

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN - Managua

FAREM - Matagalpa



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

Tema:

La Influencia de la Motivación Laboral en los Trabajadores de las Organizaciones del departamento de Matagalpa. Año 2013.

Tema Específico:

La Influencia de la Motivación Laboral en los Trabajadores del Comisariato Policía Nacional del departamento de Matagalpa. Año 2013.

Autores:

Br. Amílcar Antonio Guido Martínez

Br. Josué Isaac García Blandón

Tutor:

M.Sc. Douglas Antonio Gómez Salinas.

Matagalpa, Febrero 2014

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN - Managua

FAREM - Matagalpa



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

Tema:

La Influencia de la Motivación Laboral en los Trabajadores de las Organizaciones del departamento de Matagalpa. Año 2013.

Tema Específico:

La Influencia de la Motivación Laboral en los Trabajadores del Comisariato Policía Nacional del departamento de Matagalpa. Año 2013.

Autores:

Br. Amílcar Antonio Guido Martínez

Br. Josué Isaac García Blandón

Tutor:

M.Sc. Douglas Antonio Gómez Salinas.

Matagalpa, Febrero 2014.

Tema General:

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

Tema Específico:

La influencia de la motivación laboral en los trabajadores del comisariato policía nacional del departamento de Matagalpa. Año 2013.

INDICE

| | |
|---|-------------------|
| DEDICATORIA | <i>i</i> |
| DEDICATORIA: | <i>ii</i> |
| AGRADECIMIENTO | <i>iii</i> |
| AGRADECIMIENTO | <i>iv</i> |
| VALORACIÓN DEL TUTOR | <i>v</i> |
| RESUMEN | <i>vi</i> |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. JUSTIFICACIÓN: | 5 |
| III. OBJETIVOS | 7 |
| Objetivo general. | 7 |
| Objetivo específicos. | 7 |
| IV. DESARROLLO | 8 |
| 4.1 Generalidades: | 8 |
| 4.2 Antecedentes de la Motivación: | 9 |
| 4.3 Importancia de la Motivación: | 11 |
| 4.4 Ciclo Motivacional: | 14 |
| 4.4.1 Personalidad del Individuo | 16 |
| 4.4.2 Deseos y necesidades | 17 |
| 4.4.3 Motivación Obtenida | 19 |
| 4.4.4 Objetivos y metas | 20 |
| 4.5 Tipos de Motivación: | 21 |
| 4.5.1 Motivación intrínseca | 21 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 4.5.2 | Motivación extrínseca | 22 |
| 4.5.3 | Motivación trascendente | 24 |
| 4.5.4 | Motivación transitiva | 24 |
| 4.6 | Teorías de la Motivación: | 27 |
| 4.6.1 | Teoría de Herzberg Relación del individuo con su trabajo. | 27 |
| 4.6.2 | Teoría de Maslow | 30 |
| 4.6.3 | Teoría de las necesidades de David McClellan | 33 |
| 4.6.4 | Teoría X & Y de McGregor, | 35 |
| 4.6.5 | Teoría de Taylor Incremento en la productividad | 37 |
| 4.6.6 | Teoría de la Valencia, expectativa de Vroom | 41 |
| 4.7 | Técnicas de Motivación: | 42 |
| 4.7.1 | Dinero | 42 |
| 4.7.2 | Participación de los empleados..... | 43 |
| 4.7.3 | Calidad de Vida Laboral..... | 45 |
| 4.7.4 | Enriquecimiento de Puesto | 47 |
| 4.8 | Estrategias de Motivación: | 52 |
| 4.8.1 | Adecuación persona al Puesto De Trabajo..... | 52 |
| 4.8.2 | Desarrollo Profesional..... | 53 |
| 4.8.3 | Política Salarial..... | 56 |
| 4.8.4 | El Reconocimiento | 60 |
| 4.9 | GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN | 63 |
| 4.9.1 | Definición de Organización..... | 63 |
| 4.9.2 | Importancia de la organización en la Sociedad | 64 |
| 4.9.3 | Tipos de Liderazgo en la organización | 67 |
| 4.10 | Generalidades del Trabajador | 69 |
| 4.10.1 | Definición del Trabajador | 69 |
| 4.10.2 | Deberes y Derechos de los trabajadores | 70 |
| 4.11 | Clasificación de los Trabajadores | 77 |
| 4.11.1 | Por la clase de trabajo desempeñado | 77 |
| 4.11.2 | Por el tipo de contrato de trabajo..... | 80 |
| 4.11.3 | Por contrato | 84 |
| 4.11.4 | Por el tipo de relación de dependencia | 84 |
| 4.12 | Carácter | 86 |
| 4.12.1 | Definición de Carácter | 86 |
| 4.12.2 | Estructura de Carácter | 87 |
| 4.12.3 | Clasificación de Carácter..... | 88 |
| 4.12.4 | Tipos De Carácter | 89 |
| 4.13 | Características del trabajador | 93 |
| 4.13.1 | Fuerte orientación a las metas..... | 96 |
| 4.13.2 | Constancia y persistencia | 97 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 4.13.3 | Destrezas interpersonales..... | 97 |
| 4.13.4 | Correr riesgos..... | 98 |
| 4.13.5 | Administración de tiempo | 99 |
| 4.13.6 | El manejo del estrés..... | 100 |
| 4.14 | Perfil de los trabajadores | 101 |
| 4.14.1 | Actitud correcta..... | 101 |
| 4.14.2 | Eficacia | 101 |
| 4.14.3 | Eficiencia | 102 |
| 4.14.4 | Esfuerzos | 103 |
| 4.14.5 | Agilidad en las decisiones. | 104 |
| 4.15 | Cualidades del Trabajador | 105 |
| 4.15.1 | Educación | 105 |
| 4.15.2 | Participación | 105 |
| 4.15.3 | Creatividad | 106 |
| 4.15.4 | Logros..... | 107 |
| 4.15.5 | Reacción ante los retos | 107 |
| 4.15.6 | Ética | 108 |
| 4.16 | Habilidades | 111 |
| 4.16.1 | Capacidad de análisis | 112 |
| 4.16.2 | Capacidad y gestión | 112 |
| 4.16.3 | Interactuar con la cultura..... | 113 |
| 4.16.4 | Capacidad para trabajar en equipo..... | 114 |
| 4.16.5 | Comunicación y Colaboración..... | 114 |
| V. | CONCLUSIONES | 116 |
| VI. | BIBLIOGRAFÍA | 117 |
| VII. | ANEXOS..... | 120 |

DEDICATORIA:

A Dios, por ser el dador de la vida y por darme la fuerza y sabiduría a lo largo de la carrera, quien guió cada uno de mis pasos para poder vencer los obstáculos que se presentaron durante el trayecto de mi carrera.

A mis Padres: a quienes les debo lo más preciado del mundo como es la vida y la oportunidad de formar parte del núcleo familiar y sobre todo ser parte importante en sus vida.

A mis abuelos: quienes fueron los principales alentadores a continuar con mis estudios, los cuales me dieron el apoyo económico justo y necesario para hacer posible la clausura de mi carrera profesional, agradezco cada unas de sus palabras, consejos e interés por prepararme y convertirme en el joven que hoy en día soy.

Amílcar Antonio Guido Martínez.

DEDICATORIA:

A Dios:

Nuestro Padre Celestial en primer lugar, porque ni la hoja de un árbol se mueve sin la voluntad de Dios, y él me ha permitido llegar a este momento de mi vida y concederme la vida, salud, sabiduría, conocimiento, entendimiento y fuerzas necesarias para culminar mi carrera.

A mis padres:

María del Carmen Blandón Vázquez y Adán García Montenegro por brindarme todo su apoyo sin condiciones, darme la educación e infundir valores cristianos en mi camino, poniendo a Jesucristo como ejemplo a seguir.

A mis Hermanos:

Jarec Eliezer, Noyling Misaela y Jasiel, por ser parte de mi vida y presentar la unidad familiar.

Josué Isaac García Blandón.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios por ser la luz de nuestro caminar y por brindarnos la fuerza necesaria para alcanzar un logro más en nuestras vidas, y por tener tan grata misericordia en cada momento difícil y retos constantes, lo que permite que sea incondicional en mi vida personal.

A mis padres, abuelos y familiares: con los que he compartido cada unos de mis mejores momentos y con esto han llenado de alegría y amor cada una de las entrañas de mi corazón, les agradezco con toda la sinceridad del mundo su dedicado tiempo, cariño y valores inculcados.

A mis maestros quienes con su dedicación y esmero lograron trasmitirme sus enseñanzas de una manera grata y dedicada, con el propósito de que cada día fuera mejor mi vida.

Al Ing. Juan Alberto Pérez Membreño gerente de la empresa, quien me dio la oportunidad de estudio y de igual manera llevar a cabo esta investigación permitiendo el acceso a la información y su colaboración personal, sin valores económicos agregados.

Al M.Sc. Douglas Gómez Salina, quien me brindó su apoyo y correcciones necesarias mediante su tutoría para poder hacer posible la conclusión de este trabajo.

Amílcar Antonio Guido Martínez.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios en primer lugar; a Dios Padre, a Dios Hijo y a Dios Espíritu Santo por su gran amor, misericordia y por ser el dador de todo bien, aunque durante una carrera se presentaban dificultades para opacar el éxito, mas Jehová se manifiesta como un poderoso gigante para pelear a favor nuestro.

Agradezco a mis padres; María del Carmen Blandón y Adán García Montenegro, por apoyarme incondicionalmente en cada etapa de mi vida, por su amor, darme la educación y palabras de aliento para finalizar mi carrera.

A mis hermanos; Jarec Eliezer, Noyling y Jasiel, por compartir bellos momentos de nuestra vida.

A mis profesores que me impartieron la enseñanza con amabilidad y simpatía durante mi carrera.

A mis compañeros de clase Administración de Empresa, Hey!, si se pudo! Dios nos bendijo en darnos la oportunidad de formar nuestra amistad. Cada quien con nuestros detalles y características únicas hicimos de la sección un ambiente atrayente.

Josué Isaac García Blandón.

VALORACIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA 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: **GUIDO MARTÍNEZ AMÍLCAR ANTONIO** (CARNET No. **09064812**) y **GARCÍA BLANDÓN JOSUÉ ISAAC** (CARNET No. **09067958**) con el Tema General: **LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS ORGANIZACIONES DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA. AÑO 2013.** Y correspondiente al subtema: **LA INFLUENCIA EN LA MOTIVACION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL COMISARIATO DE LA POLICIA NACIONAL EN EL MUNICIPIO DE MATAGALPA. 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:

En la presente investigación se estudió la influencia de la motivación laboral en los trabajadores del Comisariato Policía Nacional del departamento de Matagalpa, durante el Año 2013, esto con el propósito de analizar la influencia de la motivación laboral de los trabajadores.

Dicho estudio es de gran importancia, porque a través de éste, permitirá al lector interesado en el tema, tomar en consideración las técnicas y factores que influyen en una motivación aceptable para los empleados de las instituciones presentes en el departamento de Matagalpa y principalmente a los trabajadores del Comisariato.

Los resultados obtenidos mostraron que el comisariato cuenta con ciertos elementos de la motivación aplicado a sus empleados como: el dinero, calidad de vida laboral, enriquecimiento del puesto y participación en ciertas ocasiones, pero es necesario aun mejorarlos debido a que no existe una constante aplicación de un sistema de motivación adecuado que abarque a todos los empleados de la organización, generándoles satisfacción a todos.

Como parte de la influencia de la motivación laboral en los trabajadores estos elementos son considerados de importancia y necesarias de su aplicación, con esto se podría mejorar, a través de una buena estrategia se llegaría a satisfacer las necesidades y se obtendría un personal motivado.

Es por ello que es necesario que la dirección administrativa del comisariato establezca mejores técnicas motivacionales y factores que lo conlleven a tener personal satisfecho con alto nivel de la motivación que permitirá la ejecución de actividades con eficiencia y eficacia.

I. INTRODUCCIÓN:

El Comisariato de la Policía Nacional, es una empresa que a como su nombre lo indica es de la Institución Policial de Nicaragua, que da beneficio a sus miembros a través de la venta de alimentos, productos de aseo, abarrotes, electrodomésticos, ropa, juguetes, con fondos provenientes de la rifa de dos carros donados por contribuyentes de la Policía Nacional, esto permiten que el 2 de junio de 1999, inicien la conformación de los Comisariatos a nivel nacional, estando a si presente en la mayor parte de los departamentos de Nicaragua.

La dirección de la Policía Nacional en momento de institucionalizar este beneficio, emitió y aprobó la disposición 020/2002 el 07 de agosto del 2002, la que dispone formalizar la creación del Comisariato de la Policía Nacional, como política especial para los miembros de la policía nacional y ampliando su afiliación al personal del ministerio de gobernación (Bomberos, Migración y Extranjería, Sistema Penitenciario) personal civil que labora para la policía, entre otros.

Los principales desafío que presentan las empresas en la actualidad es el mejoramiento continuo de las condiciones motivacionales para sus trabajadores que los integran.

La administración de recursos humanos existe para mejorar la contribución de las persona a las empresas, de esta manera se puede lograr ser una empresa más competitiva, contando con personal que está dispuesto a dar su mejor desempeño para el logro de los objetivos organizacionales, siempre y cuando se les brinden las condiciones necesarias en su ámbito laboral y así determinar una motivación laboral que influya positivamente en los trabajadores del Comisariato Policía Nacional Matagalpa en el año 2013.

El presente trabajo está enfocado en una mediana empresa, con el propósito de analizar detenidamente la influencia de la motivación laboral en los trabajadores

del Comisariato Policía Nacional Matagalpa. Las medianas empresas dedicadas a las actividades de comercio son una fuente fundamental de ingresos para el país, de las cuales muchas de ellas están dedicadas a diversos tipos de actividades, en el caso de esta empresa su principal orientación es dar el servicio de supermercado, toda ellas buscan la manera de aumentar su tamaño y ser más competitivas. La mayoría de estas empresas tienen conocimientos sobre recursos humanos y realizan muy buen uso de éste, pero en muchos casos suelen ser evadidas estas aplicaciones por la administración de la empresa.

Con relación a lo anteriormente expuesto en ocasiones la aplicación de los sistemas de motivación se realizan de manera empírica, ya que no existe una área de recursos humanos que determine funciones aplicadas a la buena motivación laboral, para que una empresa sea más eficiente y tienda a crecer en el mercado competitivo es necesario que determine indicadores motivacionales para sus recursos humanos elementales.

En la presente investigación se realizó un análisis de la motivación laboral y de la aplicación que se le están dando a las técnicas de motivación, procesos motivacionales, estrategias de motivación y los factores que influyen en la satisfacción de la motivación, estos son elementos fundamental para el mejoramiento y desarrollar la calidad y el rendimiento del personal dentro de esta empresa.

Cabe mencionar que en el desarrollo de esta investigación se aplicó los tres niveles de lectura. En otras palabras, no se trata simplemente de reproducir la información que la teoría suministra de manera explícita y directa, sino relacionándola con la práctica y la vivencia del personal en la empresa. Además se tuvo que inferir o concluir en lo no explicitado por la teoría, de manera que se explicó lo que dice la teoría relacionado con la realidad de la empresa de acuerdo al tema desarrollado.

Se realizó esta investigación mediante un enfoque cuantitativo, porque se cuantificaron en porcentaje las respuestas de los empleados en las encuestas aplicadas, teniendo algunos aspectos cualitativos, ya que se tomaron datos por medio de la aplicación de entrevista al jefe responsable del personal, siendo analizados e interpretados cada dato, el universo de la población total es la muestra debido a que 7 empleados laboran en el comisariato, según Scheaffer L. (1986), cuando la población es menor a 100 elementos se toma a todo el universo como muestra.

Esta investigación por su profundidad es descriptiva, porque llega a describir el ambiente y las situaciones de la motivación laboral en el Comisariato de la Policía Nacional del departamento Matagalpa.

Se hizo uso de métodos teóricos para lo cual se implementó el método inductivo cuando se estudió las particularidades de las técnicas motivacional y se generalizó cuando se estudiaron estas, aplicadas a los trabajadores del Comisariato de la Policía Nacional. Así mismo se empleo el método de análisis, puesto que se consideraron las diversas teorías motivacionales para arribar a esencia de estas teorías, y el deductivo, porque de la generalización de la información se logró llegar a conclusiones.

Así mismo se hizo uso de métodos empíricos para la recolección de información de las fuentes primarias tales como: la entrevista y la encuesta.

Esta investigación según su amplitud en el tiempo es de corte trasversal, debido a que el análisis se realizó con una delimitación específica del tiempo concreto para su ejecución en el Comisariato Policía Nacional Matagalpa en el año 2013.

Durante el proceso de investigación se pudo constatar que existen trabajos relacionados con el tema en estudio, entre los que precisamos los siguientes:

Monografía 1: La motivación laboral como herramienta clave para evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia. Autor: Pablo Rincón Zaragoza. Tutor: MSc. Alberto Cortes Hernández. Septiembre 2006.

Monografía 2: Motivación laboral y compensaciones. Autores: Valeria Bedodo Espinoza, Carla Giglio Gallardo. Tutor: Elisabeth Wenk Wehmeyer. 2006.

Para presentar la investigación se efectuó su redacción en Microsoft Word 2013, las referencias bibliográficas fueron introducidas en el sistema APA 5ta edición, para el procesamiento de los datos se utilizó el programa de cálculo Excel 2013.

II. JUSTIFICACIÓN:

En el presente trabajo se estará profundizando en la influencia de la motivación laboral en los trabajadores del Comisariato Policía Nacional Matagalpa, año 2013, de tal manera que se realizará comparación entre la amplia teoría y el papel que ésta desempeña en la práctica profesional, identificando las técnicas, estrategias, y procesos de motivación que la influyen, describiendo y valorando dicha influencia de la motivación que perciben los empleados de la empresa.

Otro propósito elemental en esta investigación es la determinación de los factores que influyen en la aplicación de las técnicas de motivación, aplicados por la empresa en estudio en el año 2013, al mismo tiempo se pretende realizar comparaciones con la teoría, generando estos análisis que permitan identificar la motivación más adecuada para el personal.

Precisando una vez más sobre el tema, es de gran importancia debido a que dentro de las empresas muchas veces se interrelaciona con distintos tipos de personal y por lo consiguientes con diversas necesidades de los empleados en cuanto a motivación.

