

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN – MANAGUA.

FAREM-MATAGALPA.



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA 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 Fundación Cristiana Para Niños y Ancianos (CFCA) del municipio de Muy Muy – Matagalpa año 2013.

AUTORAS:

- ✓ Br. Lenhday Jessiel Morraz Ortiz.
- ✓ Br. Xochilt Esmeralda Herrera Casco.

TUTOR:

MSc. Douglas Gómez Salinas.

Matagalpa, Febrero 2014

Índice

Dedicatoria.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Valoración del docente.....	iv
Resumen.....	v
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos.....	5
IV. Desarrollo.....	6
1. Generalidades.....	6
1.1- Definición de la Motivación.....	6
1.2- Antecedentes de la Motivación.....	8
1.3-Importancia de la Motivación.....	9
1.3.1 Importancia del gerente en la Motivación.....	11
1.4 Proceso de Motivación.....	15
1.5- Tipos de Motivación.....	25
1.6-Teorías Motivacionales.....	30
1.6.1.1- Teoría Frederick Herzberg.....	32
1.6.1.2- Teoría Abraham Maslow.....	38
1.6.1.3- Teoría de David C. McClelland.....	44
1.7.2.1 Teoría de Douglas McGregor.....	48
1.7.3.1 Teoría de Taylor.....	51
1.7.4.1 Teoría de Víctor H. Vroom.....	58
1.8- Técnicas de Motivación.....	63
1.8.1- Dinero.....	66
1.8.2- Participación.....	68
1.8.3- Calidad de Vida Laboral.....	71
1.8.4- Enriquecimiento de Puesto.....	77

1.9- Estrategias de Motivación.....	90
2. Trabajador.....	101
2.1 Generalidades de Organización.....	101
2.2 Generalidades del Trabajador.....	120
2.3 Clasificación de los Trabajadores.....	131
2.4 Carácter.....	135
2.5 Perfil del Trabajador.....	142
2.6 Cualidades del Trabajador.....	146
2.7 Habilidades.....	149
V Conclusiones.....	153
VI Bibliografía.....	154
VII Anexos.....	158

Tema General

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

Sub Tema

La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Fundación Cristiana Para Niños y Ancianos (C.F.C.A) del municipio de Muy Muy- Matagalpa año 2013.

Dedicatoria

A mi DIOS por darme salud, fortalezas y sabiduría para alcanzar la meta de terminar mi carrera universitaria. Por su amor, gracia, fidelidad e infinita misericordia que me ha regalado a lo largo de mis días.

A mi madre Miriam Morraz por su incondicional apoyo, consejo y sobre todo su amor que me ha impulsado para seguir adelante y ser una persona de bien, por su ejemplo de perseverancia y constancia que la caracterizan y que me ha infundado.

A mi hijo Ruddy Adriel Pérez Morraz, la persona que más amo, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme y seguir adelante y que con su sonrisa me animo en los momentos tristes

A mi esposo Ruddy Pérez porque a pesar de los momentos difíciles supo brindarme su apoyo, ánimos, comprensión y amor.

A Doris, Emeline y Carlos por ser mis hermanos y amigos por brindarme apoyo cuando lo he necesitado.

A mi amigo Freddy Lizano por la ayuda que me brindo durante este reto, porque a pesar de las circunstancias nunca dejo de apoyarme.

A mis suegros Darío Pérez y Martha Picado por su cariño, apoyo y consejos. Por ser como padres y amigos.

En especial dedico este trabajo a mi abuelita Fermina Ortiz por su compañía y amor, aunque no pudo verme realizada desde allá donde mi Jesús la tenga este logro también es de ella.

Br. Lenhday Jessiel Morraz Ortiz.

Dedicatoria

A Dios por ser el manantial de vida y creador de todas las cosas, por haberme dado la vida, la salud, fuerzas y la sabiduría para culminar mis estudios cuando a punto de caer estuve gracias infinitas de todo mi corazón.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores. Por la motivación constante que mantuvo siempre en mí y que me permitieron ser una persona de bien, pero más que nada por su infinito amor y ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizaban y que me infundió siempre. Gracias madre mía por el valor que me enseñaste a tener para salir siempre adelante, Jesús te tenga en su santa gloria y espero que desde ahí consideres que este logro en especial es tuyo Esmeraldita Casco.

A mi hijo Dereck Mariano Lizano Herrera por ser la razón de mi vida y por la cual deseo superarme para infundirlo por el buen camino y que un día él también pueda ser un profesional y servirle a la patria.

A mi esposo Freddy Lizano Por su incondicional amor, comprensión y apoyo económico, por sus muestras de interés para que lograra culminar mis estudios y por los esfuerzos realizados en todo el transcurso de mi carrera.

A mis hermanos Franklin, Elías y Juan Carlos; por brindarme siempre su incondicional apoyo y consejos en momentos difíciles.

Br. Xochilt Esmeralda Herrera Casco.

Agradecimiento

A Dios por la vida, fortaleza, sabiduría, paciencia y fe que nos brindó en todo momento lo que nos permitió concluir satisfactoriamente este logro, con toda la humildad de nuestro corazón le agradecemos a nuestro Señor Jesucristo.

A nuestras madres por su amor incondicional, apoyo, consejos y palabras de ánimo y perseverancia que en los momentos más difíciles nos han alentado a seguir adelante. Por qué hicieron todo en la vida para que lográramos nuestros sueños, por esa mano amiga que nos dieron cuando sentimos que el camino se terminaba.

A nuestros maestros por transmitirnos sus conocimientos y prepararnos para los retos de la vida, por invertir su tiempo y esfuerzo para que fuésemos profesionales exitosos.

A nuestro tutor Douglas Gómez por las indicaciones, consejos, apoyo, experiencia y conocimientos que nos brindó para poder finalizar esta investigación.

Al personal administrativo de la UNAN- FAREM Matagalpa que de manera directa o indirecta colaboraron en nuestra formación profesional durante de cinco años.

Gracias a esas personas en la vida, que siempre estuvieron dispuestas a brindarnos su ayuda, ahora nos corresponde regresar un poquito de lo inmenso que nos han otorgado. Agradecemos a ustedes Esposos, Hermanos, familia y amigos.

Br. Lenhday Jessiel Morraz Ortiz.

Br. Xochilt Esmeralda Herrera Casco.

Valoración 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: **MORRAZ ORTIZ LENHDAY JESSIEL** (CARNET No. **09061700**) y **HERRERA CASCO XOCHILT ESMERALDA** (CARNET No. **09063668**) 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: **SUB-TEMA: LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACION CRISTIANA PARA NIÑOS Y ANCIANOS (C.F.C.A) EN EL MUNICIPIO DE MUY MUY. 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.

Resumen

La motivación laboral es la clave para alcanzar el éxito, la productividad, satisfacción y competitividad en cualquier empresa; por tanto es de vital importancia mantener motivado a los recursos humanos, premiando la consecución de objetivos y metas, para que estos realicen sus mejores esfuerzos.

En la presente investigación se analizó la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la fundación cristiana para niños y ancianos (C.F.C.A) del municipio de Muy Muy- Matagalpa, año 2013.

Teniendo como propósito conocer la influencia de la motivación en el ámbito laboral de C.F.C.A, como una herramienta para incentivar el cumplimiento de las tareas en los trabajadores.

En la investigación realizada se abordó aspectos importantes de la motivación, su proceso, tipos, teorías, técnicas y estrategias motivacionales. Así como también generalidades de la organización y de los trabajadores como la clasificación, carácter, perfil, cualidades y habilidades.

Los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados (Encuesta-entrevista) revelaron que en la fundación no se aplican técnicas monetarias para incentivar al personal, las condiciones brindadas no están muy adecuadas para la realización de las tareas laborales y la técnica que mantiene motivado al personal es la participación en las decisiones; la estrategia motivacional utilizada es la capacitación una vez que se ha contratado, los trabajadores manifestaron cumplir con sus deberes pero solo tienen derecho a participar en reuniones, solicitar información y realizar consultas.

Es necesario que en la fundación se apliquen técnicas tales como bonos, premios en efectivo, regalías entre otros para motivar al personal.

I. INTRODUCCION

La motivación es generada en los individuos por medio de motivos y necesidades que lo impulsan a buscar la satisfacción de estas por tanto es una herramienta de vital importancia a la hora de la realización de cualquier actividad, permitiendo de esta manera aumentar el desempeño de los trabajadores. Las organizaciones en la actualidad están preocupadas en fomentar la motivación en sus trabajadores con el objetivo de aumentar el rendimiento de su personal.

En relación a estudios realizados sobre la problemática, objeto de investigación se encontraron las siguientes temáticas:

La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero, elaborado por los actores Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii, en la ciudad de Monterrey Nuevo León en Marzo del año 2008 su desarrollo conceptual aporta una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en los trabajadores.

Motivación laboral, psicología de las organizaciones, elaborado por Francés Pujol en Palma Mallorca en el año 2013, aportando conocimientos teóricos que sirven de base para la aplicación de la teoría en la práctica de la motivación en los trabajadores de la fundación.

La presente investigación tiene como objetivo efectuar un análisis sobre la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Fundación Cristiana Para Niños y Ancianos (C.F.C.A) con el propósito de reconocer la importancia de la motivación de los recursos humanos en el logro de los objetivos organizacionales.

El enfoque filosófico de esta investigación es cuantitativa porque se recogen y analizan datos sobre variables expresados en porcentajes; con elementos cualitativos porque se conceptualiza el fenómeno en estudio explicando a profundidad sus cualidades analizando la realidad subjetiva.

La profundidad de esta investigación es descriptiva, por que busca especificar las propiedades importantes de personas, que sean sometidas a análisis; Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Según el objeto de estudio es aplicada debido a la utilización de los conocimientos teóricos aplicados en la práctica. Por el tiempo o extensión es transversal porque el fenómeno que está siendo sujeto de estudio en la investigación se delimita a un periodo determinado año 2013.

Para la recopilación se utilizó el método teórico a través de los métodos deductivos inductivos y análisis síntesis de las teorías sobre las técnicas y factores motivadores aplicados en los trabajadores de la fundación y el método empírico en el uso de instrumentos como son las entrevistas dirigidas al coordinador y las encuestas a todo el personal.

El universo de estudio está comprendido por 17 personas de la fundación y la muestra es de 17 personas que representan el 100 % del universo de estudio.

Según (Scheaffer L. Richard, 1986) La fórmula para el cálculo de la muestra no se aplicó en esta investigación debido a que el universo comprende una población menor a 100, convirtiéndose la población en el total de la muestra.

La información obtenida de las encuestas se procesó calculando el porcentaje de los indicadores que contenían cada una de las variables, mediante el uso del programa de Microsoft Office.

Las variables valoradas son:

La motivación Laboral.

Los trabajadores de la fundación.

II. JUSTIFICACION

Hoy en día la motivación laboral es un elemento importante que debe interesar a todo administrador ya que actualmente las diferentes organizaciones están adoptando la estrategia de mantener motivados a sus recursos humanos para de este modo proveer eficacia y compromiso consiguiendo de manera conjunta el alcance de objetivos y metas organizacionales.

La investigación propuesta tiene como propósito conocer la influencia de la motivación en el ámbito laboral de CFCA, como una herramienta utilizada para incentivar el cumplimiento de las tareas de los trabajadores y formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Este tema de investigación es importante ya que las empresas organizaciones e instituciones están empeñadas en aumentar su productividad y para ello es indispensable implementar técnicas motivacionales dentro de todas las áreas, debido a que si una área no se siente comprometida con su labor puede llegar a afectar el clima laboral y el sentimiento de pertenencia del trabajador con su organización disminuyendo así su productividad.

La utilidad metodológica de este trabajo está generando un conocimiento valido y confiable del área de los recursos humanos; por lo tanto con los resultados de la investigación se beneficiara la fundación porque conocerá el grado de motivación y compromiso que tienen sus trabajadores. Así como también otras empresas e instituciones que podrán comprender la importancia de la motivación e implementaran las técnicas adecuadas acorde a su cultura organizacional logrando un clima laboral basado en el cooperativismo y compromiso por parte de todos.

Es evidente entonces que este trabajo investigativo servirá de base a los docentes y futuros profesionales por que obtendrán conocimientos sobre motivación laboral aplicadas a la organizaciones del departamento de Matagalpa.

En efecto uno de los principales beneficios obtenidos por parte de los investigadores es el aprendizaje adquirido en la contratación de la teoría con la realidad de las organizaciones estudiadas permitiendo profundizar en todos los aspectos de la motivación para descubrir nuevos conocimientos que aportan a la sociedad desde el punto de vista económico social y cultural.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Fundación Cristiana para Niños y Ancianos (C.F.C.A) en el municipio de Muy Muy- Matagalpa año 2013.

Objetivos específicos

- Identificar las técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores de la fundación.
- Describir las técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores de la fundación.
- Determinar los factores que influyen en la aplicación de las técnicas motivacionales en los trabajadores de la fundación.
- Valorar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la fundación.

IV. DESARROLLO

1. Generalidades.

1.1 Definición de motivación.

Existen muchos conceptos acerca de la motivación, ya que este es un tópico muy estudiado en la psicología y en el comportamiento organizacional basado en el comportamiento de los individuos así como también al mejor entendimiento de las organizaciones. Diversos actores coinciden en sus múltiples teorías que la variable motivación es un impulso que existe en cada persona y que esto puede provocar cierta actuación y comportamiento.

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo (Chiavenato, 1997)

Según (Alvarez, 2006) la motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

La motivación establece un puente entre el esfuerzo humano y el logro efectivo. De ahí que el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos aspectos, una de éstas es la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo, llamado en la actualidad que la persona se encuentra competente para el trabajo, y la otra, a su motivación para emplear su capacidad e inteligencia en el desempeño real del trabajo.

Conocer bien al personal que se va a dirigir es de suma importancia. Tan solo puede conseguirse con el tiempo. Por ello, es importante saber que la motivación no es observable en sí misma, sino que tan solo puede inferirse indirectamente a partir de la conducta específica de las personas. (Pujol, 2013)

El nivel de motivación laboral, es uno de los puntos clave en la efectividad de la organización, ya que de ello depende su productividad y desarrollo, considerando de igual modo que si el recurso humano de una empresa es efectivo y productivo al 100%, éste se verá reflejado en su vida personal, social, profesional y cultural. (Garcia, 2008).

En efecto, la motivación es una fuerza originada en el interior de la persona que lo insta o activa para llevar a cabo una actividad. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y está relacionada con el impulso compuesto por deseos, necesidades, anhelos entre otros; al decir que se motiva al personal es realizar acciones que puedan satisfacer esos impulsos y deseos para que actúen de determinada manera.

Hoy en día la motivación es un elemento muy importante en la administración del personal por ello es vital conocerlo y manejarlo porque promueve eficacia y esfuerzo para lograr las metas y objetivos organizacionales. Una persona con un alto nivel motivacional es capaz de hacer un esfuerzo extra en la consecución de objetivos y realización de actividades.

Es evidente entonces, que la motivación del personal se constituye en un medio importante para el desarrollo personal de los trabajadores, y por ende mejora la productividad. Tener trabajadores motivados implica mayor esfuerzo, cooperación y compromiso lo que permite un desempeño eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de los mismos.

1.2 Antecedentes de la motivación.

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajeron consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto. Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa. (Alvarez, 2006)

Ante la situación planteada, es importante resaltar que dentro de la Fundación Cristiana para Niños y Ancianos existen antecedentes de la aplicación de la motivación, la cual es realizada una vez al año cuando se reúnen todos los coordinadores de los sub proyectos y realizan el plan operativo donde se refleja la técnica a utilizar para mantener motivados al personal. Durante los 15 años que el sub proyecto de Muy Muy ha estado funcionando, la técnica motivacional utilizada en el plan operativo ha sido la de premiar al trabajador una vez al año ante todo el personal que labora en CFCA a nivel nacional con un diploma que lo amerita

como mejor trabajador, un regalo y felicitaciones orales en público. Esto ha tenido un impacto positivo en el trabajador porque aumenta su desempeño y compromiso dentro de la fundación.

Según el estudio realizado en la Fundación Cristiana para Niños y Ancianos el 100% de su personal se encuentra motivado, lo que facilita el cumplimiento de metas y la consecución de objetivos no solo organizacionales sino también personales con un alto desempeño por parte de cada uno de los trabajadores de dicha institución.

El coordinador de la fundación considera que su personal es motivado en gran manera no solo por él, sino que también por parte de cada responsable de área al inicio de la semana cuando se realiza una reunión de evaluación del comportamiento y cumplimiento de las funciones de cada trabajador, donde cada uno de ellos expresa como se ha sentido laboralmente en la semana anterior, si ha cumplido con lo planeado y de qué forma consideran que su jefe les puede apoyar en el caso de no cumplir con todas las actividades, esto siempre para mejorar su rendimiento laboral y el buen funcionamiento de la organización para que todo el grupo de trabajo sientan que laboran en un ambiente lleno de armonía y apoyo entre trabajadores.

Este alto nivel de motivación favorece en gran manera a la fundación ya que todo su personal se encuentra comprometido con su trabajo y se esfuerzan por mantener y mejorar la realización de sus tareas laborales. En síntesis una organización con personal motivado trae en definitiva mayor productividad y empleados satisfechos contentos, creativos, dispuestos y comprometidos laboralmente. **(Ver Anexo N° 4 Ilustración N° 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. En este ámbito, 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 implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor. (Alvarez, 2006).

Con base a lo anterior, se puede decir que el activo más importante dentro de cualquier organización es el recurso humano; en la actualidad las empresas compiten a través de los mismos y se requiere por parte de estos mayor preparación, fidelidad, capacidad y compromiso entre otros; por ello es de vital importancia que se pongan en práctica técnicas y estrategias para mantener motivado al personal. Una de las bases más importantes para mejorar el desarrollo organizacional es la motivación, por esto es necesario que las empresas u organizaciones consideren la importancia de la misma para incrementar la productividad, el esfuerzo y el interés del personal en cuanto a la realización de su trabajo.

Es obligación de la organización mantener motivado a sus trabajadores no solo para lograr el alcance de objetivos y metas organizacionales sino también para que ellos satisfagan sus propias necesidades y deseos por medio de la realización de sus tareas laborales y al lograr esto pondrán su mayor esfuerzo y satisfacción en su trabajo lo que generara un buen clima laboral. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante y es un reto por parte de las instituciones, empresas u organizaciones mantener motivado a su personal.

Dice (Garcia, 2008) “Las consecuencias que la motivación en una empresa puede traer son en definitiva: mayor productividad (en sentido económico y humano) empleados más satisfechos y contentos, grupos más unidos, más ganas y aspiraciones a ascender de cargo, distensión en el entorno, aparición de actitudes creativas, por ende nuevas ideas, nuevos puntos de vista, más apertura al cambio (muy importante en estos tiempos tan dinámicos)”.

Es decir, que en la motivación aporta beneficios no solo para la organización sino que también para el trabajador ya que contribuye a un clima laboral donde existe

un personal creativo e innovador, comprometido y capaz de desarrollarse en cualquier actividad.

Al consultar con los encuestados el 100% del personal de la fundación, considera que la motivación dentro de su centro de trabajo es muy importante ya que de este motor llamado "Motivación" depende el interés y esfuerzo de cada trabajador.

Según la entrevista realizada al coordinador de CFCA, este considera importante la aplicación de la motivación en la fundación porque afirma que un personal motivado toma un poco más de compromiso en su trabajo.

Es muy importante que exista motivación dentro de cualquier empresa o institución para maximizar el cumplimiento de metas, ya que el personal motivado en definitiva estará más comprometido. Como es de notarse en la fundación existe motivación por ende el personal realiza sus labores con mucho entusiasmo, es por ello que los trabajadores consideran importante la existencia de la misma.

Esto significa que CFCA tiene la responsabilidad de mantener motivado a su personal para que ellos inviertan su tiempo, sus conocimientos y todo su empeño en la realización de sus actividades laborales, si un empleado siente que por medio de su trabajo satisface sus deseos y necesidades personales este pondrá toda su disposición para mejorar su rendimiento. **(Ver Anexo 5 Ilustración N° 2)**

1.3.1 Importancia del gerente en la motivación.

Según (Lopez, 2000) Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- ✓ **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al

ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- ✓ **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- ✓ **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- ✓ **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- ✓ **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

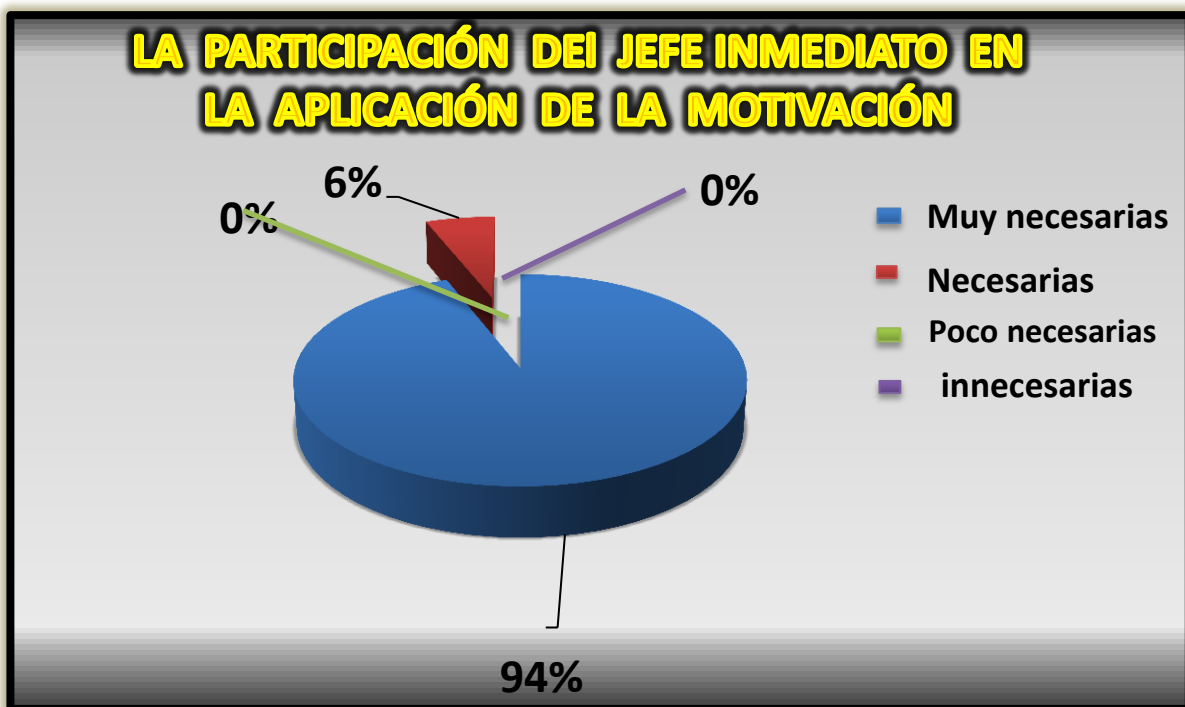
- ✓ **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

El gerente es una parte muy importante en la aplicación de la motivación de los empleados ya que en las manos de él está la implementación de técnicas que aumenten la motivación personal según su desempeño no sólo con el salario sino que también con otro tipo de incentivos así como también fomentar la participación y las buenas relaciones interpersonales que faciliten la comunicación entre jefe y subordinados.

En CFCA el coordinador y responsables de área no pueden enriquecer los puestos debido a que este es un sub proyecto donde cada área tiene sus funciones asignadas pero para la ejecución de las mismas los trabajadores realizan su propio plan operativo donde cada uno refleja la actividad a realizarse

en el periodo de tiempo que ellos estimen conveniente lo que hace interesante el trabajo individual. Es necesario mencionar que no se aplica recompensas aunque el rendimiento del trabajador lo amerite, esto debido a que en la fundación no se aplican técnicas monetarias para premiar al personal; sin embargo una vez al año se hace mención del mejor trabajador y se le otorga al mismo un reconocimiento. La participación es considerada como la técnica principal que motiva al personal de la fundación a través de la evaluación al personal para indicarle los aspectos en los que debe mejorar pero al mismo tiempo reconocen las tareas y actividades realizadas con un mayor rendimiento lo que hace sentir al personal que su trabajo es valorado por sus superiores los cuales le ayudan a la mejora de las actividades a llevarse a cabo.

Grafica No. 1



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Como se puede notar en la gráfica un 94% considera muy necesaria la participación de su jefe inmediato en su motivación esto implica que cada

responsable de área debe incorporarse a motivar a sus subordinados como lo han venido realizando ya que la motivación no solo depende del jefe superior sino que también de los jefes inmediatos ya que estos se encuentran más en contacto con el personal a su cargo.

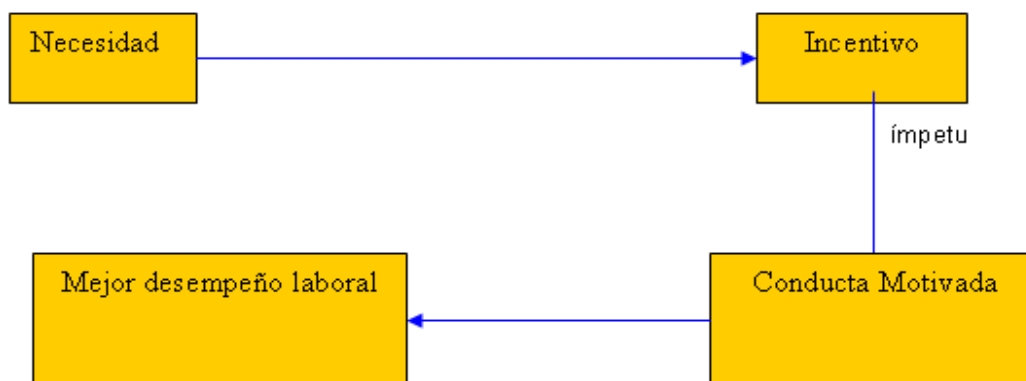
En su opinión el otro 6% considera necesaria la participación de su jefe inmediato es decir que estos son parte muy importante en la aplicación de la motivación. Es por tanto imprescindible que dentro de la fundación siempre exista contribución por parte de los jefes inmediatos o responsable de área por mantener motivados a todo el personal de manera que se sientan satisfechos realizando sus actividades lo que permitirá un mayor desempeño y productividad dentro de la fundación.

La motivación del trabajador no solo está en manos del jefe superior sino que también en la de los jefes inmediatos, por encontrarse estos en continuo contacto con el personal a su cargo llegan a conocer lo que los motiva por lo que puede crear diferentes formas de motivar al personal.

1.4 Proceso de la motivación.

La motivación se puede describir a través de un proceso ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

**Figura N°1:
El Proceso de la Motivación.**



Fuente: (Sibrian, 2007)

(Sibrian, 2007) Propone este proceso para llegar a tener un mayor desempeño en la organización.

Para poder utilizar un proceso como el anterior lo primero que se tiene que ser es tener una buena comunicación entre el jefe y el empleado, todo con el fin de que el jefe conozca las necesidades primarias o secundarias que el empleado necesita y a partir de esta diseñar el mejor incentivo que el empleado necesita, si logra encontrar el mejor incentivo que su empleado necesita le creara un impulso en el cual quien se ve influenciada es su conducta, obteniendo así una conducta motivada, teniendo esta conducta el empleado buscara la manera de llegar a obtener ese incentivo el cual se puede entregar, esto puede ocasionar que el empleado mejore de gran manera su desempeño laboral que es justo el objetivo que el jefe está buscando.

A continuación se describen las partes que conforman el proceso motivacional:

1.4.1 La Necesidad

Como queda reflejado en el esquema del proceso motivacional, la motivación depende tanto de la necesidad, como del incentivo. Tradicionalmente se ha entendido a la necesidad como un estado carencial del organismo, que precisa de la consecución de un objetivo determinado para la supervivencia o para conseguir un estado deseable. Se trataría de la variable responsable del inicio de mecanismos autorregulatorios que implicarían una serie de reacciones conductuales. La forma como la necesidad impele a la realización de dichas conductas motivadas es mediante el impulso.

Cabe agregar que cada individuo tiene diferentes necesidades las cuales deben ser satisfechas las mismas son la base para crear el incentivo que impulsara al trabajador a lograr el rendimiento deseado por parte de sus superiores, Por tanto, resulta imprescindible que cada jefe conozca las necesidades de sus

subordinados para crear el incentivo adecuado que satisfaga las mismas y evitar así que exista frustración o tensión en cuanto al alcance de metas.

1.4.2 Incentivo

El incentivo es el segundo de los factores principales de los que depende la motivación y puede definirse como la consecuencia obtenida por la realización de la conducta motivada. Tales consecuencias pueden ser apetecibles y consecuentemente generar una conducta dirigida hacia la consecución del incentivo, o aversivas e inducir una conducta de evitación o escape. El incentivo depende de dos factores fundamentales, la expectativa subjetiva de que pueda conseguirse y el propio valor de éste.

El incentivo se refiere a la intensidad de atracción o repulsión que posee dicho objetivo en una situación determinada, es decir, lo atractivo de las consecuencias de la conducta.

El valor del incentivo también está en función de la dificultad de la tarea, o lo que es lo mismo, de la probabilidad de éxito. En el caso de incentivos positivos, cuanto más difícil resulte la tarea, mayor valor adquirirá el incentivo.

Hechas las consideraciones anteriores, un incentivo bien diseñado generara un mayor impulso ya que el valor del mismo lo da el trabajador en cuanto este considere mayor su valor así mismo será el esfuerzo que realizara por conseguirlo lo que generara una conducta motivada.

1.4.3 Impulso (Conducta motivada)

Uno de los conceptos históricamente más relevantes en Psicología de la Motivación es el de impulso. Abarca los agentes internos responsables de la conducta motivada y ha servido para entender tanto el hecho de que en algunas ocasiones se pone en funcionamiento una conducta sin instigadores externos de la misma, como el que en determinadas condiciones internas del organismo un

mismo instigador produce respuestas diferentes (acercamiento a comida si está hambriento, o repulsión si está saciado, por ejemplo).

En síntesis, el impulso va en dependencia de la necesidad de la persona orientándolo así a actuar con forme a los aspectos internos o externos a satisfacer, lo que a su vez contribuye a la consecución eficiente de lo que se ha planteado en lo personal o como trabajador.

Conociendo todas las etapas que se tienen en un proceso motivacional podemos aplicarlo a cualquier tipo de organización. (Sibrian, 2007)

1.4.4 Mejor desempeño laboral.

Cuando una persona satisface sus necesidades por medio del incentivo se siente motivada y esto va a reflejarse en su desempeño laboral de manera que realizara con eficiencia y eficacia sus tareas laborales.

Con base a lo anterior se puede decir que para que un individuo tenga un mejor desempeño es necesario que se satisfagan sus necesidades básicas, estas pueden ser satisfechas a través del salario o algún otro tipo de reconocimiento monetario que reciba por parte de la empresa donde labora, es importante que en cualquier organización exista personal motivado con el fin de ellos estén satisfechos y en retribución ellos sean más productivos.

Cuando un individuo no se encuentra motivado y no cumple con las metas y objetivos puede que se produzca frustración. La frustración es un estado de tensión emocional que se produce cuando existen barreras u obstáculos que se interponen en la consecución de un objetivo. Si el obstáculo es fácil de superar no aparece la frustración; esta solo se produce cuando el obstáculo es lo suficientemente importante como para impedir que se alcance el objetivo, lo que conduce a un sentimiento de impotencia. La tolerancia a la frustración es diferente en cada persona. La intensidad de este sentimiento puede aumentar o disminuir según la percepción y actitud que la persona muestre hacia ella. Así como cada

vez es más frecuente encontrar a directivos interesados en la motivación de sus empleados, la frustración y las consecuencias de la misma en sus trabajadores no les preocupan en la misma medida. No obstante, debe tenerse en cuenta que la frustración es un elemento muy importante, ya que muchos problemas responden, no tanto a la carencia de factores motivadores, sino a la existencia de frustraciones personales.”

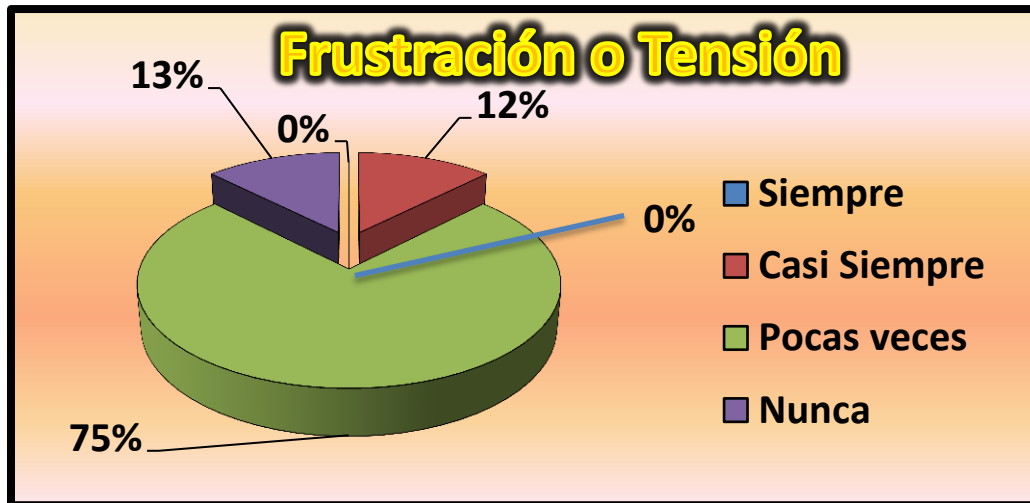
En el ámbito laboral, las frustraciones provocan situaciones tensas y molestas que generan un clima laboral desagradable, tanto para la persona frustrada como para sus compañeros de trabajo. Por eso es tan importante superar las frustraciones como prevenirlas antes de que aparezcan (Alvarez, 2006).

Con referencia a lo anterior, se puede analizar que la frustración aparece cuando una persona no logra cumplir con sus objetivos y metas, al interponerse ante su consecución un obstáculo o si la persona no satisface sus necesidades.

La frustración produce impotencia es decir que la persona frustrada se siente incapaz, carece de poder y competencia para realizar una acción, esto puede variar según el obstáculo que se presente y la actitud de cada persona ante tal situación. Dentro de una organización una persona se puede encontrar frustrada no por carencia de motivación laboral sino a la existencia de frustraciones personal lo que puede acarrear situaciones desagradables en el clima laboral.

Según cita (Velazquez, 2006) Para el líder dirigente, la interpretación de las necesidades insatisfechas es el punto de partida para comprender la frustración en su gente. Las necesidades insatisfechas producen tensiones en el individuo estas pueden en cualquier nivel de la jerarquía de necesidades, ya que una necesidad de reconocimiento insatisfecha genera la misma tensión que una necesidad fisiológica como el hambre.

Grafica No. 2



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

En la gráfica se refleja que el 75% pocas veces del personal siente frustración o tensión por no recibir motivación esto resulta contradictorio con relación al ANEXO N° 4 ILUSTRACION N° 1 que refleja que todo el personal se encuentra motivado, por lo que se llega a entender que dentro de la fundación ese grado de motivación no se conserva de manera permanente y que el personal una parte del tiempo se siente presionado y frustrado porque no reciben motivación extrínseca ni intrínseca por parte de sus superiores lo que puede generar insatisfacción y pérdida de interés al no reconocer o premiar ya sea de manera verbal o escrita sus logros esto puede generar un clima laboral desagradable y tenso en el cual no se realizaran las funciones con eficiencia.

El 13% afirmo no sentirse frustrados nunca al no percibir motivación pero de igual manera es necesario que sientan que dentro de la fundación los motivan para que no lleguen a sentir este estado de ánimo que los hará sentir impotencia lo cual será un impedimento en la realización efectiva de sus funciones perjudicando así a la fundación.

El otro 12% señalo que casi siempre se sienten frustrados cuando no logran cumplir con las metas establecidas debido a los obstáculos que se interponen en

la consecución de sus objetivos; tal es el caso del mal clima, la distancia entre las oficinas y zonas atendidas así como también la carencia de un medio de transporte disponible brindado por la fundación. En consideración a lo anterior expuesto se puede argumentar que debido a los impedimentos antes mencionados este porcentaje de la población sienten frustración, lo que puede traer consigo un bajo desempeño en su trabajo.

Por ende es indispensable que cada persona que labora dentro de la fundación reciban motivación porque la misma es la base o impulso para que los empleados hagan un esfuerzo extra en la realización de labores y actividades. Por lo tanto es recomendable que la fundación se preocupe por remediar esta situación; se debe motivar al personal de manera que estos se sientan apoyo, confianza y puedan satisfacer sus necesidades logrando de esta manera alcanzar sus objetivos.

Si una persona cumple con sus objetivos, deseos y necesidades estará satisfecha lo que trae consigo una actitud positiva y un mejor desarrollo en su trabajo.

Satisfacción laboral.

La satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas. Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir. En cambio, si sus expectativas están más de acuerdo con su situación, entonces se sentirá más satisfecha. La satisfacción depende de una cantidad de elementos que pueden activarla.

En el campo de la empresa, se debe considerar que no hay correlación entre satisfacción y rendimiento. Una persona satisfecha puede rendir bien o no. Una persona que rinde bien puede estar satisfecha. Alguien que no ha conseguido lo que esperaba de su trabajo puede hacerlo con más ahínco para lograr ese resultado; en cambio, alguien muy satisfecho puede ser absolutamente ineficaz. (Maristany, 2008).

Hay varias razones evidentes en sí mismas por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de crecimiento personal.

