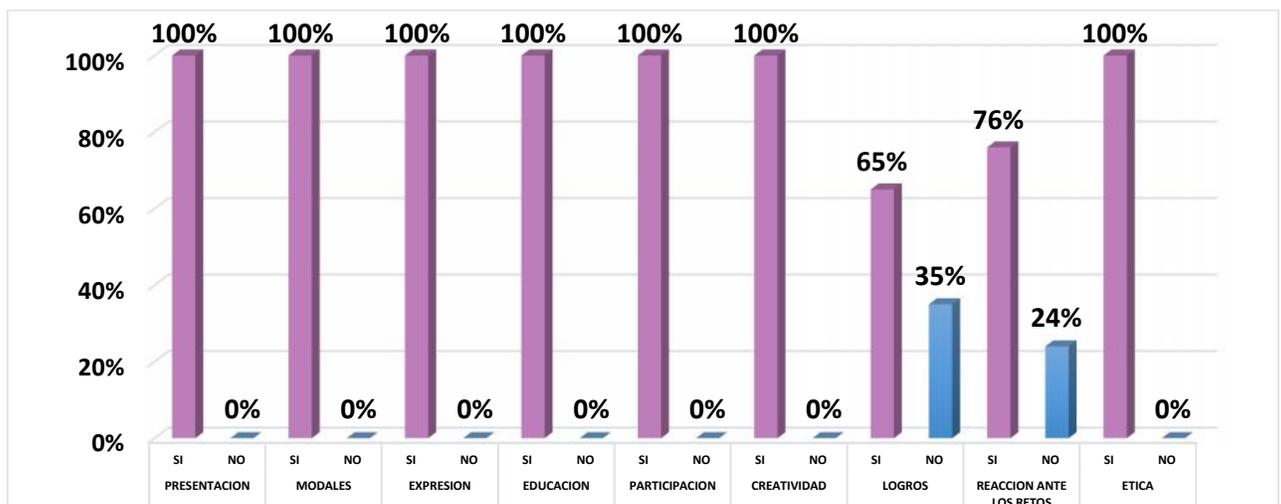
La ética es la que estudia la moral de una persona en los distintos ámbitos de la vida, ya sea estos personal y social. La ética en un profesional pretende regular las actividades que se realizan en el entorno de una profesión, todas las profesiones tienen que ver con la ética y todo profesional debe tener ética.

“La ética en un profesional es el conjunto de principios, valores y reglas que rigen la conducta de un individuo en su trabajo” (Ortiz L. L., 2012).

Un trabajador debe actuar en el marco de los principios y reglas individuales y sociales que hay en la institución, todo trabajo profesional debe contribuir al bien común, la ética, los valores en los trabajadores lo enaltecen, como por ejemplo: la honestidad; un trabajador honesto cualquier colega o trabajador dentro de la institución deposita su confianza plena por el valor que tienen y por el cual se caracteriza.

Gráfica No. 22

Cualidades de un Trabajador.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Todo trabajador debe poseer buenas cualidades ya que estas orientan la conducta del individuo donde los trabajadores destacaron que las más importantes son: presentación, modales, expresión, educación, participación, creatividad y ética estando de acuerdo el 100% de los trabajadores ya que todas ellas hacen que el individuo actué en pro de sus principios éticos. Un 76% expresó que la reacción ante los retos era una cualidad importante; es algo que se presenta en el diario vivir donde se pone a prueba al trabajador para ver si este tiene la capacidad de actuar ante imprevistos que se presentan en el trabajo; contra el 24% que dijo lo contrario ya que cuando se presentan circunstancias donde el trabajador se ve forzado a actuar lo tiene que hacer tomando en cuenta que para eso está ahí. Respecto a los logros hubo quienes dijeron que si era una cualidad que debe poseer todo trabajador estando de acuerdo el 65% quienes argumentaron que era una cualidad importante porque enmarca los triunfos del individuo; sin embargo el 35% no está de acuerdo porque los logros es algo que no todos los alcanzan porque a algunos le hace falta el carácter necesario para que así sea obteniendo así logros que beneficiaran a cuya persona esté dispuesta a enfrentar la vida sin importar los retos.

Las cualidades son importantes porque estas definen al trabajador como una persona digna; es por ello que la institución está consciente que debe valorarse a cada trabajador para ver si este cumple con los requisitos que se requiere en el trabajo y así los colaboradores puedan adoptar una personalidad única donde se vean beneficiados todos.

2.7. Habilidades y Destrezas:

2.7.1. Capacidad de Análisis:

“Dentro del ámbito de las tareas que debe desempeñar, al momento de utilizar o desechar la información requerida para el cumplimiento de ellas, sobre todo cuando se trabaja sin supervisión directa”. (Prieto, 2007).

2.7.2. Capacidad para Trabajar en Equipo:

“Trabajar en equipo ayuda a obtener soluciones más integrales y, por lo tanto, permanentes para el problema o desafío que se emprende, y además permite a los individuos integrantes del equipo, comprender las necesidades y restricciones que enfrentan otras áreas de la empresa”. (Noguera, 1988).