Es evidente entonces que la realización de esta investigación es de mucha utilidad para todo lector que tenga inquietudes relacionadas con la motivación laboral y de igual manera la empresa en la que se realizó el trabajo obtendrá esta información para su uso pertinente en caso de que así lo desee, al mismo tiempo esta servirá para otras instituciones que deseen mejorar la motivación laboral de sus trabajadores.

En relación con esto último los empleados son los que dieron la pauta para que el trabajo se llevara a cabo dentro de esta empresa y así poder conocer que es lo que tiene mayor peso dentro de la motivación que reciben y ¿qué los motivaría

aún más?, lo cual estará dentro de las capacidades económicas de la empresa para su implementación, es necesario mencionar que la empresa es la principal beneficiada con los aportes expresado en el desarrollo de este documento, de tal manera que si lo valoran tendrá mucha efectividad en cuanto a la motivación laboral que se implementa.

III. OBJETIVOS

Objetivo general:

1. Analizar La influencia de la motivación laboral en los trabajadores del comisariato policía nacional del departamento de Matagalpa. Año 2013.

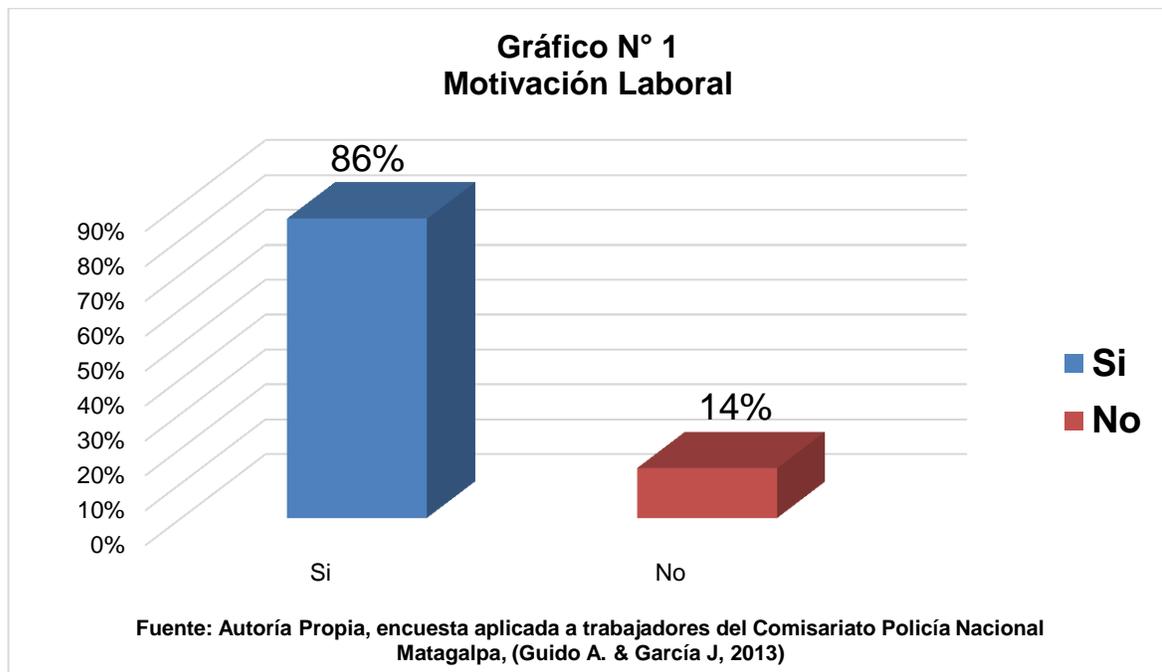
Objetivo Específicos:

1. Identificar las técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores del comisariato.
2. Describir la técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores del comisariato.
3. Determinar los factores que influyen en la aplicación de las técnicas motivacionales en los trabajadores del comisariato.
4. Valorar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores del comisariato.

IV. DESARROLLO

4.1 Generalidades:

Definición de Motivación: Chiavenato I. (2000) La motivación es uno de los factores interno que requiere mayor atención, el concepto motivación es difícil de definir puesto que sea utilizado en diferentes maneras. De manera amplia motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión a un comportamiento específico.



Con relación a la motivación que reciben los trabajadores del Comisariato Policía Nacional Matagalpa, los resultados de las encuestas implementadas a los trabajadores no reflejan que el 86% de los empleados se siente motivado con los sistemas de motivación implementados por esta empresa y el 14% de esta muestra responden que no se sienten motivada laboralmente, lo que refleja que a este porcentaje se lograría motivar con otros elementos que ellos consideran de mayor importancia motivacional. Es notable que el sistema de motivación implementado por la empresa en gran magnitud es aceptado por los empleados,

debido a que la mayor parte de los empleados respondieron afirmativamente a la pregunta expuesta, pero es necesario que el porcentaje que respondió negativamente se revise detenidamente para conocer qué es lo que permite que no se sientan motivado laboralmente dentro de la organización.

Para reforzar las respuesta expresadas por los empleados, se consultó al responsable de la organización que ¿Como reaccionaban sus empleados ante la motivación implementada?, respondiendo que sus empleados se sienten agradecidos y que esto ha permitido mayor desempeño en las actividades de los trabajadores, contrastando así, que las respuestas de los empleados tienen mucha congruencias con los resultados de la motivación aplicada.

Robins S. (2004) expresa que la administración ha intentado diversos medios para mejorar la motivación de los trabajadores desde la más tradicional como aumentar los salarios y mejorara las prestaciones, la motivación es un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre, es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción.

De esta manera para que los trabajadores se sientan aún más motivados es necesario que se tomen en cuenta ciertos elementos que impulsarían a los trabajadores a actuar de una mejor manera y así mejorar el resultado de manera que se logre obtener un mejor fuerza psicológica que impulse a los empleados a iniciar, mantener y mejorar sus activación laborales.

4.2 Antecedentes de la Motivación:

La motivación es un tema que ha venido siendo estudiado por diferentes investigadores en las distintas etapas del tiempo, de los cuales cada uno da su punto de vista, aportes y criterios para mejorar las formas de motivar al personal y consigo mejorar la productividad de las actividades en la empresa, como es notable las formas de motivar al personal cambian de acuerdo al tiempo, esto

debido a que las personas presentamos múltiples necesidades las cuales son dinámicas y cambian de acuerdo a los giros de la sociedad, la cultura, tecnología, economía entre otros, para esto se citan algunos de los principales autores que se han visto involucrados en la investigación del tema anteriormente expuesto y han dado sus valiosos aportes.

Perrin & Blauth, (2011) articulan que el premio y el castigo son tan antiguos como la raza humana misma. Para nuestros antepasados, la supervivencia constituía un motivador fundamental, pero en el lugar de trabajo de nuestros días, donde la integridad física no es siempre un motivo de preocupación inmediata, ¿cuánto sabemos realmente sobre lo que motiva a los trabajadores? Lo cierto es que la ciencia lleva cien años explorando esta cuestión.

A principios del siglo XX, Frederick Taylor desarrolló lo que se vino a denominar “Scientific Management” [la organización científica del trabajo], sistema según el cual el principal estímulo de los trabajadores es la retribución, y la principal tarea de los gerentes es establecer y hacer cumplir las normas de trabajo. El trabajo de Taylor, si bien suponía una simplificación excesiva de la dinámica humana, estableció un patrón para el estudio riguroso de la motivación en el lugar de trabajo.

En la década de 1940, B.F. Skinner ofreció una teoría distinta de la motivación: el conductismo, a menudo denominado “la zanahoria y el palo”. El premio (la zanahoria) motiva el buen comportamiento, y el castigo (el palo) disuade del mal comportamiento. Según el conductismo, el hecho de que la motivación proviene de fuera de la persona requiere que los gerentes mantengan un estricto control sobre las actividades de los trabajadores.

En la década de 1960, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, entre otros, empezaron a explorar los motivadores internos, incluida la satisfacción por el trabajo mismo. Sus investigaciones hallaron que si bien era cierto que los premios

y las amenazas podrían impulsar el rendimiento a corto plazo, los trabajadores querían algo más del trabajo. Así que estos investigadores se plantearon, “¿hay otra forma mejor de motivar a los trabajadores que no sea por medio de premios y castigos?” En la actualidad, Edward Deci y Richard Ryan de la Universidad de Rochester (EEUU), y otros psicólogos alrededor del mundo, están profundizando en la investigación de la motivación interna. Sus 40 años de investigaciones cuyo resultado es la denominada Teoría de la Autodeterminación [Self-Determination Theory - SDT] han dado la vuelta a muchas de las creencias acerca de la motivación.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, se determina que la motivación ha sido evaluada a través del tiempo, lo cual el estudio riguroso demuestra que la motivación es dinámica excesiva de acuerdo a la naturaleza humana, por lo tanto los motivadores humanos cambian de acuerdo a la personalidad del individuo y necesidades satisfechas.

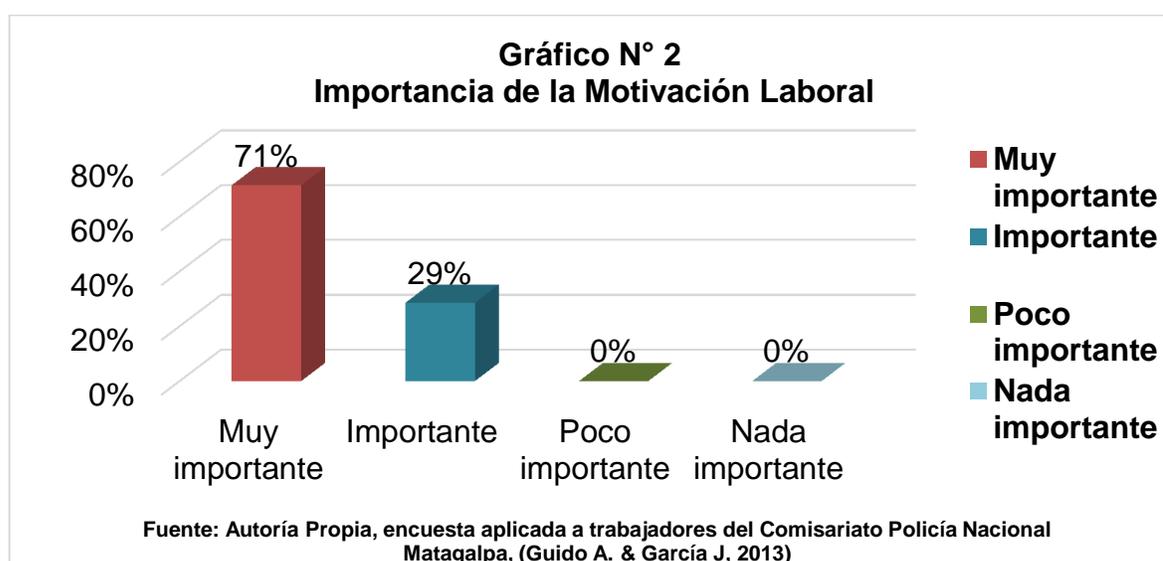
4.3 Importancia de la Motivación:

Chiavenato I. (2000) En el nivel individual de la motivación es importante, porque conduce al de clima organizacional, los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situación para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Precisando una vez más en el tema de la motivación, es necesario que los administradores conozcan la importancia que la motivación juega para el desempeño de los empleados, esta parte muchas veces no son tomada en cuenta por la administración, debido a que se enfocan en otros elementos que consideran de mayor urgencia por darle solución, de tal manera que se desatiende la parte emocional de los empleados, en cuanto a lo que quieren recibir por su buen desempeño, como condiciones laborales de apoyo y compañeros que los respalden. Es importante que la administración controle todo estos factores.

Resulta oportuno mencionar que la motivación es considerada como una estrategia de la administración que permite conocer el nivel de necesidad de los empleados para tratar de dar satisfacción a estas, siendo de mucha importancia debido a que permite mejorar la relación con los empleados y estos se sienten satisfechos realizando las actividades asignadas, esto fue retomado según las expresiones del jefe inmediato del personal del comisariato de la policía, donde se puede notar que la motivación es aplicada de una u otra manera en las instituciones con la única relevancia que existen empresas que lo aplican de una manera más representativa.

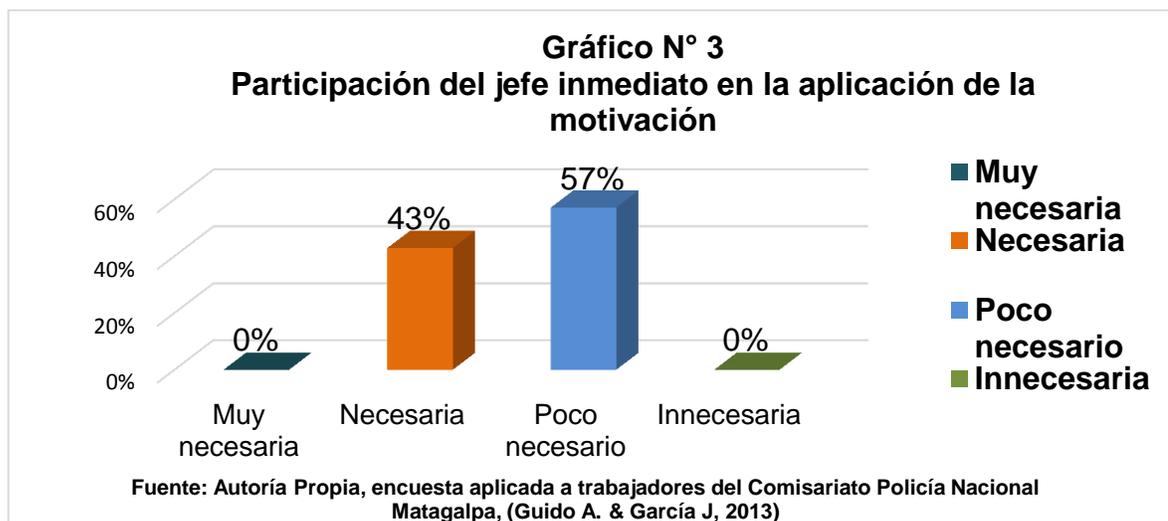
En ese mismo sentido, la motivación laboral se considera como el motor que ejerce fuerza en las personas de la organización y por consiguiente se convierte la energía psicológica de la misma organización, por lo tanto es necesario darle el mantenimiento necesario que los inspire a querer trabajar cada día mejor, esto ayudara a que el trabajador sea aún más provechoso dentro de sus funciones. La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.



Hechas las consideraciones anteriores es importante la motivación para los empleados, según los datos recabados en la encuesta aplicadas a los empleados del CPN, estos respondieron que la motivación laboral es muy importante para ellos reflejando que el 71% de estos consideran este elemento necesario en la empresa, el 29% consideran la motivación importante, los cuales son dos valores que demuestran el 100% de que la motivación laboral es importante dentro de la organización en estudio.

Por lo tanto las otras dos escalas que median lo poco importante y lo nada importante de la motivación, pero los empleados no fue tomado en cuenta, debido a que la motivación juega un papel fundamental en el desempeño de los empleados permitiendo esto que la empresa cuente con un personal dispuestos y en constante rendimiento, fue lo que el responsable del personal expreso a través de la entrevista de acuerdo a la importancia de este elemento, por consiguiente los empleados de la empresa se sienten de alguna manera motivados trabajando para esta organización.

Después de las consideraciones anteriores para que exista una buena motivación y esta sea de importancia para los empleados es necesario que exista cierto nivel de participación de los jefes superiores en las formas de motivarlos.



Con referencia a lo anterior los empleados reflejas lo siguiente: Ante la necesidad de la participación del jefe inmediato en la aplicación de la motivación laboral, el 57% considera de poca necesidad que el jefe inmediato sea vea involucrado en la aplicación de la motivación, mientras el 43% de los empleados consideran necesario que el jefe inmediato vea por la motivación laboral que se implementara.

Las otras dos escalas muy necesario e innecesaria generaron datos iguales al 0%, con lo que se puede dar juicio que la necesidad de que el jefe inmediato se vea implicado en la motivación laboral de los empleados está en un término medio de necesidad, lo que implica que el 43% de los empleados consideran que si el jefe de inmediato tuviera participación en la aplicación de la motivación serian mejores la forma de sentirse motivado, ya que el jefe inmediato es el más cercano a ellos y al estar más cerca sabe cuáles son las necesidades y deseos que cada individuo tiene, por ello al tener este conocimiento debería ser partícipe de las decisiones en dicha aplicación, la negatividad de esta respuesta expresadas por los empleados pueden estar enfocadas en elementos que afectan directamente la participación que el jefe inmediato tenga en la toma decisiones con respectos a los sistemas de motivación que se llevaran a cabo para los empleados, para que una motivación sea más efectiva se debe considerar el ciclo motivacional que permita seguir un orden lógico de los elementos que lo conforman.

4.4 Ciclo Motivacional:

Chiavenato I. (1999) El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente, que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. De aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación, así será el manifiesto que la persona ponga.

Según se ha citado si el comportamiento no se encuentra en tensión, el individuo podrá satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora del comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

En cuanto a lo que expresa el responsable del personal comisariato para hacer efectiva la motivación mediante la implementación del proceso de motivación, se apoya al personal en las diferentes situaciones tanto de trabajo como personales, de esta manera se ayuda a que los empleados alcancen objetivos y metas.

Con referencia a lo anterior los trabajadores de las organizaciones presentan múltiples necesidades, las cuales algunas las logran satisfacer con la motivación que reciben, en otras ocasiones no logran llegar al nivel de satisfacción de estas necesidades, lo cual hace que el trabajador se acompleje llegando a pensar que solo trabaja por el simple hecho de satisfacer necesidades básicas sin presentar progresos en la vida personal, y sus necesidades secundarias se ven frustradas al no poder alcanzar lo que tanto se desea, es por ello que cada individuo debe establecer metas y objetivos claros y posibles de alcanzar, así podrá satisfacer sus necesidades en su totalidad.

Precisando una vez más en la aplicación del ciclo de la motivación se busca como tener vinculación entre los elementos que influyen en la personalidad del individuo, de los cuales este posee deseos y necesidades, que solo se satisfacen con la adecuada motivación que se aplique, la cual debe de estar basada en estas necesidades, y así se lograra llegar al alcance de metas y objetivos personales, después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el

jefe sepa como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que él ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él.