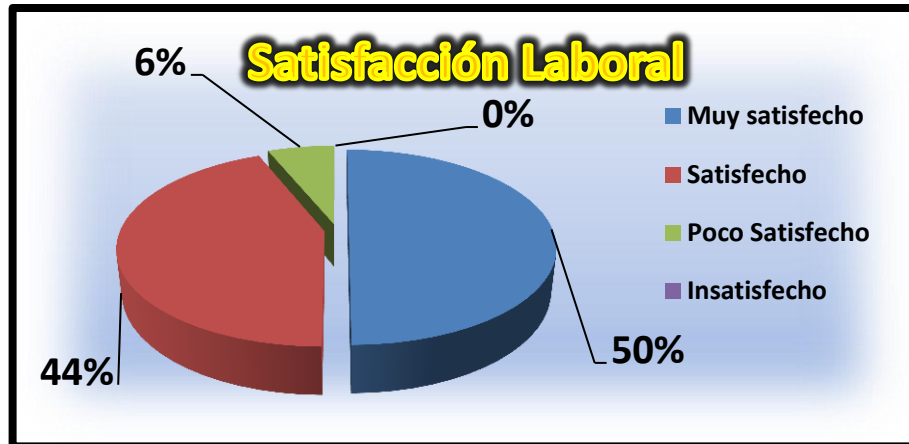
Dice, (Furmham, 2004) “Parece evidente que deben existir marcadas diferencias individuales en la satisfacción en el trabajo y que distintas personas en el mismo empleo experimentan diversas fuentes y grados de satisfacción, y dos personas con empleos distintos pueden experimentar grados semejantes de satisfacción. Sin embargo, la cuestión fundamental es si la personalidad (y otras diferentes individuales) es un factor importante o interactúa con el empleo para generar satisfacción en el trabajo”.

Resulta oportuno mencionar que la satisfacción laboral tiene estrecha relación con el cumplimiento de las expectativas las cuales son diferentes en cada tipo de persona. Existen diversos aspectos que generan satisfacción como las condiciones laborales, la comunicación, la realización de actividades y la remuneración entre otras. Se observa claramente que tu satisfacción no será la misma que la de tu compañero, ya que no pensamos ni tenemos las mismas perspectivas. (Maristany, 2008) En su libro Tratado De Recursos Humanos señala que la satisfacción no tiene relación con el desempeño del trabajador, este puede rendir bien o no sin depender de la satisfacción.

Sin embargo, las organizaciones deben preocuparse por mantener satisfechos a su personal en la medida de lo posible para evitar frustraciones o tensiones que puede generar esta condición según el nivel que manifieste en cada persona.

De este modo la fundación ocasionara que su fuerza laboral se encuentre siempre motivada dentro de su área de trabajo, tomando en cuenta siempre las necesidades que cada individuo presente ya sea laboral o personalmente adecuando las condiciones acorde con los requerimientos del individuo involucrado, generando así un alto nivel de desempeño.

Grafica No. 3



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

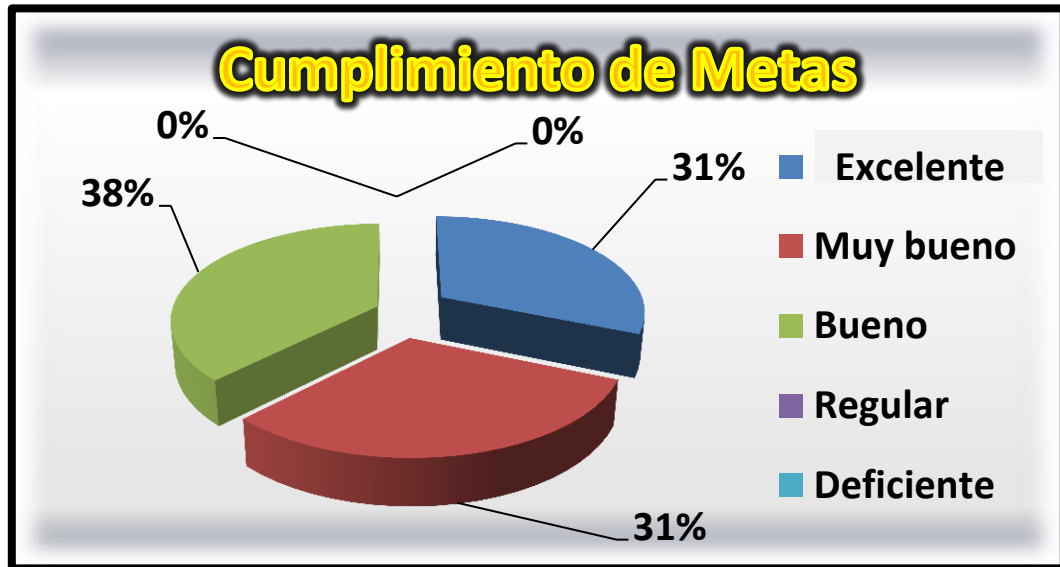
Según el estudio realizado en cuanto a la satisfacción laboral un 50% expresó sentirse muy satisfecho laboralmente es decir que este porcentaje de personal se encuentra con expectativas muy altas en cuanto a su trabajo y estas se encuentran satisfechas.

El 44% se siente satisfecho en síntesis su grado de satisfacción indica que existen áreas laborales y personales que no ha logrado satisfacer en el tiempo y la forma deseada.

El otro 6% se encuentra poco satisfecho esto implica o supone que esta parte del personal no logro cumplir satisfactoriamente con los objetivos deseados. Se debe entrar un poco más en detalle con este personal que carece de satisfacción, se debe indagar los motivos por los cuales este personal no se encuentra satisfecho y buscar la mejora de este punto que resulta muy importante en el desarrollo laboral y el clima organizacional.

El cumplimiento de metas organizacionales garantiza el cumplimiento de objetivos, es por tanto que el personal debe estar comprometido con su trabajo para lograr los resultados esperados. Cuando el personal no logra cumplir con las metas y objetivos propuestos puede que se sientan frustrados provocando un mal clima laboral.

Grafica No. 4



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Según los resultados de la encuesta el 38% de los trabajadores considera el cumplimiento de sus metas laborales como buenas, es decir que logran cumplir con las metas propuestas; mientras que un 31% dijo que el cumplimiento de estas eran muy buenas significan que lo hacen de manera satisfactoria, en el tiempo y en la forma correcta; el otro 31% cumplen sus metas de manera eficiente ósea de manera sobresaliente y notable.

Es importante que el personal cumpla con las metas y objetivos porque estos son la base del buen funcionamiento de cualquier organización. Aunque se presenten obstáculos el personal de CFCA se esfuerza para cumplir con las metas propuestas en su plan de trabajo, esto con la finalidad de que la fundación logre tener un mayor rendimiento en comparación a los demás sub proyectos.

En relación con lo anterior expuesto se puede notar que en CFCA todos cumplen con sus metas laborales aunque no todos con el mismo nivel de satisfacción o logro ya que en algunos casos los trabajadores no logran cumplir con su plan operativo en el tiempo planeado pero realizan su mayor esfuerzo por conseguirlo esto beneficia a la institución ya que se nota que sus trabajadores son

competentes y se proponen cumplir con lo propuesto lo que disminuye en gran manera la tensión.

1.5 Tipos de motivación.

Existen cuatro tipos de motivación que impulsan a los trabajadores a trabajar dentro de cualquier organización.

1.5.1 Motivación extrínseca.

Es una razón creada en forma ambiental para incentivar o persistir en una acción, aparece cuando lo que atrae al individuo mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada. (Deci, 1999)

La motivación extrínseca se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo.

Conducta de trabajo atribuible a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma), es decir, recibir recompensas/incentivos extras por el trabajo desempeñado.

Los Incentivos, son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más. El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. Aun cuando ésta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas.

Es por ello que entre la Remuneración, el Trabajo y la Productividad existe una importante relación recíproca. Por parte de la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración

que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. (Garcia, 2008)

Es evidente entonces, que la motivación extrínseca proporciona al trabajador remuneraciones, recompensas e incentivos extras a cambio del trabajo desempeñado esto con la finalidad de que el personal se sienta motivado y tomado en cuenta.

Para la organización resulta importante retribuir a su personal de esta manera, para que este ponga un interés extra en el desempeño laboral lo que permitirá un aumento en su productividad. Con este tipo de motivación el trabajador siente que su trabajo es valorado y esto lo estimula a realizar de manera más eficiente sus tareas y actividades laborales.

1.5.2 Motivación intrínseca.

Estado de ánimo que permite al ser humano desarrollar ciertas conductas en su vida personal, en su trabajo, y en la socialización de las culturas.

La motivación está determinada por una serie de factores entrelazados de manera muy compleja que abarca características de la personalidad, de la familia, del ambiente social, actitudes, intereses, deseos, que influyen de manera directa en la consecución de metas personales, por lo que al no tener una estabilidad, intervienen de forma inmediata en el logro de la satisfacción personal, los conflictos y su resolución en uno y otro sentido, produciendo que estos vayan evolucionando y se conviertan en motivaciones psicológicas. (Garcia, 2008)

(Jaen, 2010) Expresa que “La motivación intrínseca es entendida como el conjunto de afectos y necesidades personales que empujan a la acción, cuya naturaleza es completamente psicológica, no fisiológica. Este tipo de motivación se basa en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación”.

Según se ha visto la motivación surge desde afuera de la personalidad de un individuo no le interesa si su trabajo realizado fue benéfico para el sino que solo se preocupa por alcanzar el grado de calidad necesario para obtener la recompensa pero no importa que sea perfecta o alcance la excelencia. En síntesis, la motivación intrínseca se refiere a lo que se obtiene del trabajo mismo es decir que el trabajo permite para ampliar y desarrollar las capacidades.

1.5.3 Motivación transitiva.

La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo mismo.

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, saldríamos del ámbito de las motivaciones intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas.

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

Los demás, de acuerdo con su motivación primera y de corto alcance, buscan bienes extrínsecos, que se ven satisfechos gracias a mi trabajo. Así, mi trabajo, movido por una motivación transitiva proporciona a los otros los bienes extrínsecos que ellos buscan. (Cubem, 2007)

En los marcos de las observaciones anteriores, este tipo de motivación se mueve por el aporte que se puede dar como persona a los demás, lo que genera satisfacción al ayudar a los otros ya que el individuo siente que puede transmitir sus conocimientos e interés a los demás.

1.5.4 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: por beneficiar a otro, me aventuro a pasar por encima de mí mismo. (Actualidad Gerencial, 2009)

La motivación trascendente se refiere a la actitud y acciones que toma el líder de la organización para obtener un buen desarrollo.

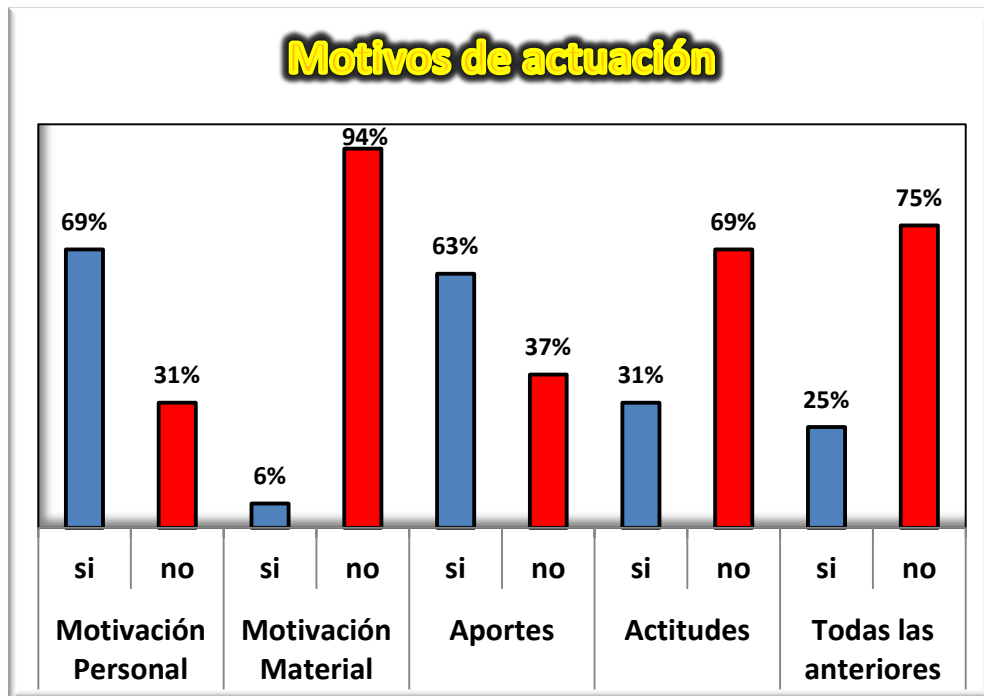
Para que el líder lleve a cabo la motivación trascendente debe pasar por encima de sí mismo, y buscar el beneficio de los demás.

Esta motivación se basa en trabajar con motivación transiativa, pero a diferencia de esta, no basta con satisfacer a los colaboradores. Básicamente la motivación trascendente se basa en que el líder haga que sus colaboradores se interioricen la misión de la organización y desarrollen todo su potencial ofreciéndoles necesidades no demandadas. (Martinez, 2011)

A los efectos de este, el líder que existe dentro de cada organización para generar este tipo de motivación a sus subordinados debe pensar en el beneficio de los demás como es el caso de la motivación transiativa, con la diferencia que este debe desarrollar el potencial de sus trabajadores que estos tomen como suyos los objetivos, metas, misión y visión de la empresa.

En el caso de la fundación en estudio se puede notar que el coordinador es una persona que motiva a su personal asíéndoles ver que la misión y visión de la organización deben sentirla como una meta personal, que el trabajo de todos contribuyen a un mejor logro de objetivos y que la realización de sus labores depende el bienestar de muchas familias beneficiadas por este proyecto.

Grafica No. 5



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Según los resultados obtenidos que muestra la gráfica se puede observar que en cuanto a la opción referente a la motivación extrínseca el 94% del personal no lo impulsa al desarrollo de sus actividades laborales las remuneraciones, premios o regalías que puedan obtener por la realización de su trabajo, el otro 6% del personal no se siente motivado de esta manera este es un bajo porcentaje por lo que se llega a entender que esto no es agente motivador en los trabajadores.

El 75% del personal expreso que lo que los impulsa es la motivación intrínseca es decir los beneficios individuales que pueden obtener, la extrínseca que se refiere a los premios que puede obtener por su desempeño, al igual siente motivación transitiva es decir los aportes que da a sus compañeros de trabajo e igualmente lo motiva las actitudes de su jefe (motivación trascendente); el otro 4% no se siente motivado por todos los tipos de motivación.

Con respecto a la motivación trascendente un 69% no señalo sentirse motivado por las actitudes del jefe, el otro 31% del personal se siente motivado cuando el jefe los impulsa a un mejor desarrollo de sus capacidades. Aunque gran parte del personal no se siente motivado por las actitudes del jefe es importante que este los motive como es el caso del coordinador de dicha fundación que motiva al personal brindándoles confianza y disposición en el momento que surjan dificultades.

El 69% del personal sienten motivación personal es decir motivación intrínseca es decir que lo que los motiva a trabajar es lo que pueden obtener ellos del trabajo, el conocimiento, los deseos e intereses que contribuyen al logro de metas personales. El otro 31% no se siente motivado de esta manera por lo que a ellos los pueden motivar los incentivos, actitudes o aportes.

Los trabajadores que se sienten motivados por el aporte que pueden dar a los demás en su trabajo en un 63%, esto debido a que como trabajadores de esta organización ellos están trabajando en beneficio de familias con escasos recursos económicos brindándoles vestuario, alimento, vivienda, educación, salud, entre otros beneficios a través del apadrinamiento con el objetivo de mejorar su calidad de vida. En cambio el otro 38% no sienten este tipo de motivación aunque laboren en pro del beneficio de otras personas.

En cuanto a lo anterior expuesto, se hace notar que lo que resulta más motivador para el personal de la fundación, es lo que se llama motivación intrínseca o motivación personal, es decir que los trabajadores de esta fundación son motivados por aquellos factores que influyen en la consecución de sus metas personales.

1.6 Teorías motivacionales.

Las teorías de la motivación tratan de descubrir los elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de teorías de la motivación, en función del objeto de estudio que persiguen:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista cronológico, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido. (Alvarez, 2006)

Es decir, que todas las teorías de motivación buscan un solo objetivo: determinar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los provoca. Debido a que no todas las personas no actúan de igual manera esto ira en dependencia de su grado de motivación.

1.6.1 Teorías de contenido.

Estas teorías acentúan la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de realizar las tareas y la energía con la que se desarrollan. De esta forma, tratan de analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de las personas en el entorno laboral.

Cabe agregar, que este tipo de teoría se encarga del estudio de todos aquellos elementos que inciden en la motivación de cada individuo según su personalidad, ya que de esta forma se pueden identificar las necesidades porque no todas las personas piensan, necesitan y actúan de la misma manera es por ello que se existen diversas teorías que tratan de explicar la manera de actuar de las personas y los diferentes factores que influyen en su motivación.

Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.

1.6.1.1 Herzberg: Teoría bifactorial (1976)

Este autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- **Factores de higiene**, asociados con la insatisfacción.
- **Factores motivadores**, asociados con la satisfacción.

Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.

1.6.1.1.1 Factores de higiene.

Los factores de higiene se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externas al mismo. Están asociados a la insatisfacción.

Entre otros se pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

1.6.1.1.2 Factores motivadores

Los factores motivadores se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan insatisfacción. Ahora bien, la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación. Dicho de otra manera, el hecho de que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo. Aunque una persona tenga un salario muy alto, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada. (Alvarez, 2006)

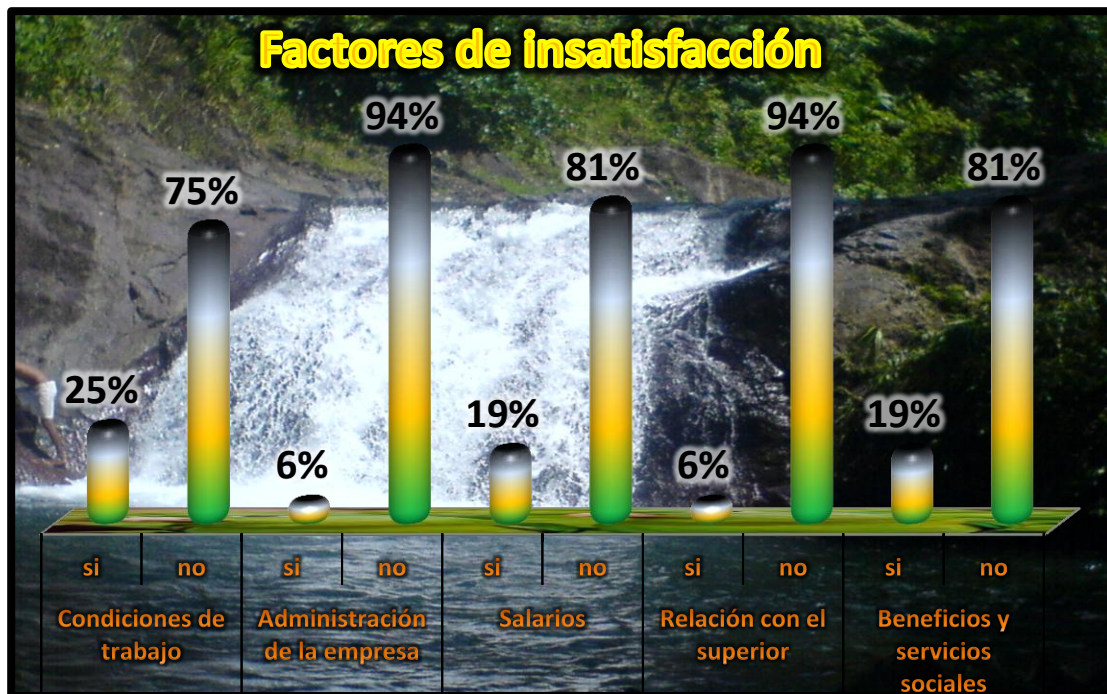
De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como las políticas de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes. (Ramirez, 2008).

En base a lo anterior se puede agregar que en su teoría Herzberg expone que existen dos tipos de factores como son los higiénicos o de insatisfacción y los motivadores o satisfactores concluyendo que estos son independientes unos de otros y estos pueden afectar la conducta del individuo de diferentes maneras.

Se puede decir que los factores higiénicos son la principal causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando estos no están correctamente atendidos, y aunque estos se cubran, nunca llegan a generar una completa satisfacción ya que de cierta manera son neutros.

Los factores motivadores producen satisfacción y por ende más motivación en los trabajadores cuando estos están bien atendidos y cuando no lo están generan desmotivación estos incrementa a través del enriquecimiento del trabajo cuando se crea por ejemplo ser un ambiente participativo. Es entonces importante no descuidar los factores motivadores dentro de cualquier organización puesto que estos garantizan una mayor motivación en el personal.

Grafica No. 6



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Según Herzberg existen dos factores que influyen en la motivación de los trabajadores, los higiénicos o insatisfechos y los motivadores asociados con la satisfacción.

Al consultar al personal de la fundación a cerca de los factores insatisfechos en el entorno donde se desarrollan un 94% expreso estar satisfecho con la administración de la empresa por el contrario otro 6% dijo que no es decir que en cuanto a la administración de la institución la mayor parte del personal considera que esta se lleva a cabo de la manera correcta. Por tanto es notable que se lleve una correcta administración en la fundación esto debido a que se lleva un adecuado orden de cada movimiento realizado, lo que resulta necesario para un buen funcionamiento organizacional.

El 94% de la muestra señalo que la relación con el superior se efectúa dentro de la empresa en cambio un 6% expreso que no, esto refleja que gran parte del personal tiene una buena relación con su jefe lo cual es muy importante porque esto genera un clima de confianza y respeto también nos da a entender que el coordinador es una persona que tiene muy buenas relaciones humanas con cada uno de sus subordinados.

En cuanto al factor de los beneficios y servicios sociales el 81% del personal señalo que este factor existe en su centro de trabajo y un 19% expreso que no, todo el personal que labora en CFCA es asegurado en el INSS existe y un alto porcentaje está de acuerdo o conforme con este beneficio que se les brinda y es en realidad poco el porcentaje que no está muy satisfecho en cuanto a recibir este beneficio.

Es obligación de toda institución privada o pública asegurar a sus trabajadores para protegerlos contra futuros accidentes, enfermedades y jubilación. Es por tanto que en la fundación se asegura a todos los trabajadores aunque parte de ellos opina que deberían contar con otro seguro de vida que ya que en la clínica donde son asegurados no cubren completamente sus necesidades.

El 81% considera que el salario es un factor satisfecho por el contrario un 19% dijo que no, como se puede notar existe una mayor parte de trabajadores que considera su salario como acorde a sus funciones y tareas que desempeñan sin embargo otros piensan que no reciben un salario justo ya que atienden a muchas personas lo que genera mucho trabajo y que salarialmente no se encuentran bien compensados ya que realizan muchas funciones y a cambio obtienen un salario muy bajo.

Un 75% expreso contar con buenas condiciones de trabajo en cuanto a infraestructura, herramientas, material, iluminación y ventilación entre otras por el contrario un 25% no tienen la misma opinión ya que dicen contar con una sola oficina para todos los promotores y solo 6 computadoras para realizar su trabajo y que esto no es lo suficiente por lo que muchas veces ocasiona retrasos y tienen que elaborar sus documentos en sus casas, en cuanto a este punto la institución debe de considerar la compra de computadoras y ampliar la oficina de Promotoria para agilizar el trabajo. Si un trabajador no cuenta con condiciones óptimas en su trabajo puede que se sientan insatisfechos y esto afectara el adecuado desempeño de sus labores.

Grafica No. 7



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Como se puede notar en la gráfica, el 100% de la muestra señaló que el trabajo en sí y la responsabilidad se encuentran satisfechos siendo estos pertenecientes a los factores motivacionales, lo que significa que los trabajadores de CFCA se identifican con el trabajo que realizan en otras palabras les gusta lo que hacen y se encuentran comprometidos con su trabajo cumpliendo con sus obligaciones de la forma debida poniendo especial atención en lo que hace y de cierta manera asumiendo sus errores si los llegaren a cometer por tanto se sentirán satisfechos.

Un 94% dijo sentirse auto realizado y otro 6% expreso lo contrario esto quiere decir que existe un elevado nivel de motivación en lo que respecta la realización del trabajo ya que la autorrealización como factor motivacional según la teoría de Herzberg surge en el desarrollo y contenido del trabajo.

Otro 94% señaló que el reconocimiento es un factor que se cumple siendo este un porcentaje muy relevante se puede decir que esta gran parte del personal siente que su trabajo es reconocido y tomado en cuenta en cambio el otro 6% dijo que no aunque es un pequeño porcentaje es muy importante que sientan que su esfuerzo es valorado y a su vez atribuyan dedicación, entusiasmo y compromiso, el coordinador de CFCA debe conocer que el reconocimiento es la clave para promover satisfacción laboral, productividad y el desempeño entre otros.

El progreso profesional como factor motivacional un 63% del personal dijo que se cumple en ya que se les ha capacitado y brindado talleres que les permitan ampliar sus conocimientos para el mejor desarrollo laboral y un 38% dijo que no esto es debido a que este porcentaje se refiere al personal nuevo que labora en la fundación ya que han sido pocas las capacitaciones que se les han brindado pero que con el trascurso del tiempo irán siendo capacitados ya que esto maximiza el éxito de la institución.

En cuanto a los resultados que nos muestra esta grafica se puede notar que mayormente los factores que se cumplen son los motivacionales que según

Herzberg son los necesarios para mantener motivado al personal, porque los factores higiénicos o de insatisfacción son neutros y aunque estos se mejoren no influirán en gran manera en la motivación y satisfacción laboral por lo que se considera necesario que se busque dentro de la fundación la manera de desarrollar elementos motivadores en su personal enfatizando el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso y el trabajo en sí para garantizar el éxito en el logro de objetivos organizacionales.

1.6.1.2 Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1963).

En su obra *Motivación y personalidad*, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

La jerarquía de las necesidades (Maslow). Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

1.6.1.2.1 Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

1.6.1.2.2 Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

1.6.1.2.3 Necesidades sociales o de pertenencia. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

1.6.1.2.4 Necesidades de autoestima o reconocimiento. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

1.6.1.2.5 Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona.

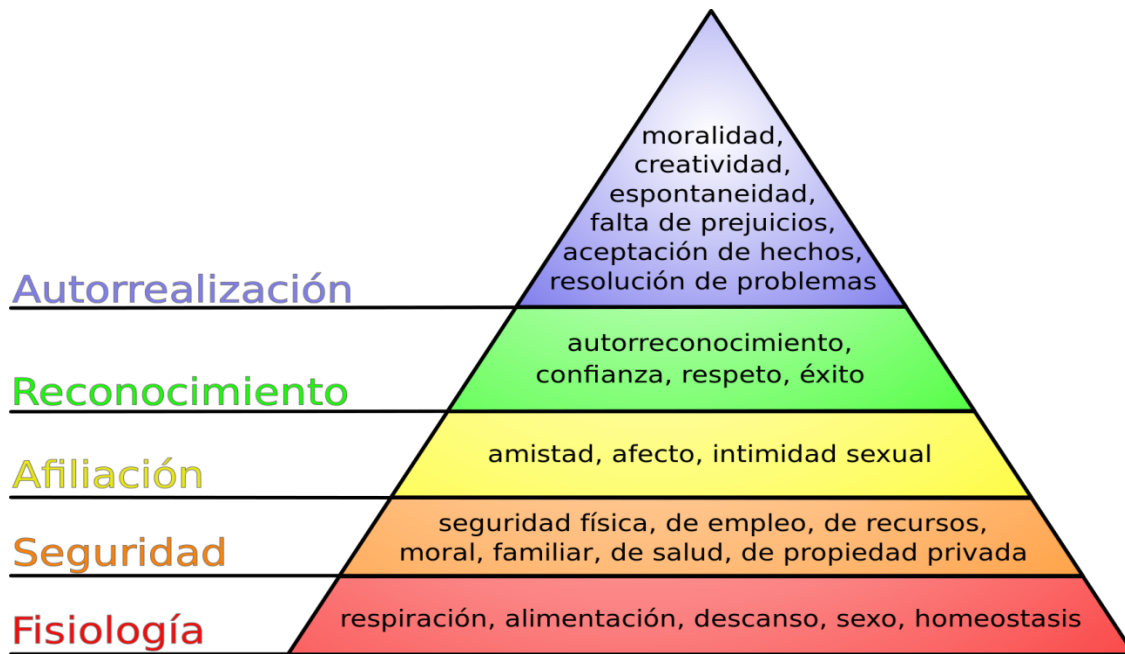
En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales entre otros.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. (Chiavenato, 1999)

En síntesis, las necesidades primarias deben ser satisfechas para alcanzar los otros niveles en los que Maslow jerarquiza en la pirámide. Conforme se van satisfaciendo las necesidades fisiológicas o de seguridad van surgiendo más necesidades las cuales son más difíciles de satisfacer ya que el individuo genera nuevas expectativas las cuales necesita cumplir. Para que un individuo logre

sentirse auto realizado debe haber satisfecho los niveles inferiores expuestos en la pirámide.

Figura N° 2: La pirámide de Maslow



Fuente: (Frager, 1991)

Las necesidades Maslow las jerarquiza en una pirámide en orden ascendente. En la parte inferior están situadas las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior sus últimos deseos y aspiraciones. Las necesidades fisiológicas son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia de cualquier persona como lo son la alimentación y respiración.

En lo que se refiere a necesidad de seguridad se puede decir que son aquellas que protegen a las personas de posibles peligros un ejemplo de ello en el ambiente laboral sería brindar al personal equipo que los proteja de accidentes en el caso de los trabajadores de la fundación sería darles cascos y herramientas cuando estos se transportan en motos hacia las comunidades.

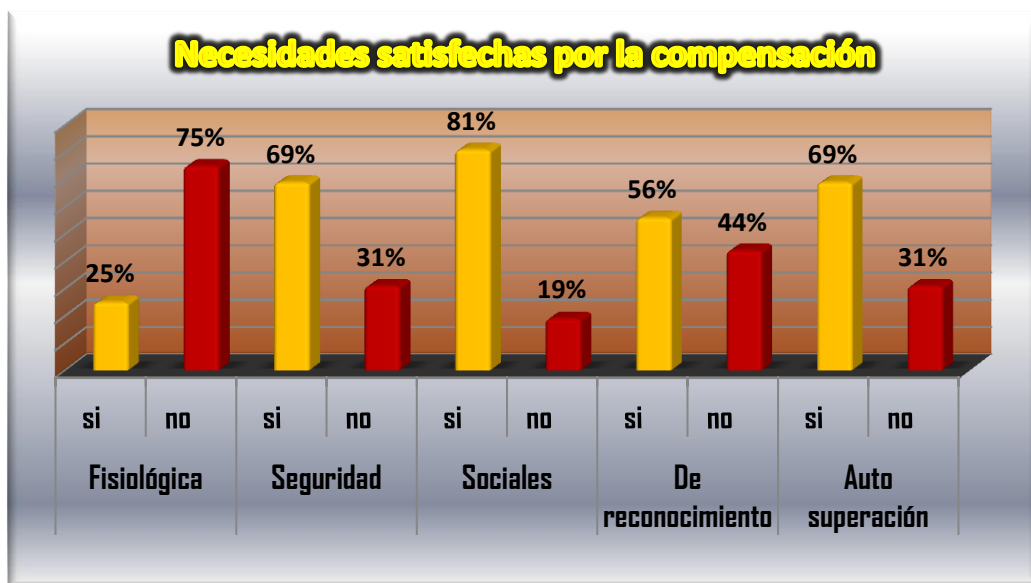
Dentro de las necesidades sociales o de afiliación el autor destaca que el ser humano necesita sentirse acompañado, comunicarse, dar y recibir afecto. En C.F.C.A existe un alto nivel de relaciones sociales entre trabajadores esto con el

fin de que el trabajador se sienta parte fundamental de la organización; así mismo mantienen este nivel social con los apadrinados lo que facilita el trabajo en conjunto.

En las necesidades de reconocimiento o estima la persona necesita sentirse reconocida, respetada y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de autorrealización o auto superación son las últimas de la pirámide al llegar o encontrarse en este nivel las personas desarrolla su potencial, capacidades y creatividad.

Es importante destacar que para llegar al último nivel de la pirámide el individuo necesita cubrir todas las necesidades elementales. Según Maslow, para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel.

Grafica No. 8



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Según el estudio realizado el 81% reflejó que con las compensaciones recibidas satisfacen las necesidades sociales es decir satisfacen la participación, comunicación, las necesidades de asociación, aceptación y amistades entre otros; el otro 19% según los resultados no logran satisfacer este punto del esquema social de cualquier individuo. Según Maslow estas necesidades surgen cuando son satisfechas las fisiológicas y de seguridad pero los encuestados señalan que no satisfacen por completo estos dos primeros niveles de la pirámide lo que resulta contradictorio con la teoría; Sin embargo el universo sometido a estudio dijo tener necesidad relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo y personas ajenas a la institución. Esto implica o supone que aunque haya áreas que no se satisfagan completamente existe para cualquier individuo la necesidad de aceptación ante la sociedad.

En cuanto a las necesidades fisiológicas un 75% no logra satisfacer el primer nivel de la jerarquía de Maslow que incluye las necesidades básicas de cualquier individuo como son la alimentación, la respiración, descanso entre otros; esto resulta impactante ya que los trabajadores de la fundación cuenta con buenas condiciones de vida y se considera que con el salario recibido pueden llegar a cubrirse estas necesidades, sin embargo haciéndose énfasis en el descanso, esta necesidad no es satisfecha debido a que principalmente los promotores se encuentran con exceso de trabajo porque son muchas las personas que se encuentran en las zonas que atienden por lo que muchas veces tienen que trabajar horas extras o inclusive realizar parte del trabajo en sus casa. El otro 25% señaló que si satisface este tipo de necesidad elemental referentes a la supervivencia. Es importante que el personal logre cubrir estas necesidades básicas para que puedan llegar a los otros niveles para llegar a sentirse autorrealizados para desarrollar al máximo su potencial.

En el segundo nivel de la pirámide en el que se encuentran las necesidades de seguridad, el 69% de los trabajadores señaló cubrir las necesidades de este nivel y el otro 31% expreso no satisfacer estas necesidades con las compensaciones

recibidas. El personal de CFCA cuenta con las medidas de seguridad necesarias en su centro de trabajo ya que se les brinda y exige portar casco y herramientas al momento de trasladarse en motocicletas también tienen su botiquín en el caso de accidentes leves además de estar asegurados para protegerlos de inconvenientes como accidentes, enfermedades, jubilación entre otros.

En el último nivel jerárquico donde se ubica la autorrealización 69% del personal dice satisfacer o cubrir estas necesidades esto implica o supone que el personal que afirmo esto han alcanzado o completado los niveles anteriores al menos hasta cierto punto; el otro 31% no ha llegado a alcanzar este nivel por lo que se concluye que no han satisfecho completamente los otros niveles.

La autorrealización es el impulso de superarse cada vez más y es notable como el personal de la fundación tiene este deseo ya que todo el personal se ha formado profesionalmente, en el transcurso de su tiempo laborando para CFCA han logrado concluir con sus estudios e inclusive optar por nuevas carreras profesionales. Aunque ellos no han logrado satisfacer satisfactoriamente los otros niveles tienen deseos de superarse y ponen todo su empeño por lograr alcanzar sus metas y aprender a desarrollar sus capacidades al ponerlas en práctica en el quehacer laboral.

En el nivel de reconocimiento un 56% considera cubrir con las necesidades que conlleva este nivel como lo son el respeto, la confianza, logros, libertad, etc. Y un 44% no satisface estas necesidades.

En la fundación en estudio el coordinador brinda a su personal respeto porque considera que es la base para un ambiente laboral cálido, así como también confianza y libertad de opinión. Por lo que se supone que todo el personal podría satisfacer este cuarto nivel de la jerarquía por tanto es necesario que el coordinador y jefes de área conozcan que necesidades su personal no logra

satisfacer para que busquen la recompensa que logre su satisfacción y estos a sentirse autorrealizados en su trabajo.

Con relación a lo anterior expuesto la fundación debe conocer el nivel en el que se encuentran las necesidades de su personal esto con el fin de establecer estímulos con dicho nivel y de este modo motivar al personal.

1.6.1.3 Teoría de las necesidades aprendidas (1989) McClelland

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo. McClelland denomina motivador a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse de una persona. (Alvarez, 2006)

La motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:

- De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
- De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
- De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

1.6.1.3.1 Necesidad de logro.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- a) Que el resultado dependa de su propio esfuerzo.
- b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos

- c) En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

1.6.1.3.2 Necesidad de poder.

El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. “La meta de la motivación para el poder”, como señala McClelland, “es sentirse poderoso”. El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos.

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración.

El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados más por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas.

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea.

Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

1.6.1.3.3 Necesidad de afiliación.

El motivo de afiliación indica que los gerentes tienden a prestar mayor atención a las personas y a sus sentimientos son más amistosos, se sienten más cómodos al momento de interactuar y más dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad. (Ramirez, 2008).