2.7.3. Comunicación y Colaboración:

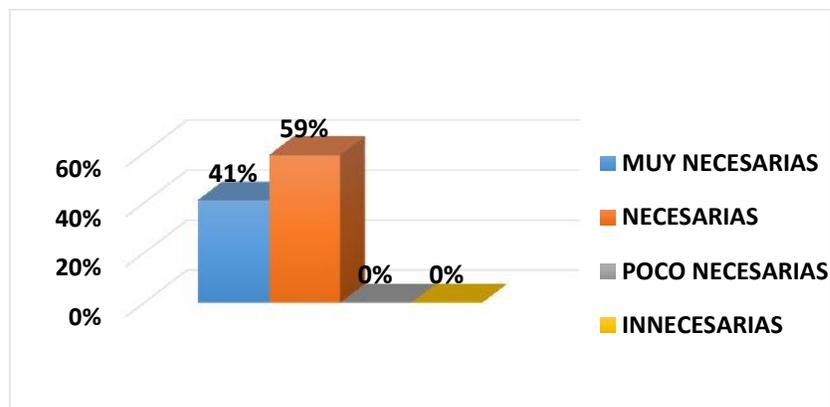
“Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa, y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente”. (Prieto, 2007).

2.7.4. Manejo de Información:

“Conocer a la Empresa en Forma Interna y Externa: En la forma interna el trabajador moderno debe conocer e interactuar con las personas, debe conocer también las estrategias empresariales, la misión y visión de la empresa, y la estructura en sí. En forma externa, debe saber lo que el cliente necesita y busca”. (Prieto, 2007).

Gráfica No. 23

Destrezas y Conocimientos Necesarios para Mejor Eficiencia.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

El 59% de los trabajadores expreso que las destrezas y los conocimientos son necesarios para llevar a cabo las tareas de forma eficiente ya que las personas con destrezas tienen habilidades y capacidades para realizar cualquier trabajo

que requiera la institución; un 41% argumenta que son muy necesarias ya que un trabajador que no la posea difícilmente podría realizar el trabajo en tiempo y forma. La institución no debe preocuparse en esta situación ya que todos los trabajadores expresaron que las destrezas son necesarias para llevar a cabo el trabajo de forma eficiente, ninguno expresó que son innecesarias lo que quiere decir que ellos reconocen que una persona sin destrezas es como una comunidad sin personas que la habitan. Las destrezas ayudan al colaborador a desenvolverse en el trabajo con habilidad y capacidad poniendo en práctica todos los conocimientos que fuesen necesarios.

V. CONCLUSIONES:

- ✓ Se logró identificar que las técnicas de motivación que se utilizan en la Institución son: participación, dinero, enriquecimiento de puesto y calidad de vida laboral.

- ✓ La técnica de motivación más utilizada en el MINED- Sébaco es la Participación: se aplican cuando involucran a los trabajadores en actividades que la Institución realiza

- ✓ Los factores higiénicos que más influyen en la aplicación de las técnicas motivacionales de los trabajadores son las relaciones con los colegas y seguridad en el puesto y motivacionales son libertad para decidir cómo trabajar y la delegación de responsabilidades.

- ✓ La motivación laboral influye positivamente en los trabajadores por que les impulsa a realizar el trabajo con responsabilidad y amor, lo que conlleva a la realización de las tareas con eficiencia.

VI. BIBLIOGRAFIA:

- Arcones, Belén IMFFORMACION 06 de Noviembre 2009
<http://t.co/DO2hkVeC3P>
- Anónimo (2005) Como crear y hacer funcionar una empresa; editorial ESIC.
- Asamblea Nacional código del trabajo; Managua, 1994.
- Bailón, R; año 2004.
- Bertoglio, Oscar Johansen; (2004) Anatomía de la empresa, México D.F editorial Limusa, S. A de C.V.
- Blauth, Craig Perrin y Chris; (2004) Desempeño, Como la Motivación Interna Fomenta el desempeño, editorial un nuevo enfoque.
- Bernal Torres Cesar A; (2012) Metodología de la investigación, tercera edición, PEARSON EDUCACIÓN, Colombia.
- Buchanan, Huczynski; (1991) Psicología Organizacional.
- Castro, Javier Garate, (2007) lectura sobre el régimen jurídico del contrato de trabajo.
- Buenas Tareas Noviembre 2009.
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Trabajadores/61927.html>
- Cabrera, Maria, (2005) Monografias.com
<http://www.monografias.com/trabajos76/integracion-personal/integracion>
- Castro, Javier Gárate, (2007) lectura sobre el regimen juridico del contrato de trabajo.
- Chiavenato Idalberto. (1997) Administracion de Recursos Humanos, segunda edición colombia: Editora ATLAS S.A.
- Chiavenato Idalberto, (2005) Gestion del talento Humano mexico: McGraw impreso en colombia.
- Chiavenato Idalberto. (2000) administracion de Recursos Humanos V edición Mac Grawhill Interamericanas S:A699-pAlfaro.
- Cifuentes, Carlos Llano, (2004) Antropología y empresas. D.F
- Daft, Richard L; La experiencia del Liderazgo.