De acuerdo a lo planteado anteriormente la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta y al sentirse satisfecho por haber logrado alcanzar lo propuesto, la personalidad del individuo crea una nueva necesidad, esto debido a que el hombre está en constantes cambio de ideales y busca el alcance de nuevos logros para obtener la nivelación con la vida personal y social, así surge un nuevas metas que alcanzar y por satisfacer.

Es necesario mencionar que la administración de recurso humano en el comisariato enfocado en mejorar la motivación, tiene que valorar elementos de necesidad en los trabajadores debido a que la naturaleza humana, es estar en constante cambio, debido a las necesidades satisfechas y el surgimiento de nuevas necesidades por satisfacer; por lo tanto la administración debe ser dinámica con los sistemas de motivación, tomando en cuenta las nuevas necesidades de los empleados de tal manera que puedan alcanzar sus metas y objetivos personales, esto conllevaría a un equilibrio entre el trabajo realizado y la satisfacción de necesidades.

4.4.1 Personalidad del Individuo

Según Santos J. A. (1993) hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que ésta se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos, pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por cómo está

configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para el jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados, porque al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.

Dentro de la organización cada empleado tiene su tipo de personalidad, de la cual los responsables deben conocer en términos básicos las aptitudes y actitudes de los individuos, que la motivación vaya acorde a su personalidad para que esta sea efectiva y satisfaga las necesidades del individuo, de tal manera que se sienta estimulado y actúe de una manera efectiva antes las tareas asignadas dentro de la empresa.

En la particularidad de los trabajadores de la empresa en estudio se diferencia entre sí por sus distintas personalidades, lo que conlleva a que opinen de distintas maneras, y por consiguiente presenten distintas necesidades, es necesario mencionar que el jefe de personal es el principal interesado en conocer estos tipos variados de personalidades de los empleados, para que al momento de aplicar un sistema motivacional se enfoque en estos elementos de importancia, de lo contrario la motivación no despertaría valor motivacional para los empleados y no dejaría satisfechas las principales necesidades de estos.

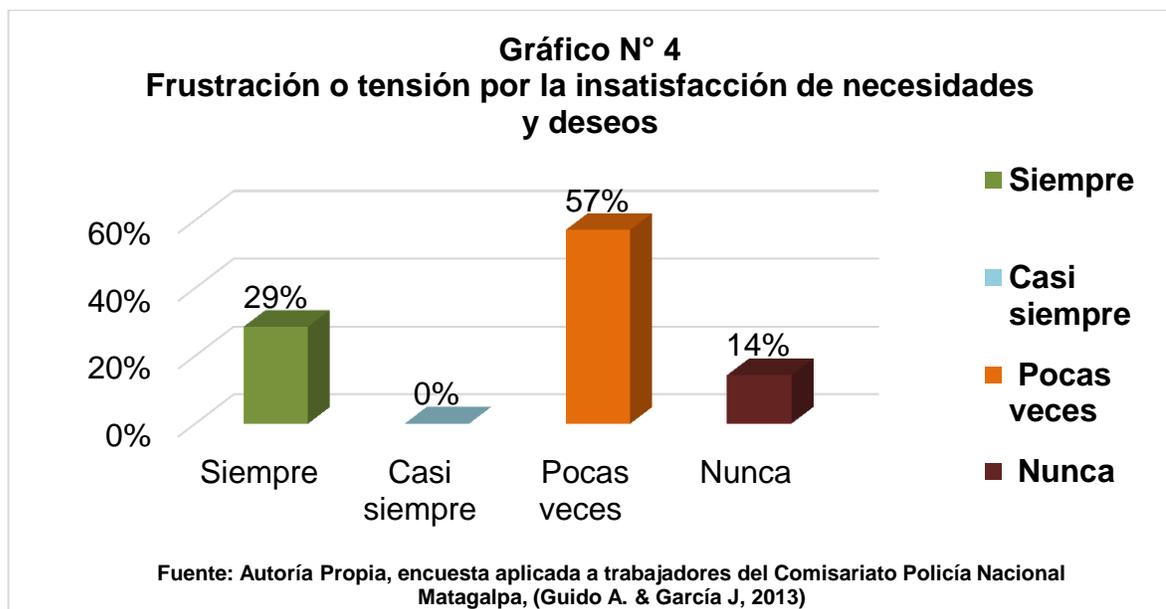
4.4.2 Deseos y necesidades

Santos J. A. (1993) Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales, según esta clasificación podemos incluir como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se

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

Se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer, así será la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

A los efectos de este se puede notar que el comportamiento humano basado en la motivación laboral es un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo, el cual se vuelve cada vez más complejo frustrando y tensionando a los trabajadores si no se adecua la debida motivación enfocadas en las necesidades de los empleados.



Con referencia a lo anterior y aplicándolo a los empleados de la empresa es notables que existen necesidades sin satisfacer las cuales producen en los empleados frustración o tensión, donde el 57% de estos pocas veces caen en esta situación, pero aun así demuestran que en ciertos momentos se sienten encausado en esta escenario, el 29% de los empleados expresaron que siempre

se sienten frustrados o con tensión por no satisfacer sus necesidades y deseos en su trabajo, y tan solo un 14% determina que nunca se ve afectado por los elementos mencionado.

Se puede determinar que existen necesidades y deseos presentes en los empleados las cuales no están siendo satisfechas por la motivación que la empresa está implementando, según los datos obtenidos son representativos los porcentajes que determinan rasgos de insatisfacción laboral en los trabajadores, constituyendo la mayor parte de los empleados con estas necesidades y deseos insatisfechos que al final le producen frustración o tensión, la escala que determina, que casi siempre el personal estaba en constante frustración o tensión no reveló ningún porcentaje, por lo que se puede decir que la motivación implementada de alguna manera cubre ciertas necesidades, pero no la de todos los empleados, por lo tanto es necesario implementar un sistema de motivación que genere satisfacción para todos y que exista un mejor equilibrio interno en la organización.

4.4.3 Motivación Obtenida

Santos J. A. (1993) Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de qué tan prioritario es satisfacer la necesidad, así obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, por lo tanto está influenciada directamente por varios factores como: la personalidad del individuo y su sistema de creencias, en este sentido esta dependerá de gran manera de la auto estimulación de la persona y como lo estimula el medio.

Es evidente que la motivación será aún más efectiva conociendo la personalidad de los empleados, de acuerdo a como lo perciba, así será su nivel de comportamiento basado en la motivación implementada, desarrollando mejor sus funciones, y obteniendo un equilibrio entre el hombre y la relación con la empresa.

Por lo tanto en el comisariato los trabajadores perciben que sus necesidades de alguna manera son satisfechas de acuerdo a los datos obtenidos de la gráfica N° 1 el 86% de los empleados de esta empresa se siente satisfecho con la motivación obtenida pero no el 100% se expresa de esta manera, por consiguiente existe cierto margen de insatisfacción reflejado en un 14% de los empleados.

4.4.4 Objetivos y metas

Según Santos J. A. (1993) En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta.

Por lo tanto al alcanzar los objetivos y metas obtendría estímulos que recibirían los empleados por desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos. En este mismo sentido la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio, pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, donde en veces se suele poner una gran barrera y cada individuo así lo define y por ende difícil poder alcanzar los objetivos y metas, por que el individuo cae en frustración, formulando la idea de que si se podrá o no alcanzar lo que tanto se desea, se suele tensionar ante dichos objetivos sin haber dado el primer paso en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos.

Es evidente entonces que todo empleado está enfocado en laborar para cubrir sus necesidades, la cual esta se vuelven en un objetivo o metas que alcanzar, cuando los resultados no corresponden con las expectativas, solo se puede renovar o reasignar las metas hasta poder obtener satisfacción con lo propuesto. Enfocados en el análisis de la empresa existe un gran nivel de acierto en que los empleados trabajan inspirados en poder alcanzar beneficios personales. (Ver figura N° 1).

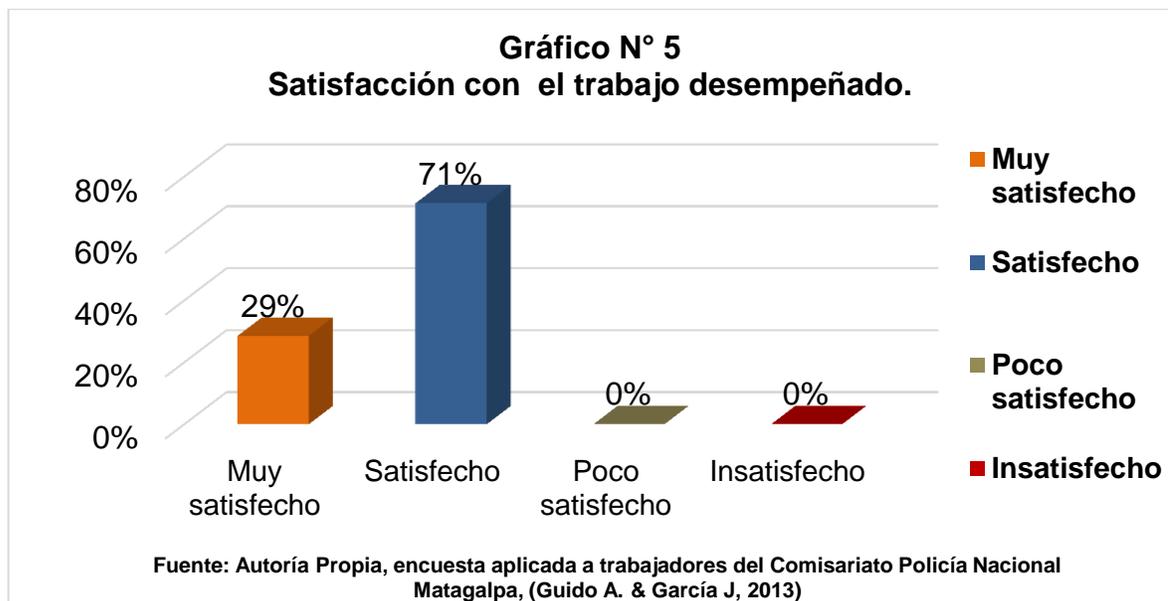
4.5 Tipos de Motivación:

4.5.1 Motivación intrínseca:

Robins, (2004) determina que los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo. La motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimiento de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso.

Por ende es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por lo que la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo, en otro sentido, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, la libertad de decisión consiste en la capacidad de elegir las actividades o tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se consideran apropiada y que llevara al éxito a la empresa al tomar la decisión correcta, en este mismo sentido la libertad de decisión de cierta manera se relaciona con la competencia ante otros compañeros de trabajo que pretenden alcanzar los objetivos y metas con una buena toma de decisión y al lograrlo se siente una sensación del logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió, pero para poder realizar dicho logro se actúa con sentido ante las actividades o tareas asignadas, interrelacionando los elementos mencionados se obtiene el progreso personal, porque lo que se plantea se ha conseguido y en base a la consecución de la finalidad de las tareas se tiene la satisfacción por haber podido lograr realizar dicha actividad con eficiencia y eficacia siendo esta la mejor recompensa.



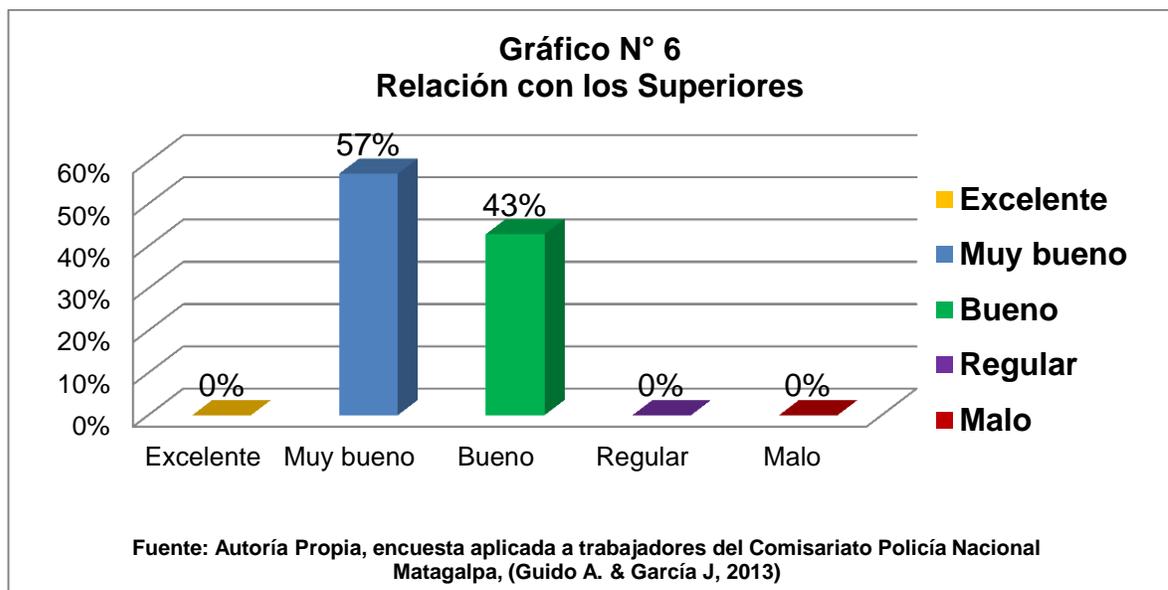
Con relación a lo anteriormente expuesto la empresa está implementando para sus trabajadores elementos que son parte de la motivación intrínseca al menos esto fue lo que reflejó el 71% de los empleados, donde este porcentaje expresa que se siente satisfecho con el trabajo que desempeñan en la empresa, debido a que se siente libre de hacer su trabajo a como quiere sin la presión constante de un jefe o supervisor, esto demuestra que más de la mitad experimentan en su trabajo los siguientes elementos tales como: sentimiento de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso, lo cual les genera que su trabajo sea satisfactorio al realizarlo, por consiguiente el 29% se siente muy satisfecho realizando su trabajo, de manera global se denota que todos los empleados perciben motivación intrínseca, esto indica que la empresa les da a sus empleados la oportunidad de sentirse satisfecho en la realización del trabajo, lo cual los conllevará al progreso personal.

4.5.2 Motivación extrínseca

Explica Guevara, (2008) que la motivación extrínseca es la conducta de trabajo atribuible a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo tales como: relaciones con los compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la

organización misma, es decir, recibir recompensas e incentivos extras por el trabajo desempeñado.

A efecto de esto la motivación extrínseca es un tipo de consideración esencial dentro de la organización en estudio, por lo que se denota que los factores externos al trabajo desempeñado juega un papel importante en la motivación de cada individuo, en donde la buena relación con los compañeros de trabajos, la relación con los superiores, son tomados de una forma grata para cada individuo, el cual es reflejado como ser participe o ser parte de la organización que no solo se ve como recurso, sino también como parte esencial de la empresa, dado a esto se considera como parte muy interesante dentro de la motivación personalizada.



En este mismo sentido los trabajadores consideran de la siguiente manera la relación con los superiores dentro del comisariato, para el 57% de los empleados está calificada como muy buena, lo que indica que existe cierto nivel de confianza contribuyendo a mantener las buenas relaciones y conllevando esto a la mejor distribución de la información entre los diferentes niveles de mandos, el 43% de estos catalogan este tipo de relación como buenas, este es un índice de gran magnitud en cuanto a la relaciones y comunicación con los supervisores, con los

datos de esta grafica se puede demostrar que todo el personal está de acuerdo con la relación con sus superiores.

4.5.3 Motivación trascendente

Consolación & Pons Peregort, (2005) la motivación trascendental o emocional es la más fuerte, lo que motiva, es formar parte de algo e implicarse con la misión de la empresa.

Con referencia a lo anterior la persona busca lo que más conviene para la organización, es una motivación poco egoísta, lo que cuentan no son los intereses individuales, sino los intereses de equipo, es contribuir dando el máximo y de acuerdo con las posibilidades.

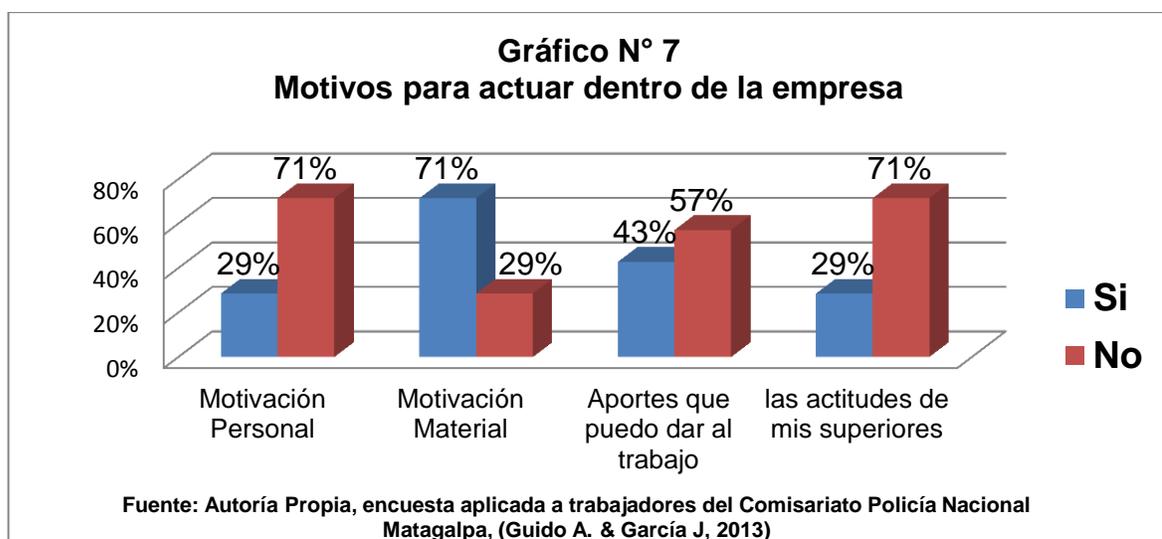
La motivación trascendente se orienta a satisfacer necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo por beneficiar a otro, me aventuro a pasar por encima de mí mismo. Sí es verdad que la motivación entendida como estímulo-respuesta, damos una recompensa a cambio de la prestación de un servicio, es una motivación pobre e insuficiente y que en ocasiones provoca un efecto positivo sobre algunos, a otros deja totalmente indiferentes y a otros incluso les puede desmotivar

Como es notable la motivación trascendental es una de las más difíciles de poner en práctica por parte de los empleados, debido a la cultura que los empleados poseen en las empresas nicaragüenses, esto dificulta que el trabajador puede trascender de sus funciones para hacer algo más por la institución, sin preocupándose por la misión de la empresa.