Según se ha citado, McClellan define la motivación como una red asociativa dado que dentro de cada individuo existen expectativas sociales que necesitan ser satisfechas por tanto las mismas vendrían hacer agentes motivadores las cuales se encuentran clasificadas en necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

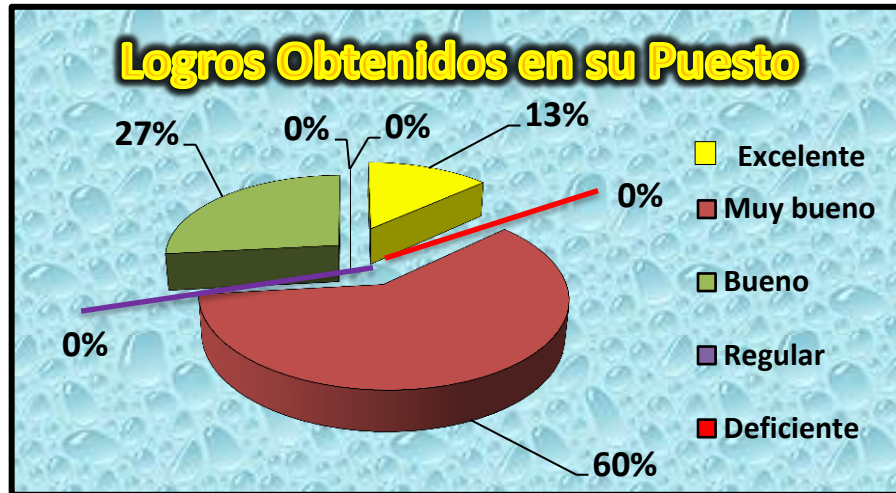
En cuanto se refiere a la necesidad de logro las poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales con el afán de alcanzar el éxito; la necesidad de poder la adquiere una persona cuando ve la influencia que genera en otros, esto se da mayormente en los gerentes los cuales imponen su dominio en las exigencias del trabajo y quieren mantener el grado de control ante cualquier situación que se presente; y por último la necesidad de afiliación que es aquella en la cual la persona busca una estrecha relación con los demás.

Basándonos en lo antes referido, podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestra la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias

y también refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

Grafica No. 9



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Según el estudio realizado el 60% considera muy buenos los logros obtenidos en el puesto de trabajo lo que significa que este porcentaje significativo de trabajadores realizan sus funciones de manera eficiente para alcanzar el éxito en sus tareas laborales lo que es importante para la fundación porque su personal se esfuerza evitando el fracaso lo que los vuelve un personal competitivo y capaz.

Un 27% de la muestra tomada expreso sus logros como buenos estos se encuentran en un rango más bajo que los anteriores pero no menos importante porque aunque este porcentaje se encuentre comprometido con sus tareas laborales y den su mayor esfuerzo existen inconvenientes para alcanzar un logro más exitoso que los demás trabajadores, por tanto el coordinador reconoce el esfuerzo de cada uno de los trabajadores para que estos estén motivados y sean más eficientes por lo que este porcentaje puede que llegue a ser más eficiente laboralmente.

Solamente un 13% considera sus logros como excelentes esta parte del personal se siente más capaz de llegar al éxito laboral mediante la realización de

actividades laborales. Según el coordinador los trabajadores trabajan en equipo cuando un promotor presenta dificultades recibe el apoyo de otro coordinador especialmente cuando se trata de un nuevo trabajador, lo que da a reflejar un ambiente de compañerismo.

El coordinador de la fundación debe implementar técnicas adecuadas que permitan que el personal ponga en práctica sus capacidades y habilidades de manera que este esfuerzo se vea reflejado en sus logros.

1.7.2 Teorías de proceso

Estas teorías tratan de analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo.

Entre las teorías de proceso se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- McGregor. Teoría X Y.
- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Teoría de Taylor

1.7.2.1 Teoría de McGregor.

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos esta en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones. (Ramirez, 2008)

1.7.2.1.1 Teoría X.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

- 1) A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.

- 2) Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- 3) Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- 4) La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

1.7.2.1.2 Teoría Y.

En contraste estas percepciones negativas acerca de la naturaleza negativas de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y.

- 1) Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- 2) La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- 3) La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
- 4) La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos.

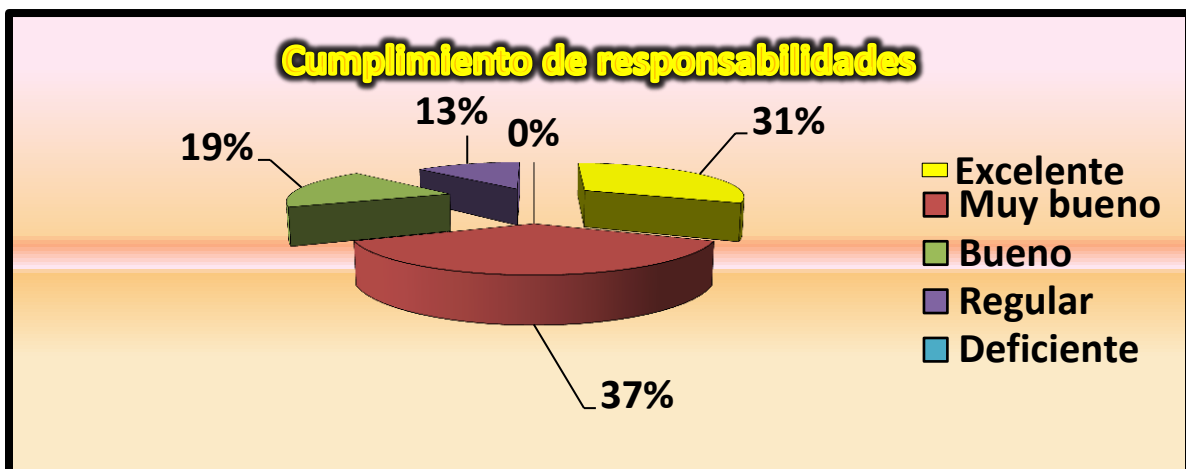
McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

Significa entonces que McGregor asume que los gerentes suponen que los trabajadores tienen dos formas distintas de reaccionar y actuar en cuanto a la realización de su trabajo; en forma negativa destacando que no les disgusta trabajar y adquirir responsabilidades y es por esto que deben ser controlados y amenazados con castigos para que estos trabajen para lograr las metas.

Por otro lado expresa McGregor que las personas reaccionan en forma positiva en cuanto a percibir el trabajo de forma natural, buscan y aceptan responsabilidades y se encuentran comprometidos con los objetivos. El autor señala que el gerente puede tener determinada conducta con sus trabajadores al plantearse estos supuestos, pero tanto las suposiciones positivas como las negativas no son válidas y al tomarlas en cuenta puede que la motivación no se relacione de manera correcta con el personal.

En CFCA se cuenta con un personal comprometido con el trabajo, responsable, capaz y participativo por lo que según la teoría de McGregor estos se encuentran ubicados en la teoría "Y" la cual hace énfasis en los aspectos positivos del personal hacia su trabajo; por lo que no se considera que sea necesario castigar o vigilar al personal para que cumplan con sus funciones y metas pero si es necesaria la evaluación para verificar que todo va marchando según lo planeado, manteniendo así un alto nivel de desempeño en la fuerza laboral, beneficiando a la fundación porque un personal comprometido garantiza que se cumplan los objetivos individuales y organizacionales.

Grafica No. 10



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Como puede observarse en la gráfica un 37% del personal considera cumplir de manera muy buena con las responsabilidades, ya que al realizar su plan operativo personal toman en cuenta cada una de las funciones asignadas lo que permite cumplir al final del mes con lo que se ha propuesto.

Otro 31% expresa que son excelentes por lo que se llega a notar que este porcentaje del personal siente un mayor compromiso por realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente ya que toman como suyos los objetivos organizacionales lo que beneficia la fundación ya que existe un alto grado de compromiso y responsabilidad en el personal lo que garantiza un buen funcionamiento.

Un 19% de la población tomada califica como bueno el cumplimiento de sus responsabilidades esto debido a que existen ocasiones en que no pueden rendir a tiempo sus informes lo que los hace sentirse no muy eficaces y eficientes.

El 13% califica como regular ya que en épocas de mal clima las lluvias no les permiten realizar las visitas en el tiempo que están planeadas por lo que ocurren retrasos en la entrega de beneficios. En este caso el coordinador junto con los promotores buscan la manera de resolver el inconveniente y de llevar a cabo la función a ejercer.

La mayor parte del personal se siente cumplir con sus funciones y responsabilidades de manera eficiente puesto que aunque resulten inconvenientes buscan la manera de realizar las actividades. El apoyo del coordinador y de los demás trabajadores en dicha institución es de vital importancia ya que el personal se siente con confianza al trabajar en la organización esto contribuye a que no aparezcan actitudes negativas en sus tareas laborales y adquieran un compromiso con la fundación.

1.7.3.1 Teoría de Taylor.

A Frederick Taylor se le llama "el padre de la administración científica, dedicó la mayor parte de los esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el

trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad. (Pestana, 2005)

Frederick Taylor (1856-1915) fue pionero en el desarrollo de métodos de trabajo que determinaron las formas de la organización. Sobre la base de un trasfondo social que consideraba que el esfuerzo era fundamental y que había que controlar a las personas para que cumplieran con sus tareas, Taylor ideó la división de los procesos en partes pequeñas. Tanto en la producción como en la administración, cada persona hacía solamente una pequeña parte y le pasaba el elemento (producto o formulario) a la siguiente en el proceso. Así se crearon las líneas de montaje. Uno de los resultados que arrojó esta forma de trabajo fue la necesidad de agregar supervisores (uno por cada diez operarios aproximadamente) y, por lo tanto, más jefes y más gerentes. Es decir, se formó una empresa densa y burocrática, con muchos puestos que abarcaban un grupo relativamente pequeño de responsabilidades. (Maristany, 2008)

Cuando Taylor desmenuza el trabajo y hace que el ser humano se convierta en parte de la máquina y que ella sea la que, en definitiva, establece el ritmo, está diciendo que la motivación es la desaparición del hombre y su substitución por la máquina, y que los supervisores tienen que ejercer el poder del miedo y el castigo para lograr que las personas que son vagas (malas) por naturaleza, trabajen. (Maristany, 2008)

Taylor desarrolla cinco principios de la administración los cuales le dan atribuciones y responsabilidades a la gerencia, ellos son:

1. Principio de planteamiento: sustituir el trabajo del improvisado del obrero, por métodos basados en procedimientos.
2. Principio de Preparación: selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades para producir más y mejor.
3. Principio de control: controlar el trabajo para verificar que el mismo se esté ejecutando correctamente.

4. Principio de Ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.
5. Estudiar y Analizar el trabajo realizado por el obrero, es decir como lo hace. (Pestana, 2005)

Hechas las consideraciones anteriores, Taylor ideó la división del trabajo para mejorar así la efectividad en su realización dividiendo los procesos en partes pequeñas para el personal fuese supervisado y controlado formando de esta manera una empresa densa y burocrática. En la actualidad las empresas han adoptado este sistema dividiendo el trabajo en áreas las cuales cuentan con jefes encargados de medir el desempeño de sus subordinados para garantizar el cumplimiento de metas y objetivos, un claro ejemplo es el de la fundación en estudio donde el trabajo está organizado por áreas la cual cuenta con un jefe inmediato que mide el desempeño del personal a su cargo con la diferencia que en esta organización no se caracteriza por ser burocrática ya que las decisiones el coordinador toma en cuenta la opinión del personal en la toma de decisiones.

1.7.3.1.1-Incremento de la Productividad mediante:

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro en los materiales; apoyándose en aspectos como estudio de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción. (Pestana, 2005)

En base a lo anterior expuesto, las empresas adoptan diferentes medidas para aumentar la productividad de sus trabajadores tales como capacitaciones, instrucciones, incentivos entre otros. En el caso de CFCA lo que se implementa para garantizar que su personal sea productivo es el estudio de tiempos y movimientos mediante un plan operativo a nivel nacional que abarca toda las funciones que deben realizar cada trabajador durante el año pero son los trabajadores que adecuan estas tareas a realizar en su propio plan operativo

abarcando todos los aspectos incluidos en el plan nacional y con forme a esto son evaluados.

1.7.3.1.1.1 Creación de recompensas económicas.

Taylor (Gestión del cambio) ve al salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto productividad que considera optimo y que es el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los periodos siguientes. El taylorismo genero un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios de alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación. (Rivera, 2006).

Según (Erra, 2011) Para que exista alguna esperanza de obtener la iniciativa de sus obreros, el administrador debe dar algún incentivo especial a sus hombres cuando estos producen más que el obrero ordinario del oficio. Este incentivo puede revestir diversas formas: esperanza de un rápido ascenso, salarios elevados, etc. Este incentivo especial debe ser acompañado por una consideración especial y un trato cordial que solo se encuentran en el jefe que tiene un sincero interés por el bienestar de sus subordinados. Solo dando un "incentivo" de esta naturaleza puede tener el patrón la esperanza de obtener la "iniciativa" de sus obreros. En las administraciones de tipo ordinario, la necesidad de ofrecer al obrero un aliciente especial ha llegado a ser tan reconocida que una gran proporción de industrias considera la posibilidad de basar la organización de sus fábricas en alguno de los sistemas modernos de salarios. En una administración científica el sistema de salario adoptado no es más que un elemento accesorio.

En síntesis, Taylor considera que los individuos los motiva en gran manera la retribución que reciben por el trabajo realizado. El salario, recompensas y otras formas de remunerar al personal hacen sentir que su trabajo es valorado. Es necesario mencionar que en la fundación en estudio el salario es la única forma en la que se incentiva al personal y este no es catalogado como un agente motivador

por parte de los trabajadores sin embargo esto no imposibilita el aumento en la productividad en el personal.

1.7.3.1.1.2. Contratar trabajadores hábiles y diestros.

El propósito más importante de los obreros, como de los jefes de administración, debe ser la y desarrollo capacitación de las facultades de cada individuo, de manera que pueda efectuar, al ritmo más rápido y con el máximo de eficiencia, el trabajo que mejor convenga a sus aptitudes naturales. (Erra, 2011)

Buscamos al hombre que conozca su oficio y pueda ser utilizado; el hombre que ha sido formado por los demás. Cuando comprendamos que nuestro deber, como nuestra oportunidad, reside en cooperar en instruir y formar este hombre competente, en lugar de buscar el hombre formado por los demás, nos hallaremos en el camino que conduce a un mayor rendimiento nacional.

En el pasado, la teoría afirmaba que cuando se había conseguido el hombre conveniente, podía dejársele sin ningún riesgo la elección de los métodos. En el futuro deberá comprenderse que nuestros jefes de industrias deben ser instruidos correctamente, y que no hay hombre, que con el antiguo sistema de administración personal pueda tener la esperanza de competir con un número de hombres comunes, pero bien organizados y que sepan coordinar sus esfuerzos.

En el pasado, el hombre lo era todo; en el futuro, el sistema debe ser lo principal. El primer propósito de todo sistema debe ser formar hombres de primera clase; y bajo una administración sistemática el mejor hombre alcanzará la cima con más seguridad y rapidez. (Erra, 2011)

Es importante señalar, que el trabajador es considerado como el activo más importante dentro de cualquier empresa, institución y organización ya que de ellos depende el mejor funcionamiento de las mismas; es por tanto que al momento de contratar al personal se toma en cuenta su preparación, características y

habilidades. En CFCA se contrata al personal inclusive con preparación técnica porque se considera que el individuo al ser capacitado y orientado adecuadamente en la realización de sus funciones se familiarizara con el trabajo y se ira perfeccionando en el transcurso de su relación laboral por lo que se invierte en ellos capacitándolos para que sean productivos.

1.7.3.1.1.3 Análisis Científico de las tareas y su tiempo de ejecución.

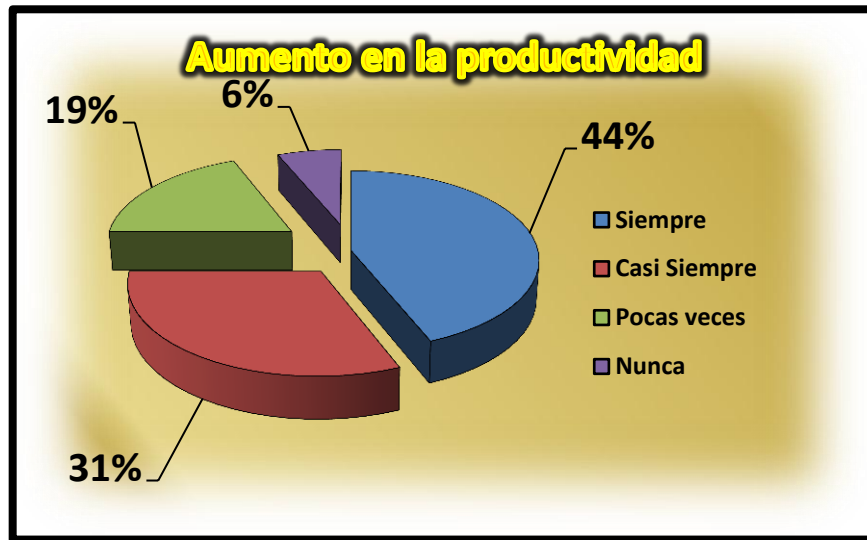
El objetivo de la organización científica del trabajo (OCT) es derribar esos obstáculos y descubrir los métodos más eficaces para realizar una tarea y dirigir a los obreros: la "cooperación estrecha, íntima, personal, entre la administración y los obreros es la esencia misma de la OCT". "Lo que los trabajadores piden a sus empleadores es un salario elevado, y lo que los empleadores desean son bajos costos de producción la existencia o la ausencia de estos 2 elementos constituye el mejor indicio de una buena o de una mala administración".

Taylor enunció 4 principios de administración científica:

1. Estudio científico del trabajo, debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto.
2. Selección científica y entrenamiento obrero. Taylor recomienda una selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.
3. Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, "se trata de que los obreros apliquen la ciencia "y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los primeros no quieren cambiar sus métodos,
4. Cooperación entre los dirigentes y los obreros; "el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros". (Erra, 2011)

En relación con lo anterior expuesto se puede notar que Taylor dice que la productividad se logra mediante la retribución económica de los trabajadores en cuanto al desarrollo laboral, así como también la empresa debe contar con personal capacitado y una distribución adecuada de las tareas de manera que se evite la pérdida de tiempo y desarrollar las tareas de manera eficiente.

Grafica N° 11



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Tal como se refleja en la gráfica el 44% de los encuestados considera que siempre la organización de trabajo le permite un aumento en la productividad puesto que esto agiliza el cumplimiento en sus actividades laborales de manera eficiente y efectiva lo que los hace más productivos y capaces.

Un 31% dijo que casi siempre los vuelve productivos ya que existen tareas laborales con grandes procesos lo que algunas veces provoca retrasos y no consiguen el rendimiento deseado.

Otro 19% expreso que pocas veces y un 6% señalo que nunca, esto significa que no existe una correcta organización entre este porcentaje de la muestra ya que una buena organización del trabajo garantiza la rapidez y el logro de lo que se ha de desempeñar con mayor rendimiento.

En la fundación todas las actividades están debidamente organizadas en el plan operativo lo que a opinión del coordinador garantiza su cumplimiento y vuelve a los trabajadores más productivos.

La productividad es obtener los resultados en el tiempo deseado en el caso de CFCA la mayor parte de sus empleados están bien organizados por tanto se consideran productivos lo que favorece a esta fundación ya que sus recursos humanos se esfuerzan y son capaces de lograr un mayor rendimiento pero se debe entrar un poco más en detalle con este porcentaje de muestra (19% y 6%) debido que el éxito de toda institución está en mano de los recursos humanos ya que en la actualidad este es el recurso más importante por lo cual compiten las diferentes empresas, instituciones y organizaciones.

1.7.4.1 Teoría de la expectativa (1964) Vroom

Según este autor, la motivación de una persona en el entorno laboral depende de los logros u objetivos que quiere alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de llegar a conseguirlos. Esta teoría incide en la percepción subjetiva del trabajador sobre la posibilidad de que su forma de actuar o trabajar conlleve la consecución de un determinado resultado.

En palabras de Vroom: La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

Ahora bien, el resultado final no solamente dependerá del esfuerzo realizado por la persona, sino que también influyen variables externas al trabajador que no están bajo su control. De esta forma, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada manera con la expectativa de conseguir ciertos resultados.

El esfuerzo que desarrollan dependerá de varios factores:

- La significatividad que para el sujeto tenga la recompensa a sus logros y las probabilidades que existen de conseguirla.

– La probabilidad de conseguir el resultado deseado en términos de crecimiento profesional y personal. (Alvarez, 2006)

Esta teoría afirma que los individuos como seres pensantes y razonables que son, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas, por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y la forma en que creen poder conseguirlo.

La teoría de las expectativas establece que los individuos toman decisiones a partir de lo que esperan como premio al esfuerzo realizado.

En el ambiente de trabajo significa que los empleados prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Así, pondrán mucho empeño si consideran que de ésta manera conseguirán algunas recompensas, sea esto un ascenso o un aumento de sueldo, por ejemplo.

1.7.4.1.1 Instrumentación, valencia y expectativas.

La teoría de las expectativas fue elaborada con base en tres conceptos:

- La valencia. Se refiere a las preferencias que los individuos tienen por diversos resultados o incentivos que, en potencia están a su disposición. Hace referencia al valor personal que los trabajadores conceden a las recompensas que ellos especulan que recibirán por su desempeño. Por tanto se puede decir que valencia es la fuerza del deseo de un individuo por obtener un resultado específico, es el valor subjetivo atribuido a un incentivo o a una recompensa.
- Expectativa. Esta refiere a una creencia donde se plantea que el esfuerzo dará resultados, es decir es la relación percibida entre un grado dado de esfuerzo y un determinado nivel de desempeño. Los empleados son motivados por esta creencia de que su desempeño los llevará a los resultados buscados por ellos. La expectativa se presenta como subjetiva,

ya que las personas pueden adjudicar varias de éstas a un resultado. Por su parte los trabajadores competentes y seguros tienden a percibir las expectativas de forma mucho más positiva que aquellos que se manifiestan de una manera pesimista. Por tanto los gerentes podrán influir positivamente en las expectativas de los empleados, a través de una ordenada combinación entre personas y trabajo.

- Instrumentación. Se refiere a la relación que surge entre el desempeño y la recompensa. Se refiere a la medida en la que el primer nivel de resultados (desempeño) llevará al siguiente nivel deseado (recompensa).

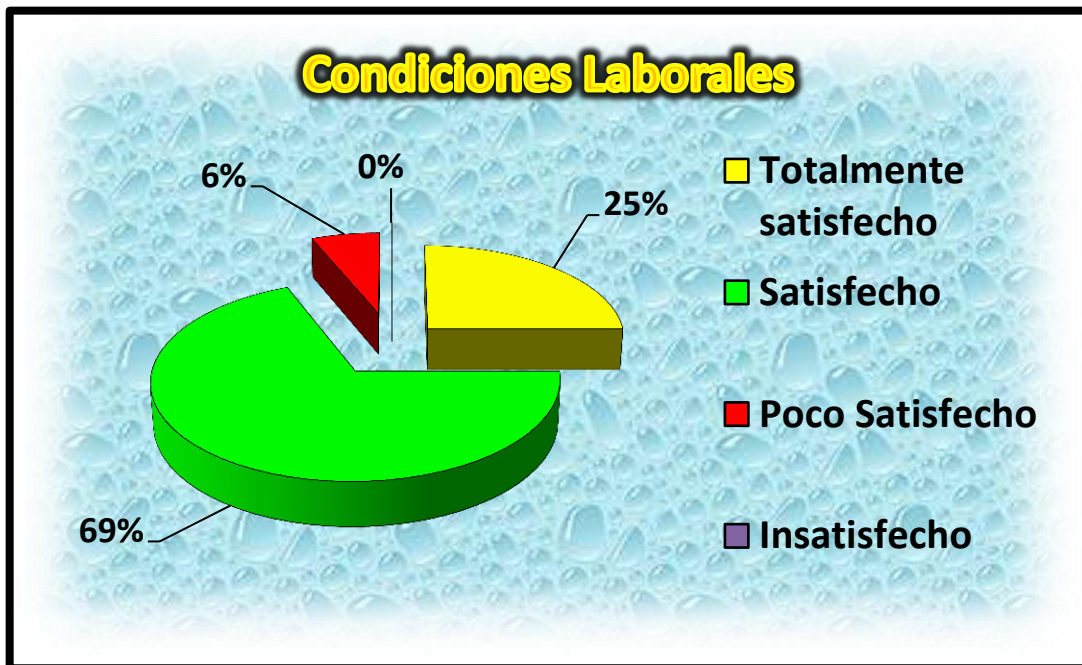
En síntesis, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. Se puede considerar entonces, que uno de los atractivos esta teoría es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales.

Es por tanto importante que la fundación implemente técnicas motivacionales alineando las necesidades del trabajador con los objetivos de la empresa para que su esfuerzo lo realice con la expectativa de alcanzar cierto éxito como cuando ellos logran alcanzar la satisfacción de sus necesidades personales y así mismo que incentiven a su personal por el desempeño alcanzado.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando hablamos de actitudes de los empleados, por lo general nos referimos a la satisfacción laboral. (Robbins, 2004)

Por lo antes expuesto, un individuo insatisfecho tiende a tener actitudes negativas, las cuales pueden ser generadas porque no posee las condiciones laborales necesarias para un buen desarrollo laboral lo que genera incomodidad. Cuanto se refiere a condiciones laborales esto abarca la infraestructura, higiene así como también las herramientas necesarias para la realización del trabajo; si estas no son las adecuadas el individuo llega a sentirse insatisfecho y esto se verá reflejado en su rendimiento como trabajador.

Grafico No 13



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Al consultar a los encuestados sobre el nivel de satisfacción de las condiciones laborales, un 69% expresó estar satisfecho lo que significa que este alto porcentaje del personal dispone de todo lo que necesita dentro de la fundación lo que le permite sentirse cómodo al momento de realizar su trabajo lo que aumenta el desempeño laboral.

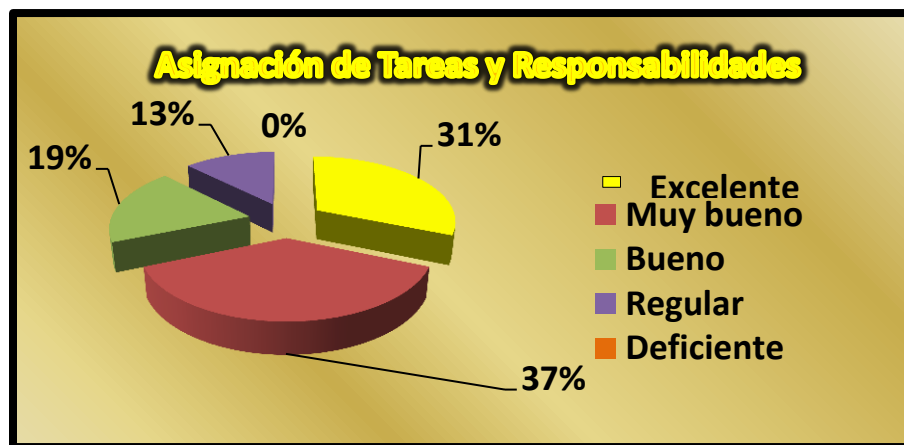
El 25% menciona estar totalmente satisfecho ya que la fundación cuenta con buena infraestructura y condiciones lo que les permite realizar sus funciones sin tener dificultades o molestias que imposibiliten el buen desarrollo laboral.

Un 6% por el contrario dice sentirse poco satisfecho en este ámbito por el motivo de que no poseen un medio de transporte propio para trasladarse a las comunidades que les corresponde atender y la fundación cuenta con solo un medio de transporte (moto) para que su personal se traslade a las comunidades que atiende este sub proyecto y al momento de solicitar el uso de este, se encuentre con desperfectos mecánicos o que haya sido solicitado antes por otro promotor lo que de cierta manera afecta la llegada puntual a la zona a atender y esto implica un mal desempeño laboral lo que genera inconformidad personal. Como se puede apreciar la mayor parte del personal se encuentra satisfecho con las condiciones laborales esto debido a que cuentan con lo necesario en el caso de herramientas que facilitan el desarrollo de sus actividades.

Otro 6% representa al personal que no cuenta con un medio de transporte que sea propio para trasladarse a las comunidades por lo que tienen que recurrir a solicitar el que les proporciona la fundación el cual no está siempre disponible ni en las más adecuadas condiciones lo que genera insatisfacción.

Es necesario que el personal cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente ya que si no dispone de estas se verá afectado en cuanto al cumplimiento de sus labores, lo que también afectara a la organización en el desarrollo de sus actividades diarias.

Grafico No 13



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Como se observa en la gráfica el 37% de la muestra considera que las tareas y responsabilidades están bien asignadas puesto que cada área y trabajador realiza funciones acordes a su cargo, por lo que estos no pueden realizar la función de otro trabajador pero si orientarlo para su efectiva realización.

Un 31% califico esta asignación como excelentes ya que todo el personal sabe lo que tiene que hacer y en el tiempo que lo deben hacer, ya que todos los promotores cuentan con su plan operativo personalizado.

Otro 19% señalo que su asignación es muy buena porque en su plan operativo se encuentra reflejado lo que los trabajadores han de hacer cada año; sin embargo 13% califico la asignación de tareas y responsabilidades como regulares esto se debe principalmente a que existen límites de tiempo para cumplir con tareas laborales que requieren un poco más de tiempo por su complejidad. De lo anterior se puede decir que según la opinión mayoritaria de los encuestados las tareas y responsabilidades están bien asignadas.

En CFCA cada área tiene las funciones específicas a realizar para que cada trabajador este consiente acerca de sus labores, además de esto las actividades también están plasmadas en un plan operativo que se realiza anualmente y que es de conocimiento de todo el personal y estos se programan al cumplimiento de las actividades con un plan de trabajo que realiza cada uno de ellos a inicio de año donde abarca cada actividad, visita y beneficio a realizar de manera que se hace notar que existe una correcta asignación y conocimiento de las tareas y responsabilidades a llevar a cabo.

En síntesis, una adecuada asignación de tareas y responsabilidades facilitara su posterior realización debido a que si el trabajo está bien distribuido en el tiempo que se realizara este garantizara su cumplimiento efectivo.

1.8 Técnicas de motivación.

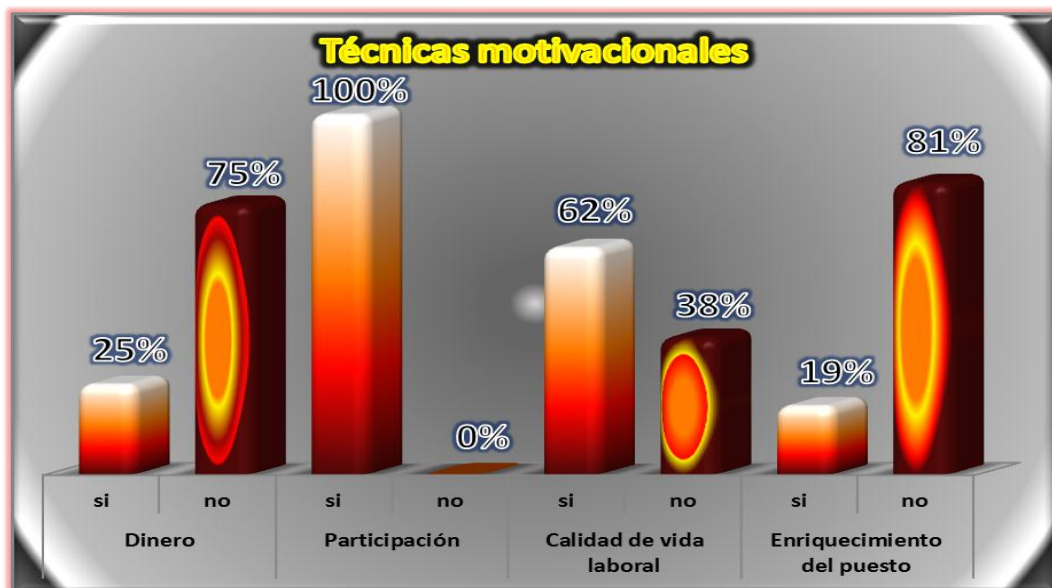
Existen diversas técnicas para mantener motivados a los recursos humanos como son: El dinero, la participación, la calidad de vida laboral y el enriquecimiento del puesto. La finalidad de estas técnicas es el premiar al trabajador por el trabajo

realizado esto para aumentar la motivación y por lo tanto aumentar el desempeño laboral.

(Chiavenato, 2002) Dice “Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”.

El dinero es el mayor factor que motiva a las personas y es usado en todas las organizaciones en forma de salarios, bonos y comisiones motivando grandemente al personal ya que ven retribuido su salario a través de esta técnica. La participación también motiva a los trabajadores porque son tomados en cuenta y porque su opinión es considerada importante. Otra técnica motivacional es la calidad de vida laboral ya que esta propicia un ambiente laboral adecuado lo que hace sentir al trabajador cómodo y satisfecho y por último el enriquecimiento del puesto esta técnica hace más interesantes los puestos de trabajo enriqueciendo el puesto con nuevas responsabilidades y actividades para que el individuo sea y se sienta más competente.

Grafico No 14



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Al preguntar al personal de CFCA acerca de las técnicas de motivación que implementan dentro de su institución, el 100% respondió que la participación lo

que da a entender que dentro de dicha institución toman en cuenta la opinión de sus trabajadores en las decisiones esta técnica rinde motivación porque es un medio de reconocimiento , afiliación y genera conocimientos valiosos para el éxito de la empresa ya que existe personas capaces de encontrar soluciones o aportar una buena idea en la solución de inconvenientes.

Un 81% dijo que el enriquecimiento del puesto no es una técnica motivadora que se toma en cuenta ya que cada área y cada persona que labora en esta institución tiene sus funciones a desempeñar y no realizan otra actividad que no sea la que contenga su manual de funciones. Por el contrario un 19% menciona que esta técnica se implementa en su trabajo porque en algunas ocasiones el coordinador encomienda funciones importantes a realizar a parte de las que ya están estipuladas.

El 75% de la muestra señalo que la técnica del dinero no es implementada porque no reciben ningún tipo de incentivo extra aparte de su salario que reciben mensualmente independientemente de que hayan sido destacados laboralmente. En cambio el otro 25% menciona que si se implementa esta técnica este porcentaje del personal considera que su salario es el suficiente motivador ya que afirman que reciben un salario con el cual se sienten bien compensados. En la fundación no implementan este tipo de motivador en cuanto de dinero se trata el personal solamente recibe su salario y viáticos por los gastos que efectúan al trasladarse a la zona que atienden.

Un 62% considera que la calidad de vida es puesta en práctica y un 38% que no, es decir la mayor cantidad del personal califica el ambiente dentro de la fundación como excelente donde existen buenas relaciones humanas, así como también existe participación en las decisiones y conformidad en cuanto al salario y beneficios. La calidad de vida puede afectar las actitudes del personal, si el recurso humano no se encuentra satisfecho esto podrá afectar su productividad.

En síntesis la técnica que más se implementa en la fundación es la participación de los empleados involucrándolos en la toma de decisiones laborales que pueden

o no afectarlos. El uso de esta técnica es muy importante ya que el recurso humano siente que su opinión es tomada en cuenta dentro de su trabajo lo que genera motivación.

1.8.1 Dinero.

El dinero satisface necesidades pero, aun así, valerse de él para hacer que el personal trabaje más o mejor, es una tarea compleja. Al dinero, sueldos, salarios, prestaciones como incentivo o estímulo, a menudo se le asocia con satisfactorios de las necesidades básicas como la alimentación y la seguridad, pero también con otros incentivos básicos como son la diversión, la casa y el vestido. También es un estímulo para mantener las relaciones laborales. Si a la gente no se le paga, o en el menor de los casos, no se le paga a tiempo, se propicia el descontento. Sin embargo, algo de dinero impide que estemos descontentos, pero más dinero no nos satisface más. ¡Qué paradoja!

El dinero en forma psicológica puede ser un reductor de la ansiedad. A medida que crecemos con la cultura de la preocupación económica aprendemos a “sentirnos mal” cuando no tenemos dinero y a “sentirnos bien” cuando lo tenemos. (Velazquez, 2006)

1.8.1.1 Bono

Es una forma de remunerar al personal se refiere a la suma que se le entrega al empleado además del sueldo que reciben, ya sea por ocasiones especiales o por los resultados obtenidos en el trabajo a manera de retribución.

1.8.1.2 Incentivo.

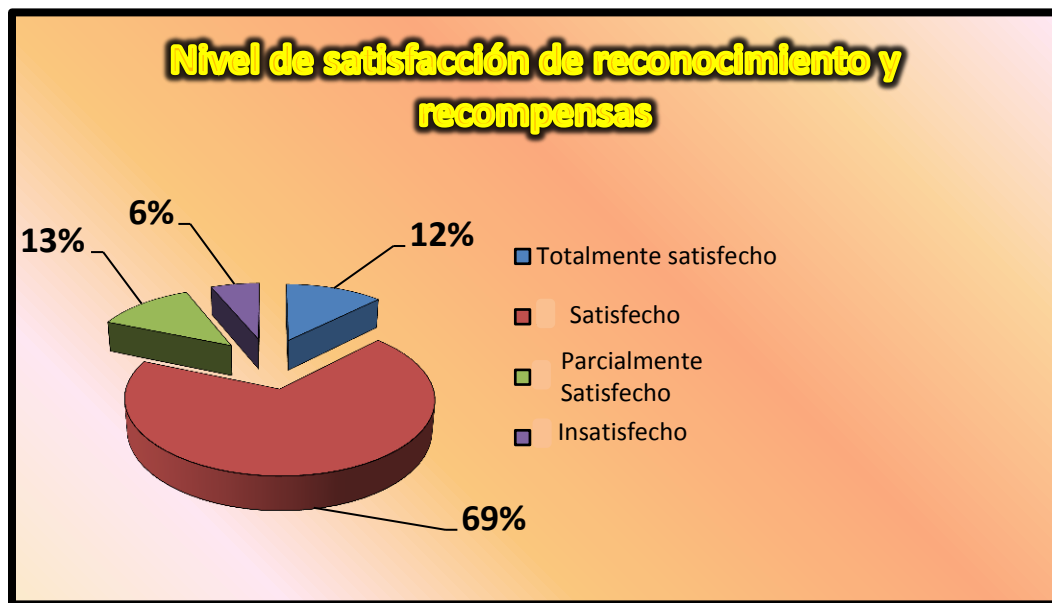
(Chiavenato, 2002) Define a los incentivos como programas diseñados para compensar empleados de buen desempeño.

En otras palabras el incentivo es un estímulo que se ofrece a un individuo con el objetivo de motivarlo para incrementar su productividad y mejorar el rendimiento. Este estímulo se otorga al individuo por su buen desempeño con la intención que se esfuerce por mantenerlo.