- Díaz Javier, 11 de Marzo 2011 <http://www.emprendices.com/motivacion-laboral>, 2012.
- F, Patricio frías; (2001) Desafíos de modernización de las relaciones laborales
- Furmham A; (1980) Psicología Organizacional; editorial university press; México mexicana ORFOXD, University Press.
- Goetsier; (1994) La educación personalizada en el mundo de trabajo
- Guanter;(2007) Salvador del rey; Estatuto de los trabajadores; España.
- Hernández Sampieri R, Fernando Collado C, Baptista Lucio P; (2006) Metodología de la investigación, cuarta edición, McGraw Hill, impreso en los talleres de Infagon Web, S.A de C.V, México D.F.
- Irwin Downey, Stacey (1999) Desarrollo de una política salarial 1999
- Lazzati, Santiago (2008) El Cambio Del Comportamiento en El Trabajo, editorial Granica S.A.
- López, Juan Carlos Álvarez; (2009) Promoción profesional del trabajado.
- Manuel, José; 5 Enero 2012
<http://liderazgovillalobos.blogspot.com/2012/01/liderazgo-participativo.html>
- Marcos Fernández; (2013) Derecho individual del Trabajador editorial UNED
- Mastreta, G. V. (1995). Psicología del trabajo en la organización (Primera Edición). México: Limusa S.A grupo noriega editores.
- Mastreta., G. V, (2004) psicología del trabajo en la Organización, segunda edición México.
- Noguera, Luis Rogelio Rodríguez; (1988) Psicología General.
- Ortiz, Lea, Itamar López; (2012)) Seminario de Graduación; Ética Profesional; UNAN-Managua.
- Ortiz Martha; (2013) subdirectora en escuela Cándida Miranda Chagüitillo-Sébaco 14 Octubre 2013.
- Palacio, Edwin; 25 de agosto 2011
<http://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/08/25/56/>

- Perea, Carolina; (2013) Gestión del Reconocimiento; Colombia.
- Petrovsky, AV; (1988) Psicología General, editorial Pueblo y Educación.
- Pita, Pamela Casa; 18 de Febrero 2008.
<http://www.monografias.com/trabajos11/huelga/huelga.shtml#ixzz2n9Dghag9>
- Prieto Antonio Blanco (2007) Trabajadores Competentes.
- Quintanilla Raúl (2005) trabajador de MINED Managua Nicaragua.
<http://www.mined.gob.ni/>
- Ricky W, Griffin Ronald J, Ebert, Elizab, Treviño Rosales; (2005) Negocios; editorial Pearson Educación, 2005.
- Rivas, José Ignacio Velaz; (1996) Motivos y Motivación en la empresa, editorial Díaz de Santos.
- Russel, Arnulf; (1976) Psicología del trabajo.
- Tur, Elena de Torre, (2005) Gestión Laboral, editorial Ideas Propias editorial S: L.
- <http://formacionsecundaria228tm.blogspot.com/2009/10/libertad-para-elegir-y-decidir.html>
- Pelayo, Javier; (2012) módulo profesional, relación en el entorno de trabajo; san José de cuenca, 27 de Septiembre.

ANEXOS

ANEXO N° 1

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VA RIA BLE	SUB VARI ABLE	INDICADOR ES	PREGUNTA S	ESCALA	FUEN TE	INST RUM ENT O
La Motivación	Generalidades	Concepto	¿Se siente motivado laboralmente?	a) Si b) No	Trabajadores de la Delegación	Responsible administrativo Encuesta y Entrevista
		Antecedentes				
		Importancia	¿Qué importancia tiene para usted la motivación laboral en la institución?	a) Muy importante b) Importante c) Poco importante d) Nada importante		

Proceso	<p>Necesidad insatisfecha.</p> <p>Tensión</p> <p>Impulso</p> <p>Comportamiento de búsqueda</p>	<p>¿Cómo considera la participación de su jefe inmediato en la aplicación de su motivación laboral?</p>	<p>a) Muy necesaria.</p> <p>b) Necesaria.</p> <p>c) Poca necesaria.</p> <p>d) Innecesaria.</p>		
	<p>Necesidad satisfecha.</p> <p>Reducción de la tensión.</p>	<p>¿Se Siente frustrado o tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos? en su trabajo?</p> <p>¿Cómo implementa usted el proceso de</p>	<p>a) Siempre</p> <p>b) Casi siempre.</p> <p>c) Pocas veces.</p> <p>d) Nunca.</p>		

			motivación para hacer más efectiva la motivación a sus empleados?		
Tipos de Motivación	Motivación intrínseca.	¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> a) Muy satisfecho. b) Satisfecho. c) Poco Insatisfecho. d) Insatisfecho 		
	Motivación extrínseca	¿Qué lo motiva actuar dentro de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> a) Motivación personal. b) Motivación material. c) Por mis aportes al Trabajo. d) Por las actitudes de Mi superior. 		
	Motivación Transitiva	¿Cómo considera el cumpliment	<ul style="list-style-type: none"> a) Excelente. b) Muy bueno. 		

		<p>Motivación trascendente</p> <p>o de sus metas laborales?</p> <p>Si usted implementa diversos tipos de motivación con sus Empleados ¿Cómo reaccionan ellos ante cada situación?</p>	<p>c) Buena</p> <p>d) Regular.</p> <p>e) Deficiente.</p>		
	Teorías de la Motivación	<p>Teoría de Herzberg</p> <p>¿Cuáles son los principales factores de la motivación laboral?</p>	<p>a) Factores higiénicos.</p> <p>b) Factores motivacionales</p>		
		<p>Teoría de Maslow (Necesidades)</p> <p>¿Cuáles de las siguientes necesidades</p>	<p>a) Fisiológicas</p> <p>b) De auto superación</p>		