4.5.4 Motivación transitiva

Gross M. (2009) estipula que la motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar con gran desempeño a los demás a través del trabajo.

Este tipo de motivación es aún más común dentro de las instituciones de la actualidad debido a que dentro de estas organizaciones se encuentran personas con alto nivel de conocimiento, por ende este es transmitido de alguna manera al resto de los trabajadores, esto produce motivación transativas al ser tomado en cuenta el trabajo realizado por un individuo. En el comisariato los trabajadores aportan sus conocimientos entre sí, lo que produce buenas relaciones entre los distintos niveles jerárquicos, esto conlleva a que dentro de la empresa se produzca un buen clima laboral, a través del trabajo aportado.



Dentro de los principales motivos que inspiran al personal a proceder de determinada manera en el desempeño laboral se presenta lo siguientes, para la motivación personal un 71% de los trabajadores respondieron que este elemento no los motiva, pero el 29% de estos se sienten inspirados por la motivación personal, es notable que los empleados laboran para obtener un ingreso para la satisfacción de necesidades básicas y tan solo un pequeño porcentaje la motivación personal es lo que permite actuar dentro de la empresa y dar sus aportes a la misma.

Desde otro punto de vista muy relacionado con el anterior es notable que la motivación material es un elemento que genera deseos de actuar dentro de la

empresa, revelando datos de satisfacción en los trabajadores de un 71% de aceptación y un 29% negatividad ante este factor, demostrando así que la relación entre estos dos factores se responden a la inversa, donde puede existir la posibilidad de que el 29% del personal que no lo motiva los beneficios materiales quizás es el 29% que los motiva la motivación personal.

Por consiguiente para el elemento de los aportes que los trabajadores pueden dar al trabajo, el 43% de estos expresaron que si es un elemento que los inspira a trabajar de una mejor manera dentro de la empresa, y el otro 57% de los empleados respondieron que este es un elemento insignificante para ellos, donde este último porcentaje puede estar limitado por el nivel de participación que estos empleados tengan en las actividades a desempeñar, es de considerar que la mitad de los empleados suelen percibir a bien este tipo de motivación que los impulsa trabajar con esfuerzos por que sienten que a través de este aportan a la empresa de una u otra manera, en cambio la otra parte lo hace solo por recibir una compensación.

Para los empleados de esta empresa las actitudes de los superiores no son motivos que lo inspire a trabajar de una mejor manera, demostrando que solo un 29% respondieron que sí y el 71% de los empleados no consideran necesaria la actitudes de sus superiores para actuar dentro de la empresa, lo cual en este último elemento pueden influir el nivel de relación que tengan los empleados con sus superiores.

Haciendo énfasis en los tipos de motivación, el responsable del personal del comisariato asume que ante la motivación implementada, los trabajadores reaccionan de una manera positiva, demostrando agradecimiento y siendo a si más productivo en el desempeño de actividades otorgadas.

De acuerdo con los racionamientos que se ha venido realizando, existe una relación, entre las expresiones de los empleados y los aportes del responsable de

personal, el cual la que más sobre sale entre las motivaciones es lo material el 71% de los empleados así lo expresan, por lo tanto, existe aplicación de los tipos de motivación con la única diferencia que algunas son de menos relevancia con es la intrínseca y la transitiva.

4.6 Teorías de la Motivación:

4.6.1 Teoría de Herzberg Relación del individuo con su trabajo.

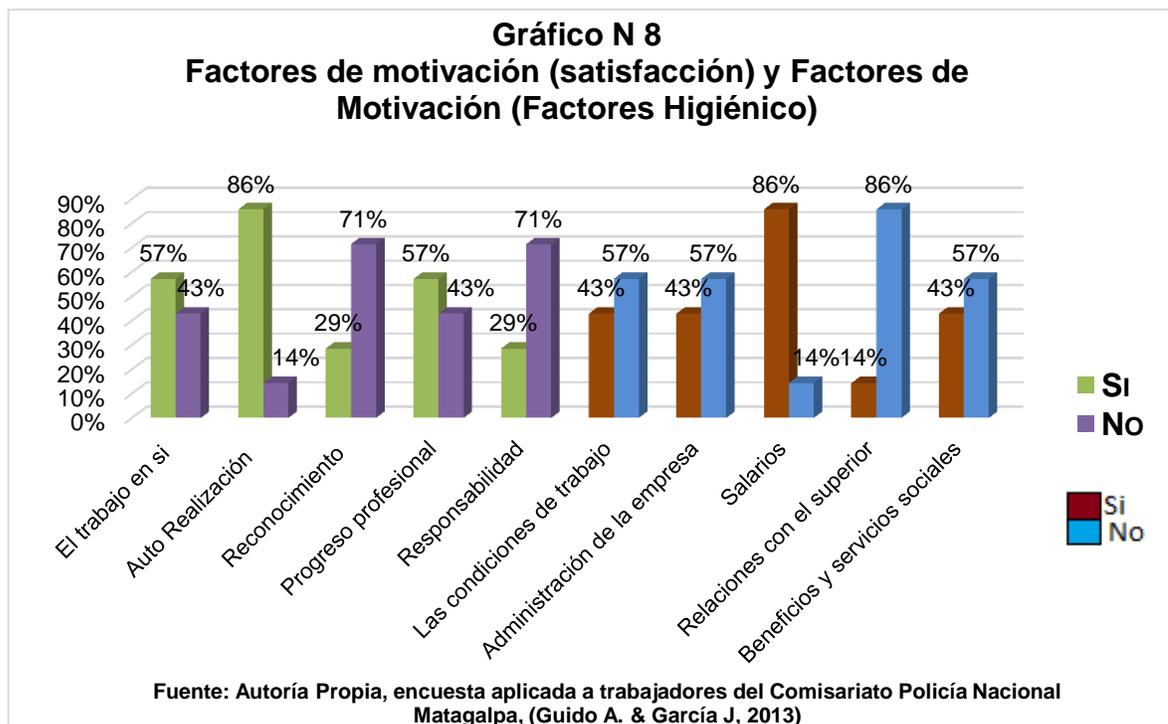
Teoría de Herzberg: (Robins, 2004) Este afirma que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia este también puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre ¿Que quiere la gente en su trabajo? Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto.

Ante la situación planteada la teoría de los dos factores se basa principalmente en los factores intrínsecos, que se relacionan con la satisfacción laboral, y con lo extrínsecos en cuanto a los de insatisfacción, por lo tanto, estos elementos son muy necesarios dentro de las formas de motivar a los empleados en las organizaciones actuales, debido a que son muchas las necesidades que los empleados poseen, las cuales quedan sin ser satisfechas, determinando estas un estado de ánimo poco rentable para la organización, en cambio si todas estas necesidades se consideraran para ser satisfechas mediante un sistema motivacional adecuado que involucre a todo los trabajadores se lograría un mejor desempeño en las actividades y serían los empleados a un más eficiente y eficaces.

Como es notable el principal enfoque de esta teoría es el equilibrio que existe entre el empleado y la satisfacción con su puesto de trabajo, donde es necesario que exista una similitud positiva demostrando que el trabajador está conforme con los beneficios que la empresa le brinda para satisfacer sus necesidades.

Para la aplicación de una buena motivación según expresa el responsable “se maneja lo básico de la información de motivación, lo que nos permite saber cuál puede ser la motivación más efectiva basados en principios teóricos, esto permite identificar caracteres de necesidad, logros que los trabajadores quieren alcanzar y sobre todo la estabilidad dentro de la organización.”

Es importante conocer que en los empleados cada día surgen nuevas necesidades, las cuales buscan como satisfacer, por lo que se puede decir que la motivación tiene que estar en constantes cambios y por lo consiguiente el trabajo del responsable de recursos humanos deja de ser rutinario y se vuelve un trabajo más investigativo en querer saber lo que los trabajadores quieren. En la actualidad muchas veces las empresas contratan responsables de recurso humanos que no están al pendiente del recurso humano disponible y por consiguientes estos no ponen empeño en querer conocer que necesitan los empleados, si no que implementan como motivación lo primero que se les ocurre o lo hacen de manera que les favorezca a ellos y no al subordinado.



Un elemento de mayor relevancia dentro de la satisfacción de los empleados es la auto realización, donde ante esta variable un 86% dijo que si se siente auto realizado y un 14% respondió que no es satisfecho con este elemento, este último porcentaje puede estar afectados por otros elementos tales como la oportunidad necesaria que le brinda la empresa o el simple hecho de sentirse frustrado por querer auto realización, pero nunca logra llegar a alcanzar este deseo personal.

Para los trabajadores del comisariato el trabajo en sí y el progreso profesional es un elemento motivacional que les genera satisfacción, así lo afirma el 57% de los empleados, sin embargo casi la otra mitad de los empleados no está satisfecho con este elemento representado en un 43% de los empleados, esto se debe a la mala asignación de las tareas que se realizan o las sobre cargas de trabajo sobre determinadas áreas, al igual que no se le presta la oportunidad de un debido progreso profesional que permita desarrollar y ampliar sus conocimientos, en otro sentido puede verse vinculado que el trabajo en si lo realizan para obtener un ingreso básico para satisfacer ciertas necesidades.

Se observa claramente que los elementos de reconocimientos y responsabilidades estos son pocos satisfactorios para los empleados, así lo refleja el 71% de ellos, este nivel de insatisfacción demuestra que no están siendo bien aplicados estos elementos, es necesario que la administración realice énfasis en estos elementos y trate de mejorar las reconocimientos laborales al igual que las asignaciones de responsabilidades, las cuales estas últimas deben de estar de acordes a la capacidad de cada individuo.

Los factores higiénicos que fueron expuestos ante los trabajadores del comisariato, según lo expresado a través de las encuestas el de mayor relevancia es el salario, el cual es representado con el 86% de significación para los individuos, seguido por un 43% de los empleados los motiva las condiciones de trabajo, la administración de la empresa, los beneficios y servicios sociales, por tanto el 57% no se encuentran motivado por dichos factores, estos últimos

elementos son de mucha relevancia la negatividad donde más de la mitad no consideran un buen motivador estos elementos, esto se debe al mal uso que la organización está realizando de estos factores al momentos de aplicarlos, por lo tanto para los trabajadores el grado de importancia es mínimo demostrando que no para todos se vuelve un motivador.

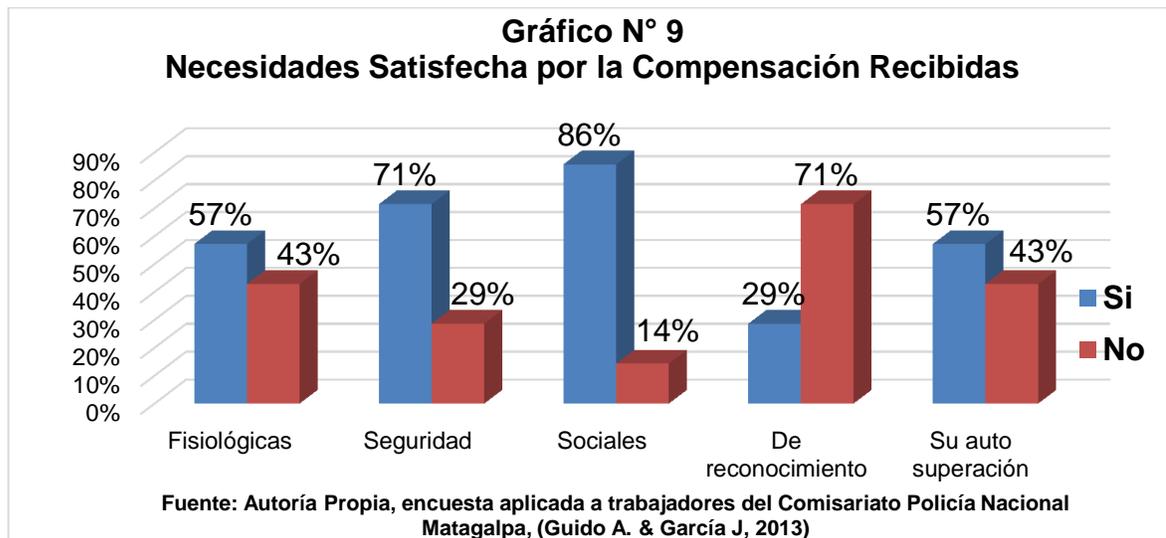
Los factores relevantes en factores de motivación (satisfacción), es la autorrealización con 86% de los empleados consideran sentirse satisfechos por poder lograr lo que sea propuesto, en un segundo lugar de consideración es el trabajo en sí y el progreso profesional, y los menos relevantes es el reconocimiento y responsabilidad tan solo 29% de los empleados perciben esta satisfacción. En cuanto a factores de insatisfacción el más relevante es el dinero, donde el 86% están insatisfechos por lo que reciben, en sentido medio de relevancia las condiciones laborales, la administración de la empresa, beneficios y servicios sociales de menos relevancia, es de considerar que la administración debe tomar muy en cuenta estos factores para que sus personal se sientan en total satisfacción.

4.6.2 Teoría de Maslow

Teoría de Maslow citado por Robins, (2004) se puede decir que la teoría más conocidas es la de Maslow, quien postulo que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades, tales como: fisiológicas, seguridad, sociales, de estima de auto realización. (Ver figura N° 2).

Dentro de las necesidades fisiológicas se encuentran un derivado de necesidades como hambre, sed, necesidades de abrigo y otras de carácter orgánicos, mientras que en las necesidades de seguridad están presentes las de defensa, protección de daños físicos y emocionales, en cuanto a las de origen social estas influyen el afectos, sensaciones de formar partes de un grupo de aceptación y amistad. En la necesidad de estima son considerado los factores internos de estima, como

respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima, posición, reconocimientos y atención, ligado a las diferentes necesidades esta la última como es la auto realización, esta consiste en el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser.



Resulta oportuno mencionar que las necesidades sociales están satisfechas para un 86% los empleados, donde estos interrelacionan de una manera fraterna entre compañeros de trabajo y amistades dentro de las instalaciones, lo cual permite formar grupos amistosos, socializar entre ellos y satisfacer las necesidades de socialización, y el 14% de los empleados consideran este elemento insatisfecho, como es notable esto está vinculado con la falta de comunicación entre compañeros y la falta de tiempo para socializar. Por lo tanto según la teoría esta necesidad está relacionada con las amistades, afecto, y formar parte de un grupo de personas. Por ejemplo al formar parte de un grupo, se forma el propio estatus de la persona en la sociedad, por ende en las instituciones suele formarse diferentes grupos sociales, los cuales pertenecen a diferentes rangos de cargos.

Desde otro punto de vista la seguridad está considerada satisfactoriamente para el 71% de los empleados, y el 29% considera insatisfecha esta necesidad, esto refleja que las necesidades en cuanto a seguridad de los empleados tanto: mental, física,

moral, familiar, emocional y salud, solo el 71% percibe satisfacerla con la motivación implementada por la empresa, en cuanto al 29% de insatisfacción que percibe los empleados es de considerarse un programa de ayuda psicológica que permita mejorar la autoestima y consigo la seguridad en sí mismo.

En este orden de idea se puede mencionar que en la compensación aplicada a través de la satisfacción de las cinco necesidades de Maslow, estas refleja claramente que las fisiológicas para un 57% de los trabajadores se encuentran satisfechas mientras que un 43% de estos consideran esta necesidad insatisfecha por lo que hace representativo este último porcentaje debido a que casi existe un balance entre la satisfacción y la insatisfacción de esta necesidad, cabe agregar que solo el 57% de los empleados consideran satisfacer sus necesidades principales tales como: alimentación, abrigo, descanso, entre otras de carácter primordial, esto por el salario que reciben no se sienten satisfechos en su totalidad. El 43% que hace referencia de insatisfacción de esta necesidad, son los trabajadores que por su cargo la compensación que recibe es menor y por lo consiguiente no lo gran satisfacer en su totalidad las necesidades fisiológicas.

La auto realización está considerada en un 57% de los empleados como un elemento de compensación que generan satisfacción esto debido a que les permite crecer y desarrollarse como parte de su vida personal el otro 43% de los encuestado responde sentirse insatisfecho con esta forma de que la empresa compensa su trabajo.

En relación con los reconocimientos por los logros obtenidos solo para el 29% de los empleados consideran sentir satisfacción con este elemento y el 71% de los trabajadores demuestran insatisfacción con relación a la mención anterior. Esto indica que en el comisariato no existe un sistema de reconocimiento por logros obtenidos que incluya a todos los empleados o que quizás no estén bien definidos los tipos de reconocimientos de acuerdo a las preferencias de los empleados.

En base a los datos recabados en cuanto a la aplicación y satisfacción de estas necesidades, los empleados muestran altos porcentajes de insatisfacción en algunas necesidades, por ejemplo de reconocimiento, auto superación y fisiológica, lo que afirma que según las cinco necesidades existe inconformidades con estas aplicaciones las cuales se quedan lejos de satisfacer a todo el personal.

Estas necesidades son las principales en buscar las personas como satisfacer, las cuales se pueden considerar como las de mayor importancia para el ser humano desde tiempos antiguos hasta la actualidad, por lo tanto las personas trabajan en función de ver que sus necesidades cada día disminuyan, al igual de buscar como tener una mejor protección tanto para ellos como para sus familiares, y de esta forma los seres humanos buscan tener la oportunidad de formar parte de una sociedad, de un círculos de amistad y tener afectos mutuos. Las personas se consideran como seres con múltiples deseos internos y una vez que estos son alcanzados ellos pueden sentirse que se han auto realizado, siempre y cuando hayan tenido metas propuestas las cuales las han logrados alcanzar. Cabe mencionar que las cinco necesidades de Maslow se encuentran presentes en la forma de compensar al personal del comisariato de la policía, pero estas no alcanzan un nivel óptimo de satisfacción para los empleados del CPN, esto está provocado por el nivel de necesidad muy diferenciado por cada empelado, lo que hace difícil que la empresa pueda ejecutar un plan de motivación que incluya a todos, pero si puede determinar uno que acerté un poco más en la satisfacción de estas cinco necesidades, de tal manera que la motivación este orientada de manera similar para todos ellos, de lo contrario si estas necesidades no se satisfacen los empleados se sienten acomplejados al percibir insatisfacción laboral.