1.8.1.3 Comisiones.

Es una forma de remunerar al empleado, esta técnica es utilizada en las empresas comercializadoras que pagan a su personal a parte de su salario básico un dinero extra por las ventas realizadas, lo que asegura el esfuerzo del personal porque la remuneración va en dependencia al desempeño realizado. Es importante aclarar que en la fundación en estudio no se aplica este tipo de técnicas monetarias, el personal que labora en dicha institución recibe como remuneración el salario mensual que le corresponde. En esta institución no pueden utilizarse las comisiones como remuneración por no tratarse de una empresa comercial, pero debería de implementarse la técnica de incentivar al personal por su desempeño para que ellos pongan un esfuerzo extra.

Grafico N° 15



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

En cuanto al nivel de satisfacción con los reconocimientos y recompensas recibidas un 69% dice encontrarse satisfecho es decir que cuando han recibido algún tipo de reconocimientos por parte de la institución por sus logros y sobre todo por ser un buen trabajador se han sentido importantes, capaces y sobre todo

que CFCA premia su desempeño lo que genera actitudes positivas y un mayor esfuerzo por conseguir los objetivos y metas organizacionales.

Un 13% expreso estar parcialmente satisfechos esta cantidad no están ni en acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a reconocimientos y recompensas por lo que supone que no les llama la atención la manera en que se premia el esfuerzo de los trabajadores.

Un 12% es decir casi la misma cantidad señalo sentirse totalmente satisfecho esto implica que se encuentran de acuerdo en la manera que se incentiva a los trabajadores con alto desempeño; en cambio un 6% se encuentra insatisfecho porque consideran que los reconocimientos y recompensas no son muy gratificantes con todo el esfuerzo que el personal realiza esto se debe principalmente en que todas no pueden ser motivadas de la misma manera ya que todos no piensan, ni sienten iguales o no tienen las mismas necesidades es por tanto que se debe implementar una técnicas que en realidad motive más al personal de manera que sienten que su esfuerzo es gratificado.

En síntesis el personal de la fundación en su mayoría presenta un alto nivel de satisfacción con los reconocimientos y recompensas recibidas, en cuanto al personal que se siente insatisfecho es necesario que el coordinador implemente un plan de recompensas según las necesidades de cada uno de sus trabajadores para que este se sientan retribuidos.

1.8.2 Participación.

Hay una percepción y el uso creciente de una técnica que ha recibido fuerte apoyo por la teoría e investigación de la motivación, se trata de la participación. Solo pocas veces las personas no son motivadas al ser consultadas sobre una acción que los afecta, al ser parte “del acto”.

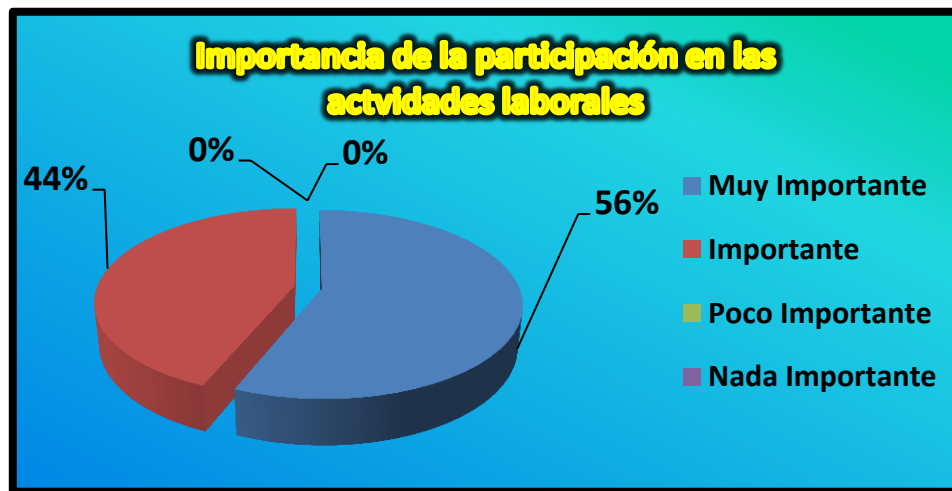
Además, la mayoría de las personas que están al centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

1.8.2.1 La participación como medio de reconocimiento.

La participación también es un medio de reconocimiento. Es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su posición. Aunque alienten la participación de los subordinados en cuestiones donde los últimos pueden ayudar y aun cuando escuchen con cuidado, ellos deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión.

Según (Robbins, 2004) la participación en el trabajo mide el grado en que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía persona. Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él.

Grafico N° 16



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

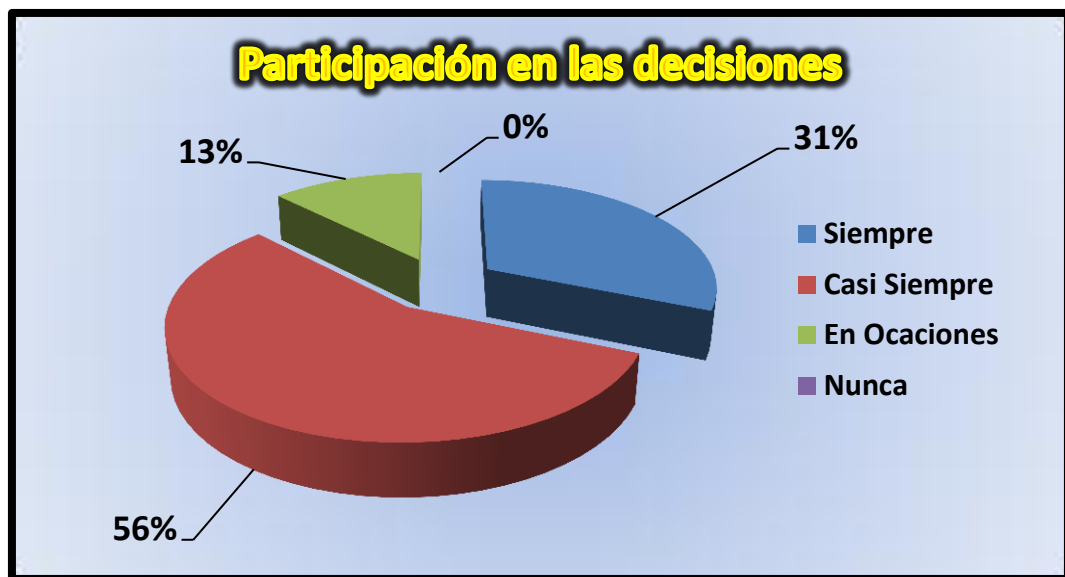
Como muestra la gráfica referente a la importancia de la participación del personal en las actividades laborales el 56% de los encuestados señalo que es muy importante porque al participar se sienten parte esencial dentro de la fundación y que esto los motiva ya que al aportar sus opiniones e ideas y estas ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones significa que sus aportes son necesarios, en las reuniones que realizan semanalmente sus puntos de vista sobre determinadas situaciones contribuye a llegar a una mejor decisión; el otro 44% dijo que era muy

importante la participación en la fundación y en cualquier otra organización porque hace sentir al trabajador importante y hace que se sientan identificados con el trabajo que realizan.

El coordinador de la fundación menciona que los trabajadores siempre son partícipes de cualquier toma de decisión que decida hacerse, esto con el fin de hacerles sentir que son parte esencial de la organización sin la cual la organización no podría seguir el rumbo deseado.

Esto implica o supone que en CFCA existe un alto nivel de participación donde cada persona se siente motivada porque se es tomado en cuenta inclusive el nuevo personal se siente en confianza y aceptado ante los demás lo que produce sentido de pertenencia a la institución.

Grafico N° 17



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Según el estudio realizado un 56% de la muestra expresó que casi siempre se siente partícipe de las decisiones de la institución ya que sus aportes la mayor parte del tiempo son tomados en cuenta. Esto hace sentir al personal motivado ya que son consultados acerca de posibles acciones que los pueden afectar y toman en cuenta su punto de vista en cuanto a los problemas que se presenten.

Un 31% siente que su participación en las decisiones siempre es tomada en cuenta esto porque son personas que les gusta expresar sus ideas y participan constantemente en todas las reuniones, es por su continua participación que lleva al coordinador y jefes de área a escucharlos y tomar en cuenta sus propuestas puestas en práctica,

En cambio un 13% del personal menciona que solo en ocasiones se siente participe esto porque son pocas las veces que aportan una idea para tomar en cuenta una decisión importante. Esta situación es la que hace que ellos se sientan poco participes.

CFCA se caracteriza principalmente por tener un alto nivel de participación por parte de sus empleados ya que al momento de tomar una decisión se reúne a todo el personal y expone sus puntos de vista tomándose de esta manera las decisiones democráticamente. Esta técnica hace sentir en gran manera motivado al personal lo que garantiza de cierta manera un buen desempeño y trabajo en equipo.

1.8.3 Calidad de vida laboral.

(Maristany, 2008) La calidad de vida en el trabajo se refiere a las condiciones del ambiente laboral en todos sus aspectos respecto de las personas. Un ambiente de trabajo puede ser malo para la calidad de vida por:

1. Condiciones físicas inaceptables de luz, aire, ruido etcétera.
2. Maltrato a las personas por parte de los jefes.
3. Exigencia excesiva respecto de los resultados.
4. Grupos de personas que subestiman y maltratan a otro.
5. Tipo de trabajo desmotivante.

Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es el programa de calidad de vida laboral (CVL, es un enfoque de sistemas del diseño de puesto y un desarrollo prometedor en el amplio panorama del enriquecimiento del puesto, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas socio técnicos a la administración. CVL no solo no es un enfoque muy amplio al enriquecimiento del

puesto, sino un campo interdisciplinario de consulta y acción, el cual combina la psicología industrial y organizacional y la sociología, la ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y de liderazgo y las relaciones industriales.

El CVL ha recibido un apoyo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran como un medio prometedor para tratar la productividad estancada, en especial en Estados Unidos y Europa. Trabajadores y representantes sindicales también la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad y como un medio para justificar salarios más altos.

Grafico N° 18



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

En la pregunta: ¿Qué genera la calidad de vida laboral? Es importante aclarar que esta fue respondida solamente por el 62% de la muestra objeto de estudio en nuestra investigación, tomando en cuenta que son quienes afirmaron que si se aplica esa técnica motivacional.

Según el estudio realizado la gráfica muestra que el 81% del personal dijo que la calidad de vida laboral genera respeto mutuo mientras que un 19% expresó que

no, lo que da a entender que dentro de la fundación existen buenas relaciones interpersonales donde se refleja el respeto a cada persona lo que evita conflictos entre los trabajadores.

Un 75% manifestó que la CVL origina satisfacción laboral en cambio un 25% negó esta condición, en tanto se puede notar que el personal de CFCA en gran medida se encuentra satisfecho por las condiciones que le ofrecen dentro de dicha fundación lo que se refleja en la productividad de los mismos.

El 69% de la muestra expuso que se genera un clima de confianza y el otro 31% dijo que no, como se puede notar existe un alto porcentaje de trabajadores que sienten que en su trabajo existe confianza ya que se les delega responsabilidades importantes por parte de su jefe el cual demuestra creer en la lealtad de su personal. Un 62% manifestó que se producen oportunidades en la empresa y otro 38% negó esta opción.

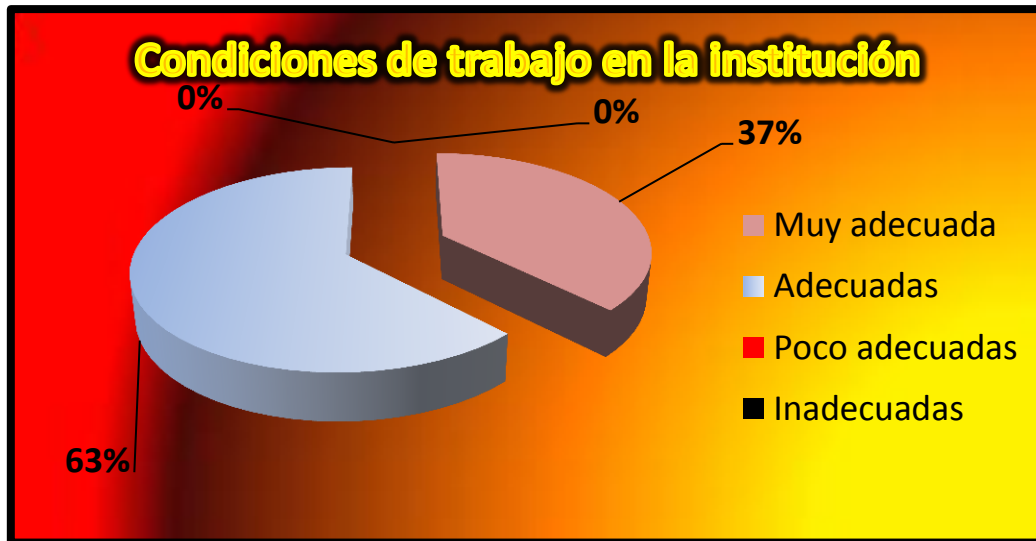
La calidad de vida laboral se refiere a las condiciones óptimas con la que un trabajador debe contar al realizar su trabajo tales como luz, temperatura adecuada, herramientas; así como también respeto, clima de confianza y enriquecimiento del puesto lo que significa que el personal adquiere responsabilidades y funciones nuevas lo que aumenta la motivación, satisfacción y calidad del trabajo por cuanto se adquieren nuevos conocimientos que impliquen oportunidades dentro de la empresa, sin embargo en la fundación son pocas las oportunidades que se generan en cuanto al ascenso puesto que son pocas las áreas y los trabajadores por ser este un sub proyecto.

De manera breve se puede decir según la consideración del personal de CFCA lo que más genera la calidad de vida laboral es el respeto mutuo, ya que esto es lo que se hace notar en su ambiente de trabajo.

La CVL ofrece en sí, enriquecimiento, participación, empleo estable, beneficios, respeto un ambiente sano y seguro donde se garantiza la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. La calidad de vida laboral garantiza que el trabajador cuente con las condiciones óptimas en su trabajo.

Para que un trabajador se sienta satisfecho en el lugar donde labora es necesario que cuente con la iluminación y temperatura adecuada de manera que esta no obstruya la realización de sus labores así mismo debe contar con las herramientas que faciliten la realización de sus labores tanto en el ambiente interno y externo este es el caso de los promotores que deben atender las diferentes zonas correspondientes según se les han asignado en su plan operativo anual.

Grafico N° 19



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Tal como se puede notar en la gráfica un 63% considera adecuadas las condiciones de trabajo que les brinda la institución ya que dicen contar con el espacio, iluminación, temperatura, ventilación y herramientas necesarias para sentirse cómodos y por ende satisfechos.

Otro 37% las considera como muy adecuadas. Aunque CFCA cuente con oficinas pequeñas esto no imposibilita que los trabajadores realicen bien su trabajo o que cataloguen como inadecuadas las instalaciones que posee la institución ya que cada área cuenta con su oficina el único inconveniente es que en el área de Promotoria solo se cuenta con seis computadoras al servicio de todos los promotores (12).

Para que el personal realice sus funciones de manera eficiente es necesario que cuente con condiciones de trabajo óptimas. El empleado debe contar con iluminación adecuada, cuando no hay luz suficiente o existe exceso de la misma el sujeto puede sufrir problemas visuales.

Según (Balmaceda, 2013) el mejor sistema de evitar el resplandor consiste en iluminar uniformemente el área de trabajo. Esta medida evita que el trabajador se sienta perturbado por falta o exceso de luz.

Un área de trabajo también debe contar con temperatura adecuada para evitar la fatiga en la sala de trabajo aunque “el cuerpo humano se adapta a muchas circunstancias. Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos periodos”; esto no significa que el personal debe laborar bajo estas condiciones que pueden producir enfermedades así como también afectar su desempeño.

Toda organización debe brindar a sus trabajadores el espacio adecuado que ellos necesitan en su desarrollo laboral, esto con la finalidad que no se produzca desordenes e inconformidad, la fundación en estudio cuenta con oficinas para cada área (cinco) pero existe una sola área la cual carece de espacio para los promotores esto no afecta el trabajo ya que la mayor parte del tiempo estos se encuentran realizando actividades en las comunidades que atienden pero de igual manera debe existir preocupación por brindarle a esta área en específico un espacio adecuado.

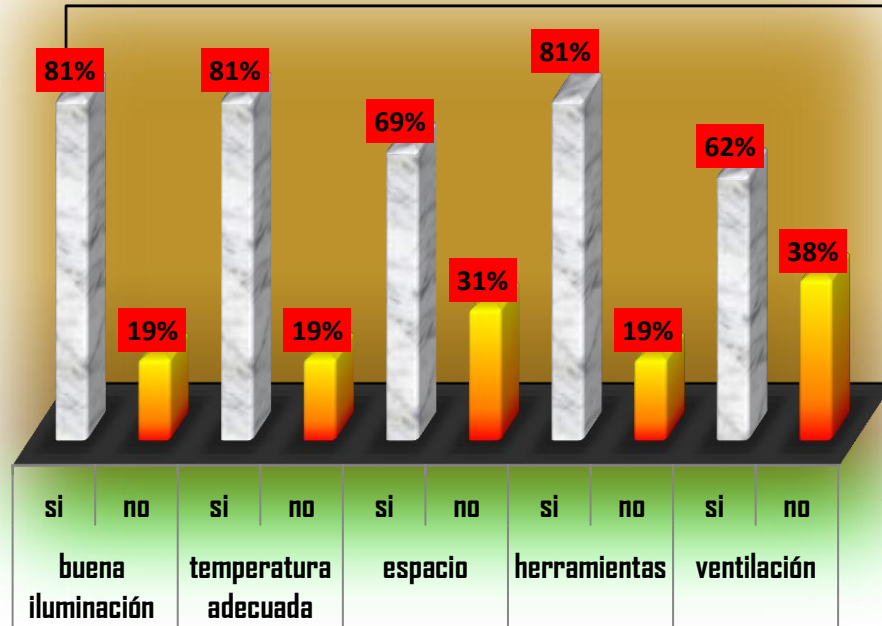
Parte de las condiciones laborales es proporcionar a los trabajadores las herramientas adecuadas para que realice su trabajo para evitar de este modo los retrasos en la ejecución de las tareas. Otro punto a considerar en cuanto a las condiciones laborales es la ventilación, la cual (Balmaceda, 2013) la define como el conjunto de tecnologías que se utilizan para neutralizar y eliminar la presencia de calor, humo, gases, condensaciones, olores, etc.

Es importante señalar que en las oficinas de CFCA no existe ningún tipo de ventilación tecnológica solamente naturales las que por ende expone al personal a

temperatura inadecuada. En dicha fundación se debe evaluar las condiciones de trabajo que se le brinda al personal ya que se nota que este no labora en condiciones óptimas.

Grafico N° 20

Condiciones de trabajo



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Según los resultados obtenidos en cuanto a las condiciones de trabajo que poseen los trabajadores de CFCA, un 81% menciona contar con buena iluminación ya que las oficinas de la fundación poseen iluminación artificial y natural en cambio un 19% expresó no contar con estas condiciones esto puede deberse a que sus oficinas no se encuentran cercanas al jardín o no cuentan con ventanas por donde entra la luz natural. Un 81% menciona que tienen temperatura adecuada porque cuenta con la temperatura y entrada de aire adecuados y el otro 19% menciona que no cuenta con esta condición porque el clima muchas veces no es favorable por lo que puede haber exceso de aire o de calor lo que produce de cierta manera incomodidad, provocando en algunos casos la necesidad de retirarse de la oficina lo que crea molestias e inconformidad en la ejecución de las tareas. El 81% de la

muestra expreso contar con las herramientas para llevar a cabo su trabajo porque a medida de lo posible se tienen absceso al material que utilizan por el contrario el otro 19% dijo no contar con las herramientas necesarias aunque tienen a su disposición el material de oficina a utilizar en cualquier momento existe un inconveniente en cuanto al transporte ya que parte del personal no posee con un medio de transporte que les facilite llegar a las comunidades ya que en la mayoría de estas son de difícil acceso y el único medio del que dispone la fundación es de una moto la cual no es suficiente para la cantidad de promotores que laboran.

En cuanto al espacio un 69% dijo contar con esta condición porque cada área cuenta con su propia oficina, sin embargo otro 31% menciona no contar con esta condición debido a que en el área de Promotoria no existe el espacio suficiente lo que dificulta la mantención el orden en esta área en particular.

El 62% cuenta con ventilación más que todo natural ya que la ubicación de sus oficinas permite la entrada del aire, por el contrario el 38% no cuenta con ventilación puesto que la ubicación de sus oficinas imposibilita que entre el aire y como no poseen ventanas esto dificulta esta importante condición.

Esto da a entender que en CFCA no existen excelentes condiciones de trabajo aunque el personal no admita que sean inadecuadas de cierta manera incomoda parte del tiempo a sus trabajadores ya que al no poseer iluminación, temperatura, espacio, herramientas y ventilación adecuadas no se desarrollan en sus labores con la comodidad que necesitan, por tanto es necesario que se busque la mejora de esta situación para evitar inconvenientes.

1.8.4 Enriquecimiento del puesto.

En la década de 1960 se pensó que una manera de motivar a las personas era ampliar su puesto. Con tareas nuevas se sentirían más interesadas y, por lo tanto, más motivadas. Una de las primeras cosas que se aprendió es que el 50% de ellas no estaba interesado en modificar su situación. Esto redujo el campo de acción de una manera considerable.

Trabajando entonces sobre las personas que querían ampliar su puesto, se llegó a la conclusión de que en realidad el “alargamiento del puesto”, o Job en largement, no producía mayor efecto. Las personas se sentían cargadas de trabajo pero sin mayor interés, por lo que en el fondo resultaba más de lo mismo. Herzberg planteó entonces el Job enrichment, o enriquecimiento del puesto. Este concepto no trataba de hacer más largo el puesto sino más profundo. No se trataba de dar más trabajo sino de delegar más poder. (Maristany, 2008)

La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer puestos desafiantes y significativos. Esto se implica a puestos de gerentes y de no gerentes. El enriquecimiento del puesto está relacionado a la teoría de la motivación de Herzberg, donde factores como desafío, logro, reconocimiento y responsabilidad son los verdaderos motivadores. Aun cuando su teoría continúa siendo desafiada, ha llevado a un amplio interés en todo el mundo en el desarrollo de formas de enriquecer el contenido del puesto, en particular para empleados no administrativos.

1.8.4.1- Otorgar responsabilidades personales sobre sus tareas.

El enriquecimiento del puesto (más algunos autores no hacen distinción). El crecimiento del puesto intenta hacer un trabajo más variado al retirar el aburrimiento asociado con la ejecución de operaciones repetitivas. Significa hacer crecer el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

Existen diversos intereses que pueden inspirar a un individuo a trabajar dentro de una organización o empresas tales como un buen clima laboral, las relaciones interpersonales, el salario y recompensas, prestaciones sociales, prestigio y las oportunidades de crecimiento personal; las cuales irán en dependencia de cada persona.

Ambiente laboral: El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo

tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral. (Castillo, 2013)

El Clima Organizacional es una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Es decir, el ambiente laboral está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, está compuesto por todas las circunstancias que inciden en las actividades del el área laboral tales como relaciones humanas, óptimas condiciones de seguridad e higiene, comunicación, igualdad, reconocimiento entre otros.

Es importante que en toda organización exista un buen ambiente de trabajo porque este es la clave para que los empleados rindan más, se impliquen en sus tareas y contribuyan al crecimiento organizacional; debido a que este influye en la satisfacción y por tanto en la productividad. Aunque en la fundación no se cuente con óptimas condiciones laborales existe un clima de confianza, igualdad, respeto y cooperación que hace que sus trabajadores se sientan satisfechos laborando para la organización.

Relaciones interpersonales

El hombre actual es un ser social, pues para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos. Las capacidades que poseemos de desenvolvemos y darnos a conocer con otros individuos dentro de una sociedad se llaman relaciones interpersonales y deben ser desarrolladas de manera que faciliten nuestra convivencia con las personas que forman nuestro entorno familiar

y laboral, tomando en cuenta que en el nivel en que sea buena o mala la relación que tengamos con otras personas se nos hace fácil o difícil vivir en armonía, las buenas relaciones interpersonales se logran través de una buena comunicación y así también dependen de la madurez humana que poseamos. (Argoud., 2011)

En base a lo anterior expuesto, las relaciones interpersonales se trata de relaciones sociales de las que cualquier individuo tiene necesidad, estas no están reguladas por leyes e instituciones sino que van surgiendo cuando la persona crea o siente la necesidad de comunicarse. Las relaciones interpersonales tienen lugar en la familia, grupos de amigos, comunidades y entornos laborales. En el entorno laboral es necesario que existan buenas relaciones interpersonales ya que están facilitan el trabajo en equipo, la comunicación y la reducción de conflictos. Es notable que los trabajadores de CFCA tienen muy buenas relaciones interpersonales no solo entre ellos sino que también con las personas que atienden, lo que contribuye a tener un ambiente laboral cálido basado en la comunicación lo que facilita el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Salario y recompensas.

El salario representa el elemento más importante. El salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo.

El salario representa una de las más complejas transacciones , ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una misma rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable el dinero, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. (Chiavenato, 1999)

En síntesis, el salario es la suma de dinero que recibe un trabajador de su empleador como retribución al trabajo realizado. El salario es considerado un agente motivador ya que todos los trabajadores dan su esfuerzo, su tiempo y

conocimientos a una empresa o institución con el fin de obtener a cambio una remuneración para así sus necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. Es por tanto que se debe remunerar al personal con un salario acorde a las actividades que realiza de manera que satisfaga sus necesidades, se sienta compensado y motivado.

Las recompensas proporcionadas por la organización hacen énfasis, sobre todo, en la excelencia del servicio y en el grado de responsabilidad del empleado.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. (Chiavenato, 1999)

Las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas.

Es importante señalar, que las recompensas son un premio o estímulo por un trabajo bien realizado puede ser una suma de dinero o algo simbólico. En la actualidad muchas organizaciones están recompensando a su personal porque esto ha generado un impulso de los trabajadores por realizar un buen trabajo para ser recompensado o simplemente porque sienten que su trabajo es de mucho valor lo que los motiva a laborar de manera eficiente.

En la fundación en estudio solo se recompensa al mejor trabajador una vez al año y esto ha tenido un impacto positivo donde los trabajadores se esfuerzan con la finalidad que reconozcan el trabajo realizado.

Prestaciones sociales.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. (Chiavenato, 1999)

Significa entonces, que la seguridad social se refiere al campo del bienestar social del individuo debido a que lo protege en casos de enfermedad, maternidad, invalidez, sobrevivencia, vejez, muerte y riesgos profesionales basándose en los principios de universalidad, integralidad, igualdad, solidaridad y unidad de gestión e intermediación.

Los trabajadores de la fundación se encuentran asegurados en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) encargado de establecer, organizar y administrar los regímenes obligatorios y facultativos que comprende la ley de seguridad social (Ley N° 539) con la finalidad de que los trabajadores y sus familias estén protegidos frente a las contingencias sociales de la vida y el trabajo. Es por ello que los trabajadores de CFCA cuentan con este seguro para que ellos puedan gozar de los beneficios que esta ley implica.

Prestigio

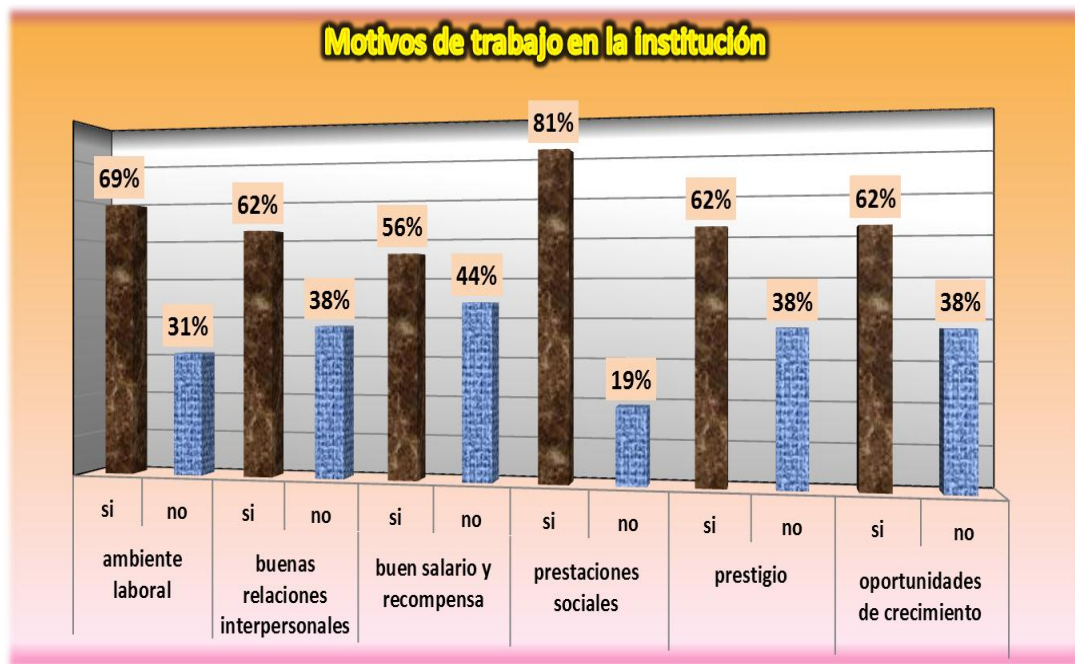
El prestigio es una palabra comúnmente usada para describir la reputación o fama de una persona o institución.

CFCA es una fundación con mucho prestigio a nivel nacional e internacional debido a que está presente en 21 países dedicándose al apadrinamiento de niños, jóvenes y ancianos para brindarles una mejor calidad de vida es por ello que es reconocida a nivel mundial por su misión humanitaria; es por ello que cada uno de sus trabajadores siente compromiso y deseo de trabajar para esta organización en pro del beneficio de las familias con escasos recursos económicos.

Oportunidades de crecimiento.

Las oportunidades de crecimiento es el proceso en el que las personas progresan profesional y laboralmente en el transcurso de tiempo. Estas oportunidades las brindan algunas instituciones que están interesadas en que su personal adquiera nuevos conocimientos por lo que invierten en su formación profesional con la finalidad de tener recursos humanos aptos y capaces volviéndolas así en organizaciones más competitiva en cuanto a sus recursos humanos. En CFCA las oportunidades de desarrollo que les brinda a sus trabajadores es la de adquirir nuevos conocimientos y experiencias laborando, ya que no se invierte en la educación de su personal pero sus trabajadores tienen deseos de superación por lo que individualmente se realizan profesionalmente.

Gráfico N° 21



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Al consultar a los encuestados acerca de los motivos que lo inspiran a trabajar en la institución el 81% dijo que las prestaciones sociales que les brinda la institución lo cual es el pago de seguro en el INSS ya que esto será de ayuda a ellos al momento de finalizar su relación laboral, en caso de enfermedades, incapacidad,

vejez o muerte; así como también este seguro les brinda prestaciones médicas en caso de maternidad, pensión por invalidez, y asistencia medica integral a ellos y sus familiares; sin embargo un 19% señalo que esto no lo motiva a trabajar en la fundación, sería importante que se tome en cuenta la incorporación de otra compañía de seguros que cubra más rasgos en la vida de los trabajadores para que se sientan más protegidos.

Un 69% expreso motivarlo a trabajar el ambiente laboral porque se sienten cómodos trabajando al contar con las condiciones adecuadas lo cual permite que el trabajador rinda y alcance todo su potencial, el otro 31% señalo que esto no lo impulsa a trabajar en la fundación sin embargo es indispensable que todos por igual sientan un ambiente laboral confortable puesto que un ambiente laboral inapropiado puede provocar un bajo rendimiento en el personal.

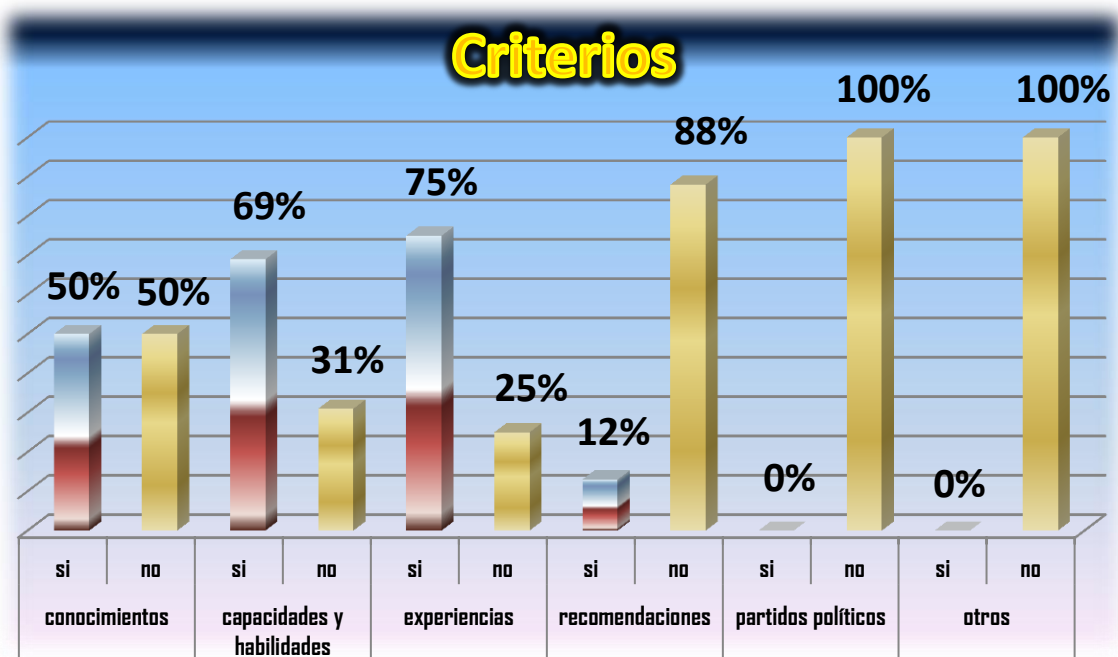
El 62% expresan que las relaciones interpersonales es el principal motivo de trabajar en la fundación ya que existen buenas relaciones donde se hace notar el respeto, la amabilidad, apoyo y confianza lo que facilita el trabajo en equipo por la excelente convivencia entre trabajadores y jefes, el otro 38% dijo que este no es el motivo de trabajar en dicha institución pero es necesario señalar que este punto dentro de cualquier institución favorece la adaptación e integración rápida del personal. A un 62% lo motiva el prestigio que tiene CFCA como una organización que ayuda y proporciona una mejor calidad de vida a personas de escasos recursos económicos movidos por el bienestar del prójimo, el otro 38% expreso que este no es el motivo por el que laboran en CFCA pero de igual manera reconocen la importancia que tiene esta fundación no solo a nivel departamental sino que a nivel nacional e internacional. En cuanto a las oportunidades de desarrollo un 62% siente que es el motivo por el que laboran en cambio un 38% dijo que este no es un motivo que los impulse a trabajar en la dicha institución, sin embargo la mayor parte del personal se siente motivado por las oportunidades de desarrollo personal que se les ofrece ya que a través de las capacitaciones han adquirido nuevos conocimientos lo que favorece a la fundación ya que hoy en día los recursos humanos que posee una empresa deben de ser competentes y estar

preparados para adaptarse a cualquier entorno y así mismo el personal capacitado puede ascender de puesto.

Al 56% del personal lo motiva el dinero y las recompensas, es otras palabras el dinero y los premios que puedan recibir por su desempeño a este porcentaje de trabajadores los impulsa a trabajar la retribución que reciben a cambio de sus servicios como trabajador lo que resulta lógico porque lo que mayormente motiva a las personas es el dinero por el contrario un 44% es decir casi la misma cantidad expreso que el dinero no es un motivador para ellos pero según la teoría este es un factor importantísimo de motivación en el trabajo ya que toda persona espera recibir recompensas monetarias por sus labores.

Como se puede notar lo que mayormente motiva a los trabajadores a trabajar en la fundación son las prestaciones sociales que se les ofrece al formar parte de CFCA; como son el seguro de vida en el INSS que todas las organizaciones deben de brindarles a su personal.

Grafico N° 22



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Como puede observarse en la gráfica acerca de los criterios que se toman en cuenta para realizar ascensos el 100% de los encuestados señaló que dentro de la fundación la preferencia a partidos políticos no influye de ninguna manera al momento de ascensos ni al contratar a personal.

El 88% de la muestra expreso que las recomendaciones no son tomadas en cuenta sin embargo el 12% expreso lo contrario, es necesario explicar que las recomendaciones en realidad son tomadas en cuenta más si se trata recomendación de antiguos empleos lo que sirve para constatar la veracidad de lo que contienen los Curriculum.

El 75% menciono que la experiencia es tomada en cuenta porque se considera fundamental ya que se busca personas con formación académica y que tengan experiencia en el campo laboral debido a que esto es un medio donde las personas han adquirido y ponen en práctica sus conocimientos , en CFCA se busca personal que haya tenido experiencia trabajando con niños, jóvenes y ancianos ya que su labor es meramente humanitaria y social es imprescindible la buena comunicación de trabajadores y beneficiarios por el contrario el otro 25% dijo que la experiencia no es tomada en cuenta, lo que resulta contradictorio en cuanto a lo expuesto por el coordinador de dicha institución, que hacía referencia que la experiencia es un recurso muy importante al momento de las contrataciones ya que esto garantiza que el trabajado es apto para la labor a desempeñar.

El 69% menciono que las aptitudes y habilidades son tomadas en cuenta por el contrario el otro 31% dijo que no, es importante aclarar que al momento de ascender a un mejor puesto se requiere que la persona posea conocimientos, cualidades, habilidades y destrezas que le permita desarrollar de manera eficiente y satisfactoria sus tareas o funciones laborales por tanto al momento del ascenso se constata que la persona este capacitada y sea capaz de desenvolverse en el nuevo puesto.