			<p>s usted considera que satisface por sus Compensaciones recibidas en su trabajo?</p>	<p>c) De seguridad</p> <p>d) Sociales</p> <p>e) De reconocimiento</p>		
		<p>Teoría de David Mc Clelland</p>	<p>¿Cómo califica los logros obtenidos en su puesto de trabajo?</p>	<p>a) Excelentes</p> <p>b) Muy buenos</p> <p>c) Buenos</p> <p>d) Regular</p> <p>e) Malos</p>		
			<p>¿Maneja usted una base teórica que permita la implementación adecuada de la motivación para sus empleados, identificand</p>			

			o las principales necesidades que poseen, los logros y la estabilidad que necesitan en la empresa?		
Técnicas de Motivación	Dinero.	¿Cuáles de las siguientes técnicas motivacionales se aplican en la institución?	<ul style="list-style-type: none"> a) Dinero. b) Participación. c) Calidad de vida laboral. d) Enriquecimiento del puesto. 		
	Participación.				
	Calidad de Vida Laboral	¿Cuál es su nivel de satisfacción por los	<ul style="list-style-type: none"> a) totalmente satisfecho. b) satisfecho. c) Parcialmente 		

			<p>reconocimientos y recompensas recibidos por su desempeño laboral?</p> <p>Según Usted ¿que genera la calidad de vida laboral?</p>	<p>Insatisfecho</p> <p>d) Insatisfecho</p> <p>a) Un clima de confianza.</p> <p>b) Respeto mutuo.</p> <p>c) Oportunidades dentro de la empresa.</p> <p>d) Satisfacción laboral</p>		
--	--	--	---	---	--	--

		Enriquecimiento de Puesto.	¿Qué tan importante es su participación en las actividades de la institución?	a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante. d) Nada importante.		
--	--	----------------------------	---	--	--	--

			<p>¿Cómo considera que son las condiciones de trabajo en las que se desarrolla en la institución?</p>	<p>a) Muy adecuadas. b) Adecuadas. c) Poco adecuadas. d) Inadecuadas</p>		
			<p>¿Con cuáles de estas condiciones de trabajo cuenta?</p>	<p>a) Buena iluminación. b) Temperatura adecuada. c) Espacio. d) Herramientas para desempeñar su trabajo. e) Ventilación</p>		
			<p>¿Cuáles son las razones que le inspira trabajar en</p>	<p>a) ambiente laboral. b) Las buenas relaciones interpersonales. c) Buen salario</p>		

			<p>esta institución?</p> <p>Qué técnicas motivacionales es implementa usted para motivar a sus empleados? ¿Cómo las perciben y que retribución laboral demuestran en agradecimiento a lo recibido?</p>	<p>y recompensas.</p> <p>d) Prestaciones sociales.</p> <p>e) Prestigio.</p> <p>f) Oportunidades de crecimiento profesional</p>		
--	--	--	--	--	--	--

Estrategias de Motivación	<p>Adecuación persona / Puesto De Trabajo.</p> <p>Desarrollo Profesional.</p> <p>Política Salarial.</p>	<p>¿Cómo percibe la evaluación a su desempeño laboral?</p> <p>¿Cómo se siente con las políticas salariales que se le aplican?</p> <p>¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional le brinda la institución?</p> <p>¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por su desempeño?</p>	<p>a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Mala</p> <p>a) Muy satisfecho. b) Satisfecho. c) Insatisfecho.</p> <p>a) Capacitaciones. b) Talleres. c) Formación técnica d) Formación Profesional e) Formación de Postgrados</p> <p>a) Felicitación personal. b) Reconocimiento público por su buen trabajo. c) Reconocimiento por escrito. d) Reconocimiento económico.</p>		
---------------------------	---	--	---	--	--

Los trabajadores de la institución	Generalidades de la Organización	Definición	¿Cómo definiría usted una organización?	<ul style="list-style-type: none"> a) Edificio. b) Estructura. c) Grupo de Personas que trabajan para un jefe. d) Grupo de Personas que trabajan en Conjunto para el logro de una meta. 	Trabajadores de la Delegación	Responsable administrativo	Encuestas y entrevistas
		Importancia	<p>¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad Matagalpina ?</p> <p>¿Cree usted que sus empleados consideran importante esta institución de acuerdo a las</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Muy importante b) Importante c) Poco importante d) Nada importante 			

			actividades desempeña das?			
		Tipos de Liderazgo	¿Qué tipo de liderazgo predomina en la delegación?	a) Autocrático b) Democrático c) Burocrático d) Participativo		

	<p style="text-align: center;">Generalidades de los Trabajadores</p>	<p>Definición de los trabajadores</p>	<p>¿Cómo se ha sentido trabajando en esta institución?</p> <p>¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?</p> <p>¿Cómo considera Las condiciones salariales?</p>	<p>a) Totalmente Satisfecho.</p> <p>b) satisfecho</p> <p>c) parcialmente</p> <p>d) Insatisfecho.</p> <p>a) Si</p> <p>b) No</p> <p>a) Excelente</p> <p>b) Muy Buena</p> <p>c) Buenas</p> <p>d) Regular</p> <p>e) Mala</p>	<p style="text-align: center;">Trabajadores de la Delegación</p> <p style="text-align: center;">Responsable administrativo</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta y entrevista</p>
--	--	---------------------------------------	---	--	--	--

		Deberes	¿Cuáles son sus deberes como trabajador de esta empresa?	<ul style="list-style-type: none">a) Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos.b) Cumplir con la jornada.c) Cumplir con el horario de trabajo.d) Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo.e) Procurar el incremento de la productividad		
--	--	---------	--	--	--	--

		<p>Derechos</p>	<p>¿Cuáles de los siguientes derechos cumple la organización?</p> <p>¿De qué manera motiva a sus trabajadores para que cumplan con sus Deberes satisfactoriamente?</p> <p>¿Cuál es la manera de dar cumplimiento a los derechos de los trabajadores dentro de la institución?</p>	<p>a))Libre sindicación</p> <p>b) Negociación colectiva</p> <p>c) Huelgas</p> <p>d) Reunión</p> <p>e) Información</p> <p>f) Consulta</p> <p>g) Participación en la institución</p>	<p>Trabajadores de la delegación y responsable administrativo</p>	
--	--	-----------------	---	---	---	--