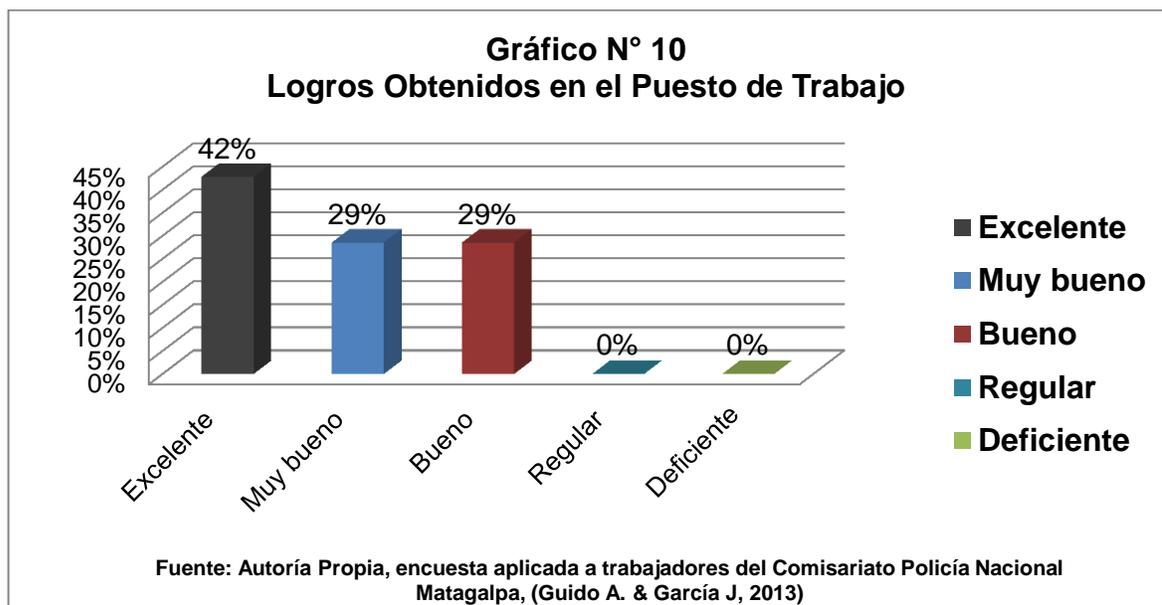
4.6.3 Teoría de las necesidades de David McClellan

Teoría de David McClellan citado por Robins, (2004) Esta necesidad se enfoca en tres: Necesidades de logro, de poder, de afiliación, se definen como sigue:

Necesidad de logro: es el impulso por sobre salir, por tener realizaciones sobre

un conjunto de normas, por luchar por tener éxito. **Necesidad de poder:** necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. **Necesidad de afiliación:** deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

Esta tres necesidades se interrelacionan entre sí, debido a que los empleados buscan como siempre obtener logros ya sea en su puesto de trabajo o en la institución en general, pero para esto tienen que presentar características que le permitan poner en práctica sus cualidades de mando para hacer eficaz el poder concedido y para lograr estos dos tienen que tener muy buenas relaciones con sus superiores y subordinados.



Como parte de las calificaciones que los empleados del CPN Matagalpa le dan a los logros obtenidos en el puesto de trabajo el 42% de los trabajadores califican en excelente el nivel de logros que ellos han podido tener dentro del puesto de trabajo que la empresa les ha otorgado, el 29% los califica en muy bueno y otro 29% los califica en bueno, por lo tanto es considerable que en la empresa los trabajadores obtienen los logros en sus puestos de trabajos, los logros que ellos obtienen están vinculados con el nivel de oportunidades que el jefe inmediato les permite al personal a cargo, según expresa el responsable de personal del comisariato que al

personal se les permite crecer en su puesto de trabajo y escalar dentro de la empresa dependiendo del nivel de desempeño y comportamiento que demuestre en sus funciones. En cuanto a las necesidades de poder, según expresó el administrador del comisariato, se cuenta con una dirección administrativa centralizada y con ciertos aspectos descentralizados en algunos momentos, en si los responsables de áreas no cuentan con la libertad de ejercer poder y hacerse que sus subordinados se conduzcan bajo la dirección de ellos, sino que están bajo mandato, orden y dirección del jefe de sucursal. Respectivamente con la necesidad de afiliación los trabajadores sienten formar parte de grupos y socializar entre compañeros.

4.6.4 Teoría X & Y de McGregor:

Teoría de McGregor, Seguridad y estabilidad laboral Chiavenato I. (2000) Douglas McGregor fue quién dio origen a la Teoría X & Y. Sus tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

La teoría **X** postula que los seres humanos sienten desgano y apatía por el trabajo, que lo realizan de forma obligada y que la mayoría prefieren que se les indique como realizar las cosas.

Por el contrario, la teoría **Y** sostiene que el trabajo es algo tan natural para el ser humano, como dormir o jugar, que los individuos son capaces de auto controlarse y auto dirigirse, que tienen gran capacidad creativa.

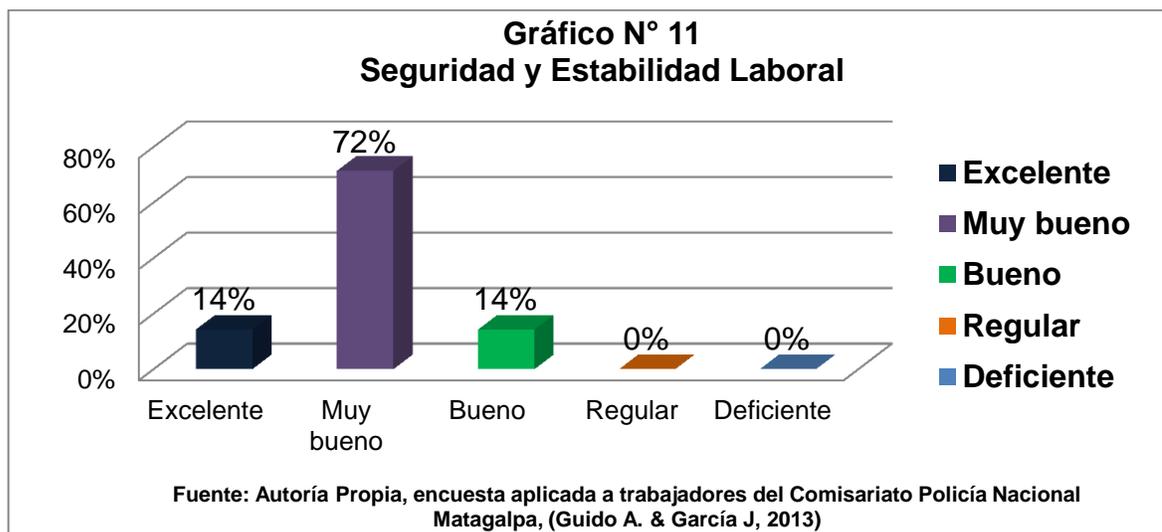
Para McGregor, el punto de partida de la administración, responde a la pregunta acerca de ¿Cómo se ven a sí mismo los administradores con relación a los demás? De lo anterior se puede concluir que:

La teoría X es pesimista, estática y rígida. La teoría Y es optimista, dinámica y flexible. Las teorías se basan en supuestos, no son prescripciones ni sugerencias.

No implica necesariamente un tipo de administración dura ni otra suave, estas teorías son visiones acerca del comportamiento del ser humano. En síntesis las organizaciones deben desarrollar y fomentar actividades que ayuden a crear un clima, dónde el trabajador encuentre un equilibrio, aunque ninguna acción puede crear todo el estímulo motivacional positivo que se quiere, algunas acciones concretas que pueden facilitar y ayudar a crear un entorno favorable para motivar a nuestro equipo.

La estabilidad laboral que consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no caer en circunstancias extrañas, que lleven a la pérdida del puesto de trabajo.

En cuanto a la seguridad laboral es el conjunto de actividades multidisciplinarias orientadas a preservar, conservar y mejorar la salud de los trabajadores, procurando el más alto grado de bienestar físico, mental y social. Busca establecer y mantener un ambiente de trabajo seguro y sano, proporcionándole al colaborador un puesto y carga laboral acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas. Esto con el fin de prevenir y minimizar los riesgos de cada establecimiento empresarial, indistintamente de su producto y/o servicio ofrecido.



Dentro de la valoración del elemento de seguridad y estabilidad laboral el 72% de los empleados los califican en muy buena y un 14% de los trabajadores consideran excelente la seguridad y estabilidad laboral, cabe agregar que este último porcentaje está determinado por los trabajadores que tienen mayor tiempo de laboral para la empresa, y el 14% de los empleados consideran buena la seguridad y estabilidad que la empresa les brinda, como es notable la seguridad y estabilidad laboral cuenta con niveles considerables dentro del valor que tienen para los empleados, esto le permite confianza a los empleados de ser parte de la empresa y de contar con un trabajo seguro y estable donde puede obtener mayores beneficios, y poder alcanzar sus metas y objetivos personales a través del salario que reciben, porque al sentirse seguros laboralmente se tiene la confianza de satisfacer sus principales necesidades.

4.6.5 Teoría de Taylor Incremento en la productividad

Teoría de Taylor, Incremento de la Productividad: (The Organization Development Institute) El principal objeto de la gerencia es asegurar la máxima prosperidad al empleador, juntamente con la máxima prosperidad para el empleado. Al referirse a máxima prosperidad para el empleador esto no se refiere únicamente al corto plazo, sino al desarrollo de todos los aspectos necesarios que aseguren un estado de permanente prosperidad. A su vez máxima prosperidad para los empleados no significa salarios inmediatos más altos, sino más bien desarrollo personal de modo que puedan trabajar más eficientemente teniendo en cuenta las habilidades.

Por ende, esta teoría se enfocan principalmente en que tanto el trabajador como el empleador, tengan un beneficio en común donde, si el trabajador es productivo en base a esto estará su buena remuneración, oportunidad de desarrollo profesional, de tal manera que pueda sentir que sus habilidades son valoradas, de lo contrario no es lógico que al trabajador que no rinde dentro de las tareas a desempeñar, se le reconozca igual, que al que demostró esfuerzo por cumplir y ser productivo.

Dentro de las empresas actuales muchas veces que no están realizando una buena valoración del rendimiento productivo del trabajador, por lo tanto, si esto sucede con mucha frecuencia para el trabajador se vuelve desmotivador trabajar sin ser reconocido su alto desempeño, con estos se lograra que exista un beneficio solo para la empresa y no para el trabajador y por lo tanto, los beneficios son para la empresa y el trabajador se vuelve un recurso humano cualquiera el cual no es tomado en cuenta ni valorado.

Dentro de las expresiones realizadas por el responsable del comisariato para tener una buena productividad, la estrategia que se aplican en la organización es una buena política salarial adecuada al nivel de necesidades del personal, esto con el propósito de tratar de disminuir el nivel del estrés y tensión existente en los trabajadores por la insatisfacción con el trabajo desempeñado, de igual manera para que sea más productivo los empleados se le da la oportunidad de auto desarrollarse personal y profesionalmente y pueden canalizar sus habilidades de una manera positiva así logren alcanzar las metas y objetivos asignados.

4.6.5.1 Creación de recompensas económicas

De acuerdo a (The Organization Development Institute) Lo que los trabajadores quieren de sus empleadores por encima de todo son sueldos altos y lo que los empleadores quieren de sus trabajadores por sobre todo es un bajo costo de manufactura. La existencia o ausencia de estos dos elementos conforman el mejor índice de buen o mal gerenciamiento.

En base a lo planteado los trabajadores por percepción propia siempre quieren obtener buenos salarios de tal manera que satisfagan un sin números de necesidades básicas y secundarias, pero esto dentro de las mayorías de las empresas no es posible debido a que está limitado por la capacidad económica que la empresa posee para pagar buenos salarios por encima de lo reglamentario, en otros casos se debe a la disposición que el jefe tenga en querer motivar al

personal a través de altos incentivos económicos, debido a que los empleadores siempre quieren hacer mucho con el mínimo de gasto, pero al final viene siendo contradictorio debido a que un trabajador bien pagado en base a su alto rendimiento es aún más productivo, de lo contrario se vuelve un trabajador conformista con lo que puede hacer nada más.

4.6.5.2 Contratar trabajadores hábiles y diestros

(The Organization Development Institute) La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal y posterior desarrollo de carrera de los mismos. Taylor pone especial énfasis en seleccionar solamente a aquellas personas que reúnan los requisitos físicos e intelectuales necesarios para hacer el trabajo bajo niveles de producción óptimos.

Para que una empresa se desarrolle constantemente es necesario contar con un personal capaz, hábil y diestro para el desempeño, debido a que esto facilita la forma de trabajar aún más cuando se requiere mucha precisión en las actividades, donde es necesario el mínimo de errores en el desempeño de las actividades, esto solo se logra realizando una debida y adecuada reclutamiento y selección del personal, que permita llenar los requisitos y exigencias del cargo en sí.

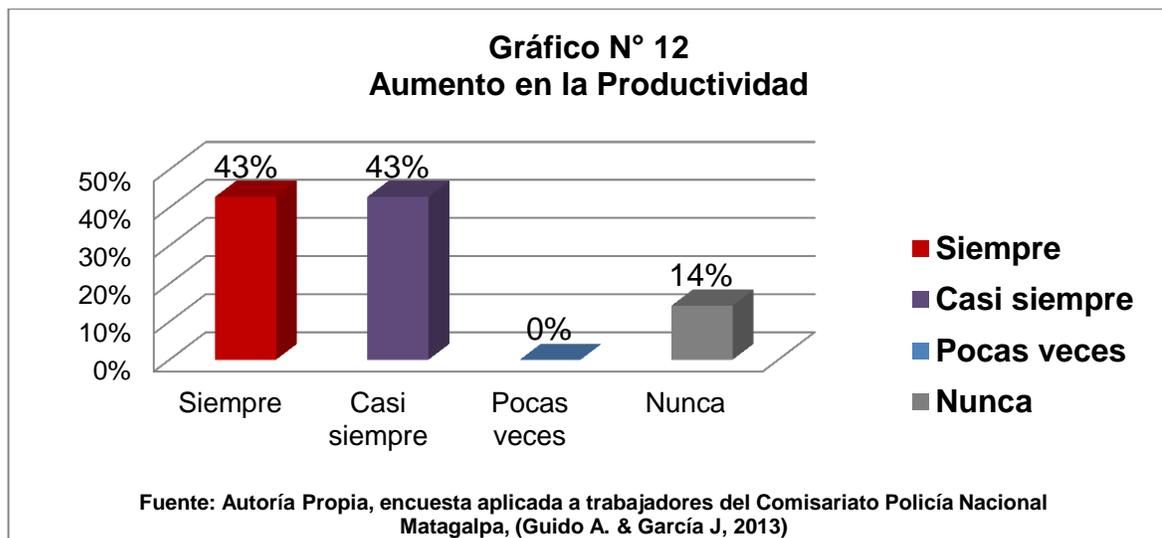
En base a las menciones realizadas por el responsable del personal del comisariato asume que son cuidadoso al momento de reclutar, seleccionar y contratar personal, ya que la empresa es una de comercio por lo tanto los empleados deben ser ágiles y diestros en sus funciones que se le asignen.

4.6.5.3 Análisis Científico de las tareas y su tiempo de ejecución

(The Organization Development Institute) Es absolutamente indispensable que la gerencia desarrolle mecanismos que fortalezcan la cooperación de ellos mismos con los subordinados. El trabajo del gerente tiene que ver con la administración científica lo que implica la necesidad de estudiar los tiempos de producción,

materiales a ser usados, el costo de los mismos, el equipamiento necesario, un detalle de los procedimientos y prácticas a ser realizadas por el subordinado, como así también los estándares de calidad.

En relación con esto último para que exista un adecuado rendimiento en las diferentes actividades de la empresa es necesario que se determinen formas de trabajo factibles, tanto para el trabajador como para el control que lleva la administración, por lo tanto esto debe de ser planificado por la administración, el cual se debe tener un análisis descriptivos de las tareas a desempeñar, como las llevaran a cabo y cuál será su tiempo de ejecución, sin esto no se podrá llegarse al rendimiento óptimo de los recursos tanto humanos como materiales, por ello debe hacerse un análisis exhaustivo en las actividades que se desarrollaran planificando el tiempo de ejecución.



En este mismo orden y dirección los trabajadores del comisariato considera que la organización del trabajo de la empresa les permite incrementar su nivel de productividad, para 43% de los empleados considera que siempre está presente este elemento, otro 43% responden que casi siempre se les permite tener aumento en la productividad por lo que se puede decir que el 86% de los empleados son partes de los planes de crecimiento productivo que la empresa les

brinda, ya sea este por los diferentes factores que la teoría de Taylor determina tales como: Creación de recompensas económicas, contratar trabajadores hábiles y diestros, análisis Científico de las tareas y su tiempo de ejecución. Sin embargo existe 14% de los empleados considera que no han sido participe de este elemento motivacional, es necesario mencionar que la productividad es un elemento que está vinculado con el apoyo que la empresa le brinda al empleado para que se hagan aún más fáciles las tareas a desempeñar y así obtener un mayor rendimiento tanto para la empresa como para el individuo.

4.6.6 Teoría de la Valencia, expectativa de Vroom

Teoría de la Valencia, expectativa de Vroom: Guevara, (2008) Propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

En efecto, muchas veces los empleados trabajan por el simple hecho de satisfacer necesidades básicas en el hogar, estas pueden ser un motivo que los impulse a realizar bien sus tareas, pero solo es un indicador que lo realizan por necesidad y no porque exista una meta que desean alcanzar, según la teoría tiene que existir una interrelación entre el interés que el individuo tiene en realizar bien sus acciones y que este posea expectativa de metas que quiere lograr.

Mediante la aplicación de las diferentes teorías en la realidad de las empresas están son de gran importancia, debido que permite conocer elementos que ayudan a la buena implementación de la motivación adecuada a los distintos gustos, características, deseos, necesidades de los empleados. Según el responsable del personal del CPN, para hacer que la motivación sea adecuada para los trabajadores cuenta con una básica información teórica acerca de la motivación, la cual permite conocer y adecuar la motivación que sea más efectiva para los

empleados y así poder dar un mejor nivel de satisfacción para los empleados hasta el punto que se logre un mayor equilibrio motivacional dentro de toda la organización, pero interrelacionado este aporte con las opiniones de los empleados deja mucho por admirar, debido a que demuestran muchas inconformidades, y a la motivación no está siendo efectiva en muchos momentos de su aplicación.