Un 50% de la muestra expreso que los conocimientos son tomados en cuenta en cambio el otro 50% negó este criterio al momento de los ascensos, los conocimientos son fruto de la experiencia y del aprendizaje que el individuo adquiere y son tomados en cuenta en toda empresa o institución ya que es indispensable contar con recursos humanos aptos y capaces en el ámbito laboral porque esto genera eficiencia, satisfacción y productividad.

Según la entrevista aplicada el coordinador manifestó que los conocimientos, experiencia, aptitudes y habilidades son los elementos a tomarse en cuenta al momento de la realización de ascensos así como también al contratar personal puesto que es importante poseer personal con estas características porque esto indica que el trabajador dará su mayor esfuerzo y se desarrollara con éxito en sus labores.

1.8.4.2 Evaluación del desempeño laboral.

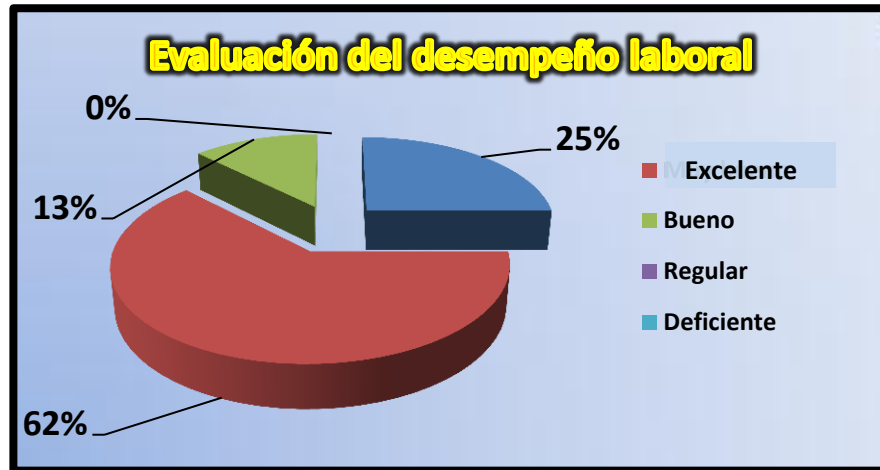
La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Evaluar el desempeño de los trabajadores trae beneficios a la organización porque se evalúa no solo el cargo ocupado sino también la consecución de metas y objetivos organizacionales buscando de este modo la mejora de la productividad del personal en la organización.

Grafico N° 23



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera

La evaluación del desempeño es el medio que se utiliza para comprobar los objetivos propuestos de manera individual en los trabajadores según el rendimiento y el logro de los resultados.

Al consultar a los encuestados acerca de cómo perciben la evaluación a su desempeño laboral el 62% lo calificó como muy bueno debido a que cuando el personal es evaluado se les reconocen el buen desempeño pero también se les hacen sugerencias en el caso de que este no esté cumpliendo satisfactoriamente con lo planeado, un 25% dijo que es excelente y otro 13% expresó que es bueno, ambos porcentajes resultan benéficos para la organización así como también para el personal debido a que esto genera un alto nivel de motivación y superación por aumentar su desempeño en pro del beneficio organizacional.

En la fundación la evaluación del desempeño se realiza cada año, donde se evalúa si el personal cumplió con lo estipulado en el plan operativo y en su plan de

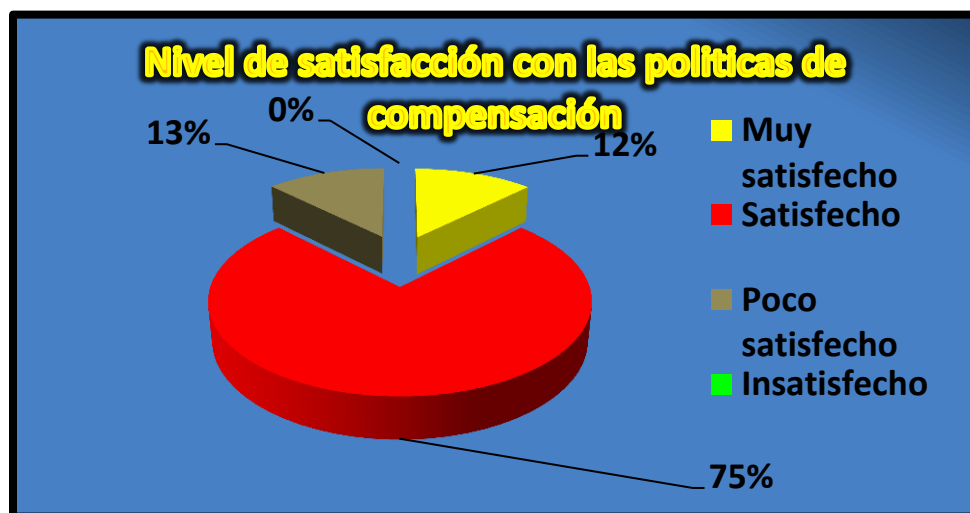
trabajo, esta es la manera en la que llegan a la elección del mejor trabajador, las cualidades, calidad del trabajo, conocimiento del trabajo, relaciones con las personas, la capacidad analítica entre otros aspectos son los parámetros tomados en cuenta lo que insta a los trabajadores a mejorar su desempeño para obtener mejores resultados y beneficia a la empresa porque promueve la productividad sus recursos humanos.

Los incentivos

Los incentivos son considerados como retribuciones por la realización de algún acto, en este caso por las actividades laborales que desempeña el trabajador dentro de la organización. Al hablar de incentivos no solo nos referimos a una contribución económica, un incentivo puede ser una recompensa o estímulo que permite que el trabajador realice su trabajo con mayor intensidad. (Garcia, 2008)

Es decir que los incentivos están en dependencia al desempeño y productividad del trabajador, estos no solo pueden ser monetarios pero de igual manera premia la labor desempeñada por el trabajador, lo cual motiva al personal porque sienten que el esfuerzo realizado en el trabajo y su desempeño tiene un valor extra lo que por ende los motiva e inspira para aumentar su productividad.

Grafico N° 24



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Las compensaciones son las recompensas monetarias, beneficios y servicios tangibles que recibe un empleado como parte de su relación laboral. Según el estudio realizado un 75% del personal de CFCA se encuentra satisfecho con las políticas de compensación que se implementan en CFCA aunque en esta institución como compensación sólo reciben su salario mensual.

El 13% manifestó estar poco satisfecho ya que opinan que deberían incluir otro tipo de compensación para motivar más al personal y el otro 12% expreso estar muy satisfecho pero no descartan la opinión de que se implemente otro tipo de compensación.

Es importante que se apliquen otros tipos de compensación dentro de esta fundación ya que los trabajadores ven la compensación que recibe como una devolución por su capacidad, destreza y desempeño de modo que este influye en las actitudes y motivación para trabajar de manera eficaz y eficiente y al mismo tiempo el personal permanece fiel a la institución.

1.9 Estrategias de la motivación: 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.

Significa entonces que las instituciones pueden elegir y adecuar sus propias estrategias según el ambiente laboral en el que se desarrollan para que sirvan de motivación a su personal y fomenten el buen desarrollo de las funciones.

A continuación se detallan las estrategias que generan motivación dentro del personal de una institución:

1.9.1 Adecuación persona-puesto de trabajo: Los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo, esto es, con los conocimientos, capacidades o habilidades y la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo en cuestión.

Es evidente entonces que la motivación de los empleados empieza desde el momento mismo de la contratación, se debe encontrar la mejor persona para desarrollar el puesto de trabajo y una persona que se sienta satisfecha dentro del puesto, con todas las condiciones y necesidades de la empresa y del propio trabajador, de manera que al estar en el puesto que él quiere eso aumentara la motivación del trabajador. Por supuesto, una vez que se contrata se debe motivar mediante una buena acogida por parte del jefe y los otros empleados, de manera que se empiece a sentir parte de la empresa y se integre lo antes posible.

1.9.2 Formación y desarrollo profesional. Son herramientas que permiten a los trabajadores una adquisición o actualización de conocimientos, mejora de las habilidades para un mejor desempeño. Esto supone un enriquecimiento laboral y personal de trabajador.

En este propósito las instituciones deben siempre fomentar el desarrollo profesional de sus trabajadores, para mantenerlos actualizados y mejorando cada vez más sus conocimientos; para generar así un mayor desempeño y cumplimiento de metas laborales y personales del trabajador.

Artículo 30. Las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y en los mismos se garantizará la participación de varones y mujeres. La capacitación sistemática deberá garantizarse al trabajador en casos de cierre temporal del centro de trabajo motivado por cambios tecnológicos de los mismos.

Dadas las condiciones que anteceden, la fundación considera a la capacitación como la mejor estrategia de motivación que fomenta en desarrollo y el crecimiento personal y profesional del trabajador aumentando de esta forma su desempeño laboral.

1.9.3 Política salarial: Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados. Para que sea eficaz la política salarial debe atender simultáneamente siete criterios.

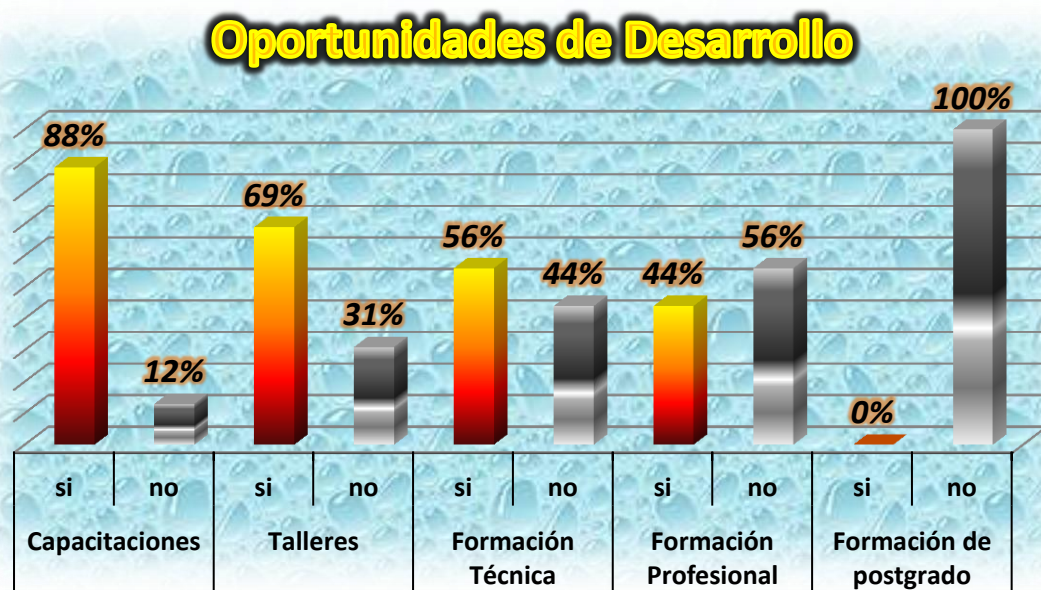
1. Adecuada: La compensación se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno o por la convención de trabajo.
2. Equitativa: Cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo con su esfuerzo, habilidades, y capacitación profesional.
3. Equilibrada: Salario, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas razonables.
4. Eficacia en cuanto a costos: Los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la organización pueda pagar.
5. Segura: Los salarios deben ser suficientes para ayudar a los empleados a sentirse seguros y a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Incentivadora: Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados. Las personas deben comprender el sistema de salario y sentir que representa un sistema razonable para ellos y para la organización.

En el orden de las ideas anteriores, las organizaciones deben tomar la decisión de implementar un sistema de remuneraciones equitativo, siempre adecuado

con las necesidades de la empresa y del trabajador; para que este siempre este satisfecho con las políticas salariales que la organización le ofrece, manteniendo de esta manera siempre presente la motivación de una manera más segura y efectiva.

Todo lo anterior debe tomarse en cuenta para que el coordinador de la fundación elija la mejor estrategia de motivación que va a implementar para que sus trabajadores se vuelvan aún más productivos, realizando sus actividades de una manera más eficiente y dándole el uso adecuado a las herramientas que la organización les brinda; es decir los promotores deben utilizar las motocicletas para realizar el mayor trabajo posible durante el día para que al final del mes puedan ellos cumplir con las metas propuestas, y coordinarse con el promotor con el que comparten la computadora para que los dos no pierdan de trabajar en la oficina cuando lo necesiten, esto lo pueden lograr incluyendo en el plan operativo las fechas en que cada promotor le corresponde usar la computadora mientras el otro trabaja fuera de las oficinas, además el coordinador deberá realizar una supervisión seguida para verificar que los trabajadores este satisfechos en su puesto de trabajo.

Grafico N° 25



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

El recurso humano es esencial para la organización, ya que éstas ahora compiten a través de su personal; por lo tanto el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. En efecto es necesario que la empresa invierta en diversas estrategias de motivación para fomentar el desarrollo profesional de sus trabajadores, para mantenerlos actualizados y para que puedan mejorar cada vez más sus conocimientos.

Al consultar con los encuestados si la fundación les brinda la formación de postgrado como una oportunidad de desarrollo, la población sometida a encuesta demostró que la formación de postgrado no es una estrategia de que se implemente dentro de esta organización ya que el 100% de los encuestados informo que no ha recibido este tipo de formación educacional, debido a que este tipo de estudios es opcional para cada trabajador una vez que culmine sus estudios, además implica costos elevados que la fundación no puede cubrir ya que no está dentro de sus prioridades; consideran que su personal es capaz de desarrollar sus actividades sin requerir este tipo de estudio.

El 88% de la muestra respondió que la empresa les brinda capacitaciones para que puedan desarrollar su potencial humano, logrando así mayor efectividad en la realización de sus labores y solo un 12% respondió que la empresa no les ha capacitado para que ellos puedan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Cabe señalar que este porcentaje expreso no haber recibido capacitaciones, lo cual es debido al poco tiempo que tiene de laboral en dicha fundación. A como se puede notar en la gráfica la mayor parte del personal considera estar capacitado para desarrollar sus funciones; sin embargo se debe hacer énfasis en el porcentaje que demuestra que no está capacitado, para encontrar en que aspectos laborales tiene dificultad y tratar de brindar los conocimientos que necesitan.

Los talleres son indispensables también para mejorar los conocimientos y las relaciones interpersonales a través del trabajo en equipo; la gráfica muestra que el

69% de los encuestados ha recibido talleres brindados por parte de la fundación, por el contrario el 31% dijo que la fundación no les ha brindado algún tipo de talleres que fomente su desarrollo profesional; la fundación debe entrar un poco en detalle para conocer cuáles son los conocimientos que este último grupo de encuestados necesita para su desarrollo profesional.

La formación técnica es también una vía, para que las organizaciones logren que sus trabajadores tengan la preparación adecuada para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo; por lo antes señalado, en la gráfica se puede observar que el 56% de los encuestados considera que la organización se ha preocupado por brindarles parte de su formación profesional, por el contrario el 44% demostró no haber recibido esa preparación por parte de la fundación; en consecuencia se considera que la fundación debe enfocarse en este porcentaje de trabajadores que demuestran no estar preparados técnicamente para realizar eficientemente las funciones que la organización necesita para lograr el curso deseado.

La formación profesional constituye la preparación vocacional básica para iniciarse en el mundo del trabajo, lo cual implica un elevado costo para las empresas generar este tipo de formación a sus trabajadores; por tal razón se refleja en la gráfica que el 100% de la muestra expresa que no ha recibido este tipo de oportunidad, ante la situación planteada se recomienda que la fundación debe buscar la mejor manera de conducirse hacia una mejor preparación de sus trabajadores con calidad para enfrentarse al sector social que ellos atienden.

Las capacitaciones talleres y formación técnica son las principales estrategias que la fundación implementa para mantener motivado a su personal, ya que son los medios más viables y económicos de los cuales C.F.C.A puede hacer uso, porque la fundación cuenta con profesionales en contabilidad que son quienes brindan las capacitaciones al personal sobre cómo elaborar principalmente los presupuestos anuales, órdenes de compra y planillas de beneficios por rubro, también posee

personal dedicado a orientar el uso correcto de las cámaras para tomar las fotos que deben enviarse a los padrinos cada mes. El responsable de correspondencia central imparte talleres y capacitaciones a cada responsable de proyecto sobre la forma correcta de elaboración de los diferentes tipos de cartas que en la fundación deben realizarse en periodos de tiempos específicos. Todo esto favorece el buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores de la fundación por lo cual se considera poseer la información necesaria brindada para que su personal pueda desempeñarse eficientemente.

1.9.4 El reconocimiento del trabajo: Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. Se trata de ofrecer un sincero y efectivo reconocimiento que podrá ser mediante palabras o hechos que refuercen la actuación del trabajador o mediante un incentivo económico. (Mora, 2007)

Después de lo anterior expuesto, se considera que la empresa deberá reconocer el buen comportamiento y desempeño de sus trabajadores, mejorando así la productividad y el logro de objetivos organizacionales; y provocando interés personal en cada trabajador por realizar sus funciones de la mejor manera posible. Pensando no solo en el bienestar personal sino también organizacional. Se describen a continuación los dos tipos de reconocimientos dentro del ambiente laboral.

Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Cabe agregar que el jefe puede también motivar mediante halagos y siempre tomando en cuenta la opinión de trabajador que tiene hacia este tipo de reconocimientos. Esto se facilita cuando existe una buena relación entre el jefe y sus subordinados ya que provoca que las muestras de reconocimiento se den en un ambiente con más confianza, reforzando así el comportamiento adecuado del trabajador.

Reconocimiento formal

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

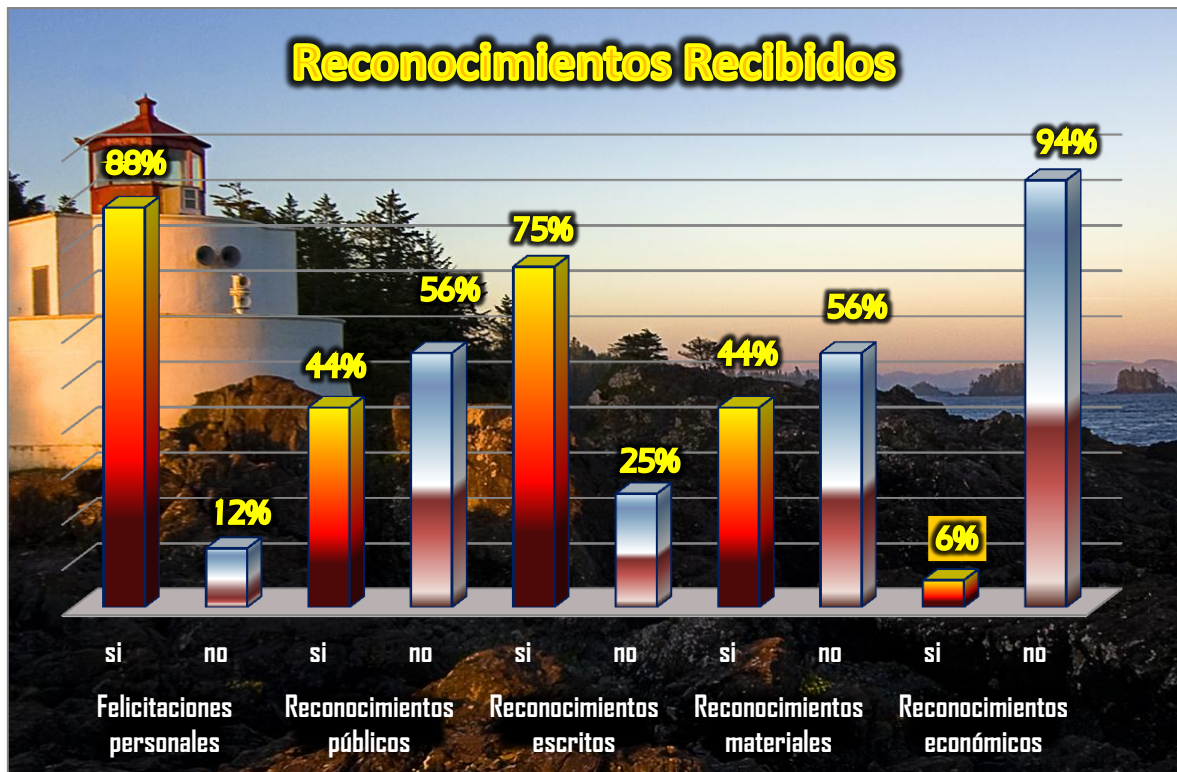
Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, según las características de la organización, el utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, y con la finalidad de implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

Cabe agregar que es importante que las organizaciones apliquen un tipo de reconocimientos, ya sea este formal e informal pudiéndose adecuar a las circunstancias en que se presente la oportunidad de otorgar el reconocimiento al trabajador que corresponda, esto ocasionara que los empleados sean fieles a la organización, al reconocer sus esfuerzos ellos están satisfechos con su trabajo y el valor que la empresa les da; de esta manera la empresa retendrá su fuerza laboral.

El reconocimiento es una herramienta fundamental para motivar y evitar de esta forma la deserción laboral en las organizaciones, y la mejor forma de lograrlo es ofreciendo un eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento al empleado para que este se sienta satisfecho dentro de la organización. (Mora Vanegas, 2007)

Por las consideraciones anteriores, es que la fundación implementa los reconocimientos a su personal solo cuando el personal es reunido anualmente para evaluar el trabajo que todos los sub proyectos han realizado durante el periodo laboral; reconociendo aquí al trabajador que mejor se ha desempeñado en cada región o área que la fundación atiende; en dicho acto están todos los trabajadores presentes para ser partícipe de las felicitaciones y premiación personal y publica que se le brindan a dicho trabajador por su destacada labor realizada durante el año; esto con el propósito de que el resto del personal sienta la necesidad de mejorar su rendimiento, para poder así ocupar ese valioso reconocimiento en el cual se refleja el excelente desempeño de dicho trabajador.

Grafico N° 26



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

La retribución en sus diferentes formas, juega un papel sumamente importante en el esfuerzo del compromiso del individuo con la organización, es por tal razón que la gráfica refleja que un 94% de los encuestados por parte de la fundación no ha recibido reconocimientos económicos por que esto implica costos poco accesibles con el capital de la organización. Sin embargo un 6% de la población encuestada expreso que se les ha brindado este tipo reconocimientos por pate la CFCA, lo cual ocasiona satisfacción personal para esta pequeña muestra encuestada. Estos reconocimientos se han brindado solo en ocasiones cuando al trabajador se le otorga un reconocimiento escrito o verbal este algunas veces ha sido acompañado por reconocimientos económicos de costos accesibles pero no son rutinarios este tipo de reconocimientos debido a que la fundación no tiene políticas definidas sobre este caso.

En cambio un 88% refleja que ha recibido felicitaciones personales por su buen desempeño por parte de la fundación, y solo un 12% demuestra no percibir este tipo de reconocimiento a sus esfuerzos realizados, en consecuencia se debe indagar porque este porcentaje de la muestra encuestada no ha recibido felicitaciones por su desempeño y tratar de explicar las consecuencias de los resultados.

Reconocimientos escritos son documentos que se le hacen llegar a un empleado cuando ha realizado algún mérito que merece ser reconocido, mediante la encuesta realizada, se puede observar que un 75% de la muestra refleja que ha recibido reconocimientos escritos que les hacen saber que son parte importante de la empresa y que cumplen con las metas y objetivos que se les plantean, mientras que un 25% expreso no haber recibido reconocimientos escritos, lo cual refleja que este último no logro enfrentar de manera positiva una situación laboral adversa.

En relación a los reconocimientos públicos se puede observar que el 56% de los encuestados expreso no recibir reconocimientos públicos; esto implica o supone que la fundación no les ha brindado este tipo de reconocimiento debido a que los reconocimientos públicos que se otorgan solo es al mejor trabajador y esto se

realiza una vez al año, por el contrario el 44% refleja estar satisfecho con los reconocimientos públicos. Como ya se ha aclarado, la fundación debe entrar en detalle con sus empleados para explicar por qué este tipo de reconocimientos no los satisface a todos al mismo tiempo.

Los reconocimientos materiales constituyen una ayuda muy importante para satisfacer las diferentes necesidades de los trabajadores, por lo tanto la gráfica muestra que un 56% de la población encuestada no ha recibido este tipo de reconocimientos por parte de la fundación, es evidente entonces que para motivar al personal con este tipo de reconocimientos es necesario conocer la situación de sus necesidades, las cuales son de varios tipos y se debe tener distinto grado de dominancia según la situación particular del sujeto por tal motivo se refleja este resultado; en cambio el 44% demostró que si han sido partícipes de en este tipo de reconocimientos, esto es debido a que en realidad, el hombre es complejo y altamente variable, y no siempre responde del mismo modo a los mismos estímulos.

Cabe señalar que el mayor porcentaje de la población ha recibido solo felicitaciones personales y escritos ya que estos son otorgados muchas veces por cumplir con las visitas personalizadas que cada mes los promotores realizan y en el caso de los trabajadores de los otros cargos por lograr que sus capacitaciones brindadas hayan tenido éxito por los resultados que se muestran cada mes.

Los reconocimientos públicos se otorgan solo una vez al año al mejor trabajador, debido a esto es que el mayor porcentaje de la población demuestra no recibir tal reconocimiento.

Por tal motivo también se puede observar que los reconocimientos materiales y económicos demuestran que no se han recibido debido a las políticas de compensación que tiene la fundación y que el coordinador considera que no se pueden regular al menos que consulte con los dirigentes de CFCA.

2. Trabajador

2.1 Generalidades de la organización.

2.1.1 Definición de organización.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse.
2. están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación).
3. para obtener un objetivo común. (Chiavenato, 1999)

Cabe señalar, que la organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente de actividades, y personas que trabajan en conjunto, para el logro de determinados fines, contando esta con recursos financieros, físicos, y otros coordinados y controlados por un conjunto de normas, y objetivos orientados al logro deseado de la misma.

CFCA es una organización católica laica que trabaja con personas de todas las tradiciones de fe, para crear una comunidad mundial de compasión y servicio. Basado en el llamado de Evangelio de servir a los pobres, invitamos a personas de buena voluntad a vivir en solidaridad diaria con los pobres del mundo por medio del apadrinamiento de uno a uno.

Actualmente la fundación trabaja en todo el casco urbano de Muy muy atendiendo todos los barrios, de igual manera atiende varias comunidades o zonas aledañas al municipio. Cuenta con tres sub-proyectos que la fundación atiende también con el mismo personal que posee. Servimos a niños jóvenes y ancianos en total se cuenta con 4,000 apadrinados, los cuales son beneficiados con una misma cuota para todos pero con diferentes beneficios; ya que estos son acoplados acorde con

las necesidades que presente cada apadrinado según lo que se refleje también en las visitas y lo que la familia demuestre que necesita más en su entorno. Las cuotas asignadas para comprar el beneficio de los apadrinados varía en dependencia del dólar pero generalmente es de \$20 mensual, aun así los padrinos no están obligados a brindar fijamente esta cuota.

Es evidente entonces que la fundación es una organización de servicios orientada en crear un cambio con los pobres del mundo, sin distinción alguna C.F.C.A proporciona servicios directos y especializados de acuerdo a la necesidad de cada persona apadrinada.

2.1.2 importancia de la organización en la sociedad

Por medio del apadrinamiento los niños, niñas jóvenes y ancianos reciben beneficios individualizados que cubren sus necesidades y las de sus familias. Reconocemos que el bienestar de un niño depende del bienestar de su familia. Estamos comprometidos a ayudar a estudiantes a permanecer en la escuela y completar su nivel de educación deseado, para poder así crear un futuro mejor para su familia. Somos la única organización mayor de apadrinamiento que apadrina ancianos; por medio de nuestro programa de apadrinamientos Esperanza para una familia, los ancianos reciben beneficios enfocados a brindar una mejor nutrición; acceso a cuidado de salud; vivienda adecuada y actividades sociales. Proveemos cuidado médico, alimenticio nutritivo y actividades recreativas para nutrir su salud espiritual, física y emocional de todos los apadrinados. Tenemos una variedad de programas e iniciativas que ayudan de manera específica a las familias que viven en la pobreza. Estos programas no solo atienden las necesidades inmediatas, sino que se enfocan en soluciones a largo plazo que permitan a las familias vivir con más dignidad y autosuficiencia. Financiamos programas de autosuficiencia para los padres, de alimento sustentable, de vivienda, de salud e higiene, y de apoyo a las familias después de un desastre natural, entre otros. El Programa de becas de CFCA fue creado para ayudar a jóvenes merecedores en su educación superior a alcanzar

sus metas. Estos jóvenes se comprometen a ayudar a sus comunidades, y se vuelven mentores de los niños menores. Los becarios deben mantener notas satisfactorias y cumplir con los requisitos del servicio a la comunidad.

La fundación tiene una gran importancia para la población del municipio de Muy Muy, ya que está orientada a fomentar el desarrollo individual de las familias más pobres del municipio, ayudándolas con alimentos, vestuario, calzado, nutrición, consultas médicas, y principalmente atiende necesidades especiales que se presentan dentro de sus apadrinados.

Las organizaciones son un sistema común con presencia a nivel mundial, por tal razón en la gráfica se refleja que el 100% de la muestra encuestada expreso entender el termino organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para el logro de una meta. **(Ver Anexo N° 6 Ilustración N° 3)**

Es importante entonces que los trabajadores entiendan el término para que estén orientados en esa teoría y facilitar el logro eficiente de su desempeño, por lo cual la fundación debe tratar de mantener siempre este conocimiento en todos sus trabajadores para que estos no pierdan la dirección que CFCA debe seguir siempre con su colaboración.

Cabe agregar que las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones. Se forman para superar estas limitaciones.

Las organizaciones surgen a menudo debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron.

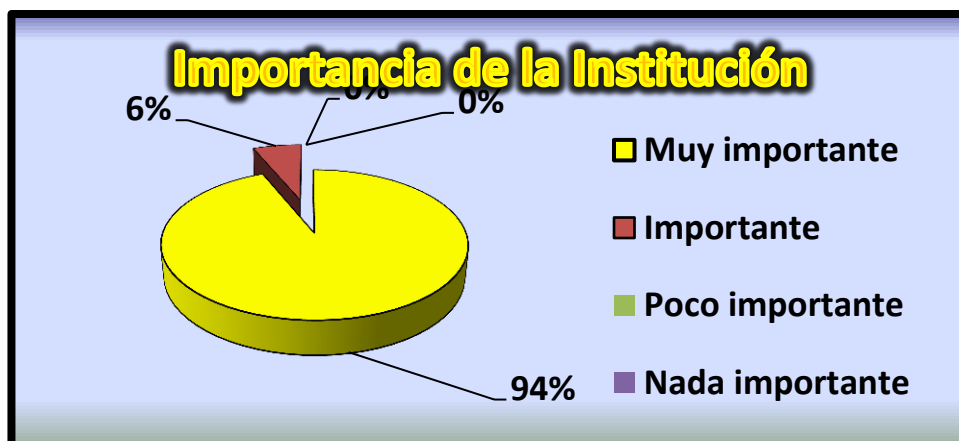
Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea:

Eficacia: El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

Eficiencia: Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización no se preocupa por los fines, sino por los medios. (Chiavenato, 1999)

Cuando el administrador o coordinador de la organización se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

Significa entonces que la eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz, que cumpla con los trabajos pero que estos se elaboren correctamente siempre guiados por las políticas, objetivos, metas y estrategias organizacionales. **Gráfico N° 27**



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

La importancia de la organización es un aspecto relevante que debe estar presente en los trabajadores de la misma, para que les sirva de motivación y que ellos puedan lograr un buen desarrollo de sus actividades, es necesario que ellos recuerden siempre que existen familias necesitadas de su labor. En consecuencia se puede notar en la gráfica que el 94% de la población encuestada considera que el trabajo que realiza la fundación es muy importante e indispensable para las familias del municipio de Muy Muy; así mismo el 6% refleja que la fundación ocupa un lugar importante para la sociedad que cuenta con el apadrinamiento brindado. Esta opinión resulta relevante ya que la población en general reconoce la importancia de la institución para la sociedad en general, favoreciendo en gran manera el buen desarrollo y prestigio de tan mencionada fundación.

La fundación deberá mantener presente esta opinión en la totalidad de sus trabajadores. Esto ayudara a que la población y de igual manera los trabajadores se sientan como un elemento indispensable dentro de C.F.C.A, lo cual ayudara a mantener siempre este porcentaje de importancia en el entorno interno y externo de la organización.

Tipos de Liderazgo

Según (García, 2008) El liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo sería irrelevante.

Por lo antes expuesto, se considera que un buen líder debe establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla, para sacar adelante una empresa u organización; por lo tanto el líder deberá motivarlos para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el

concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Básicamente, el líder trata de ayudar a los subordinados a encontrar la mejor trayectoria, a plantear objetivos desafiantes y a derribar las barreras estresantes que se encuentren en el camino. A continuación se detallan los diferentes tipos de liderazgo:

Directivo: El líder dirige y los subordinados no intervienen en la toma de decisiones.

Sustentador: El líder es afable y se interesa por los subordinados como personas.

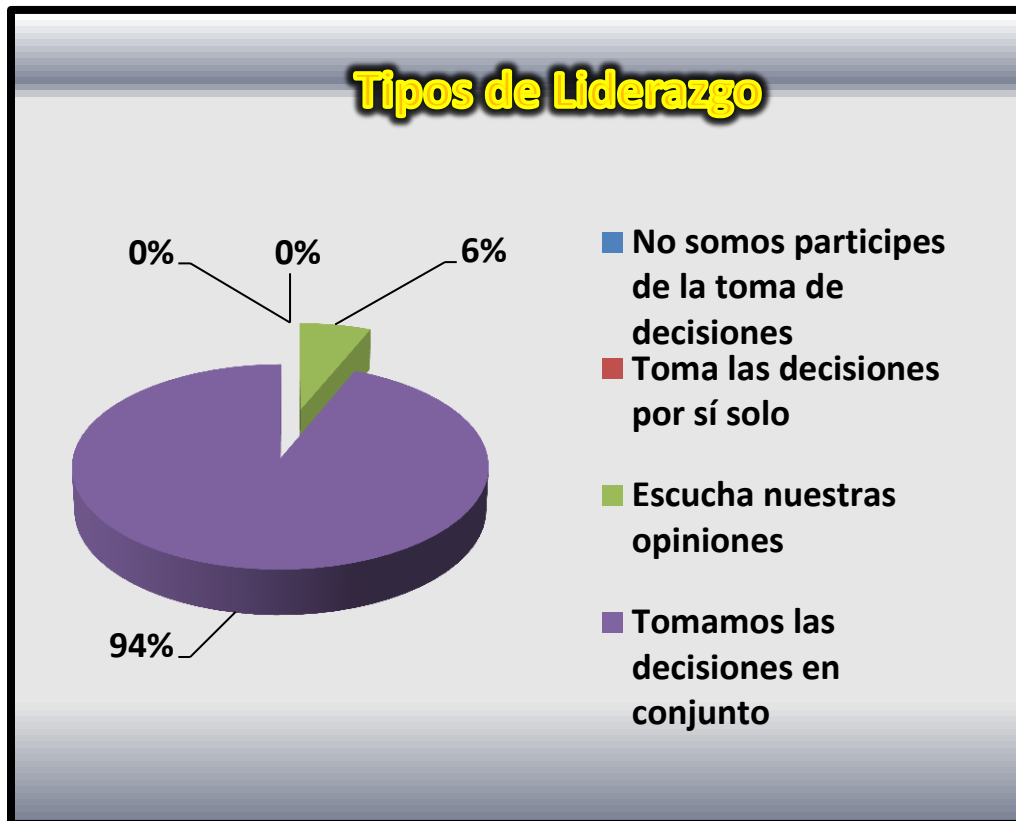
Participativo: El líder pide, recibe y aplica las sugerencias de los subordinados en la toma de decisiones.

Orientado a los logros: El líder plantea objetivos desafiantes a los subordinados y confía en que los conseguirán.

Por lo antes expuesto, se deduce que es doble el desafío al que se enfrentan los líderes porque tienen que analizar las situaciones e identificar el estilo de liderazgo más apropiado y adquirir la capacidad de ser flexibles para aplicar diferentes estilos de liderazgo, según sea necesario, es decir deben siempre adecuarse al tipo de situación que se esté presentando. El grado en el cual el comportamiento del líder se adapta a los factores situacionales determinará el nivel de motivación, satisfacción y desempeño de los subordinados.

Cabe agregar que es necesario que el coordinador de la fundación, actué siempre con sus cualidades de líder que él considera que posee y que pudiesen ser aplicadas al estilo organizacional que C.F.C.A asegura tener, lo que significa que se debe ser acorde con los principios cristianos que esta fundamentalmente aplica, buscando principalmente el bienestar de sus apadrinados y haciendo sentir a sus trabajadores que ellos son la principal fuente de motivación por el cual el actúa en calidad de líder en este caso para el bienestar unánime tanto de la organización como de sus trabajadores. Sin olvidarse también, de pensar principalmente en los apadrinados no solo en su fuerza laboral al momento de la toma de cualquier decisión que se pretenda poner en práctica.

Grafico N° 28



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz y Herrera X.

Como se puede notar en la gráfica el 94% de la población sometida a encuesta respondió que dentro de la fundación el coordinador toma las decisiones en conjunto con toda su fuerza laboral, lo cual ocasiona que el personal se sienta

siempre participe de las decisiones que conlleven al buen funcionamiento de la misma, y se les demuestre el valor que ellos tienen dentro de dicha organización.

Sin embargo un 6% de la muestra respondió que el coordinador solo escucha sus opiniones, pero que estas no son tomadas en cuenta, por lo cual el personal de muestra no está satisfecho con el tipo de liderazgo que se ejerce en C.F.C.A, debido a que no se sienten totalmente participe de la toma de decisiones ya que ellos consideran que sus opiniones solo son escuchadas pero no se aplican al momento de tomar una decisión.