	<p>Por la clase de trabajo desempeñado.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuello blanco. -Cuello azul. -Cuello rosa. -Cuello verde. <p>Por el tipo de contrato de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Por su condición. -Trabajador fijo o indefinido, incluyendo al trabajador fijo discontinuo. -Trabajador temporal, tanto en las modalidades de eventual, por obra y servicio o por interinidad. <p>Por la jornada.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajador con contrato a tiempo completo. 	<p>¿Su jornada laboral es:</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Con contrato a tiempo completo b) Con contrato a tiempo parcial 		
--	--	--------------------------------	---	--	--

		Definición				
		Estructura				
		Clasificación				
		Tipos de	Si los			
		Carácter	empleados se identifican por poseer carácter muy variado			
		Sanguíneo	¿Cómo			
		Colérico	influye el			
		Melancólico	carácter del			
		Flemático	trabajador para la asignación de actividades?			
	Carácter					
					Responsable administrativo	
						Entrevista

	<p>Características de los trabajadores</p>	<p>Orientación a las metas</p> <p>Constancia y persistencia</p> <p>Destrezas interpersonal es</p> <p>Corre riesgos</p> <p>Administración del tiempo</p>	<p>¿La empresa evalúa las características que poseen sus trabajadores para desempeñar sus funciones?</p>	<p>a) Siempre</p> <p>b) Casi siempre</p> <p>c) En ocasiones</p> <p>d) Nunca</p>		
--	--	---	--	---	--	--

	<p>Perfil de los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Cautela -Actitud correcta -Eficiencia -Eficacia -Inteligencia emocional -Talento -Esfuerzos -Seguridad personal -Agilidad en las decisiones 		<p>Al momento de la selección ¿Cómo define el perfil de su personal para cada cargo a ocupar?</p>	<p>Responsable administrativo</p>	<p>Entrevista</p>
--	---	--	---	-----------------------------------	-------------------

		<p>presentación</p> <p>Modales.</p> <p>Expresión.</p> <p>Educación.</p> <p>Participación.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Logros.</p> <p>Reacción ante los retos.</p> <p>Ética.</p>	<p>¿Qué cualidades considera usted que debe poseer un buen trabajador?</p> <p>¿Qué cualidades deben de poseer los empleados para aspirar a una vacante?</p> <p>¿La empresa reconoce en especial estas cualidades que poseen?</p>	<p>presentación</p> <p>Modales.</p> <p>Expresión.</p> <p>Educación.</p> <p>Participación.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Logros.</p> <p>Reacción ante los retos.</p> <p>Ética.</p>				
	Cualidades				Trabajadores de la delegación	Responsable administrativo	Encuesta y entrevistista	

	<p>habilidades</p>	<p>-Capacidad de análisis</p> <p>-Capacidad para trabajar en equipo.</p> <p>-Creatividad e Innovación.</p> <p>-Pensamiento Crítico y Solución de Problemas.</p> <p>-</p> <p>Comunicación y Colaboración.</p> <p>-Manejo de Información</p>	<p>¿Cree que sus habilidades, destrezas y conocimientos son necesarias para llevar a cabo eficientemente sus funciones?</p> <p>Para la asignación de funciones ¿Qué habilidades y destrezas son tomadas en cuenta?</p> <p>¿Ayudan estas a mejorar el desempeño ? ¿Por qué?</p>	<p>a) Muy necesarias</p> <p>b) Necesarias</p> <p>c) Poco Necesarias</p> <p>d) Innecesarias</p>	<p>Trabajadores de la institución</p>	<p>Encuesta y entrevista</p>
--	--------------------	--	--	--	---------------------------------------	------------------------------

ANEXO N° 2

ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

FAREM-MATAGLPA

Los estudiantes de V año A de licenciatura de Administración de empresas-sabatino de la UNAN-FAREM-Matagalpa, estamos realizando una investigación sobre la motivación laboral en las organizaciones del departamento de Matagalpa, por lo que requerimos de su colaboración en la realización de la siguiente ENCUESTA, teniendo como objetivo desarrollar un análisis sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en los trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación- Sébaco (MINED). Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

I DATOS GENERALES.

Cargo: _____

Lugar y fecha: _____

Antigüedad: _____

II CUESTIONARIO.

1. ¿Se siente motivado laboralmente?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Qué importancia tiene para usted la motivación laboral en la institución?
 - a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Poco importante
 - d) Nada importante

3. ¿Cómo considera la participación de su jefe inmediato en su motivación laboral?
 - a) Muy necesaria
 - b) Necesaria
 - c) Poca necesaria
 - d) Innecesaria

4. ¿se siente frustrado o tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Pocas veces
 - d) Nunca

5. ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Poco satisfecho
 - d) Insatisfecho

6. ¿Cómo considera el cumplimiento de sus metas laborales?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

7. ¿Qué lo motiva a actuar dentro de la empresa?

MOTIVACION	SI	NO
Personal		
Material		
Por aportes		
Actitudes de su Superiores		

8. ¿Cuáles de las siguientes necesidades usted considera que satisface por las compensaciones recibidas por su trabajo?

NECESIDADES	SI	NO
Fisiológicas		
De seguridad		
Sociales		
De reconocimiento		
De auto superación		

9. ¿considera que se cumplen los siguientes factores motivacionales?