4.7 Técnicas de Motivación:

Las técnicas de motivación implementadas en el comisariato son: el dinero, la participación, calidad de vida laboral, enriquecimiento del puesto. Estas son formas de hacer más fácil la motivación que se puede implementar para los empleados, aunque muchas veces se vuelve difícil, dar con la motivación adecuada para todos los empleados.

4.7.1 Dinero

Chiavenato I. (1997) El dinero nunca puede ser sobreestimado como un motivador, ya sea en la forma de salario, trabajo por pieza o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía, o cualquier cosa que puede darse a las personas por su desempeño. Para algunos autores el dinero es más que valores monetarios, también significa estatus o poder.

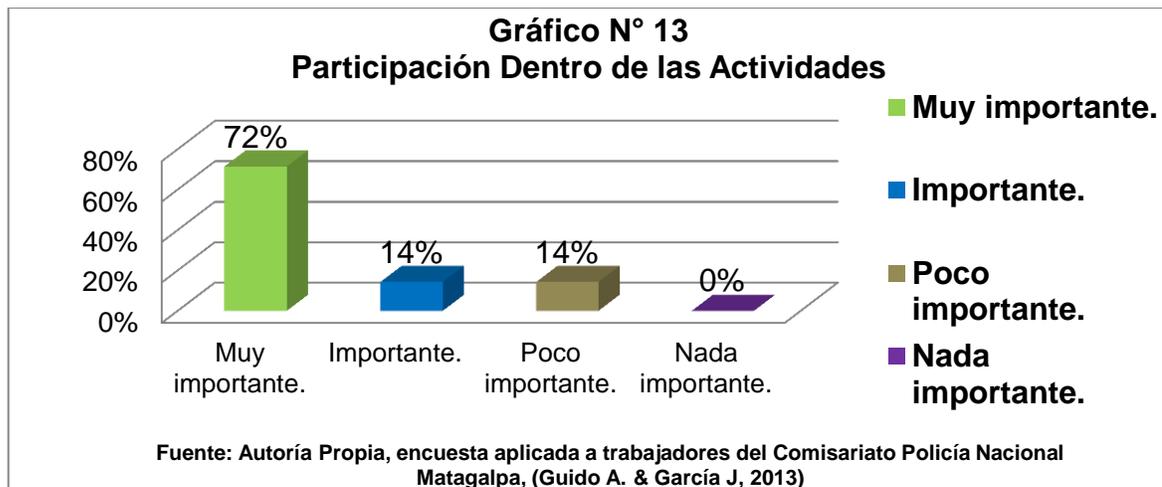
Precisando en la técnica del dinero como un motivador, no siempre este se puede considerar de esta manera debido a que el dinero solo es un elemento básico de la motivación cuando se recibe en cantidades considerables que permitan satisfacer necesidades del individuo, generándole estatus y poder en la sociedad.

Los empleados quieren esquemas de pago que les parezcan justos, claros, y que respondan a sus expectativas, de acuerdo a las exigencias de trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad.

4.7.2 Participación de los empleados

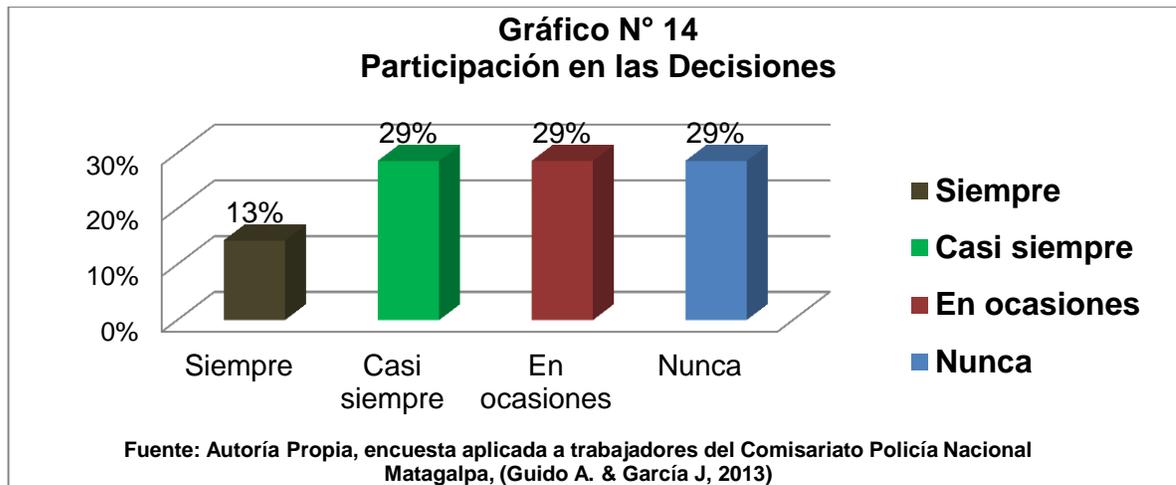
Robins, (2004) la participación de los empleados se ha convertido en una frase comodín que abarca diversas técnicas, por ejemplo comprende ideas populares de participación de los empleados, como la administración participativa, democracia en el trabajo, facultamiento y propiedad de los empleados.

Hechas las consideraciones anteriores se define 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, la participación de los empleados forma parte del concepto general de compromiso laboral, tomando en cuenta dicha participación se puede obtener grandes ideas que beneficiaran a la empresa.



De acuerdo con los razonamiento que se han venido realizando, los empleados de esta empresa la participación en las actividades las consideran muy importante de tal manera que el 72% de estos optan por pensar que este elemento es muy importante, por lo tanto otro 14% expresan que esta variable solo es de importancia, al igual otro 14% lo consideran poco importante, con relación a los datos obtenidos se puede apreciar que la mayor parte de los empleados desean que en la empresa exista participación en las actividades, en el caso de los

empleados que la consideran poco importante es necesario ver cuál es la limitante que los hace pensar de tal manera, una podría ser el nivel de relación que se tienen con sus jefes y compañeros.



Vinculando esta grafica con los datos anteriores en cuanto a la participación de los empleados en la toma de decisiones y el que hacer de la empresa, un 29% de los trabajadores son considerado casi siempre en las toma de decisión, al igual otro 29% solo en ocasiones es necesario sus aportes que pueden dar, evaluando este mismo elementos un tercer 29% de los empleados nunca son valorado su participación en el las decisiones a tomar, desde otro punto de vista muy secuencial solo un 13% de los empleados son tomados en cuentas al momentos de la toma de decisiones por la empresa, este ultimo seria para los jefes de área que son tomados en cuenta en las decisiones a tomar sobre temporadas buenas que el comisariato aprovecha para incrementar sus ventas.

A medida de comparación interrelacionando los dos gráficos, se denota que para los empleados es importante que se tomen en cuenta la participación, pero en la realidad de la empresa esto deja inconformidad, debido que no todos son tomados en cuenta al momento de la toma de decisiones, donde los que tienen mayor participación son los responsables de áreas, quedando excluido el resto del personal y generando inconformidad entre ellos.

4.7.3 Calidad de Vida Laboral

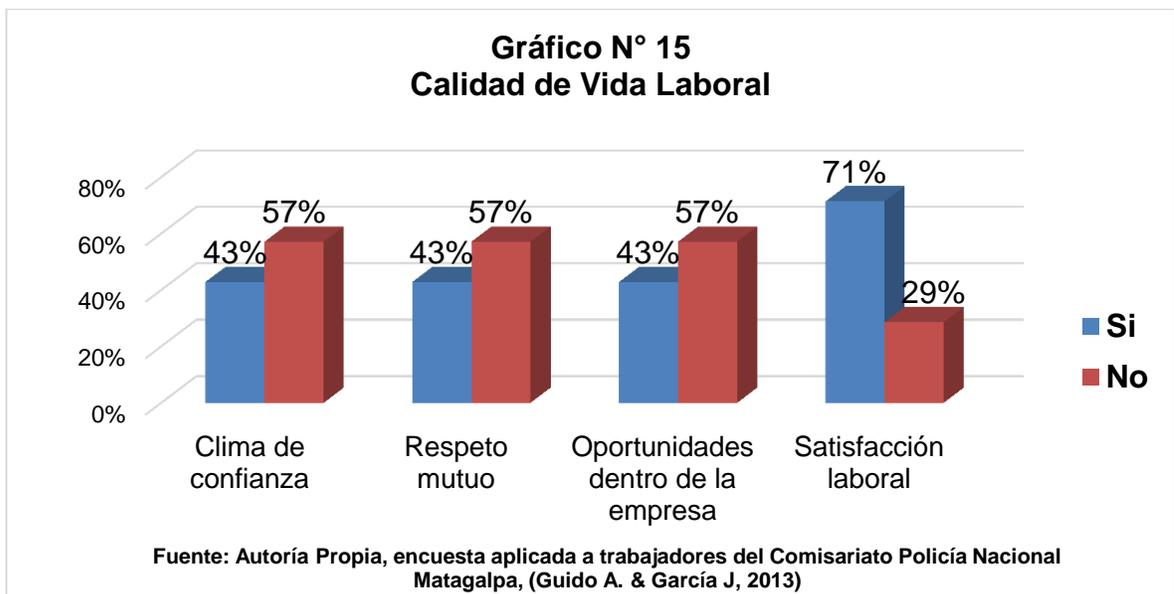
Chiavenato I. (1999) La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella.

La calidad de vida laboral muchas veces es la generadora de un alto nivel de satisfacción debido a que todas las personas que son parte del equipo de trabajo de la organización, buscan como sentirse bien dentro de la empresa y sobre todo cubrir sus necesidades personales tanto primarias como secundarias. En el comisariato los empleados consideran sentirse a gusto esto para el 43% de ellos, sin embargo el 57% no lo perciben de esta manera según los datos de la grafica N° 17, en donde se encuentra dividido esta técnica en las consideraciones de los empleados.

Es notable que este porcentaje que lo toma positivamente son los que tiene un nivel jerárquico alto o son jefes de áreas, es por ello que la calidad de vida laboral es considera muy buena siendo estos los que se sienten satisfechos por su nivel jerárquico valga la redundancia.

Chiavenato I. (1999) La mala calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios.

Crear un entorno de trabajo favorable, encontrar unos jefes comprensivos es también un determinante importante de la satisfacción, tener buenos compañeros, buenos colaboradores, intentar crear mecanismos de comunicación a todos los niveles, tanto formales como informales. Por tanto, no es sorprender que tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumenta la satisfacción laboral.



Como puede observarse la calidad de vida laboral, 71% de los empleados consideran que si hay satisfacción laboral, y solo un 29% asume que no hay, por lo tanto se denota que la empresa está aplicando técnicas de satisfacción necesarias para la mayor parte de empleados, sin embargo este 29% es necesario evaluarlo para ver que les generaría mayor satisfacción la cual puede estar limitadas a otras necesidades que no cubre el actual sistema motivacional.

En este mismo orden de análisis 57% de estos asume que no hay un clima de confianza entre los empleados y superiores, sin embargo el 43% representa que si existe un clima de confianza, como se denota casi la mitad de los empleados consideran que existe un clima laboral adecuado dentro de la organización, pero es mayor el porcentaje de empleados inconformes, en base a estos datos es necesario una evaluación detenida, para determinar el por qué no existe ese clima de confianza y que si él como responsable brinda la confianza antes sus empleados.

En relaciona la respeto mutuo el 57% responde que no hay un respeto mutuo, mientras que el 43% asume lo contrario, de igual manera que el caso anterior casi la mitad piensa que si hay respeto, sin embargo son datos que con la anterior

mención tienen mucha similitud y estrecha relación, debido a que si no hay respeto mutuo no puede existir un clima de confianza, y por lo tanto la relación laboral se ven interrumpida al momento querer alcanzar los mismo objetivos y metas si cada quien vela por sí mismo.

Cabe agregar el 57% de los trabajadores expresan que no tienen oportunidades dentro de la empresa, a lo contrario el 43% si tienen oportunidad de desarrollo lo que es considerar que el responsable tiene que hacer una exhaustiva evaluación en cuanto a estas variables que solo la mitad de los empleados consideran que no existe o no se le da la oportunidad que se desarrolle dentro de la empresa.

En cuanto a los factores que poseen el mismo nivel de relación en sus respuestas, es notable que estos factores para más de la mitad de los empleados no se cumplan dentro de la empresa y por lo consiguiente para los empleados no generan un clima laboral adecuado.

Es necesario mencionar que la calidad de vida en el trabajo reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad, pero también esta no está determinada sólo por las características individuales o situacionales sino por la actuación sistémica de estas características individuales y empresariales. El desempeño del cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo.

4.7.4 Enriquecimiento de Puesto

Chiavenato I. (1999) Para que un cargo presente retos constantes, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. McGregor había definido ya un concepto ligeramente diferente de ampliación del cargo como medio para llevar significación al trabajo e innovación, para poder animar la aceptación de responsabilidad de los

niveles inferiores de la organización, además de ofrecer oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales e individuales.

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

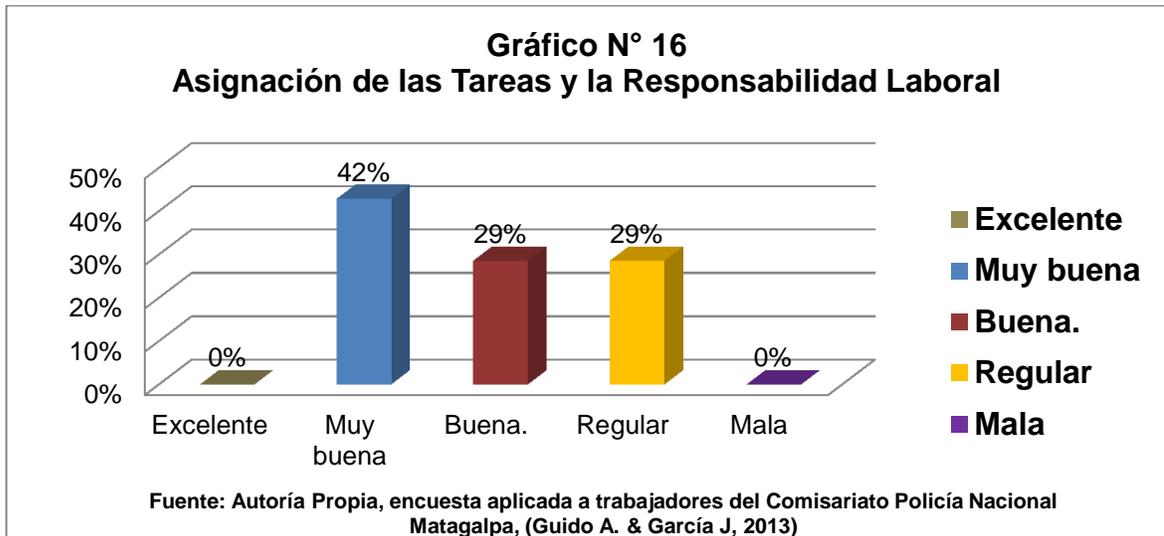
Si bien el enriquecimiento del cargo produce efectos convenientes y positivos, también puede generar efectos colaterales inconvenientes. Lo que se espera del enriquecimiento del cargo no es sólo el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los asalariados, sino también un aumento de productividad y una reducción de la rotación y el ausentismo.

Existen muchos factores implícitos en el tema, pero el principal es que si la organización no está suficientemente madura y concientizada para poner en marcha un programa sincero y auténtico de enriquecimiento de cargos, es mejor no intentarlo.

A esto está vinculado la buena asignación de las tareas debido a que cuando existe una buena distribución de tareas y responsabilidades se adecua el personal a lo que ellos son capaz, mientras que si se sobre carga de trabajo a una persona o área determinada, esta caerá en frustración, tensión y con alto nivel de estrés, impidiendo que se alcancen las metas con eficacia, es por ello que se debería asignar tareas en equipo cuando sean de sobrecarga para una sola persona.

El responsable de personal asume que el enriquecimiento del puesto es una técnica de motivación a considerar, pero que se debe tomar en cuenta las habilidades de los individuos involucrados, ya que este tipo de motivación algunos empleados lo perciben como más funciones a ejercer.

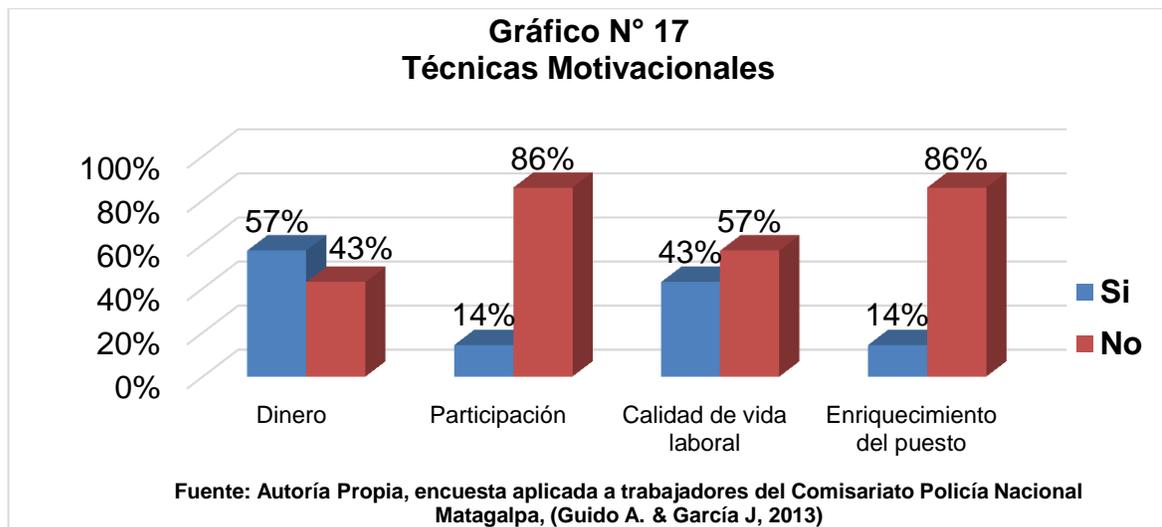
El empeño de la organización consiste en encontrar políticas y desarrollar iniciativas que ayuden con los tres tipos de motivación, intrínseca, extrínseca y emocional y así conseguir que las personas se impliquen y encuentren un equilibrio entre las tres.