Con relación a lo antes mencionado, se logra comprender que esto es debido a que algunas opiniones del personal el coordinador las consulta con sus superiores y estos ordenan una serie de cambios a dichas sugerencias pero que siempre se piensa en el bienestar de la fuerza laboral de la fundación al momento que la organización decida realizar algún tipo de cambio imprevisto en las actividades diarias de cada trabajador.

En síntesis, con los resultados obtenidos se puede afirmar que el estilo de liderazgo que predomina dentro de la fundación es el participativo debido a que el coordinador siempre escucha y toma en cuenta la opinión y sugerencias de sus subordinados aplicándolas al momento de la toma de decisiones; buscando siempre el bienestar de sus trabajadores para que ellos sientan que sus opiniones siempre son tomadas en cuenta directa o indirectamente al momento de decidir aplicar algún cambio no planeado pero necesario el desempeño de los trabajadores.

Con base a lo anterior, se considera que el estilo de liderazgo adoptado por la fundación, es muy importante ya que hace sentir a sus trabajadores como el elemento fundamental y necesario para lograr la consecución de las actividades planeadas por la organización. Logrando así los objetivos deseados y la satisfacción de sus trabajadores en el tiempo estipulado en los planes de trabajo anuales.

Grafico N° 29



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Según la encuesta realizada, la gráfica muestra que un 50% de la población sometida a encuesta están satisfechos con el trabajo que ellos han realizado para la fundación; debido a que la satisfacción en el puesto de trabajo está íntimamente relacionada con el cumplimiento de las expectativas y por consiguiente ellos consideran que con las labores realizadas logran haber cumplido con sus expectativas propuestas.

El 31% expreso estar totalmente satisfecho, esto debido a que sus expectativas están más de acuerdo con su situación y al lograr cumplirlas eficientemente ellos se sienten totalmente satisfechos.

El otro 19% de los encuestados reflejo estar parcialmente satisfecho con el trabajo realizado dentro de la fundación, esto debido al incumplimiento que se ha ocasionado en algunos días de los meses de invierno; esto sucede cuando los trabajadores principalmente se ven retrasados en sus labores debido a las fuertes lluvias que se produjeron en la temporada de invierno, muchas veces llegadas

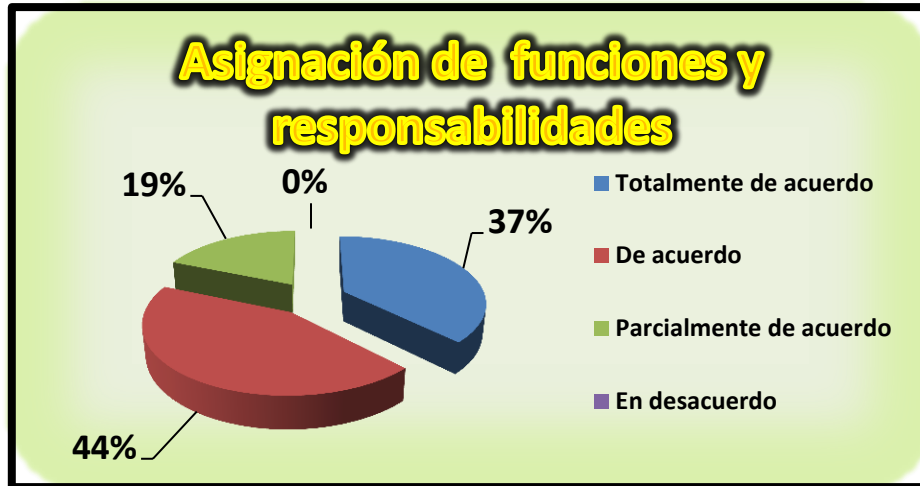
tardes al lugar de trabajo ya sea este la oficina o en las comunidades o en ocasiones debido a la no presencia de los mismos en dichos lugares.

En consecuencia, la satisfacción depende de una cantidad de elementos que puedan activarla, si los trabajadores consideran realizar sus funciones eficientemente estos sentirán satisfacción personal que es un factor importante dentro de la motivación del personal, sin embargo en dependencia con las metas institucionales y su debido cumplimiento durante este proceso los trabajadores no se encuentran totalmente satisfecho hasta lograr los logros deseados.

Las funciones y responsabilidades para cada trabajador en cualquier organización son adecuadas al cargo. En la fundación primeramente el coordinador tiene como funciones principales dirigir al personal, realizar todos los lunes una reunión evaluativa sobre el desempeño de sus trabajadores en la semana anterior, asistir a las reuniones mensuales que se realizan en las oficinas centrales en Managua para llevar el reporte de dichas reuniones, autorizar las salidas y entradas del personal, autorizar permisos, además supervisa las reuniones, visitas personalizadas y entregas de beneficios que realizan los promotores, la joven de contabilidad debe elaborar cheques, para el pago de los proveedores, la señora de correspondencia se encarga de revisar las cartas que los apadrinados elaboran para los padrinos, y revisa que las fotos de cada niño, joven y anciano vayan bien tomadas y con vestuario y paisaje adecuado ya que estas también se envían a los padrinos. Traducción que está compuesto por dos trabajadores uno de sexo femenino y otro masculino ambos se encargan de recibir las cartas y tarjetas que vienen para cada apadrinado y las traducen al español, Promotoria está compuesto por 12 promotores que se encargan de realizar su plan operativo para cada año, presupuesto para la compra de beneficios esto con las debidas proformas que los proveedores les facilitan, elaboran órdenes de compra, órdenes de pago, realizan las entregas de beneficios en la zona que cada uno atiende, elaboran las planillas para la entrega de los beneficios, realizan visitas personalizadas a cada apadrinado, hacen reuniones con los grupos de apadrinados, realizan cartas con cada apadrinado, en periodos de navidad

realizan tarjetas navideñas, celebran los cumpleaños de los apadrinados en el mes que les corresponde; y bodega que se encarga de llevar el control de las entradas y salidas de beneficios que retira cada promotor para entregar mensualmente en su zona. Conforme al cumplimiento de cada una de estas actividades es que los trabajadores logran o no satisfacción laboral.

Grafico N° 30



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Como se expuso anteriormente las funciones y responsabilidades para cada trabajador son indispensables para el buen funcionamiento de la organización, de igual manera para el logro de los objetivos y metas propuestas para cada trabajador este es el caso de los promotores que se les indica que mensualmente deben realizar veinte visitas personalizadas en el hogar de cada apadrinado, es por tal razón que como se muestra en la gráfica que el 44% de la población encuestada reflejo estar de acuerdo con la asignación de sus funciones, esto debido a que logran cumplir con las actividades asignadas.

El 37% dijo estar totalmente de acuerdo con las funciones que deben realizar en la fundación porque ellos las cumplen y de manera eficiente, venciendo todo obstáculo interpuesto.

Un 19% reflejo estar parcialmente de acuerdo con las funciones que les han sido encomendadas para el buen funcionamiento de la organización, esto es debido a

que logran cumplir con sus obligaciones pero no lo hacen de manera excelente solo lo hacen por cumplir y no les interesa si están realizadas con el mayor empeño posible de su parte estos trabajadores deben esforzarse más por conseguir que el cumplimiento de sus funciones les provoque una mayor satisfacción.

Comparando los resultados de la gráfica anterior con la presente se puede observar que el mismo porcentaje de la población encuestada demostró estar parcialmente satisfecho laboralmente, esto es debido a que no logran cumplir eficientemente con sus funciones, no realizan un mayor esfuerzo para que las actividades se realicen de una manera excelente y facilite el logro de su propia satisfacción laboral para de esta manera poder estar de acuerdo con las funciones que se les han encomendado ya que estas se han definido de manera equitativa e indispensable tanto para ellos como trabajadores, como para la organización la cual debe incentivar a su personal a realizar con empeño sus responsabilidades como trabajador.

Es importante entonces procurar la participación de los trabajadores en la evaluación de desempeño que se realiza todos los lunes ya que ellos conocen los problemas y los pormenores de lo que ocurre cuando realizan sus tareas y actividades, por lo que debe procurarse siempre su participación en la evaluación, siendo este el principal tema a tratarse en cada reunión de evaluación y reconocimiento laboral que se realice, debido a que la participación de los trabajadores no es solo un derecho, sino que también es un aspecto fundamental para lograr que la organización logre cumplir con sus metas laborales de manera eficaz y eficiente.

La remuneración dentro de las organizaciones

El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. El salario

puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

En el caso de empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización.

El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

También existe distinción entre salario nominal y salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero asignado en el contrato individual por el cargo ocupado. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero, y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra o cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario. De aquí proviene la distinción entre reajuste salarial (reconstitución del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

El salario para las personas

El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

El salario para las organizaciones

El salario es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa empleo de dinero en un

factor de producción –el trabajo-, en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazos.

El compuesto salarial

Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial.

Factores internos:

- Tipología de los cargos en la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general en la organización.
- Competitividad de la organización.

Factores externos:

- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral. 42.
- Situación del mercado de clientes.
- Competencia en el mercado.

En una organización, cada cargo tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca un equilibrio externo de los salarios.

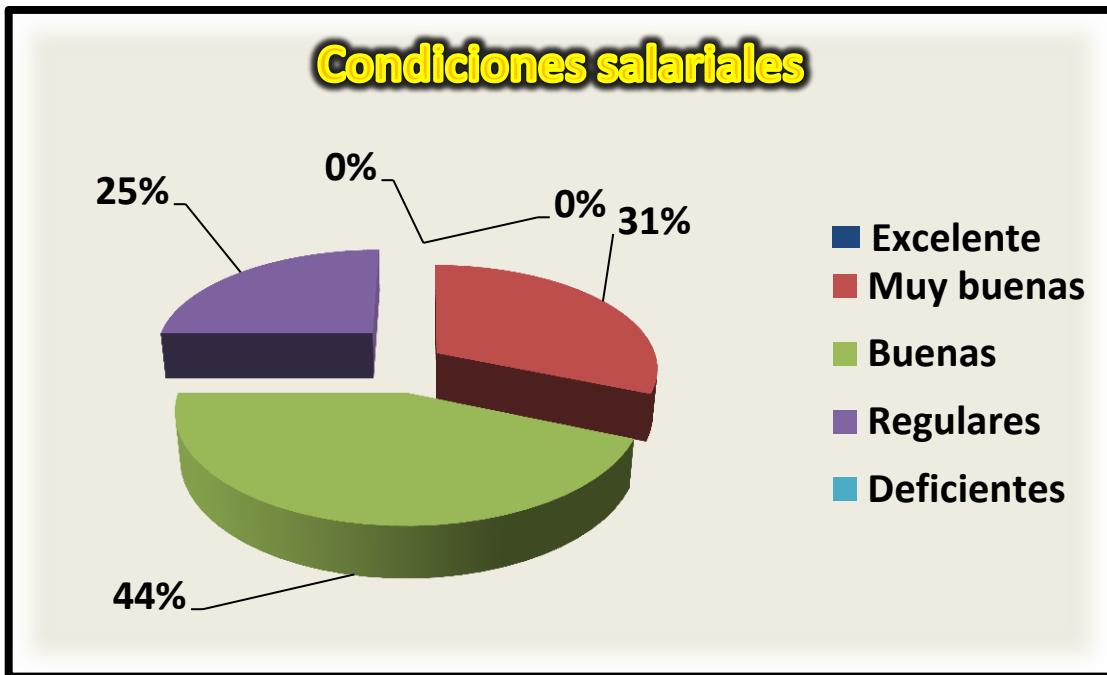
El equilibrio interno (o coherencia de los salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de los cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o coherencia externa de los salarios) se alcanza a través de la información externa obtenida de la investigación de salarios.

Con esta información, la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal. Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibrados, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. (Chiavenato, 1999)

Por lo antes expuesto, se puede considerar al salario como un elemento motivador que ayuda a incentivar la permanencia del trabajador en la organización, cuando este es brindado justamente de acuerdo con el trabajo y esfuerzo realizado por cada trabajador, al momento de la ejecución de las actividades planeadas con el fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas en el plan de trabajo; con la mejor utilización de los recursos disponibles al momento de la realización de las funciones previamente establecidas, esto genera cada vez un mayor nivel de motivación en cada personal de la fundación en estudio.

Grafico N° 31



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Las condiciones salariales de una organización son diferentes en su totalidad éstas dependen del funcionamiento de la organización, e incluso de las actividades que realizara cada trabajador. El dinero conforma el centro de una relación laboral y el principio básico que motiva al empleado a realizar sus funciones y a la fundación a continuar con su actividad.

Por lo antes expuesto se puede notar que el 44% de la población sometida a encuesta reflejo que sus condiciones salariales son buenas debido a que consideran que se les paga lo básico, pero no lo completamente justo,

El 31% considera que son muy buenas, debido a que sus tareas están bien asignadas y logran el cumplimiento de estas por tal motivo consideran que están de acuerdo con el salario recibido.

Un 25% expreso que son regulares, debido a que consideran que están logrando un buen desempeño en su puesto y aun así la empresa no lo reconoce pagándoles según los logros desempeñados.

Es evidente entonces, que las condiciones salariales dentro de la fundación tienen un nivel intermedio en la opinión de sus trabajadores; considerando estas como buenas pero no son excelentes debido a que la fundación no paga horas extras a sus trabajadores; lo cual ocasiona inconformidad en la fuerza laboral ya que muchas veces ellos tienen que trabajar fuera del horario establecido laboralmente para poder cumplir con las tareas asignadas; tal es el caso de los promotores que tienen que trabajar dos y tres días en el mes desde las cinco de la tarde que es su hora de salida hasta las diez de la noche para recibir los productos que ellos deben entregar a los apadrinados mensualmente. Por tal razón es que los trabajadores no consideran excelentes las condiciones salariales que la fundación brinda. Se considera necesario que la fundación tome en cuenta esta opinión que expresan sus trabajadores y tratar de mejorar esta situación.

Según la ley 185 en su **Artículo 81**. Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral.

Artículo 82. El salario se estipulará libremente por las partes, pero nunca podrá ser menor que el mínimo legal.

Artículo 83. Las formas principales de estipular el salario son:

- a) por unidad de tiempo, cuando sólo se tiene en cuenta el trabajo realizado en determinado número de horas o de días sin la estimación de su resultado.
- b) por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta lo realizado por el trabajador, sin consideración al tiempo que empleó en la ejecución;
- c) por tarea, cuando el trabajador se obliga a un rendimiento determinado dentro de un tiempo convenido.

Artículo 84. Salario ordinario es el que se devenga durante la jornada ordinaria, en el que está comprendido el salario básico, incentivos y comisiones.

Salario extraordinario es el que se devenga en las horas extras.

Artículo 85. Todo trabajador tiene derecho a un salario mínimo. Salario mínimo es la menor retribución que debe percibir el trabajador por los servicios prestados en una jornada ordinaria de trabajo, de modo que le asegure la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de un jefe de familia.

El salario mínimo será fijado por la Comisión Nacional de Salario Mínimo que se regirá conforme la ley.

En cumpliendo con las disposiciones legales que establece la Ley No. 625 “Ley de Salario Mínimo”, la Comisión de Salario Mínimo efectuó ocho sesiones de trabajo, en las que se abordó y discutió la necesidad de reajustar el salario mínimo de los trabajadores debido a la pérdida de poder adquisitivo que han sufrido, acordándose el reajuste al actual salario mínimo en cada uno de los sectores de la economía, los cuales entrarán en vigencia a partir del primero de marzo del año 2013, hasta el veintiocho de febrero del año 2014, conforme a la siguiente tabla (Ministerio del trabajo, 2013)

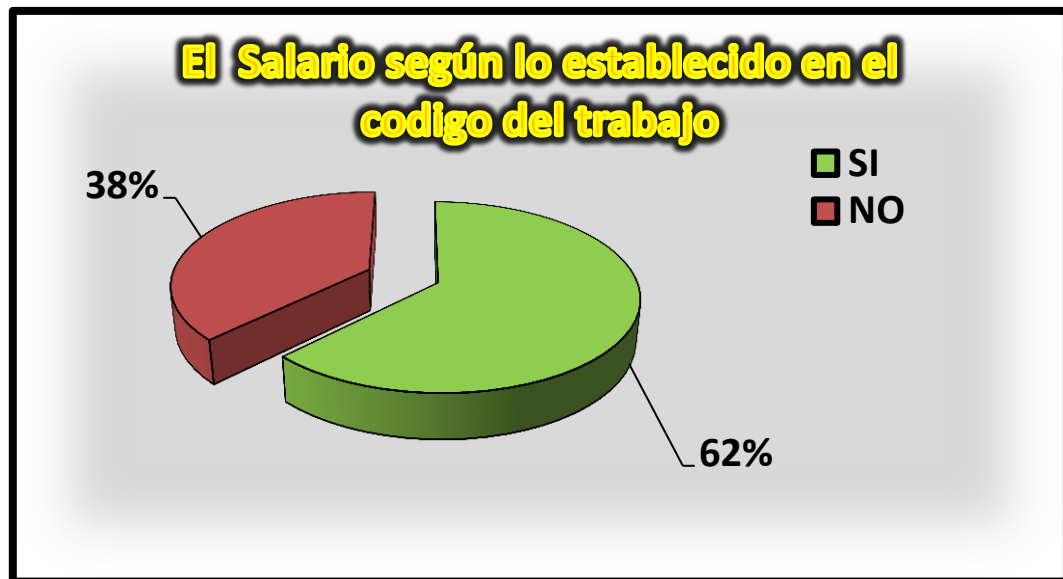
Artículo 86. El salario se pagará en moneda de curso legal, en día de trabajo, en el lugar donde se preste el servicio, en el plazo y cuantía fijados en el contrato o derivados de la relación de trabajo, no mayor dicho plazo a una semana si se trata de obreros ni de quince días si se trata de empleados; queda a salvo el acuerdo entre el empleador y trabajador cuando por razones justificadas el salario ha de pagarse en sitio distinto. En ningún caso podrá efectuarse el pago con mercaderías, vales, fichas u otros signos representantes con que se pretenda sustituir la moneda.

La falta de cumplimiento del pago del salario en el tiempo convenido o en el que la ley ordene, en su caso, además de las sanciones establecidas en este Código, obligará al empleador a pagar al trabajador, por cada una de las dos semanas de trabajo subsiguientes a la primera, un décimo más de lo debido, por cada semana de retraso, salvo que el incumplimiento se deba a fuerza mayor o caso fortuito.

Es prohibido pagar salarios en bares, cantinas o lugares similares, excepto a los trabajadores que laboren en esos establecimientos.

Artículo 87. Los séptimos días serán remunerados; si el salario se paga por períodos quincenales, se entiende que están incluidos en la remuneración.

Artículo 88. Del salario serán hechas las deducciones legales correspondientes.
(Codigo del Trabajo, 1996) **Grafico N° 32**



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral. Es decir el salario es una contraprestación que recibe el trabajador por el trabajo realizado para un empleador; con el cual debe asegurar la satisfacción de las necesidades básicas en su hogar, el 62% de la población sometida a estudio reflejo que recibe un salario según lo establecido en el código del trabajo, con el cual logran satisfacer las necesidades elementales que se les presentan en su entorno familiar.

En cambio el 38% afirmó que no recibe el salario establecido esta negación se debe a que los trabajadores no están informados sobre cuál es el salario mínimo

estipulado en el país, lo cual está ocasionando inconformidad con las condiciones salariales que la fundación les brinda.

Resulta oportuno mencionar, que el coordinador de la fundación opino que los salarios de los trabajadores son estipulados según lo establece el código laboral, pero estos también son establecidos según las contribuciones que los padrinos otorgan mensualmente para el funcionamiento de dicha institución de la cual el 10% de las contribuciones son utilizadas solo para gastos administrativos de transporte y pago de salarios y el 90% es entregado en beneficios directos a los apadrinados.

Comparando los resultados de la gráfica anterior con la presente se logra interpretar que los trabajadores realizan sus actividades pero no están conformes con el salario establecido, principalmente los promotores consideran realizar un arduo trabajo pero este no es remunerado conforme a la gran cantidad de múltiples actividades que realizan, esto se debe a las consideraciones mencionadas anteriormente por el jefe de dicha institución.

Esto implica o supone que la fundación deberá seleccionar las mejores vías ya sea por medio de algún documento escrito, como una carta, o mensajes por correo electrónico; incluso en actividades que se presenten en el transcurso del trabajo para determinar el nivel de los salarios y de esta manera resolver conflictos, haciéndoles ver a los trabajadores que se recibe un salario que los compensa por el tiempo y el esfuerzo dedicado a atender las necesidades de los apadrinados.

2.2 Generalidades del trabajador

Un trabajador es la persona natural que en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente, se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo, consistente en prestarle un servicio mediante remuneración o pago, o ejecutar una obra material

o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada Rodríguez Rescia.

Es importante resaltar que el artículo 6 del Código laboral manifiesta expresamente los elementos que caracterizan la relación contractual o de trabajo, como es la prestación de un servicio mediante una remuneración bajo su dirección o subordinación como condición indispensable para hablar de una relación laboral.

Cabe señalar que el trabajador es el elemento fundamental de toda organización; la condición de trabajador es una de las más importantes para el ser humano como individuo ya que a partir del trabajo y del desempeño de una actividad definida es que puede no sólo subsistir si no también sentirse útil desarrollando habilidades particulares.

2.2.2 Derechos laborales

Según la ley 185 establece en 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:

Artículo 203. Sindicato es la asociación de trabajadores o empleadores constituida para la representación y defensa de sus respectivos intereses. La constitución de sindicatos no necesita de autorización previa. (Codigo del Trabajo, 1996)

Libre sindicación

El sindicalismo no es un fenómeno reciente. Sus orígenes se remontan al siglo XVIII con el inicio de la Revolución Industrial. El sindicalismo representa un proceso de reivindicaciones por salarios y condiciones de trabajo mejores, además es una fuerza política que forma parte natural de la disputa del poder en un

régimen democrático. El sindicato es parte integral de la sociedad capitalista y cumple una función inherente al régimen de propiedad privada.

Como organización, el sindicato es una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros.

Medios de acción sindical.

Para lograr las reivindicaciones de sus bases, el sindicato de los empleados y obreros puede utilizar varios medios para presionar a las organizaciones empresarias, como ejemplo, la huelga, los piquetes y las formas ilícitas de presión sindical.

Formas ilícitas de presión sindical.

Entre las formas ilícitas de presión sindical de los trabajadores podemos señalar:

1. Huelga simbólica. Parálisis colectiva de corta duración sin abandonar el lugar de trabajo.
2. Huelga de advertencia. Parálisis destinada a afirmar la importancia de la reivindicación para demostrar por parte de los trabajadores la capacidad y poder de movilización.
3. Huelga de celo. El trabajador se ciñe de manera estricta a lo señalado en el reglamento interno. No hay abandono del lugar de trabajo.
4. Operación tortuga. El trabajo se cumple con lentitud o en condiciones técnicas inadecuadas.
5. Parálisis relámpago. Interrupción colectiva rápida e intempestiva en uno o diversos sectores de la misma organización.
6. Faltas o retrasos del personal en sectores vitales. Se originan de modo voluntario creando problemas graves a la normalidad de las operaciones.
7. Parálisis de proveedores vitales. Intento de perjudicar una organización paralizando las organizaciones satélites que suministran materia prima o servicios esenciales para que funcione.
8. Rehusarse a trabajar horas extras.

9. Ocupación del lugar del trabajo. Es una agresión contra la libertad de trabajo y contra la propiedad privada y al mismo tiempo un delito civil y penal.

10. Sabotaje. Empleo de medios violentos y ocultos para destruir bienes, materias primas, materiales o dañar máquinas, instalaciones, o sea, bienes de la empresa. (Chiavenato, 1999)

De los anteriores planteamientos, se deduce que los trabajadores tienen distintas formas de demostrar la inconformidad con sus condiciones laborales, eligiendo la mejor manera para realizar presión a las organizaciones para que estas mejoren sus condiciones dentro del entorno laboral.

Precisando de una vez, que en la fundación no se han presentado este tipo de casos de presión sindical, aun cuando los empleados no están de acuerdo con las horas extras que deben realizar para lograr cumplir con sus actividades diarias, ya que estos muchas veces trabajan con el mayor entusiasmo posible para evitar entrar en un estado de frustración que les inste a realizar este tipo de presiones a la fundación. Lo cual favorece grandemente a la fundación pero se debe tratar de mejorar el plan de trabajo de los trabajadores para que estos no tengan que invertir más tiempo del estipulado para lograr cumplir eficientemente con las funciones asignadas.

Negociación colectiva: La convención colectiva de trabajo (convenio colectivo) requiere de un proceso previo de negociación entre las partes (sindicato por un lado, cámara empresaria por el otro) denominado negociación colectiva. La negociación colectiva puede llevarse a cabo en tres niveles: la empresa, el sindicato, la federación de sindicatos. (Chiavenato, 1999)

La ley 185 cita: **Artículo 235.** Convención colectiva es el acuerdo concertado por escrito entre un empleador, o grupo de empleadores y una o varias organizaciones de trabajadores con personalidad jurídica.

Los objetivos de la convención colectiva son, entre otros, establecer condiciones generales de trabajo, desarrollar el derecho de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y disponer la mejora y el cumplimiento de los derechos y obligaciones recíprocas.

La convención colectiva producirá plenos efectos jurídicos desde el momento de su firma y se extenderá en tres ejemplares, para dar uno a cada una de las partes y otro al Ministerio del Trabajo, para su custodia.

El Ministerio del Trabajo velará por que las convenciones colectivas en ningún caso restrinjan las garantías mínimas establecidas en este Código.

Artículo 236. Las estipulaciones de una convención colectiva se convierten en cláusulas obligatorias o partes integrantes de los contratos individuales de trabajo que se celebren durante la vigencia de dicha convención entre el empleador y cualquier trabajador contratado con posterioridad a su celebración.

Las disposiciones de los contratos individuales de trabajo que sean más favorables para el trabajador privan sobre la convención colectiva.

Artículo 237. Las cláusulas de la convención colectiva se aplicarán a todas las personas de las categorías comprendidas en la convención que trabajan en la empresa, negocio o establecimiento, aunque no sean miembros del sindicato.
(Codigo del Trabajo, 1996)

En un sentido amplio, negociación es el proceso de búsqueda del mejor resultado posible en la aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo que las partes involucradas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchadas, de que tuvieron oportunidad de presentar sus argumentos y expresarse y de que el producto final es mayor que la sumatoria de las contribuciones individuales.

La negociación es una situación en que dos partes cuyos intereses están en pugna o en conflicto desean llegar a un acuerdo sobre cómo comportarse una frente a la otra. Ciertos conceptos permiten mejorar las relaciones laborales:

1. Existencia de una política de recursos humanos que tenga amplia divulgación dentro de la organización.
2. Canales bidireccionales de comunicación de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba.
3. La organización debe mantener diálogo permanente, abierto y constructivo con los líderes sindicales.
4. La organización debe preparar a los niveles de supervisión para mantener una agilidad y democracia en las negociaciones que se encarguen.

La organización debe entender que la época del paternalismo ya acabó y esta debe ser sustituida por un tratamiento respetuoso e igualitario, como lo presupone una sociedad democrática que confiere la misma representatividad al sector patronal y al sector obrero en las relaciones laborales.

Huelga es la suspensión colectiva de la actividad laboral por parte de los trabajadores con el fin de reivindicar mejoras en las condiciones de trabajo o manifestarse contra recortes en los derechos sociales; según la Organización Internacional del Trabajo, es uno de los medios legítimos fundamentales de que disponen los ciudadanos y específicamente los trabajadores (a través del movimiento sindical y las organizaciones sindicales) para la promoción y defensa de sus intereses económicos y sociales.

Según cita la ley 185 en el **Artículo 244**. Huelga es la suspensión colectiva del trabajo, acordada, ejecutada y mantenida por la mayoría de los trabajadores interesados en un conflicto de trabajo.

Para ejercer el derecho a huelga se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) tener el propósito de mejorar o defender frente al empleador sus derechos, condiciones de trabajo, tratamiento adecuado en las relaciones laborales, negociación, todo lo relativo a la convención colectiva de trabajo y en general, sus intereses económicos y sociales;
- b) agotar los procedimientos de conciliación ante el Ministerio del Trabajo;
- c) ser acordada en asamblea general de trabajadores, ejecutada y mantenida en forma pacífica por la mayoría de los trabajadores, dentro o fuera de la empresa o establecimiento si la huelga se declara en una empresa con varios establecimientos; la mayoría será la del total de todos los trabajadores de la empresa; y si se declara en uno o algunos de los establecimientos, la mayoría será la del total de trabajadores del o los establecimientos involucrados;
- d) apoyar una huelga lícita de la misma industria o actividad, que tenga por objeto alguno de los objetivos enumerados en los incisos anteriores.

Toda huelga que no llene los requisitos anteriores así como la toma de empresas es ilegal y deberá ser declarada así por la Inspectoría General del Trabajo.

Artículo 245. El empleador podrá solicitar, en cualquier otro caso, la declaratoria de ilegalidad de la huelga por no llenar los requisitos establecidos en el artículo anterior.

Tipos de huelga por su duración.

Convocada por un período determinado

- Huelga por horas o tiempo limitado no superior a la jornada completa.
- Huelga de uno o varios días

Convocada sin período de finalización

- Huelga indefinida esta se termina hasta que la situación planteada se resuelva.

d) Reunión: Es un acto o proceso por el cual se unen un grupo de personas con un propósito en común. En una organización, una reunión convoca a dos o más trabajadores con el propósito de lograr un objetivo común a través de la interacción verbal, tales como el intercambio de información o la posibilidad de llegar a un acuerdo. Las reuniones pueden producirse cara a cara o virtualmente, mediadas por la tecnología de comunicaciones, tales como una videoconferencia.

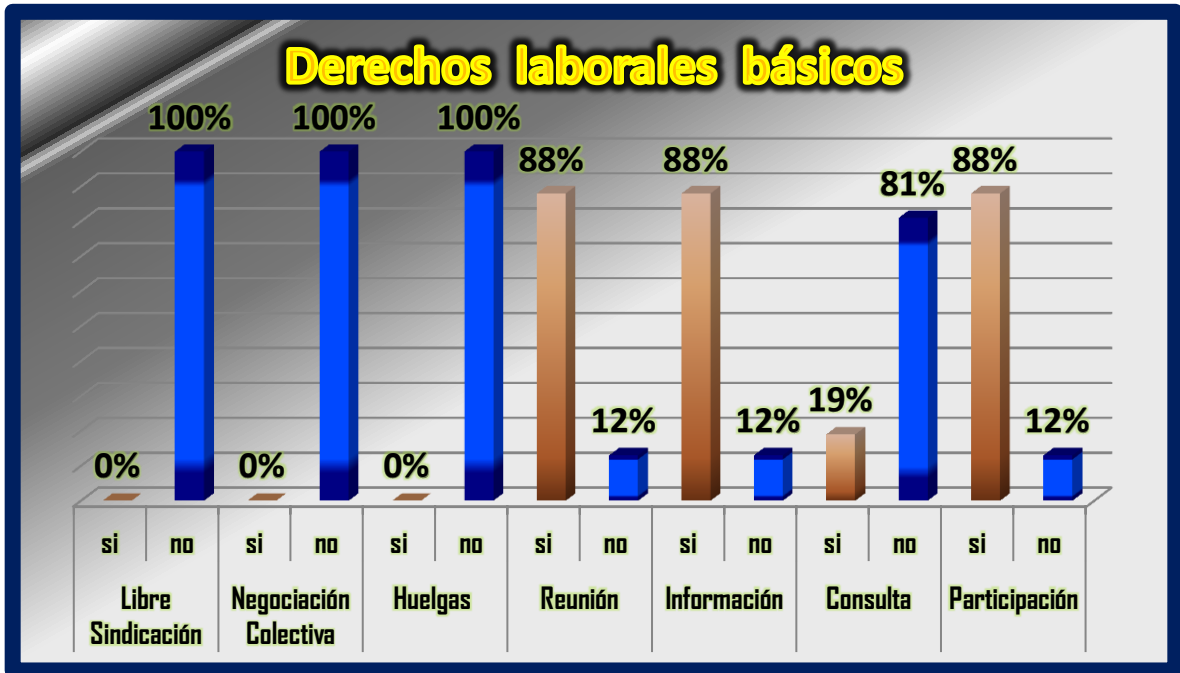
e) información: Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

f) consulta: Es el consejo o la opinión que se le pide a una persona acerca de un tema o cuestión en el cual normalmente ésta resulta ser experta o bien dispone de conocimientos destacados para ayudarnos a resolver la misma. También es la Interrogación realizada a una base de datos, en la que se requiere una información o informaciones concretas en función de unos criterios de búsqueda definidos.

g) participación en la empresa: Robins define la participación de los empleados como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. El razonamiento es que al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

A lo largo de los planteamientos hechos, se deduce que los derechos de los trabajadores deben ser los mismos en cualquier organización que se encuentren, pero estos pueden o no ser cumplidos debido a las políticas de la organización y a las exoneraciones que el código laboral establezca.

Grafico N° 33



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Los derechos laborales de todo trabajador son un conjunto de normas que ayudan a conducir y regular la conducta humana en el ambiente laboral, según el estudio realizado se puede observar que el 100% de la población encuestada reflejo que en la fundación no tienen derecho a la libre sindicación ya que no existe un grupo de trabajadores comprometidos a defenderlos como empleados, ante cualquier eventualidad injusta dentro del ámbito laboral, de igual manera el mismo porcentaje expreso no tener derecho a la negociación colectiva con el coordinador debido a que los salarios de los trabajadores ya están estipulados y estos son regulados desde las oficinas centrales en Managua, por tal razón no pueden negociar sus inconformidades salariales con su jefe inmediato, y la misma cantidad de la población manifestó que no les es permitido realizar ningún tipo de huelgas laborales debido a que la organización tiene principios cristianos que les impiden realizar este tipo de manifestaciones.

El 88% manifestó que si se realizan reuniones en las cuales el personal es evaluado semanalmente para medir el desempeño obtenido durante la jornada laboral y se les brinda información ya sea esta personalmente o por los distintos medios de comunicación electrónicos, para que ellos puedan desempeñarse eficientemente; teniendo de esta manera participación dentro de la organización para que ellos expongas sus diferentes puntos de vista sobre el funcionamiento de la organización.

Un 12% respondió que no han sido participes de las reuniones realizadas, esto debido a que ellos consideran que no han podido estar presentes en momentos de evaluación solo cuando se imparten las charlas cristianas; este mismo porcentaje demostró que no se les brinda información debido a que ellos no han tenido la oportunidad de conocer en su totalidad los manuales de funciones, correspondencia, apadrinamiento y contabilidad que la organización posee para facilitar y enriquecer los conocimientos del trabajador; por tal razón este mismo porcentaje es que debido a estos inconvenientes no sean sentido totalmente participes, cabe mencionar que este grupo de informantes reflejan esta respuesta por que ellos tienen cuatro meses de laborar en la fundación, por tal motive no se sienten integrados completamente en todas las actividades mensuales que en C.F.C.A se realizan.

un 81% de los encuestados manifestó que la consulta no se les brinda dentro de dicha organización; ya que este es un derecho que la fundación les brinda especialmente a las áreas de contabilidad, correspondencia y traducción debido a que estas áreas cuentan con un sistema llamado SAGE (Sistema General Automático Estadístico) que les permite estar en constante comunicación con las oficinas centrales y pueden consultar con los responsables de área las inquietudes que se les presenten en el transcurso de su jornada laboral; por tal razón el 19% de los encuestados respondió que la fundación si le brinda este derecho, debido a que ellos consultan con los responsables de área de sub

proyecto algunas inquietudes que se presentan pocas veces en el transcurso de la consecución de sus tareas.

A los efectos de este, se considera necesario que una vez que estas áreas realizan las consultas pueden brindar información que los promotores sugieran para mejorar así el desempeño.

2.2.3 Deberes del trabajador

- ✓ Realizar el trabajo en tiempo y forma
- ✓ Cumplir con la jornada
- ✓ Cumplir con el horario de entrada y salida
- ✓ Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo
- ✓ Procurar aumentar el crecimiento de la producción

El deber es una responsabilidad que el trabajador tiene con el empleador y con la organización misma, es por tal motivo que la gráfica muestra que el 100% de la población encuestada cumple con sus deberes ya que realizan el trabajo en tiempo y forma, venciendo los obstáculos que se les presenten a durante su jornada, logrando así este mismo porcentaje de encuestados cumplir con la jornada laboral, lo que favorece el cumplimiento de todos sus deberes como trabajador de C.F.C.A, así mismo esta cantidad de trabajadores expresaron que también cumplen con el horario de entrada y salida lo cual queda reflejado en el libro que la organización posee para llevar este control, de igual manera el mismo logran cumplir con las órdenes o instrucciones que se les asignan durante el periodo de trabajo, lo cual ayuda a que el mismo porcentaje de la población sometida a encuesta exprese que cumple con el deber de procurar aumentar el crecimiento de la producción; con el cumplimiento de todos sus deberes se benefician ellos mismo y principalmente la organización porque ambos logran salir adelante y cumplir con sus objetivos.

Es evidente entonces, que los trabajadores de C.F.C.A logran cumplir con las responsabilidades asignadas, según menciona el coordinador el brinda la ayuda que trabajador solicite en el desarrollo de alguna actividad; esto con el fin de que su personal siempre se sienta apoyado por su jefe provocando así un alto nivel de motivación porque siente que sus solicitudes de apoyo son escuchadas y atendidas al momento que este lo necesite.