FACTORES MOTIVACIONALES	SI	NO	FACTORES HIGIENICOS	SI	NO
Delegación de responsabilidades			Condiciones físicas del trabajo		
Tareas estimulantes			Políticas de la		

			organización		
Libertad para decidir cómo realizar el Trabajo			Seguridad en el puesto		
Posibilidades de ascenso			Relaciones con los colegas		
Enriquecimiento del puesto			Oficinas propias		

10. ¿Cómo califica los logros obtenidos en su puesto de trabajo?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

11. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros de trabajo?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

12. ¿Cómo califica su relación con su superior?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

13. ¿Cómo considera la asignación de las tareas y responsabilidades laborales en esta institución?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

14. ¿Cuáles de las siguientes técnicas motivacionales aplican en esta institución?

TECNICAS	SI	NO
Dinero		
Participación		
Calidad de vida laboral		
Enriquecimiento del puesto		

15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción por los reconocimientos y recompensas recibidas por su desempeño laboral?

- a) Totalmente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Parcialmente Insatisfecho
- d) Insatisfecho

16. ¿Qué tan importante es su participación en las actividades de esta institución?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) Nada importante

17. ¿se siente participe de las decisiones y las actividades que realiza la institución?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) En ocasiones
- d) nunca

18. según usted ¿Qué genera la calidad de vida laboral?

	SI	NO
Un clima de confianza		
Respeto mutuo		
Oportunidades dentro de la empresa		
Satisfacción laboral		

19. ¿Cómo considera las condiciones de trabajo en las que se desarrolla?

- a) Muy adecuadas
- b) Adecuadas
- c) Poco adecuadas
- d) Inadecuadas

20. ¿con cuáles de estas condiciones laborales cuenta?

CONDICIONES	SI	NO
Buena iluminación		
Temperatura adecuada		
Ventilación		
Espacio		
Herramientas para desempeñar su trabajo		

21. ¿Cuáles son las razones que le inspiran trabajar en esta institución?

MOTIVO	SI	NO
Ambiente laboral		
Buenas relaciones interpersonales		
Buen salario y recompensa		
Prestaciones sociales		
prestigio		
Oportunidades de crecimiento profesional		

22. ¿Cuál de los siguientes criterios considera usted que se deben tomar en cuenta para un ascenso?

CRITERIOS	SI	NO
Conocimiento		
Capacidades y/o habilidades		
Experiencia		
Recomendaciones		
Partido político		
Otros, especifique		

23. ¿Cómo percibe la evaluación a su desempeño laboral?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Mala

24. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la política de compensación de esta institución?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho

25. ¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional le brinda la institución?

DESARROLLO DE OPORTUNIDADES	SI	NO
Capacitaciones		
Talleres		
Formación técnica		
Formación profesional		
Formación de postgrado		

26. ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por su desempeño?

RECONOCIMIENTO	SI	NO
Felicitación personal		
Reconocimiento público por su buen trabajo		
Reconocimiento por escrito		
Reconocimiento económico		

27. ¿Cómo definiría usted una organización?

- a) Edificio
- b) Estructura
- c) Grupo de personas que trabajan para un jefe
- d) Grupo de personas que trabajan en conjunto para el logro de una meta

28. ¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad de Sébaco?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) Nada importante

29. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en esta institución?

TIPOS	SI	NO
Líder autocrático		
Líder democrático		
Líder burocrático		
Líder participativo		

30. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta institución?

- a) Totalmente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Parcialmente satisfecho
- d) insatisfecho

31. ¿considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En desacuerdo

32. ¿Cómo considera las condiciones salariales?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular

e) Deficiente

33. ¿considera que recibe su salario según lo establecido en el código del trabajo?

a) Si

b) No

34. ¿con que derecho laboral básico cuenta?

DERECHOS BASICOS	SI	NO
Libre sindicación		
Negociación colectiva		
Huelga		
Reunión		
Información		
Consulta		
Participación en la Institución		

35. ¿con que deberes laborales básicos cumple?

DEBERES BASICOS	SI	NO
Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenido		
Cumplir con la jornada		
Cumplir con el horario de trabajo		
Cumplir con las ordenes e instrucciones de trabajo		

Procurar el incremento de la producción y de la productividad		
---	--	--

36. ¿Cómo es su jornada de trabajo?

- a) Con contrato a tiempo completo
- b) Con contrato a tiempo parcial
- c) Otros(especifique)_____

37. ¿La institución evalúa sus características como trabajador para el desempeño de sus funciones?

- a) Si
- b) No

38. ¿Qué cualidades considera usted que debe poseer un buen trabajador?

CUALIDADES	SI	NO
Presentación		
Modales		
Expresión		
Educación		
Participación		
Creatividad		
Logros		
Reacción ante los retos		
Ética		

39. ¿la empresa reconoce las cualidades que usted presenta en las tareas asignadas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre

- c) En ocasiones
- d) Nunca

40. ¿cree que sus habilidades, destrezas y conocimiento son necesarias para llevar a cabo eficientemente sus funciones?

- a) Muy necesarias
- b) Necesarias
- c) Poco necesarias
- d) Innecesarias
- e)

ANEXO N° 3

ENTREVISTA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

FAREM-MATAGLPA

Los estudiantes de V año A de licenciatura de Administración de empresas-sabatino de la UNAN-FAREM-Matagalpa, estamos realizando una investigación sobre la motivación laboral en las organizaciones del departamento de Matagalpa, por lo que requerimos de su colaboración en la realización de la siguiente ENTREVISTA, teniendo como objetivo desarrollar un análisis sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en los trabajadores de la Delegación del Ministerio de Educación- Sébaco (MINED). Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

DATOS GENERALES.