Las asignaciones de tareas en el comisariato están siendo muy bien aplicadas para un 42% de los empleados son catalogadas como muy buenas y para el 29% de los empleados están catalogadas con buenas, lo cual el 71% lo perciben de manera positiva, mientras que el 29% es considerado como regular lo que da entre ver que no es percibido muy a bien, esto demuestra que existen asignaciones de tareas adecuadas para los trabajadores, en base a las respuestas de los empleados y comparado con la teoría esto ha permitido que exista poca rotación del personal y que por lo consiguiente las contrataciones se hagan muy a menudo.

De las técnicas motivacionales anteriormente mencionadas se puede expresar que dentro el comisariato existe la aplicación de todas, según lo expresado por el administrador las técnicas que se han venido utilizando han dado resultados positivos aunque no para todos los trabajadores son aceptadas las diferentes técnicas, la contribución que los empleados aportan a la empresa con su trabajo,

permite que existan un equilibrio en cuanto a lo que la empresa le brinda y lo que ellos aportan a través de su trabajo, cabe mencionar que existe cierto grado de productividad. Como es notable dentro de las empresa nunca se lleva a cabo el nivel de conformidad para todos los empleados aun así se aplique diversos tipos de motivación, por lo tanto es recomendable que la administración determine valoraciones en cuanto el valor que le dan los empleados a la motivación percibida.



Después de las menciones anteriores aplicando estas técnicas de motivación dentro del CPN, están consideradas para el 57% de los empleados que el dinero es parte esencial de la motivación que reciben, sin embargo el 43% respondió que no es un técnica motivacional para ellos, lo que se considera que casi la mitad de los empleados no determinan esta variable como un motivador, el cual no está siendo recibido en alta proporción, por lo tanto es notable que el dinero es un motivador indicado cuando se recibe en cantidades superiores al desempeño del trabajador o cuando este no cubre todas las necesidades del empleado. El 57% de los empleados asumen que no tienen calidad de vida laboral adecuada a sus perspectivas como trabajador, sin embargo el 43% consideran que tienen calidad de vida laboral, lo cual denota que más de la mitad de los empleados asumen sentir poco gusto con la calidad de vida laboral generado en la empresa.

Esto está limitando muchos aspectos importantes en cuanto al desarrollo de actividades por parte de los empleados tales como: comportamientos para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, entre otros, por lo tanto con los empleados que no se sienten satisfecho con esta técnica es recomendable que el comisariato evalúe la circunstancia de insatisfacción en cuanto a la calidad de vida laboral y así conocer que les generaría una mejor calidad de vida laboral.

La participación dentro de la empresa no es considerada en gran proporción como un motivador, donde el 86% de esto considera que no hay participación que les permita tomar decisiones en conjunto, elaborar trabajos en grupos brindar opinión personal, mientras que el 14% son participes de las actividades de la empresa.

Por lo tanto esto demuestra la falta de oportunidad que los trabajadores tiene de expresar sus experiencias, habilidades, destrezas entre otras cualidades, limitándolo a que se sienta excluido de las tomas de decisiones, programaciones de actividades, estas respuestas son expresadas principalmente por los niveles más bajos, demostrando que solo jefes de áreas son los que tienen oportunidad de opinión siendo los principales participes de dentro del CPN. Es recomendable que los trabajadores puedan participar en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo.

El 86% de los empleados no perciben enriquecimiento del puesto dentro de la empresa, y tan solo 14% responde que si existe enriquecimiento del puesto. Lo cual es grande el porcentaje de negatividad y está provocado con el tipo de puesto que desempeña los trabajadores, donde este no permite una ampliación o enriquecimiento del puesto adecuado debido a que cada quien desempeña sus funciones y son pocas las oportunidades desempeñar otra función importante que este fuera de lo normal, por lo tanto el 14% es notable que de cierto modo han recibido ampliaciones en su puesto de trabajo.

Precisando una vez más en el tema, dentro de las técnicas de motivación que la empresa aplica, la más relevante en aspecto positivo para los empleados es el dinero, como una técnica principal de motivación, en un segundo lugar es percibida como motivadora la calidad de vida laboral, y en tercera posición la participación y enriquecimiento del puesto.

A manera de resumen se denota que la motivación enfocada en estas técnicas no tiene nivel de aceptación para todos los empleados lo que genera inconformidades para el personal de esta organización. Es de considerar que el dinero los motiva debido que es el recurso que les permite satisfacer sus necesidades personales, llevar a sus hogares lo indispensable en cuanto a la alimentación y sustentos básicos, es lo que más se destaca en las técnicas de motivación, en segundo plano es la calidad de vida laboral, por lo tanto estos dos elementos forman parte esencial con lo que respecta a la motivación percibida, ya que hay equilibrio tanto en lo laboral como lo personal.

4.8 Estrategias de Motivación:

4.8.1 Adecuación persona al Puesto De Trabajo

Chiavenato I. (1999) Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados llegaran al logro de los objetivos en una empresa.

Para que un cargo sea adecuado para el empleado este tiene que estar bien definido, y el trabajador tiene que llenar los requisitos del cargo, una vez que esto ocurre, se puede decir que existe una vinculación adecuada que conllevara a que el trabajador se sienta bien con su puesto y este se desempeñara de la mejor manera, porque sabe cómo realizara su trabajo con eficiencia y eficacia.

Chiavenato I. (1999) la adecuación del cargo al ocupante mejora la relación de las personas y su trabajo, e incluye nuevas oportunidades de iniciar cambios en la organización y en la cultura organizacional, y mejorar la calidad de vida en el trabajo, no solamente se espera el mejoramiento de las condiciones de trabajo, sino sobre todo el aumento de la productividad y la reducción de las tasas de rotación y de ausentismo de personal.

De acuerdo a esto asume el responsable del comisariato que se adecua el personal al puesto de trabajo, y se le permite que se auto desarrollen profesionalmente, y sea remunerado a través de políticas salariales adecuadas a las necesidades, siendo una estrategia de motivación de de mayor efectividad es la estrategia incentivos.

Como es notable la adecuación del personal al puesto de trabajo es una herramienta muy interesante en cuanto al mantenimiento del personal dentro de la empresa empezando porque esto ayuda a economizar recursos dentro de la empresa, debido a que evita la nueva contratación del personal y mejora la productividad de la empresa conllevando a la prosperidad con el recurso que se cuenta.

4.8.2 Desarrollo Profesional

Chiavenato I. (1999) el desarrollo profesional perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

El desarrollo profesional es la parte esencial y fundamental de todo individuo para enriquecer su conocimiento y ser más competitivo en el mercado laboral debido a que en la actualidad se requiere ser competente para aspirar a cargos significativos dentro del nivel jerárquico, ser creativo, que se pueda adaptar a los cambios, por lo que se debe enfocar en otros niveles educativos que mejoren la forma de desempeñarse dentro de las exigencias de la empresa.

El desarrollo profesional muchas veces es estancado por distintos elementos que afectan directamente a este, se puede mencionar que uno de ellos es la capacidad económica del individuo, ya que algunos aspiran por estudiar un posgrado, pero se sabe que son costosos y algunas personas presentan dificultades económicas para realizar lo que se desea, otro factor es la poca oportunidad que la empresa prestan a sus empleados para que puedan desarrollarse profesionalmente, algunas organizaciones brindan esta estrategia de motivación por ende al realizarlo este es fiel hacia la empresa, en otro ámbito es la falta de iniciativa propia, quizás tenga las oportunidades les llega, pero no aprovechan por no tener ese deseo de superarse profesionalmente.

Cabe mencionar que en alguna empresas tratan de motivar al personal a que decidan desarrollarse profesionalmente proyectándoles al futuro oportunidades de cargos en los cuales ellos se sentirán excepcionalmente agradecidos y contento con el cargo, por ende su agradecimiento será su fidelidad hacia la empresa por haberle brindado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y así contribuyen el alcance del éxito de la empresa que les brindo esta oportunidad.



Con relación al elementos de oportunidad de desarrollo profesional el 100% de los empleados expresan no recibir por parte de la empresa capacitaciones, talleres, formación técnica, formación de posgrado, mientras que en la oportunidad de desarrollo el 71% asume que no hay dicha oportunidad de desarrollo profesional y tan solo un 29% de los trabajadores expresan que si se brinda, por lo tanto es necesario que el 71% de los empleados que no son partícipes de este elemento motivacional se les permita participar en las actividades de desarrollo para que su funciones dentro del comisariato las puedan realizar con eficiencia y eficacia, para los elementos que los empleados consideran no recibir en su totalidad es recomendable que la empresa los implemente debido a la magnitud de importancia de estos, en donde estos elementos son esenciales para el empleado al momento ejercer sus funciones y escalar dentro del CPN, en cuanto a la empresa esto le generaría un nivel alto en la productividad y rendimiento por parte de los empleados.

Para contrastar la respuesta de los empleados con los aportes del responsable del personal éste expresa que como parte de la motivación estratégica que se aplica en los empleados del comisariato es clasificado de la siguiente manera: estrategia por remuneración, involucramiento del personal en la toma de decisiones, oportunidades de desarrollo profesional y ascenso laboral.

Sobre las consideraciones anteriores se puede valorar que las estrategias de desarrollo profesional es un elemento de gran importancia que se debe tener presente en las organizaciones, pero según los aportes de los empleados tiene poca expectativa con relación a lo que reciben de este elemento, cabe mencionar que el responsable asume dar oportunidad de desarrollo profesional, pero este está enfocado solamente en el elemento de formación profesional, sin embargo este es percibido tan solo por el 29% de los empleados, lo que indica que es un porcentaje bajo en cuanto al total de empleados, es necesario que los elementos de desarrollo profesional se tomen cuenta como parte de la motivación debido que

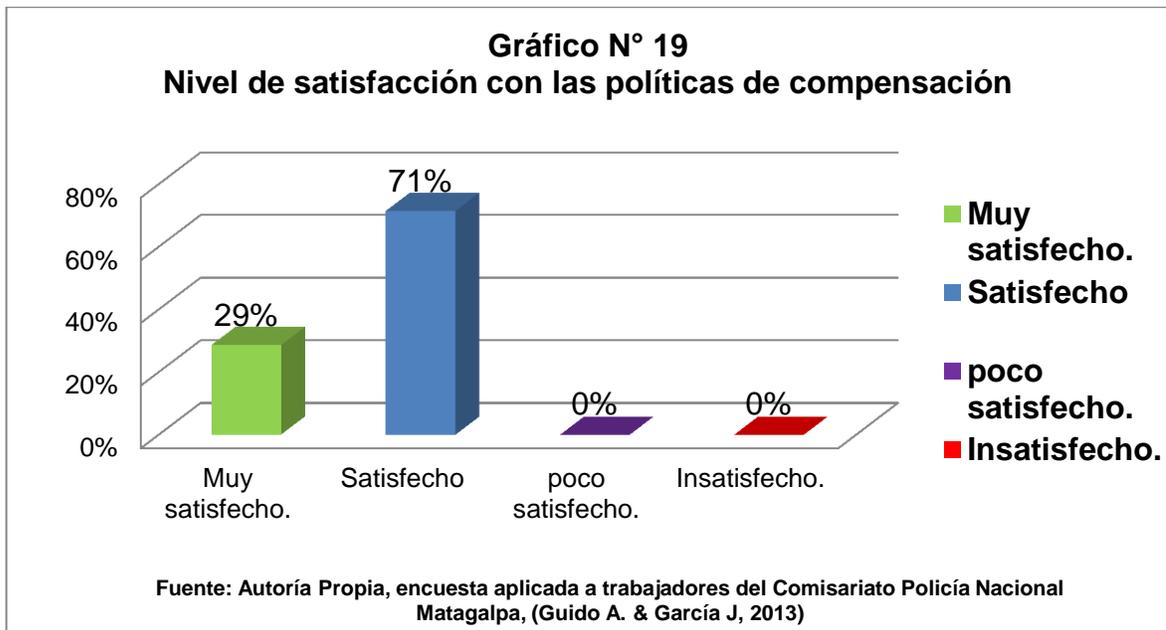
dentro de estos elementos que no están siendo tomando en cuenta están los siguientes, capacitación, formación técnica y formación de posgrado, donde uno de ellos como es la capacitación, esto necesario e importante ya que los empleados a través de un buen sistema de capacitación pueden ser productivo y tener mayor rendimiento en su funciones, al igual esto evitaría que le personal se sienta desmotivado al no poder alcanzar sus objetivos y metas establecidas en el trabajo.

4.8.3 Política Salarial

Chiavenato I. (1999) La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez.

Este es un indicador de mucha importancia debido a que este elemento demuestra que el empleado se siente satisfecho con los beneficios, cuando están bien definidas las políticas salariales y se sienten compensados con los aportes que el empleado da a la organización. Cuando un trabajo es interesante y enriquecedor disminuye el absentismo laboral y aumenta la responsabilidad que asume el trabajador. Una alta implicación de la persona en el trabajo trae como consecuencia un aumento de la productividad a través de buenas políticas salariales

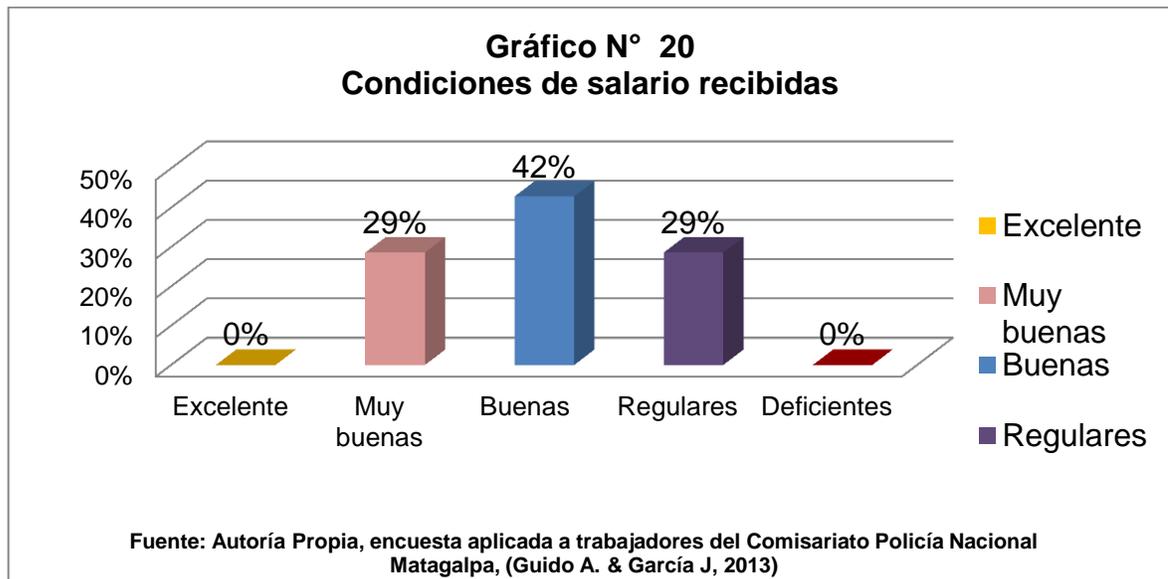
En consecución es necesario que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente afiliado a las expectativas de cada uno, de tal manera que estas sean satisfactoria y llenes expectativas, en la siguiente grafica se muestra las opiniones de los empleados.



De acuerdo a las políticas salariales implementadas por la empresa, el 71% de los trabajadores expresan estar satisfechos con la compensación recibida, mientras que el 29% muy satisfechos, esto indica que el sistema de compensaciones implementado por el comisariato es percibido de manera positiva, lo cual se puede relacionar con lo expresado por los empleados en el análisis de la técnica del dinero donde esta técnica es aceptada como motivador satisfactorio para más de la mitad, esto demuestra que el comisariato implementa buenas políticas de salario que despiertan en los empleados satisfacción de trabajar en la organización.

Relacionando el Gráfico N°8 enfocada en los salarios, esta refleja que para el 86% de los empleados es de insatisfacción este factor, de tal manera que no reciben los salarios adecuados que satisfagan las necesidades, por lo tanto vinculando con el Gráfico N° 17 donde se representa la técnica de motivación el dinero en efectivo, solo para el 57% de los empleados es una técnica motivacional, por lo tanto cabe mencionar que el dinero no está en un cien por ciento aprobado por los empleados como una técnica motivacional, debido a que no reciben el dinero en efectivo suficiente que les produzca satisfacción como parte de la compensación

salarial recibida, consiguientemente enfocándolo en el Grafico N°19 el 100% de los trabajadores se siente satisfechos con las políticas de compensación, debido a que estas políticas no solo incluyen dinero en efectivo, sino que bonos alimenticios, bonos en efectivos por cumplimiento de tareas asignadas fuera de las responsabilidades, lo cual hace que las políticas de compensación sean satisfactorios en su conjunto de elementos que conforman estos.



Tomado como referencia la satisfacción que generan las políticas salariales en función de las condiciones de salariales que los empleados reciben el 43% de ellos las consideran buenas, y el 29% lo consideran muy buenas, al igual otro 29% lo consideran regular, por lo tanto los salarios implementados por el comisariato son aceptables para los empleados lo que hace referencia al gráfico anterior, donde la mayor parte de estos se sienten satisfecho con las políticas salariales implementadas por la empresa, según estos dos gráficos existe una buen relación entre las políticas de salario y el nivel de condiciones que estas les brindan a los empleados. Al igual que las condiciones de salario recibidas están afiliadas las condiciones del trabajo adecuadas, que sean no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor el desempeño de los empleados, cabe mencionar que estas condiciones dentro del comisariato son necesarias mejorarlas.

Reconocimiento y recompensas: para que una compensación salarial sea adecuada debe contener los siguientes elementos que le generen su efectividad al momento de aplicarla como una estrategia motivacional. La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otros.

1. Estructura de cargos y salarios. En este elemento se clasifican los cargos necesarios dentro de la organización y se determinan para cada uno de estos su franja salarial, esta debe estar de acuerdo a la ocupación del cargo, grado de responsabilidad, funciones de trabajo, jornada laboral entre otras.