Por las consideraciones anteriores, se puede interpretar que el personal de la fundación recibe un mutuo apoyo al momento de la realización de una tarea pesada en la cual el necesita de la ayuda de su jefe o cualquier otra persona que este autorice para la ejecución de la actividad; lo cual resulta importante e indispensable para el cumplimiento de las metas de cada trabajador, favoreciendo de igual manera el curso a seguir por la organización. **(Ver Anexo N° 7 ilustración N° 4)**

2.3 Clasificación de los trabajadores

2.3.1 Por el tipo de contrato de trabajo

Según el tipo de contrato y su duración temporal u horaria: (Moreira Enrique, 2011)

2.3.1.1 Por su condición:

2.3.1.1.1 Trabajador fijo o indefinido, incluyendo al trabajador fijo discontinuo.

Es todo contrato que concierne la prestación de servicios por un tiempo ilimitado. Puede ser tanto de palabra o como escrito, con la excepción, de los acogidos al programa de fomento de la contratación indefinida, minusválidos, etc. Además, se convertirán en fijos, independientemente de su modalidad contractual: Los trabajadores que no son dados de alta en la Seguridad Social. Los trabajadores con contratos temporales en fraude de ley.

a. Trabajador temporal, tanto en las modalidades de eventual, por obra y servicio o por interinidad, entre otras.

Es el tipo de trabajador que solo realiza sus labores por un corto periodo de tiempo, el cual no es incluido como fuerza laboral de una institución debido a que su contrato solo es temporal.

b. Por la jornada:

Total de horas diarias, semanales o mensuales que cada empleado debe trabajar para cumplir su contrato individual y satisfacer la convención colectiva. Tiene relación con todas las características propias de la jornada de trabajo.

Según (Codigo del Trabajo, 1996) Jornadas de trabajo, descansos, permisos y vacaciones

Artículo 49. Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, cumpliendo sus obligaciones laborales.

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

Artículo 50. El día natural para los efectos del trabajo es el comprendido entre las seis de la mañana y las ocho de la noche. Trabajo nocturno es el que se presta entre las ocho de la noche y las seis de la mañana del día siguiente.

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

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

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

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

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

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

Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanece a las órdenes del empleador.

Sistemas rígidos y el establecimiento de programas flexibles; dentro de estos últimos tenemos:

Semana de trabajo reducida: las cuarenta horas de trabajo se ejecutan solo en 4 días.

Horario flexible de trabajo: el trabajo se realiza en un proceso ajustable de horas diarias.

Trabajo compartido: dos o más personas comparten u ocupan un cargo.

Trabajo a distancia: el trabajo se realiza en casa para un empleador externo.

Trabajo parcial: el trabajo es regular pero no de tiempo completo. Se ejecuta en menos de cuarenta horas.

2.3.2.1.1 Trabajador con contrato a tiempo completo.

Este trabajador es contratado para que realice toda la jornada laboral estipulada en la institución, el cual tiene derecho a gozar de todas las prestaciones que la institución le brinda y establece dentro de dicho contrato.

2.3.2.1.2 Trabajador con contrato a tiempo parcial.

En este contrato solo se realizan las actividades por un determinado tiempo, el cual se establece según el trabajo a realizarse en el periodo laboral; ya sea este dentro o fuera de las instalaciones de la institución.

2.3.3 Por el tipo de relación de dependencia

2.3.3.1 Trabajador dependiente

Trabajador por cuenta ajena o que trabaja para otra persona, empresa o institución.

2.3.3.2 Trabajador por cuenta propia Trabajador autónomo.

En efecto la fundación tiene clasificado a su personal, el cual está dividido por áreas las cuales son coordinación, contabilidad, correspondencia, traducción, Promotoria y seguridad; en relación con este último se le llama así a esta área porque es el llamado guarda de seguridad que permanece en la organización y al mismo tiempo se encarga del control de entradas y salidas de productos de la bodega debido a que su labor en la organización es permanente, lo cual no significa que este personal es explotado laboralmente ya que la organización tiene sus reglas internas que solo el coordinador y el las conocen porque son exclusivas para este cargo; es decir que la organización le brinda un sistema de seguridad de eléctrica a las instalaciones de la organización y esta cuenta con una alarma para que el guarda pueda descansar durante la noche.

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual es trabajador se encuentra a disposición del empleador cumpliendo con las obligaciones y requerimientos que su jefe inmediato le indique, como puede observarse en la gráfica el 100% de la población considera que su contrato laboral es de tiempo completo; esto debido a que trabajan ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas en la semana estando siempre a disposición del coordinador de la fundación; Se considera que el trabajador se encuentra a disposición del de su jefe inmediato desde el momento en que llega al lugar donde debe efectuar su trabajo, o donde recibe órdenes o instrucciones respecto a las actividades o funciones que se han de efectuar en la

jornada de cada día, hasta que pueda disponer libremente de su tiempo y de su actividad.

2.4 Carácter

2.4.1 Definición de carácter

Cada hombre se diferencia de otro por su singularidad psicológica individual. En este sentido, en la conversación corriente se habla de los rasgos peculiares de un hombre determinado.

El carácter, en su traducción literal del griego, significa cuño, sello. Pero en psicología, la palabra “carácter” tiene un sentido más restringido y definido. No toda particularidad individual se llama rasgo de carácter.

2.4.2 Estructura de carácter

La estructura del carácter del hombre no constituye un conjunto de distintas propiedades puramente casuales. Distintas propiedades del carácter dependen unas de otras, están relacionadas entre sí, forman una organización integral. Esta organización integral se llama estructura del carácter. Por eso conociendo una o varias propiedades del carácter, podemos predecir otros rasgos del carácter que desconocemos.

2.4.3 Clasificación de carácter

Características psicológicas de los tipos de temperamento

La característica psicológica de los tipos de temperamentos

- 1) Sensitivo: Nosotros lo enjuicamos por el mínimo de fuerzas de influencias externas necesarias para provocar cualquier reacción psíquica en el hombre. Con esto se relaciona el mínimo de la fuerza de excitación para el surgimiento de la excitación (el umbral bajo la sensación) o el nivel mínimo de insatisfacción de las necesidades que causan, sin embargo, dolor.

- 2) Reactividad: nosotros la enjuicamos basándonos en la fuerza con que las personas reaccionan emocionalmente a las influencias externas o internas de una u otra fuerza. Donde más claramente se manifiesta la reactividad es en la esfera emocional y en la de las impresiones.
- 3) La actividad: enjuicamos aquí el grado de actividad con que el hombre influye sobre el mundo circunstante y la superación de los obstáculos externos e internos durante la realización del fin.
- 4) Correspondencia entre la reactividad y la actividad: enjuicamos aquí de qué depende el grado mayor de actividad del hombre: de las circunstancias causales externas o internas (por ejemplo, del estado de ánimo, de los acontecimientos casuales) o del fin intencionado o por su aspiración.
- 5) El ritmo (tiempo) de la reacción: lo enjuicamos por la rapidez en que transcurren las diferentes reacciones psíquicas y por procesos: por la rapidez de los movimientos, ritmo del lenguaje, ingeniosidad, agilidad mental.
- 6) La plasticidad y su opuesto de la cualidad de la rigidez. Aquí enjuicamos con cuanta facilidad y agilidad se adapta el hombre a las influencias externas cambiantes (plasticidad) o, al contrario, cuan inerte y estancada es su conducta (rigidez).

2.4.4 Tipos de carácter

2.4.4.1 Sanguíneo

Reactividad elevada. Por motivos insignificantes se ríe a carcajadas. Ante hechos insustanciales puede irritarse frecuentemente. Viva y con gran excitación, responde a todo lo que le llama la atención. Mímica vivaz y movimientos expresivos. Por la expresión de su rostro se puede saber su estado de ánimo, cuál es su relación con el objeto o con el hombre. Rápidamente concentra la atención.

2.4.4.2 Colérico

Tal y como el sanguíneo. Se diferencia por su poca sensibilidad, elevada reactividad y actividad, pero la reactividad supera a la actividad. Por esto, él es

desenfrenado, incontenible, inquieto, irascible. Con menos plasticidad y más rígido que el sanguíneo. Gran estabilidad en las aspiraciones e intereses, gran perseverancia, dificultad para cambiar de atención. Ritmo psíquico rápido.

2.4.4.3 Flemático

Poco sensitivo. Poco emotivo. Difícilmente se ríe, se encoleriza o se entristece. Cuando todos en la clase se ríen alto por algún motivo se queda inmutable. Se diferencia mucho por su capacidad de trabajo. La alta actividad significativamente predomina sobre la poca reactividad. Se diferencia por su paciencia, ecuanimidad, autodominio. Ritmo lento de los movimientos y el lenguaje, no es ingenioso. Lentamente concentra la atención. Es pasivo. Con dificultad cambia la atención y se adapta a la nueva situación. Con dificultad reorganiza los hábitos y costumbres. Introverso. Con dificultad se relaciona con nuevas personas; con dificultad responde a las impresiones externas.

2.4.4.4 Melancólico

Alta percepción sensitiva. Sensibilidad elevada (bajo el umbral de las sensaciones). Un motivo insignificante puede provocar llanto. Resentimiento exagerado. Sensibilidad enfermiza. Poca reactividad. La mímica y movimientos inexpresivos. Voz baja. Pobreza de movimientos. Lloro pausado. Raramente se ríe a toda voz. Baja actividad. Raramente levanta la mano en clase, sin autodominio, tímido. Con poca dificultad compele a bajar las manos, pasivo, inestable, fácilmente se fatiga y tiene poca capacidad de trabajo. Distrae fácilmente su atención. Ritmo psíquico lento. Rígido. Introverso. (Velazquez, 2006)

Características del trabajador.

Según varios estudios realizados, se ha podido determinar que los trabajadores con alto rendimiento, independientemente de la profesión u ocupación a que se dediquen, comparten un conjunto de características comunes y que, afortunadamente, un trabajador normal puede desarrollar un máximo rendimiento emulando estos rasgos compartidos. (J, 2008)

A continuación presentamos las nueve características compartidas por todas las personas que tienen un rendimiento máximo.

Primera característica

Fuerte orientación hacia las metas: Las personas con alto rendimiento usualmente se fijan metas claras y definidas desde temprano en su vida (desean ser directores de cine, escritores, deportistas, científicos, etc.) y todos los elementos de sus vidas lo dirigen hacia esa meta.

Tal vez el aspecto clave al establecer metas consiste en escribirlas, ya que pareciera que de esta forma se cumplen con mayor facilidad. Un estudio longitudinal efectuado entre los Graduados de la Universidad de Yale en 1947 detectó que aquellos alumnos que anotaron sus metas lograron alcanzarlas nueve veces más que los que no lo hicieron.

Pareciera que la acción de anotar las metas nos hace pensar claramente hacia dónde vamos y qué actividades debemos realizar para alcanzarlas.

Segunda característica

Constancia y persistencia Las personas con alto rendimiento no se doblegan ante la derrota usualmente siguen adelante y persisten hasta lograr su meta.

En la historia podemos observar muchas personalidades que, a pesar de enfermedades y accidentes, no desistieron de sus deseos y continuaron luchando con constancia hasta lograr su meta.

En un estudio efectuado en los Estados Unidos donde se entrevistó a un gran número de personas exitosas. Muchos de ellos señalaron que obtuvieron sus mayores éxitos justo después de sufrir grandes fracasos. Pareciera que los fracasos permiten que las personas puedan adquirir valiosa experiencia que le permite afinar las acciones que les conduzca hacia el éxito.

Tercera característica

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.

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.

Cuarta característica

El correr 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.

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 (segunda característica) esa probabilidad se acerca 100 por ciento. El 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.

Quinta característica

Administración del 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.

Sexta característica

El manejo del estrés: Las personas de alto rendimiento confiesan que a pesar de estar sometidos constantemente a situaciones estresantes para alcanzar sus metas, mantienen además de una dieta balanceada, un medio que les ayuda a relajarse evitando así los efectos nocivos del estrés.

Ejemplos de medios que ayudan a reducir el estrés son el desarrollar un ejercicio diario como salir a caminar, meditar, leer, darse un baño de tina caliente, entre otros. Lo importante es hacerlo todos los días.

Séptima característica

La búsqueda de desafío: Las personas de un máximo rendimiento no se sienten conformes con lo que tienen buscan desafíos que les acerque a sus metas.

Un estudio descubrió que las personas con un mayor grado de satisfacción laboral se sentían continuamente desafiadas más allá de sus capacidades. Inclusive muchos de ellos informaron que tenían miedo de quedar atrapados en la zona de confort y que su mayor motivación para seguir adelante era el sentirse desafiados.

Octava característica

Visualización de la meta: Muchas personas de máximo rendimiento informaron que visualizaban en sus mentes hasta los más mínimos detalles sobre su meta particular. Esta técnica ayuda a la mente a crea un mapa mental que permite seguir la misma.

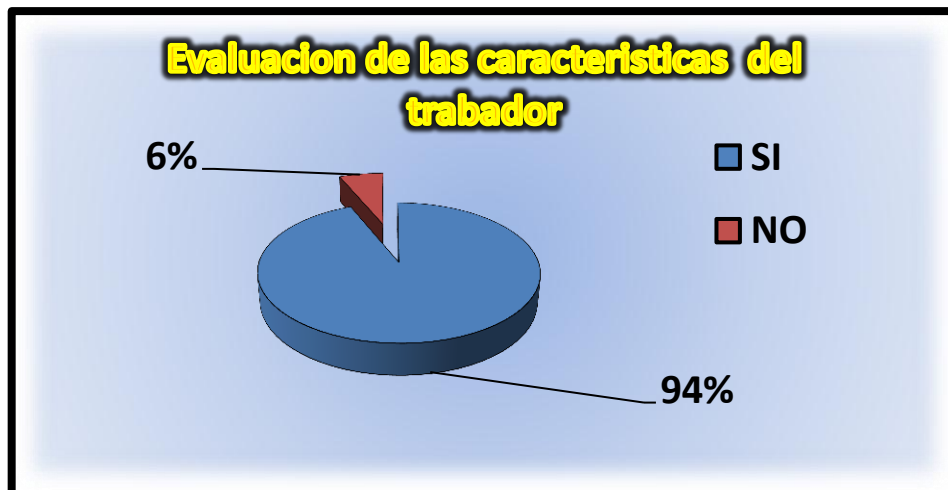
La visualización involucra cerrar los ojos y vernos a nosotros mismos realizando las actividades que deseamos ejecutar.

Novena característica

Crear firmemente en su causa: para ser una persona de alto rendimiento que logra sus metas es necesario lógicamente creer en uno mismo y en las metas. Si usted no cree en usted mismo lo más probable que no pueda alcanzar a su meta porque le faltará la energía necesaria para ello.

Después de la consideraciones anteriores, se deduce que es de vital importancia conocer cuáles de estas características poseen los trabajadores dentro de la organización; lo cual servirá de base para saber hasta donde el trabajador puede ser capaz de apoyar las orientaciones que requiere la empresa para lograr el rumbo deseado. Y al mismo tiempo los empleados pueden obtener un alto nivel de satisfacción laboral ya que un trabajador contento es más productivo y los trabajadores que tienen una percepción positiva de sus empleos y están motivados tienden a faltar menos días al trabajo y a trabajar de forma más eficiente cuando están allí en su lugar de trabajo lo cual favorece en gran manera a la organización; por qué se puede conocer las fortalezas y debilidades de su empleados y ayudarles a sentirse más cómodo en su ambiente laboral.

Grafico N° 34



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Las características de los trabajadores son un aspecto que provoca que ellos tengan un alto rendimiento, tal como como se puede notar en la gráfica el 94% de la población encuestada demostró que la organización evalúa sus características cada inicio de semana esto lo efectúan midiendo el rendimiento obtenido durante la semana anterior, se considera que esto es de vital importancia para provocar mayor interés en los trabajadores para que ellos se sientan desafiados en el cumplimiento de sus obligaciones; sin embargo el 6% de los encuestados informaron que sus características no son evaluadas esto debido a que no perciben el rendimiento mismo que ellos han obtenido por tal razón no se sienten identificados con el resto de trabajadores comprometidos con el logro de sus metas.

El coordinador de la fundación agrega, que las características más importantes que los trabajadores deben poseer para desempeñarse eficientemente en dicha organización son los valores morales, ya que estos incluyen múltiples actuaciones que como persona y principalmente como profesional demuestran la verdadera personalidad y los principios aprendidos durante su vida y formación profesional, lo cual favorece no solo a la organización sino que también al trabajador mismo, el cual logra desempeñarse correctamente sin perder los principios que lo formaron y ayudaron para la obtención de sus conocimientos y capacidades.

A los efectos de este se puede orientar que se debe continuar con la evaluación que se realiza todos los lunes pero hacerlo de una manera más directa con cada trabajador; esto con el fin de mejorar la comunicación y que los trabajadores sientan que la organización se interesa siempre por ellos y por su nivel de motivación.

2.5 perfil del trabajador

Un perfil es un elemento abstracto y complejo. Cuando uno busca un empleado lo desarrolla o lo arma. Es la descripción de las características requeridas en un postulante para un puesto. Estas son, tanto que se pueden ver simplemente en un Curriculum, o más complejos aspectos de la personalidad, que se evalúan en entrevistas grupales o entrevistas individuales, entrevistas por competencias.

En su totalidad el perfil incluye, el tipo de estudios requeridos, la edad que debe tener, el sexo, los conocimientos, pero además hay que tener en cuenta la cultura de la empresa en general, el sector en particular y el responsable directo.

En el mundo laboral es importante estar siempre atento a las instrucciones, requerimientos y necesidades de los superiores. Esto es fácil de cumplir cuando se actúa con las características de un buen trabajador y teniendo siempre en cuenta que nadie es tan necesario para ser irremplazable por tal motivo es necesario que todo trabajador se dedique a cuidar su trabajo. En cualquier momento puede aparecer otra persona que ocupe nuestro puesto y ofrezca las mismas, e inclusive mayores prestaciones. Nada mejor para impedirlo que ser eficaz.

Lo importante no es solo hacer bien las cosas sino saber qué cosas hay que hacer. Un error bastante frecuente es realizar buenos trabajos, pero inoportunos porque las prioridades empresariales en ese momento sean otras.

A los efectos de este es preciso conocer el perfil de los trabajadores en el mundo actual:

2.5.1 Cautela: Todo trabajador debe tener la precaución y el cuidado en su forma de actuar, oponiéndose a realizar acciones incorrectas para prevenir posibles riesgos, se debe tener una buena relación con los compañeros, ya que esta es la base para sentirse cómodo a la hora de trabajar. Cumplir con las reglas de la organización; evitando así desobedecer las órdenes de los superiores.

2.5.2 Actitud correcta: El respeto hacia los demás es fundamental, asumir más responsabilidades, lograr un alto rendimiento, también la puntualidad es importante para demostrar que se tiene interés en el trabajo que se realiza, es necesario participar y tratar de dar su mejor opinión en la toma de decisiones porque más vale tomar una decisión, aunque sea equivocada que no hacerlo. Si se falla hay que reconocer el error y aprender de él, pues sólo es parte del camino hacia el éxito.

2.5.3 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.

2.5.4 Eficacia: se refiere a los resultados con relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizarlas en orden de procedencia aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo que debe asegurarse que lo que se haga valdrá la pena y conducirá a un fin. La eficiencia y eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea ésta, ya que no hay nada más inútil que cumplir eficientemente algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la Organización. Es necesario precisar que en la actualidad las empresas 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 nuestra meta, debemos buscar la forma de realizarla eficientemente.

2.5.5 Inteligencia emocional: La inteligencia emocional hace referencia a aquellos aspectos individuales relacionado con el modo de interactuar de la persona con todo lo que le rodea; estas son cualidades como: motivación, empatía, autocontrol, astucia social, entre otros. Una persona que tiene este tipo de inteligencia sabe conducirse en situaciones tensas y delicadas ya sea que impliquen negociación o tomar decisiones.

2.5.6 Talento: son los dotes intelectuales que dan valor a un individuo, es decir la capacidad intelectual o habilidad que tiene una persona para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar una actividad con mucha inteligencia y habilidad mental.

2.5.7 Esfuerzos: Empleo enérgico de la fuerza física y mental o de los medios superiores a los normales para conseguir un fin determinado. Todo trabajo exige esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado. No hay que trabajar por trabajar, sino que hay que enfocarse a una tarea en función de una meta.

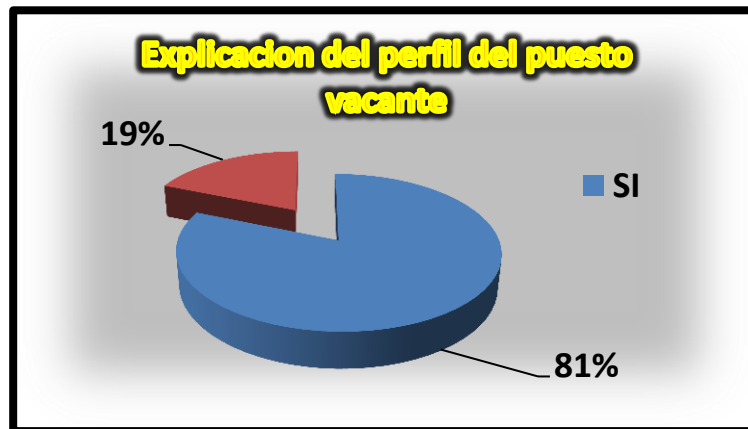
2.5.8 Entusiasmo y ambición: El entusiasmo es la atención y esfuerzo que una persona dedica con empeño e interés al desarrollo de una actividad; y la ambición es el deseo de obtener algo en grande; los trabajadores deben precisar un gran espíritu de superación y una gran necesidad de alcanzar los objetivos que se fijen. El entusiasmo y la ambición no pueden desaparecer en ningún momento de su vida. De tal manera que como seres humanos, se pueden fijar metas ambiciosas, refiriéndonos con esto al hecho de querer lograr superar las expectativas, sobresalir del resto de las personas. La ambición es lo que nos mueve y motiva día a día, el deseo por superarse y llegar mucho más lejos y lograr los objetivos propuestos. En síntesis la combinación del entusiasmo con la ambición Proveen la motivación y determinación necesaria para lograr objetivos y metas en la vida.

2.5.9 Seguridad personal: Es la confianza en algo determinado y en la inexistencia del riesgo, en el ámbito laboral se debe tener confianza en sí mismo, creer en nuestras habilidades y destrezas para desempeñar una determinada labor.

2.5.10 Necesidad de dirigir: es orientar o indicar el rumbo que se debe seguir en la organización, esto se logra brindando instrucciones que ayuden a conducir al buen funcionamiento de la organización.

2.5.11 Agilidad en las decisiones: Según (Sibrian, 2007) Toda persona debe ser rápido en respuestas mentales. No puede ni debe mostrarse indeciso en ninguna circunstancia.

Grafico N° 35



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

El perfil del trabajador es un elemento fundamental e indispensable, para acoplarlo con los requerimientos del puesto, según la encuesta aplicada el 81% de la población expuso que el responsable de contrataciones le explico el perfil del puesto vacante para el desempeño a la hora de su contratación; esto favorece la motivación del trabajador desde el momento en que empieza a formar parte de la organización, y le sirve para conocer sus funciones y definir estrategias para lograr cumplirlas.

Un 19% reflejo que no se les explico el perfil, esto es posible cuando el trabajador al momento de su contratación no comprendió específicamente las actividades que tenía que realizar desde ese momento, por tal motivo resulta ilógico expresar que tal explicación no se brindó cuando el problema fue que los trabajadores no entendieron bien los términos.

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 si vestirse de modo adecuado a la circunstancia, ambiente.

2.6.2 salud: Se debe contar con una salud compatible con la labor desarrollada.

2.6.3 Modales: El trabajador deberá ser una persona correcta, educada y saber comportarse en cualquier situación.

2.6.4 Expresión: Es conveniente que no tenga defectos de pronunciación o de dicción. Deberá expresarse con soltura y seguridad.

2.6.5 Educación: Siempre apreciara tu deseo de continuar superándote, aprendiendo y perfeccionándote.

2.6.6 Participación: Debes demostrar entusiasmo real por tu trabajo, es un requisito importante pues en la empresa se requiere de mucha colaboración y participación, sobre todo en lo que tiene relación con el trabajo en equipo.

2.6.7 Creatividad: La capacidad de crear nuevas ideas, proyectos para beneficio de la empresa.

2.6.8 Logros: Se debe demostrar a la empresa que se mejora el trabajo día a día.

2.6.9 Reacción ante los retos: aceptar nuevas responsabilidades es responder positivamente a los retos.

2.6.10 Ética: Ser correctos y actuar en el marco de los principios individuales y sociales, que nacen en el ambiente interno y externo a la organización.

En referencia a la clasificación anterior se considera necesario que todo trabajador, posea estas y otras cualidades para desempeñar sus funciones de manera correcta y en el tiempo establecido, para que pueda desempeñar eficientemente sus funciones y logrando de esta forma mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, su jefe inmediato y jóvenes, niños y ancianos apadrinados.

Las cualidades son las características que distinguen y definen a una persona es decir que hace referencia a la manera de ser de alguien.

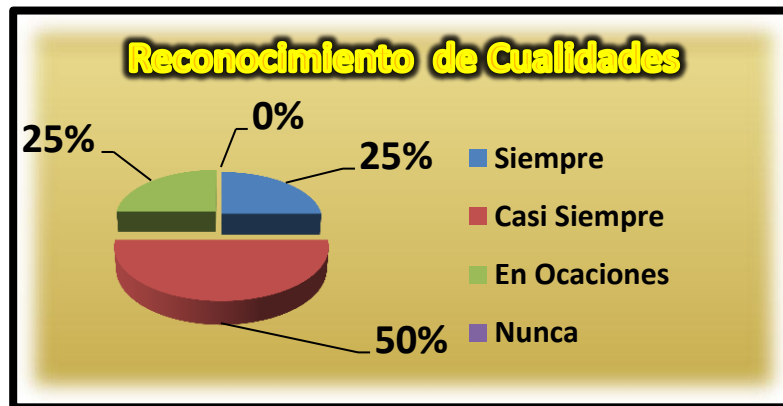
Según el estudio realizado el 100% de la población sometida a encuesta consideran que deben poseer apariencia, modales, expresión, educación, participación, creatividad, logros, reacción ante los retos y ética, todos estos aspectos resultan indispensables para ser una persona presentable que se adecue a las circunstancias del ambiente, comportándose correctamente ante cualquier situación; logrando así sentirse seguro de su forma de actuar, pero siempre tratando de continuar aprendiendo y perfeccionándose para demostrar entusiasmo por su trabajo y logrando ser partícipe de actividades que requieran la capacidad de crear ideas nuevas; demostrando así el interés que se tiene por mejorar día a día el trabajo y aceptando nuevas responsabilidades y actuando siempre de acuerdo a las políticas de la organización.

Según la entrevista realizada también se considera necesario que los trabajadores posean otras características como los principios cristianos, valores morales,

transparencia e indispensablemente deben ser sociables con sus compañero y principalmente con el sinnúmero de apadrinados que C.F.C.A posee y considera que es el elemento fundamental para la existencia de dicha organización en el municipio de Muy Muy.

En consecuencia, se considera indispensable para cada trabajador de la fundación que posea todas las cualidades que el coordinador también indica que es necesario poseer, esto con el fin de mejorar día a día la labor de cada trabajador y tratando de favorecer siempre el logro de los objetivos de C.F.C.A para lograr un mejor rendimiento en el desempeño de las funciones diarias. **(Ver Anexo N° 8 Ilustración N° 5).**

Grafico N° 36



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. Morraz. L y Herrera. X)

Las cualidades son un elemento primordial para desempeñar una labor, el 50% de la población sometida a encuesta respondió que la empresa casi siempre evalúa las cualidades que poseen en su desempeño, el 25% de los encuestados reflejo que siempre son evaluadas sus cualidades en el momento de su desempeño, esto sucede cuando el coordinador a compañía a los promotores a realizar las visitas personalizadas y las entregas de beneficio a los apadrinados, y el otro 25% demostró que sus cualidades en ocasiones son evaluadas, este es el caso de las áreas de contabilidad, traducción, correspondencia y bodega ya que estos no requieren un contacto directo en el ambiente familiar de los apadrinados; sin embargo debe evaluarse a los trabajadores de igual manera, buscando la cualidad

de la que ellos carecen y ayudándoles a poseerla para que su desempeño sea aumentado y se sientan satisfechos al ser tomados en cuenta al momento de la evaluación de las cualidades que fundamentalmente los trabajadores de la organización deben poseer en todo momento que están realizando sus labores diarias.

2.7 Habilidades

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.

2.7.2 Capacidad de gestión: Entender que el concepto de "Gestión", va más allá del concepto " Administración". Se debe abandonar posturas mecanicistas; adoptar posturas orgánicas y sistémicas.

2.7.3 Interactuar con la cultura: Aprender a interrelacionarse con otras culturas existentes dentro de la misma empresa. Interactuar con personas pertenecientes a otros departamentos. Alentar la ayuda mutua entre los distintos subsistemas organizacionales, en pro de objetivos de interés común.

2.7.4 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.

2.7.5 Inspirar y motivar: Ser capaz de transmitir positivismo y optimismo a los demás. Ayuda mutua para realizar el trabajo y alivianar la carga laboral. Ser capaz de crear desafíos y estímulos.

2.7.6 Estimular el compromiso: Ser comprometido y estimular el compromiso de los demás con el trabajo, con la visión, misión, objetivos grupales y empresariales.

2.7.7 Creatividad e innovación: La creatividad es la capacidad de crear e idear algo nuevo y original mientras que la innovación es el arte de convertir las ideas en productos, procesos o servicios nuevos y mejorados.

La creatividad y la innovación son herramientas diferentes, pero que trabajan en conjunto para dar como resultado la generación de aquellos cambios dentro de la organización que conlleven una mayor satisfacción a sus clientes.

2.7.8 Pensamiento crítico y solución de problema: Es ir más allá de cualquier tema de manera tal que se pueda mejorar la calidad de lo que se piensa pero no se trata de solo pensar sino que es todo un proceso de razonamiento que nos ayuda incluso a solucionar problemas identificando siempre nuestro punto de vista y siendo parcial al escuchar los puntos de vista de los demás.

2.7.9 Comunicación y colaboración: Es transmitir opiniones o información verbal o escrita a una persona o grupo de trabajadores, entre sí para conseguir un resultado difícil de realizar individualmente.

2.7.10 Manejo de información: La información es una arma poderosa en mano de los empleados que sirve de base para la el éxito organizacional y personal. Permanentemente todas los funcionarios, al interior de la empresa, están generando información, informes financieros, visitas a clientes, actas de reuniones, compras a proveedores, reuniones con aliados estratégicos, en fin toda clase de datos que son relevante e importantes en el proceso de toma de decisiones, pero si esta información no está disponible para todos los involucrados puede generar pérdidas económicas, de competitividad, de clientes o de negocios.

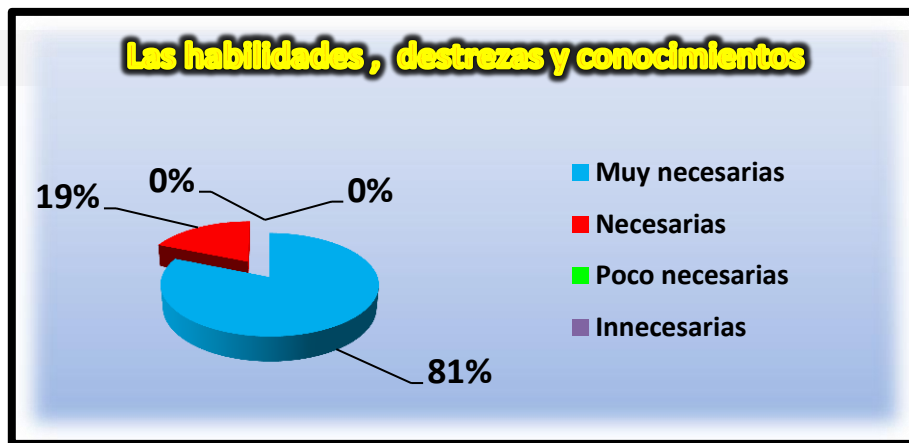
2.7.11 Alfabetismo de medios: Es la habilidad para acceder, analizar, evaluar y crear mensajes en una diversidad de formatos mediáticos (desde impresos, como revistas o periódicos, hasta videos o publicaciones en Internet).

Con referencia a lo anterior se considera que adquirir estas habilidades conduce, en gran parte, a comprender el papel que juegan los medios masivos de comunicación en la sociedad y, de la otra, a entender las habilidades esenciales

de la indagación informada (toma de conciencia, análisis, reflexión y acción) y el auto expresión, necesarias para que los ciudadanos participen activamente en una democracia.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es importante señalar que las habilidades que todo trabajador posee; son un elemento favorable para la consecución de las actividades diarias de toda organización, para los trabajadores de la fundación todas estas cualidades son indispensables para desarrollar cualquier actividad laboral, independientemente cual del área u actividad que realicen durante el transcurso del desempeño de las funciones.

Grafico N° 37



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (Morraz. L y Herrera. X)

Las habilidades y destrezas que poseen los trabajadores son las aptitudes talentos y capacidades que ayudan a al trabajador a llevar a cabo una determinada actividad, según la encuesta realizada al personal sometido el 81% respondió que sus habilidades y destrezas son muy necesarias para llevar a cabo eficientemente sus funciones ya que estas le ayudan a obtener éxito laboralmente; y el 19% considera que son necesarias pero deben saber aplicarse en el momento indicado ya sea a la hora de tomar una decisión o en el actuar diario del trabajador, porque deben buscar la mejor actuación para poder servir a las personas que a organización atiende. Se debe mantener siempre presente que las características, cualidades, habilidades y destrezas en un trabajador son indispensables a la hora de desarrollar las funciones encomendadas por el coordinador de la fundación.

Según la entrevista realizada el jefe respondió que las habilidades y destrezas como la comunicación y creatividad de los trabajadores, si son muy tomadas en cuenta dentro de la organización principalmente al momento de la contratación del personal; ya que estas son indispensables para el trato que debe haber con los apadrinados, becados y principalmente con sus compañeros de trabajo, esto con el fin de mantener un clima laboral agradable.

Por todo lo dicho, se considera necesario que la fundación continúe considerando, que dentro de toda organización el clima laboral agradable y satisfactorio es un elemento indispensable para mantener motivado siempre a su personal.

V. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación sobre La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Fundación Cristiana para Niños y Ancianos (CFCA), los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos como la entrevista al coordinador y encuestas al personal lo cual permitió la obtención de datos reales, de esta manera se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identificó que la técnica motivacional aplicada en los trabajadores de la fundación es la participación, ya que la técnica del dinero solamente se expresa a través del salario, la calidad de vida laboral y el enriquecimiento del puesto no se tiene en consideración por la mayoría de los trabajadores.
- La participación se pone en práctica en la toma de decisiones tomando en cuenta las opiniones, los puntos de vista y las sugerencias que los trabajadores expresan en las reuniones semanalmente.
- Los factores que influyen en la motivación del personal son solamente los motivadores, tales como: El reconocimiento, las responsabilidades, crecimiento personal en el trabajo, progreso y el logro y el trabajo en sí.
- La motivación en el personal de la fundación influye, por medio del alto nivel de participación que se les permite tener, para que de esta manera los trabajadores se sientan tomados en cuenta en la toma de decisiones; generando de esta manera la motivación laboral en todo el personal de CFCA.

VI. BIBLIOGRAFIA

Actualidad Gerencial. (21 de Julio de 2009). Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de Actualidad Gerencial:

<http://altadireccion.wordpress.com/2009/07/21/cuatro-fuentes-de-la-motivacion-laboral/.htm>

Ministerio del trabajo. (08 de Marzo de 2013). Recuperado el 01 de Marzo de 2014, de Ministerio del trabajo: <http://www.mitrab.gob.ni/news/2013/marzo-2013/trabajadores-nicaraguenses-con-nuevo-salario-minimo>

Alvarez, M. J. (2006). La motivacion en el trabajo. Iberia: Macmillan profesional.

Argoud., J. (5 de Agosto de 2011). Monografias.com. Recuperado el 01 de Marzo de 2014, de Monografias.com:

<http://www.monografias.com/trabajos88/relaciones-interpersonales-influencia-y-cambio-actitudes/relaciones-interpersonales-influencia-y-cambio-actitudes.shtml#ixzz2uqCbX5ss>

Balmaceda, Y. F. (2013). Higiene y seguridad laboral en los beneficios de café seco del Municipio de Matagalpa. Matagalpa.

Castillo, J. (05 de Abril de 2013). Monografias.com. Recuperado el 01 de Marzo de 2014, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos96/el-clima-laboral/el-clima-laboral.shtml#ixzz2uq9dbln7>

Chiavenato, I. (1997). Administracion de recursos humanos. (2da ed.). Colombia: Atlas S.A.