Cargo: _____

Lugar y fecha: _____

Antigüedad: _____

1. ¿Cómo define usted la motivación laboral y qué importancia tiene en el desempeño de los trabajadores?

2. ¿Cómo implementa usted el proceso de motivación para hacer más efectiva la motivación a sus empleados?

3. Si usted implementa diversos tipos de motivación con sus empleados ¿Cómo reaccionan ellos ante cada situación?

4. ¿Maneja usted una base teórica que permita la implementación adecuada de la motivación para sus empleados, identificando las principales necesidades que poseen, los logros y la estabilidad que necesitan en la empresa?

5. ¿Qué técnicas motivacionales implementa usted para motivar a sus empleados? ¿Cómo las perciben y que retribución laboral demuestran en agradecimiento a lo recibido?

6. ¿Qué estrategia de motivación implementa? ¿Cómo las pone en prácticas?
¿Cuál es la de mayor efectividad?

7. ¿Cree usted que sus empleados consideran importante esta institución de acuerdo a las actividades desempeñadas?

8. ¿La productividad es un indicador en esta institución que demuestra que los trabajadores se sienten satisfechos? ¿por qué?

9. ¿De qué manera motiva a sus trabajadores para que cumplan con sus deberes satisfactoriamente?

10. ¿Cuál es la manera de dar cumplimiento a los derechos de los trabajadores dentro de la institución?

11. ¿Cómo están clasificados sus trabajadores? ¿Estos poseen su misma jornada laboral?

12. Si los empleados se identifican por poseer carácter muy variado ¿Cómo influye el carácter del trabajador para la asignación de actividades?

13. ¿Qué características son las que deben poseer los trabajadores para desempeñar funciones específicas?

14. Al momento de la selección ¿Cómo define el perfil de su personal para cada cargo a ocupar?

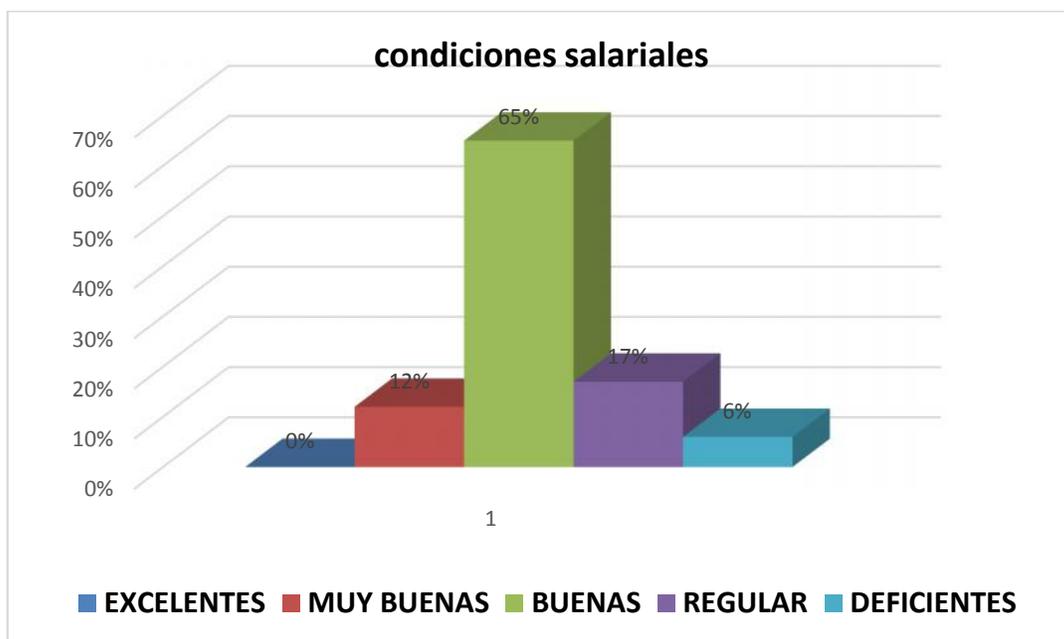
15. ¿Qué cualidades deben de poseer los empleados para aspirar a una vacante? ¿La empresa reconoce en especial estas cualidades que poseen?

16. Para la asignación de funciones ¿Qué habilidades y destrezas son tomadas en cuenta? ¿ayudan estas a mejorar el desempeño? ¿Por qué?

ANEXO N° 4

Ilustración

N°1



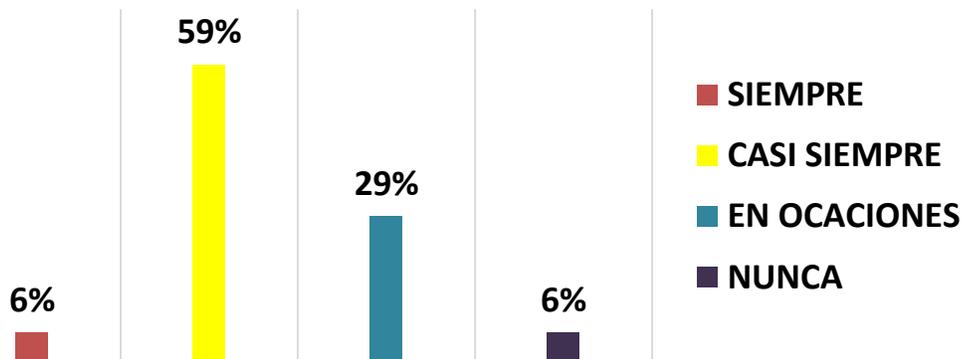
N°2

SALARIO ESTABLECIDO DE ACUERDO AL CODIGO LABORAL



Nº3

RECONOCIMIENTO DE LAS CUALIDADES DE LOS TRABAJADORES POR LA INSTITUCION



NEXO N° 5

FOTOS

Fachada de la delegación del Ministerio de Educación (MINED) Sébaco

Entrada principal de la institución.

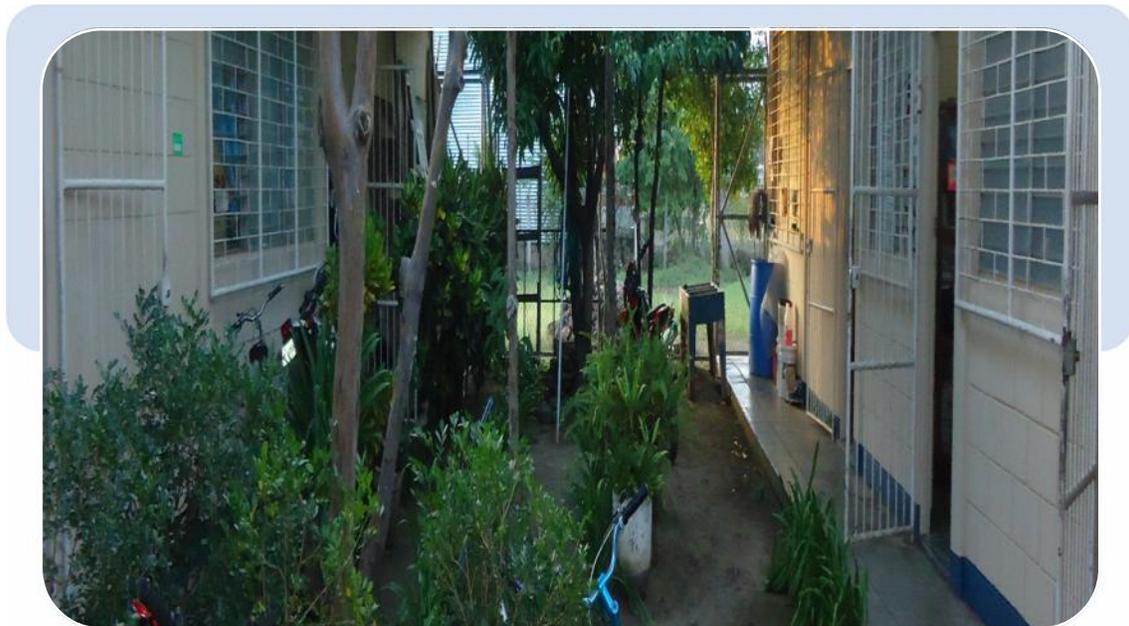


Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

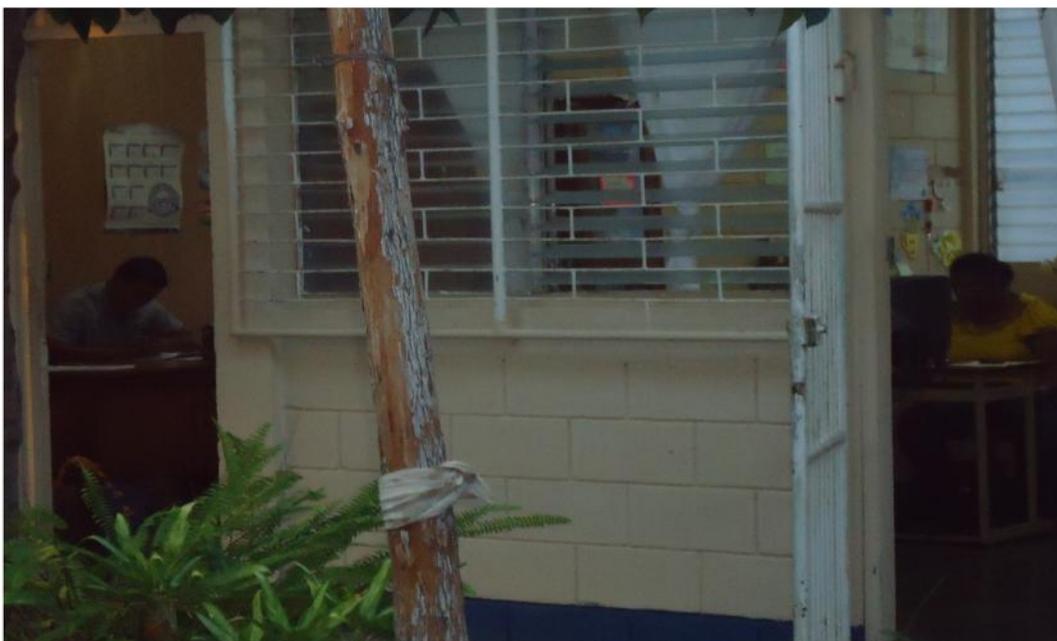
Parte trasera del MINED Sébaco, se muestra la única ventilación con las cuales cuentan los trabajadores en las oficinas.



DENTRO DE LA INSTITUCION

Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

PERSONAL TRABAJANDO



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores de la delegación del MINED Sébaco (Rizo J, Ruiz M, 2013)

Poco espacio dentro de cada oficina donde trabajan en algunas dos o más trabajadores.