Chiavenato, I. (1999). Administracion de recursos humanos. (5ta ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestion del talento humano. (1ra ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

- Cubem. (27 de Julio de 2007). Wikispaces.com. Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de Wikispaces.com:
<http://motivacionenlaadministracion.wikispaces.com/share/view/41078419>
- Deci, E. L. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. New York.: Plenum Press.
- Erra, C. (29 de Agosto de 2011). Monografias.com. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013, de Monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos7/freta/freta.shtml#ixzz2nCE48UQG>
- Fragar, R. (1991). Motivation and personality (3ra ed.). Madrid, España: DIAZ DE SANTOS, S.A.
- Furmham, A. (2004). Psicología organizacional. (1ra ed.). Mexico: Alfa Omega.
- Garcia, S. A. (2008). Desarrollo y comportamiento de la motivacion en el trabajo. (electronica ed.). Malaga.
- J, R. A. (25 de Abril de 2008). Gestipolis. Recuperado el 6 de Diciembre de 2013, de Gestipolis:
http://www.gestipolis.com/organizacion_talento/caracteristicas_de_un_empleado_de_alto_rendimiento.htm
- Jaen, D. M. (2010). Prediccion del rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación, personalidad y percepción. Madrid: edicion electronica.
- Lopez, A. (13 de octubre de 2000). Importancia del gerente en la motivacion. Recuperado el 8 de Diciembre de 2013, de Monografias.com:
http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion_laboral/motivacionlaboral.shtml#ixzz2ZXINet
- Maristany, J. (2008). Tratado de recursos humanos. Buenos aires.
- Martinez, M. (2011 de Octubre de 2011). Santiago. Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de Santiago:

<http://santiagobitacora.blogspot.com/2011/10/programas-de-calidad-de-vida.html>

Mora Vanegas, C. (Abril de 2007). Gestipolis. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de Gestipolis:

http://www.gestipolis.com/canales8/rrhh/importancia_del_reconocimiento_laboral.htm

Moreira Enrique, P. A. (Mayo de 2011). Monografias.com. Recuperado el 9 de Diciembre de 2013, de Monografias.com:

http://www.monografias.com/trabajos86/contrato_laboral_nicaragua/contrato_laboral_nicaragua.chtm

NATLEX. (30 de Octubre de 1996). Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de NATLEX:

<http://www.ilo.org/dynnatlex/does/WEBTEX/45789/65050/sq6NICO1.htm>

Pestana, M. (21 de Septiembre de 2005). Monografias.com. Recuperado el 08 de Diciembre de 2013, de Monografias.com:

<http://www.monografias.com/trabajos26/taylor/taylor.shtml#ixzz2nCDFOvkm>

Pujol, F. (2013). Motivacion Laboral, Psicologia de las Organizaciones. (Tercera edición. ed.). Palma Mallorca.: Edición Electronica.

Ramirez, R. J. (2008). La motivacion laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tuberia de acero. Monterrey Nuevo Leon: Edicion electronica.

Rivera, Z. P. (2006). La motivacion laboral como herramienta clave para evitar la rotacion del personal en las empresas de servicio en la ciudad de morelia. Morelia Michoacan: Edicion electronica.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional, 10 edición. Mexico: Pearson Educación.

Scheaffer L. Richard, W. M. (1986). Elementos del muestreo (3ra edición ed.).
Mexico: Iberoamerica.

Sibrian, O. M. (4 de Junio de 2007). Monografias.com. Recuperado el 8 de
Diciembre de 2013, de Monografias.com:
[http://www.monografias.com/trabajos46/motivacion/motivacion2.shtml#ixzz2
mYvYI1GW](http://www.monografias.com/trabajos46/motivacion/motivacion2.shtml#ixzz2mYvYI1GW)

Velazquez, M. G. (2006). Psicología del trabajo en la organización. (primera
edición ed.). Limusa, Noriega editores.

VII. ANEXOS

ANEXO N° 1

Operacionalización de variables

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INSTR.
MOTIVACIÓN LABORAL	Generalidades	Definición de Motivación. -Antecedentes de la Motivación. -Importancia de la Motivación. -Importancia del gerente en la Motivación.	1. ¿Cómo define usted la motivación laboral y qué importancia tiene en el desempeño de los trabajadores?	a) Si b) No	coordinador promotores	Entrevista y Encuesta. *
			2. ¿Se siente motivado laboralmente?			
			3. ¿Qué importancia tiene para usted la motivación laboral en su institución?	a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante. d) Nada importante.		
	4. ¿Cómo considera usted la participación de su jefe inmediato en la aplicación de su motivación laboral?	a) Muy necesaria. b) Necesaria. c) Poco necesaria . d) Innecesaria.				
	Proceso de la Motivación.	Necesidad Incentivos Conducta motivada Mejor desempeño laboral	1. ¿Cómo implementa usted el proceso de motivación para hacer más efectiva la		promotores	

			motivación a sus empleados?			
			5. ¿Se siente frustrado o tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos?	a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces. d) Nunca.		
			6. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?	a) Muy satisfecho. b) Satisfecho. c) Poco satisfecho. d) Insatisfecho.		
			7. ¿Cómo considera el cumplimiento de sus metas laborales?	a) Excelente. b) Muy bueno. c) Bueno. d) Regular. e) Deficiente.		
	Tipos de Motivación.	Motivación intrínseca. Motivación extrínseca. Motivación transitiva. Motivación trascendente.	1. Si usted implementa diversos tipos de motivación con sus empleados ¿cómo reaccionan estos ante cada situación?			
			8. ¿Qué lo motiva a actuar dentro de la empresa?	a) Motivación personal b) Motivación material c) Por los aportes que puedo dar a los demás por mi trabajo d) Por las actitudes de mis superiores e) Todas las anteriores		

Teorías de la Motivación		¿Maneja usted una base teórica que permita la implementación adecuada de la motivación para sus empleados, identificando las principales necesidades que poseen, logros y estabilidad que necesitan en la empresa?	
	Teoría de Herzberg	¿Cuáles considera que se cumplen de los siguientes factores de motivación?	<ul style="list-style-type: none"> a) Factores higiénicos (de satisfacción). b) Factores motivacionales (de e insatisfacción)
	Teoría de Maslow (Necesidades)	¿Cuáles de las siguientes necesidades considera usted que son satisfechas por la compensación recibidas por su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> a) Fisiológicas. b) De seguridad c) Sociales d) De reconocimiento e) De autorrealización.
	Teoría de David Mc Clelland	¿Cómo califica los logros obtenidos en su puesto de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> a) Excelente. b) Muy bueno. c) Bueno. d) Regular. e) deficiente
	Teoría de Mc Gregor.	¿Cómo calificas el cumplimiento de las responsabilidades laborales asignadas?	<ul style="list-style-type: none"> a) Excelente. b) Muy buena c) Buena. d) Regular e) Mala.

		<p>Teoría de Taylor. -Incremento de la Productividad mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de recompensas económicas. • Contratar trabajadores hábiles y diestros. • Análisis Científico de las tareas y su tiempo de ejecución. 	<p>¿Considera que la organización de trabajo le permite un aumento en la productividad?</p>	<p>a) Siempre. b) Casi siempre. c) Pocas veces. d) Nunca</p>				
		<p>Teoría de la Valencia, expectativa de Vroom</p>	<p>¿Cuál es su nivel de satisfacción con las condiciones laborales recibidas?</p>	<p>a) Totalmente Satisfecho. b) Satisfecho. c) Poco satisfecho. f) Insatisfecho.</p>				
			<p>¿Cómo considera la asignación de las tareas y la responsabilidad labora en su institución?</p>	<p>a) Excelente. b) Muy buena. c) Buena d) Regular. e) Mala.</p>				
	<p>Técnicas de Motivación.</p>			<p>¿Qué técnicas motivacionales implementa usted para motivar a sus empleados? ¿Cómo las perciben y que retribución laboral demuestran en agradecimiento a lo recibido?</p>				
				<p>Dinero.</p>			<p>¿Cuáles de las siguientes técnicas motivacionales se aplican dentro de su empresa?</p>	<p>a) Dinero. b) Participación. c) Calidad de vida laboral. d) Enriquecimiento del puesto.</p>
				<p>¿Cuál es su nivel de satisfacción por los</p>			<p>a) totalmente satisfecho</p>	

Técnicas de Motivación.	Participación.	reconocimientos y recompensas recibidas por su desempeño laboral?	<ul style="list-style-type: none"> b) satisfecho. c) Parcialmente satisfecho. d) Insatisfecho.
		¿Qué tan importante es su participación dentro de las actividades de la institución?	<ul style="list-style-type: none"> a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante. d) Nada importante.
		¿Se siente participe de las decisiones y que hacer de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> a) Siempre. b) Casi siempre. c) En ocasiones. d) Nunca
	Calidad de Vida Laboral.	¿Que genera la calidad de vida laboral?	<ul style="list-style-type: none"> a) Clima de confianza. b) Respeto mutuo. c) Oportunidades dentro de la empresa. d) Satisfacción laboral.
		¿Cómo consideran las condiciones de trabajo dentro de la institución?	<ul style="list-style-type: none"> a) Muy adecuadas. b) Adecuadas. c) Poco adecuadas. d) Inadecuadas.
		¿Cuáles de estas condiciones de trabajo posee en sus instalaciones?	<ul style="list-style-type: none"> a) Buena iluminación. b) Temperatura adecuada. c) Espacio. d) Herramienta para desempeñar su trabajo. e) Ventilación.
		9. ¿Cuáles son los motivos que lo inspira a trabajar dentro de la institución?	<ul style="list-style-type: none"> a) El ambiente laboral. b) Las buenas relaciones interpersonales. c) Buen salario y recompensas. d) Prestaciones sociales. e) Prestigio. f) Oportunidad de crecimiento profesional.
	Enriquecimiento de Puesto.	¿Cuáles de los siguientes criterios considera usted	<ul style="list-style-type: none"> a) Conocimientos. b) Capacidades y habilidades.

			que se toman en cuenta para realizar los ascensos?	c) Experiencia. d) Recomendaciones. e) Partidos políticos. f) Otros.		
			¿Cómo percibe la evaluación a su desempeño laboral?	a) Excelente. b) Muy bueno. c) Bueno. d) Regular. e) Deficiente.		
			¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas de compensación?	a) Muy satisfecho. b) Satisfecho. c) Poco satisfecho. d) Insatisfecho.		
	Estrategias de Motivación	Adecuación Persona / Puesto de Trabajo. La Promoción Profesional. Política Salarial. El Reconocimiento.	¿Qué oportunidades de desarrollo profesional le brinda la institución?	a) Capacitaciones. b) Talleres. c) Formación técnica. d) Formación profesional. e) Formación de postgrado.		
			¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por su desempeño?	a) Felicitaciones personales. b) Reconocimientos públicos por su trabajo. c) Reconocimientos escritos. d) Reconocimientos materiales. e) Reconocimientos económicos.		
			¿Qué estrategia de motivación implementa? ¿Cómo las pone en práctica? ¿Cuál es de mayor efectividad?			
<i>Trabajadores de la Organizaciones.</i>	Generalidades de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Organización. - Importancia de la organización en la Sociedad. - Tipos de 	¿Cómo definiría usted una Organización?	a) Una estructura. b) Un edificio. c) Grupo de personas que trabajan para un jefe. d) Grupo de		

*Entrevista y Encuesta.

		Liderazgo en la organización	personas que trabajan en conjunto para el logro de una meta.		
		¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad matagalpina?	a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante. d) Para nada importante.		
		¿Cuáles de estos tipos de liderazgo predomina en la organización?	a) No somos partícipes de la toma de decisión, b) Toma las decisiones por si solo, c) Escucha nuestras opiniones. d) Tomamos las decisiones en conjunto.		
		¿Cree usted que sus empleados consideran importante la organización de acuerdo a las actividades desempeñadas?			
		¿La productividad es un indicador en la empresa que demuestra que los trabajadores se sienten satisfechos? ¿Por qué?			
		¿Cómo se ha sentido trabajando para esta institución?	a) Totalmente Satisfecho. b) satisfecho c) parcialmente Insatisfecho. d) Insatisfecho		
		¿Considera que Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	a) Totalmente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Parcialmente de acuerdo.		

	<p>Generalidades del Trabajador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición del Trabajador. - Deberes y Derechos. 		d) En desacuerdo.		
		¿Cómo considera Las condiciones salariales para usted?	a) Excelentes. b) Muy buenas. c) Buenas. d) Regulares. e) Deficientes.		
		¿Considera que recibe un salario según lo establecido en el código del trabajo?	a) Si b) No		
		10. ¿Con que derecho laboral básico cuenta?	a) Libre sindicación. b) Negociación colectiva. c) Huelgas. d) Reunión. e) Información. f) Consulta. g) Participación en la empresa.		
		¿Con que deberes laborales básicos cumple?	a) Realizar el trabajo en tiempo y forma. b) Cumplir con la jornada. c) Cumplir con el horario de entrada y salida del trabajo. d) Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo. e) Procurar aumentar el crecimiento de la producción.		
		- ¿De qué manera motiva a sus trabajadores para que cumplan con sus deberes satisfactoriamente?			
		- ¿Cuál es la			

			manera de dar cumplimiento a los derechos de los trabajadores dentro de la empresa?			
	Clasificación de los Trabajadores.	<p>Por el tipo de contrato de trabajo.</p> <p>-Por su condición.</p> <p>-Trabajador fijo o indefinido, incluyendo al trabajador fijo discontinuo.</p> <p>-Trabajador temporal, tanto en las modalidades de eventual, por obra y servicio o por interinidad.</p> <p>Por la jornada.</p> <p>-Trabajador con contrato a tiempo completo.</p> <p>-Trabajador con contrato a tiempo parcial.</p> <p>Por el tipo de relación de dependencia.</p> <p>-Trabajador dependiente.</p> <p>-Trabajador por cuenta propia,</p>	<p>¿Cómo están clasificados sus trabajadores?</p> <p>¿Estos poseen su mismo horario de jornada laboral?</p>			
			11. ¿Cómo es su jornada de trabajo?	<p>a) Contrato a tiempo completo.</p> <p>b) Contrato a tiempo parcial.</p> <p>c) Otro.</p>		
	Carácter.	<p>Definición de Carácter.</p> <p>Estructura de Carácter.</p> <p>Clasificación de Carácter.</p> <p>Tipos De Carácter.</p> <p>- <i>Sanguíneo.</i></p> <p>- <i>Colérico.</i></p> <p>- <i>Flemático.</i></p> <p>- <i>Melancólico.</i></p>	1. Si los empleados se clasifican por poseer carácter muy variado ¿Cómo influye el carácter del trabajador para la asignación de actividades?			

	Características del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> -Fuente orientación a las metas. -Constancia y persistencia. -Destrezas interpersonales -Correr riesgos. -Administración de tiempo. -El manejo del estrés. -La búsqueda de desafíos. -Visualización de la meta. -Crear firmemente en su causa. 	12. ¿La empresa evalúa sus características como trabajador para el desempeño de sus funciones?	a) Si b) No		
			2. ¿Qué características son las que deben de poseer los trabajadores para desempeñar funciones específicas?			
	Perfil de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> -Cautela -Actitud correcta -Eficiencia -Eficacia -Inteligencia emocional -Talento -Esfuerzos -Entusiasmo y ambición -Seguridad personal -Necesidad de dirigir -Agilidad en las decisiones 	13. ¿El responsable de contrataciones le explico el perfil del puesto vacante, para el desempeño a la horade su contracción?	a) Si b) No		
			3. Al momento de la selección ¿Cómo define el perfil de su personal para cada cargo a ocupar?			
	Cualidades del Trabajador.	<p>Apariencia Modales. Expresión. Educación. Participación. Creatividad. Logros. Reacción ante los retos. Ética.</p>	14. ¿Qué cualidades considera usted que debe poseer un buen trabajador?	a) Apariencia. b) Modales. c) Expresión. d) Educación. e) Participación. f) Creatividad. g) Logros. h) Reacción ante los retos. i) Ética.		
			4. ¿Qué cualidades deben de poseer los empleados para aspirar a una			

			vacante? ¿la empresa reconoce en especial estas cualidades que poseen?			
			15. ¿La empresa reconoce las cualidades que posee en el desempeño de tareas asignadas?	a) Siempre b) Casi siempre. c) En ocasiones. d) Nunca.		
	Habilidades.	<p>Capacidad de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad y gestión -Interactuar con la cultura -Capacidad para trabajar en equipo. -Inspirar y motivar -Estimular el compromiso. -Creatividad e Innovación. -Pensamiento Crítico y Solución de Problemas. -Comunicación y Colaboración. -Manejo de Información. -Alfabetismo en Medios. 	16. ¿Cree que sus habilidades, destrezas y conocimientos son necesarias para llevar a cabo eficientemente sus funciones?	a) Muy necesarias. b) Necesarias. c) Poco necesarias. d) Innecesarias.		
			5. Para la asignación de funciones ¿Qué habilidades y destrezas son tomadas en cuentas? ¿ayuda estas a mejorar el desempeño? ¿Por qué?			



ANEXO N° 2

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN-FAREM Matagalpa

Guía de encuesta

Los estudiantes del V año A de Licenciatura de Administración de Empresas sabatino UNAN- FAREM Matagalpa estamos realizando una investigación sobre la motivación laboral en las organizaciones del departamento de Matagalpa, tiene como objetivo desarrollar un análisis sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en los trabajadores de la Fundación Cristiana Para Niños y Ancianos (C.F.C.A), su información es de suma importancia para el éxito de esta investigación.

De ante manos agradecemos su amable colaboración:

Cargo: _____

Antigüedad: _____

1. ¿Se siente motivado laboralmente?

- a) Si _____
- b) No _____

2. ¿Qué importancia tiene para usted la motivación laboral en su institución?

- e) Muy importante. _____
- f) Importante. _____
- g) Poco importante _____
- h) Nada importante _____

3. ¿Cómo considera usted la participación de su jefe inmediato en la aplicación de su motivación laboral?

- e) Muy necesaria _____
- f) necesaria. _____
- g) Poco necesario. _____
- h) Innecesaria _____

4. ¿Se siente frustrado o tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos?

- e) Siempre _____
- f) Casi siempre _____
- g) Pocas veces _____
- h) Nunca _____

5. ¿Qué tan satisfecho se siente con 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 bueno _____
- c) Bueno _____
- d) Regular _____
- e) Deficiente _____

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

Motivos de actuación	si	No
Motivación Personal		
Motivación Material		
Aportes que puedo dar al trabajo		
las actitudes de mis superiores		
Todas las anteriores		

8. ¿Cuáles considera que se cumplen de los siguientes factores de motivación?

Factores motivacionales (de satisfacción)	si	No	Factores higiénicos (de insatisfacción)	Si	No
El trabajo en si			Las condiciones de trabajo		
Auto Realización			Administración de la empresa		
Reconocimiento			Salarios		
Progreso profesional			Relaciones con el superior		
Responsabilidad			Beneficios y servicios sociales		

9. ¿Cuáles de las siguientes necesidades considera usted que son satisfechas por la compensación recibidas por su trabajo?

Necesidades	si	No
Fisiológicas		
Seguridad		
Sociales		
De reconocimiento		
Su autorrealización		

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

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

11. ¿Cómo califica la seguridad y estabilidad laboral en su trabajo?

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

12. ¿Considera que la organización de trabajo le permite un aumento en la productividad?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Pocas veces _____
- d) Nunca _____

13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las condiciones laborales recibidas?

- d) Totalmente satisfecho
- e) Satisfecho. _____
- f) Poco satisfecho. _____
- g) Insatisfecho. _____

14. ¿Cómo considera la asignación de las tareas y la responsabilidad labora en su institución?

- f) Excelente _____
- g) Muy buena _____
- h) Buena. _____
- i) Regular _____
- j) Mala _____

15. ¿Cuáles de las siguientes técnicas motivacionales se aplican dentro de su empresa?

Técnica motivacional	si	No
Dinero		
Participación		
Calidad de vida laboral		
enriquecimiento del puesto		

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

- e) totalmente satisfecho. _____
- f) satisfecho. _____
- g) Parcialmente satisfecho _____
- h) Insatisfecho _____

17. ¿Qué tan importante es su participación dentro de las actividades de la institución?

- e) Muy importante. _____
- f) Importante. _____
- g) Poco importante. _____
- h) Nada importante. _____

18. ¿Se siente participe de las decisiones y que hacer de la organización?

- e) Siempre _____
- f) Casi siempre _____
- g) En ocasiones _____
- h) Nunca _____

19. ¿Que genera la calidad de vida laboral?

Calidad de vida laboral	si	No
Clima de confianza		
Respeto mutuo		
Oportunidades dentro de la empresa		
Satisfacción laboral		

20. ¿Cómo consideran las condiciones de trabajo dentro de la institución?

- g) Muy adecuada. _____
- h) Adecuadas _____
- i) Poco adecuadas _____
- j) Inadecuadas _____

21. ¿Cuáles de estas condiciones de trabajo posee en sus instalaciones?

Condiciones de trabajo	si	No
Buena iluminación		
Temperatura adecuada		
Espacio		
Herramienta para desempeñar su trabajo		
Ventilación		

22. ¿Cuáles son los motivos que lo inspira a trabajar dentro de la institución?

Motivos	si	No
El ambiente laboral		
Las buenas relaciones interpersonales		
Buen salario y recompensas		
Prestaciones sociales		
Prestigio		
Oportunidades de crecimiento profesional		

23. ¿Cuáles de los siguientes criterios considera usted que se toman en cuenta para realizar los ascensos?

Criterios	si	No
Conocimientos		
Capacidades y habilidades		
Experiencia		
Recomendaciones		
Partido políticos		
Otros(especifique)		

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

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

25. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas de compensación?

- a) Muy satisfecho. _____
- b) Satisfecho _____
- c) poco satisfecho. _____
- d) Insatisfecho. _____

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

Oportunidades de desarrollo	Si	No
Capacitaciones		
Talleres		
Formación técnica		
Formación profesional		
Formación de posgrado		

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

Reconocimiento	Si	No
Felicitaciones personales		
Reconocimientos públicos por su trabajo		
Reconocimientos escritos		
Reconocimientos materiales		
Reconocimientos económicos		

28. ¿Cómo definiría usted una Organización?

- e) Una estructura_____
- f) Un edificio._____
- g) Grupo de persona que trabajan para un jefe._____
- h) Grupo de persona que trabajan en conjunto para el logro de una meta._____

29. ¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad matagalpina?

- a) Muy importante _____
- b) Importante_____
- c) Poco importante_____
- d) Para nada importante_____

30. ¿Cuáles de estos tipos de liderazgo predomina en la organización?

- a) no somos participe de las toma de decisión._____
- b) Toma las decisiones por sí solo._____
- c) Escucha nuestra opiniones_____
- d) Tomamos las decisiones en conjunto._____

31. ¿Cómo se ha sentido trabajando para esta institución?

- e) Totalmente Satisfecho._____
- f) Satisfecho_____
- g) parcialmente satisfecho._____
- h) Insatisfecho_____

32. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

- a) Totalmente de acuerdo_____
- b) De acuerdo_____
- c) Parcialmente de acuerdo_____
- d) En desacuerdo_____

33. ¿Cómo considera Las condiciones salariales para usted?

- f) Excelente_____
- g) Muy buenas_____
- h) Buenas _____
- i) Regulares_____
- j) Deficientes_____

34. ¿Considera que recibe un salario según lo establecido en el código del trabajo?

- a) Si. _____
- b) No _____

35. ¿Con que derecho laboral básico cuenta?

Derecho básico	si	No
Libre sindicación		
Negociación colectiva		
Huelgas		
Reunión		
Información		
Consulta		
Participación en la empresa.		

36. ¿Con que deberes laborales básicos cumple?

Deberes básicos	si	No
Realizar el trabajo en tiempo y forma		
Cumplir con la jornada		
Cumplir con el horario de entrada y salida del trabajo.		
Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo		
Procurar aumentar el crecimiento de la producción.		

37. ¿Cómo es su jornada de trabajo?

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

38. ¿La empresa evalúa sus características como trabajador para el desempeño de sus funciones?

- a) Si _____
- b) No _____

39. ¿El responsable de contrataciones le explico el perfil del puesto vacante, para el desempeño a la horade su contratación?

- a) Si _____
- b) No _____

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

Cualidades	si	No
Apariencia		
Modales		
Expresión		
Educación		
Participación		
Creatividad		
Logros		
Reacción ante los retos		
Ética		

41. ¿La empresa reconoce las cualidades que posee en el desempeño de tareas asignadas?

- a) Siempre_____
- b) Casi siempre_____
- c) En ocasiones_____
- d) Nunca_____

42. ¿Cree que sus habilidades, destrezas y conocimientos son necesarias para llevar a cabo eficientemente sus funciones?

- a) Muy necesarias_____
- b) Necesarias _____
- c) Poco necesarias_____
- d) Innecesarias_____



ANEXO N° 3

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN-FAREM Matagalpa

Guía de entrevista

Los estudiantes del V año A de Licenciatura de Administración de Empresas sabatino UNAN- FAREM Matagalpa estamos realizando una investigación sobre la motivación laboral en las organizaciones del departamento de Matagalpa, tiene como objetivo desarrollar un análisis sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en los trabajadores de la Fundación Cristiana Para Niños y Ancianos (C.F.C.A), su información es de suma importancia para el éxito de esta investigación.

De ante manos agradecemos su amable colaboración

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 estos 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, logros y 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 práctica? ¿Cuál es de mayor efectividad?
7. ¿Cree usted que sus empleados consideran importante la organización de acuerdo a las actividades desempeñadas?
8. ¿La productividad es un indicador en la empresa 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 empresa?
11. ¿Cómo están clasificados sus trabajadores? ¿Estos poseen su mismo horario de jornada laboral?
12. Si los empleados se clasifican por poseer carácter muy variado ¿Cómo influye el carácter del trabajador para la asignación de actividades?
13. ¿Qué características son las que deben de 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?

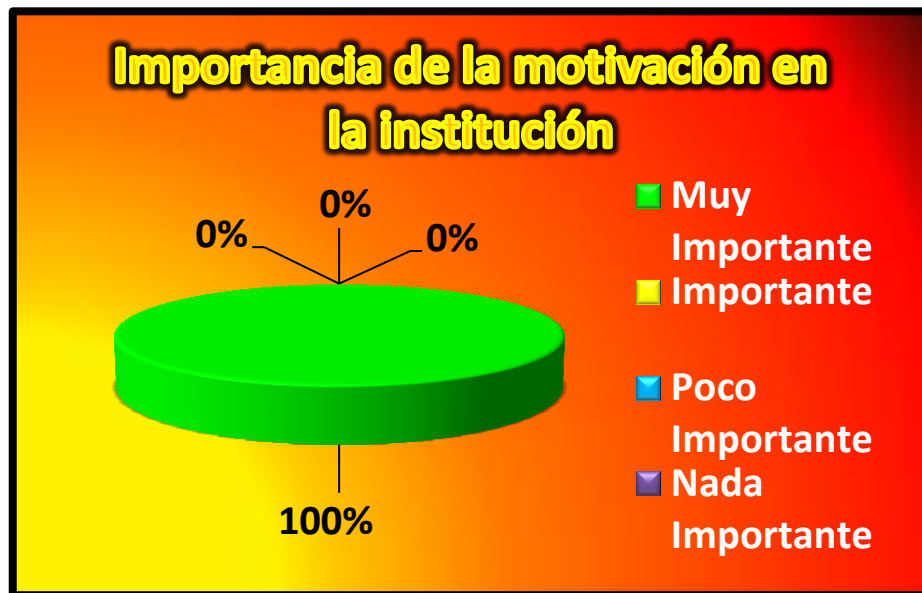
16. Para la asignación de funciones ¿Qué habilidades y destrezas son tomadas en cuentas? ¿ayuda estas a mejorar el desempeño? ¿Por qué?

ANEXO N° 4
ILUSTRACION N° 1:



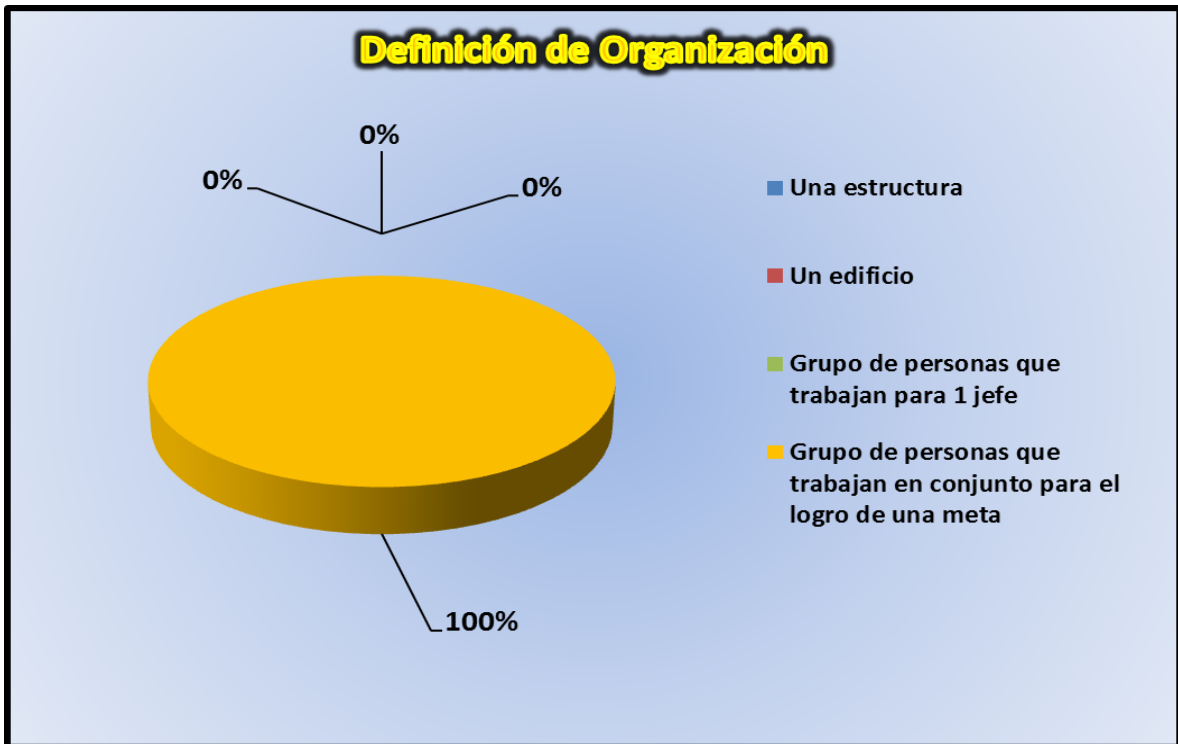
Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (L. Morraz y X. Herrera)

ANEXO N° 5
ILUSTRACION N° 2



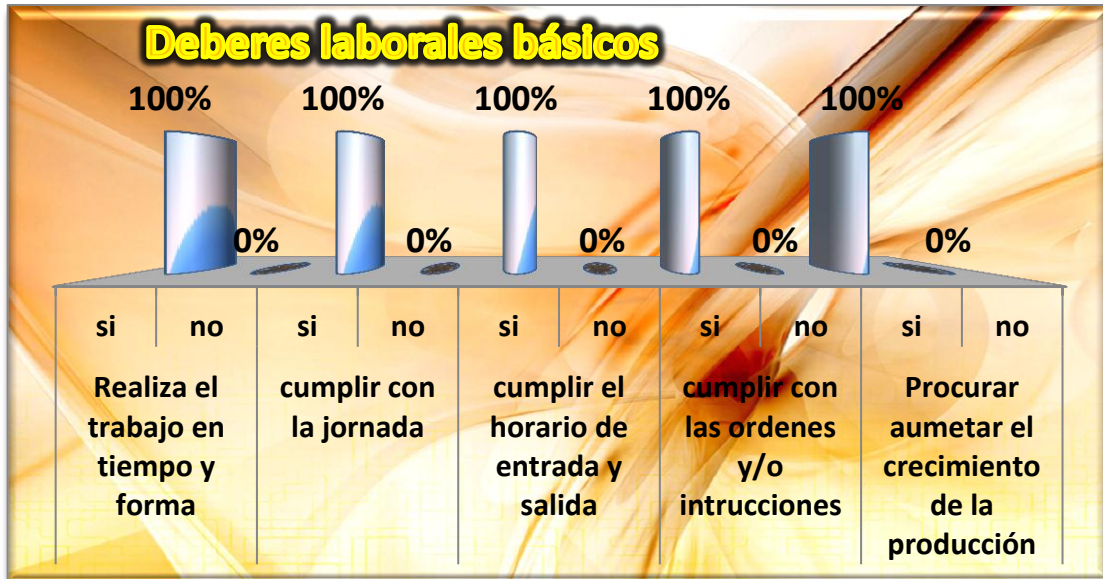
Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (L. Morraz y X. Herrera)

ANEXO N° 6
ILUSTRACION N° 3



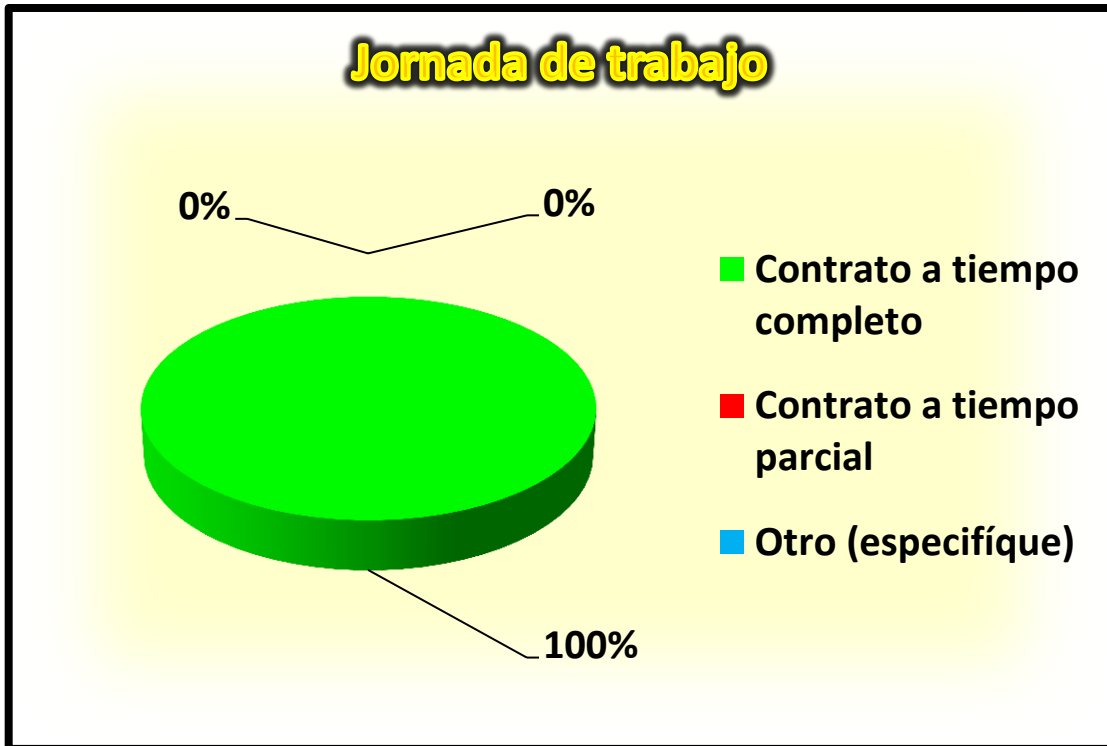
Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (L. Morraz y X. Herrera)

ANEXO N° 7
ILUSTRACION N° 4



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (L. Morraz y X. Herrera)

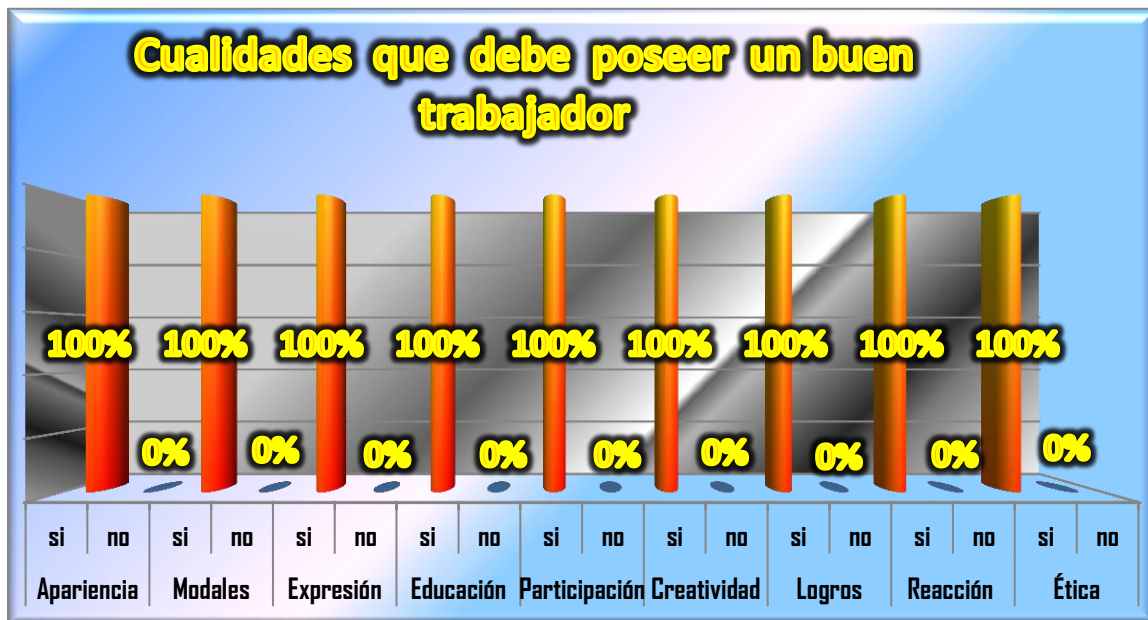
ANEXO N° 8
ILUSTRACION N° 5



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (L. Morraz y X. Herrera)

ANEXO N° 9

ILUSTRACION N° 6



Fuente: Autoría propia, encuesta aplicada al personal de C.F.C.A. (L. Morraz y X. Herrera)

ANEXO N° 9**TABLA DEL SALARIO MINIMO**

Sector de Actividad	Vigente a partir 1º de marzo de 2013		Vigentes a partir 1º de septiembre de 2013	
	Mínimos	Incremento	Mínimos	Incremento
	Aprobados	Relativo (%)	Aprobados	Relativo (%)
Agropecuario ^{1/}	2,421.60	6.5	2,566.89	6
Pesca	3,717.18	6	3,940.21	6
Minas y Canteras	4,390.49	6	4,653.92	6
Industria Manufacturera	3,287.10	6	3,484.33	6
Industrias sujeta Régimen	3,708.00	10	3,708.00	0
Especial ^{2/}				
Electricidad, gas y agua;				
Comercio, Restaurantes- Hoteles;	4,483.98	6	4,753.02	6
Construcción,	5,470.89	6	5,799.15	6
Establecimientos Financieros y Seguros				
Servicios Comunales Sociales, y Personales.	3,427.14	6	3,632.77	6
Gobierno Central y Municipal	3,048.61	6	3,231.53	6