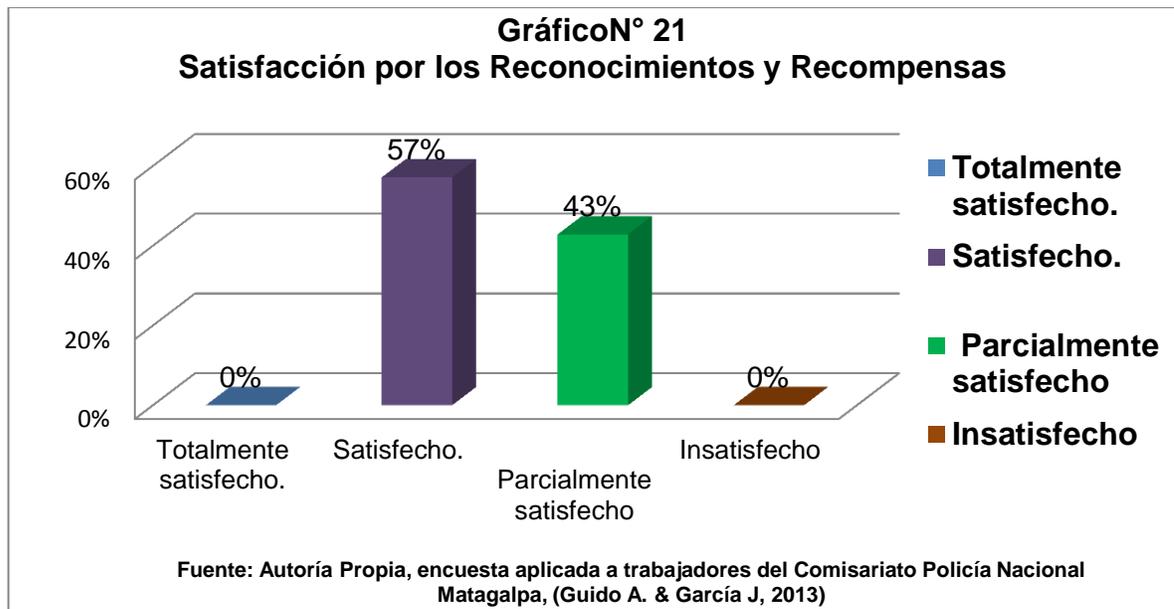
2. Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para los empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial, el cual no puede estar por debajo de esta, de lo contrario se crean malas perspectivas para los nuevos ingresos, lo que puede conllevar a la desmotivación laboral inmediata.

3. Previsión de reajustes salariales: estos factores se deben tomar en cuenta ya sea por determinación legal o espontánea, por lo tanto los reajustes salariales pueden ser considerados de dos formas muy comunes: reajustes colectivos también conocido como costo de vida, la cual está determinada por las necesidades que los trabajadores afrontan, estos buscan restablecer el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país, mientras que los reajustes individuales complementan los ajustes colectivos y pueden clasificarse en: Reajustes por promoción, este se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior, mientras que el reajuste por adecuación, la empresa trata de pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo y el Reajuste por mérito. Se conceden a los empleados que deben ser recompensados por su desempeño superior al normal.

4.8.4 El Reconocimiento

Robins, (2004) menciona que el reconocimiento consiste en la atención personal, manifestar interés, aprobación, y aprecio por un trabajo bien hecho.

Los reconocimientos son elementos que despiertan en el trabajador un sentimiento por realizar bien su trabajo, de tal manera que esto hace que el trabajador vea que existe un interés y valoración de su trabajo, convirtiéndose en un motivador para todos los empleados los cuales buscaran como realizar bien su desempeño para así obtener su reconocimiento, para que este sea adecuado tiene que tener una valoración similar con la tarea a desempeñar.



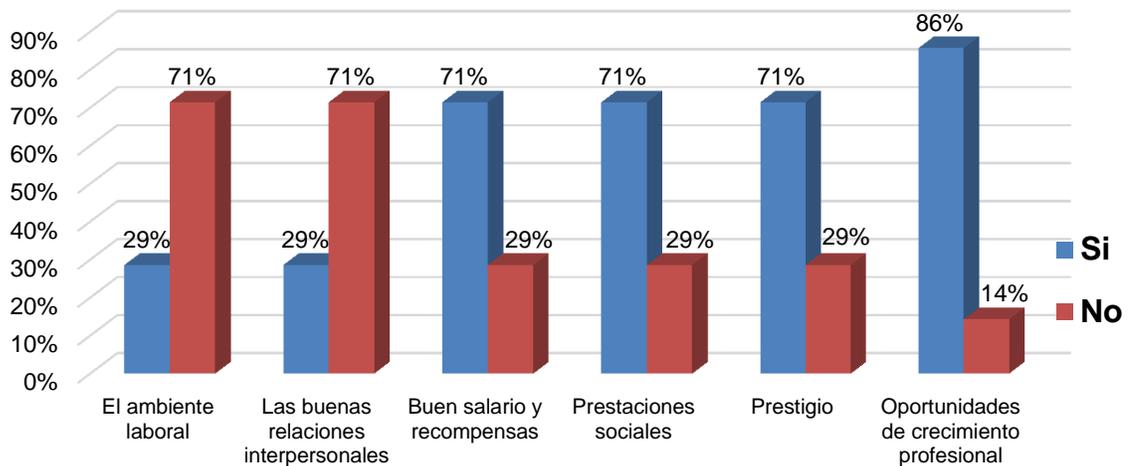
En función a la satisfacción generada por los reconocimientos y recompensas el 57% de los trabajadores se siente satisfecho con estos elementos que forman partes del sistema de motivación que la empresa implementa generando así satisfacción para más de la mitad de los de los empleados, y el 43% de los empleados respondieron que se sienten parcialmente satisfecho, lo que indica que en este último porcentaje solo existen indicios de satisfacción con relación a las reconocimientos y recompensas, cabe agregar que es necesario analizarlos para

determinar que porque no se sienten satisfechos con los reconocimientos y recompensas.



Los resultados obtenidos se deben a los tipos de reconocimiento que los empleados reciben, donde el 100% de estos responden que no han recibido reconocimientos por su desempeño tales como: felicitaciones personales, reconocimientos públicos, escritos, y materiales, de tal manera que en el comisariato el reconocimiento que se aplica es el económico, tanto así que 71% asume no recibir este tipo de reconocimiento y solo 29% expresa haber recibido reconocimiento económico, cabe mencionar que este reconocimiento económico esta otorgados al personal que tiene funciones extra al puesto. Según la relevancia de estos datos es necesario que la empresa tome la iniciativa de aplicar un sistema de reconocimientos para todos los empleados, el cual este enfocado en las menciones anteriores. Para la llevar a cabo la aplicación de reconocimientos en base al desempeño es necesario que exista una evaluación adecuada de este, esto ayudaría a demostrar en los empleados que su trabajo es necesario, que la empresa los valora e invierte en ellos.

Gráfico N° 23
Motivos que lo inspira a trabajar



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores del Comisariato Policía Nacional Matagalpa, (Guido A. & García J, 2013)

En cuanto a los motivos que inspiran a trabajar a los empleados y se sientan con mayor inspiración dentro de la empresa para desempeñar sus actividades el 86% de estos su mayor inspiración es la oportunidad de crecimiento profesional, para un 71% son motivos de inspiración los prestigios, prestaciones sociales, y buenos salarios y recompensas, en cuanto a las buenas relaciones interpersonales y ambiente laboral solo son motivos de inspiración para el 29% de los empleados. Esto indica que para el personal la mayor inspiración esta en las variables que los hacen sobre salir y obtener mejores logros en su vida personal, tanto económicos, intelectuales y prestigio, cabe mencionar que para la mayor parte de ellos no son de inspiración la buenas relaciones con los compañeros al igual que el ambiente laboral en el que desarrollan sus actividades.

Por ende, lo anteriormente mencionado permitirá que el buen desempeño se limite a las variables que tienen mayor inspiración para los empleados. Es notable que dentro de las empresas la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes

entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

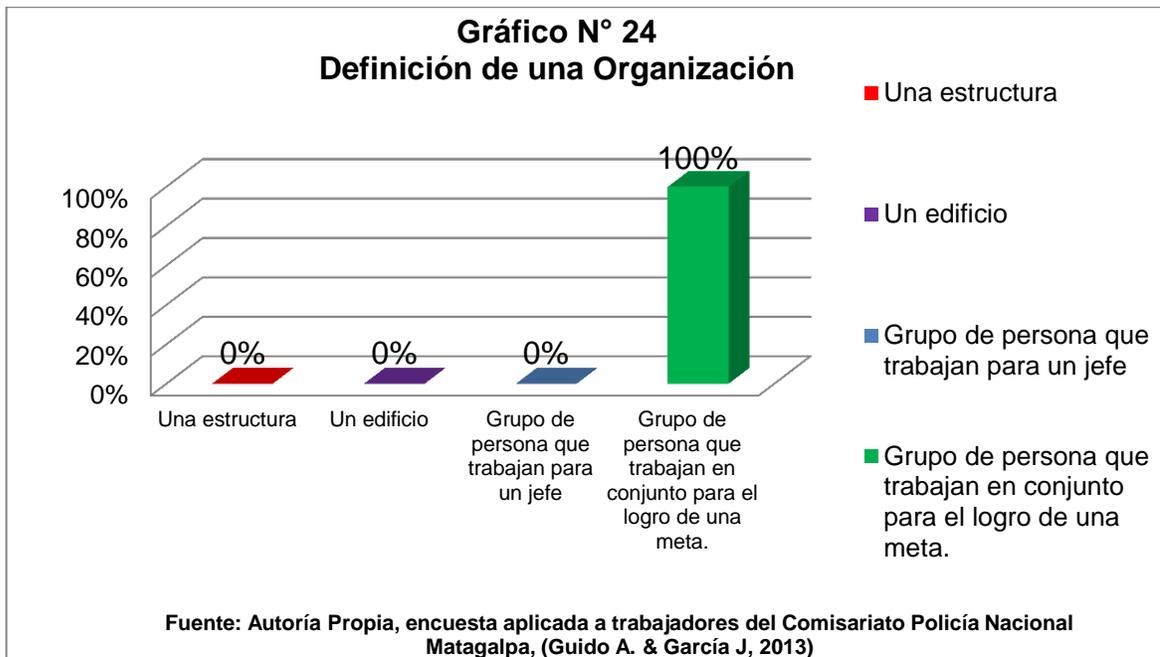
4.9 Generalidades de la Organización:

4.9.1 Definición de Organización:

Chiavenato I. (2000) Es la que está conformada por persona de las cuales dependen para conseguir sus objetivos, y cumplir sus misiones, las organizaciones son medios para que las personas alcance sus objetivos individuales en el menor tiempo posible con el menor esfuerzos y mínimo conflicto.

En otro sentido, son estructuras sociales compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión y diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

En la actualidad existen diversos tipos de empresa las cuales su principal visión es alcanzar sus metas y objetivos propuestas, pero se olvidan que para lograr estos se necesita contar con personal de características muy propias, que ayudaran a obtener lo que la empresa busca, pero estas personas tienen al igual que la empresa metas y objetivos que quieren lograr con su trabajo, cabe agregar que estas varían de acuerdo al propósito del individuo, en cambio si la empresa desea obtener mejores beneficios de estos es necesario proporcionarle la oportunidad de que ellos tengan alcance en sus metas y objetivos, de una manera que no sean tan complicado de lo contrario los conllevaría a la tensión y frustración.



En cuanto a cómo definen los empleados la organización el 100% de estos respondieron que esta es un grupo de persona que trabaja en conjunto para el logro de metas y objetivos, por lo que se puede determinar que todos los trabajadores del comisariato conocen cual es el propósito de formar un equipo de trabajo el cual está enfocado en objetivos que la empresa tiene propuestos alcanzar, para fundamentar este logro es necesario que los empleado conozcan cuales son los principales objetivos, misión y visión que la empresa persigue alcanzar, estas indicaciones tienen que quedar claras desde el momento en que se realiza la contratación del nuevo personal y se reafirman con la inducción que la empresa les brinda una vez que ya son parte de la empresa.

4.9.2 Importancia de la organización en la Sociedad

Chiavenato I. (1999) Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Empresa es toda iniciativa humana que

busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

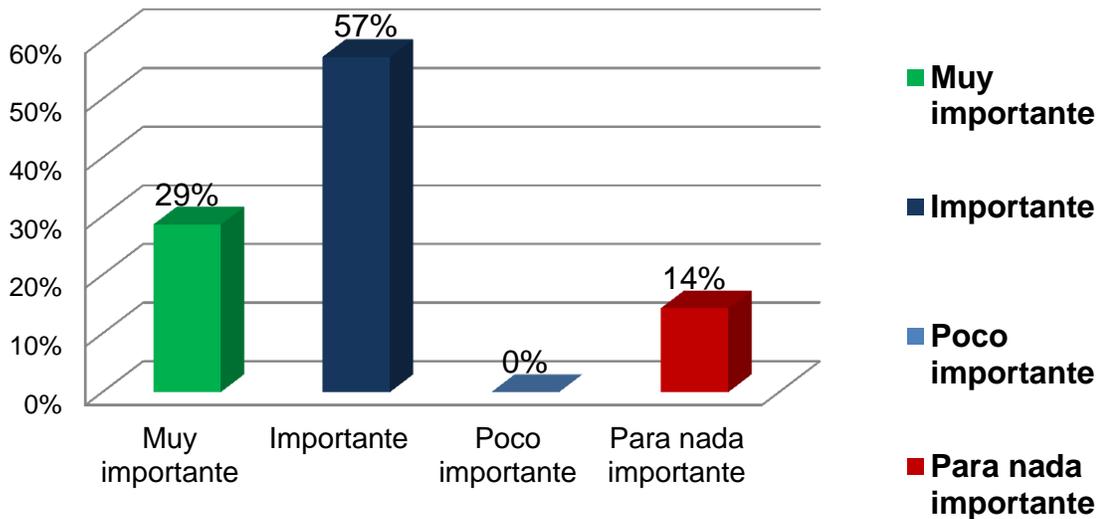
Las empresas se caracterizan por ser dinámicas, tanto tecnológicas, económicas, y administrativas, lo cual es necesario debido a la rivalidad dentro del mercado, lo que produce la actualización constante y la utilización de otros recursos tanto humanos, como no humanos, como son los recursos económicos, la infraestructura, tecnología.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa. La organización es un factor importante dentro de la sociedad, lo cual genera empleo y permite el desarrollo económico del país, y facilita el alcance de servicios y productos que el usuario o cliente necesita.

El caso del comisariato es una empresa considerada de importancia en el mercado matagalpino, esto debido que el principal benefactor son los empleados de las instituciones estatales, ya que los precios son accesibles comparados con otros supermercados, de igual manera tiene la oportunidad de obtener crédito en productos básicos y secundarios, lo que les permite a los empleados satisfacer sus principales necesidades, mientras obtienen sus salarios en las instituciones que laboran.

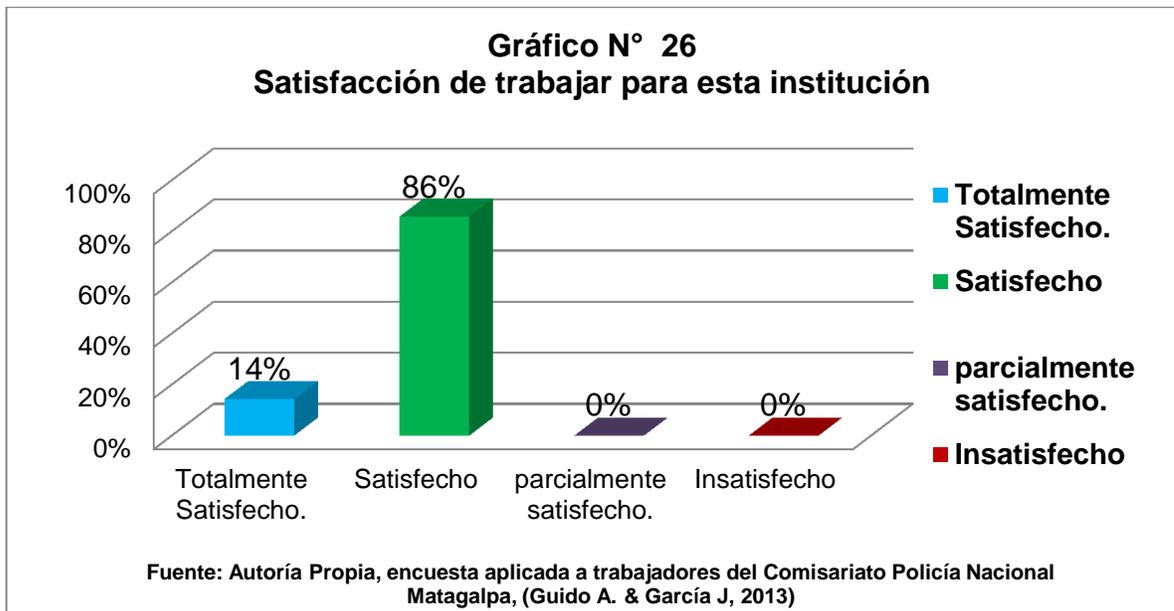
Los empleados están en la libertad de elegir dónde quieren trabajar siempre y cuando existan opciones que le permitan tener esta oportunidad, pero en la realidad es demasiado grande el nivel de desempleo que existe lo que lleva a los empleados a que se desempeñen en la primer oportunidad que se presente, esto puede llevar a que el empleado se sienta agradecido y se exprese bien de la empresa, en otros casos opinaran de otra manera.

Gráfico N° 25
Importancia de esta institución para la sociedad matagalpina



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a trabajadores del Comisariato Policía Nacional Matagalpa, (Guido A. & García J, 2013)

En base a esto los trabajadores del comisariato tienen distintas opiniones sobre la importancia de esta empresa en el mercado matagalpino, el 57% de los trabajadores reconocen que la empresa es importante, mientras que el 29% consideran que es muy importante la existencia de la organización, sin embargo un 14% de estos expresan que no tiene nada de importante que el CPN esté presente en la sociedad, esto indica que el 86% de los empleados consideran necesaria la existencia de la empresa, en primer instancia les brinda empleos y a los clientes precios accesibles, créditos a clientes de organizaciones, por ello es considerada importante la presencia de esta, como es notable esto está ligado a la oportunidad de trabajo que les brindó la empresa o el grado de alcance de sus metas y objetivos que se habían propuestos, aunque existe cierto nivel de negatividad con respecto a la mención, son pocos los trabajadores que se expresan de esta manera, pero aun así es necesario determinar a qué se debe tanta negatividad si de cierta manera se auto benefician de ella.



Por lo tanto en los trabajadores del comisariato existe un buen nivel de satisfacción de formar parte de la empresa, donde el 86% de los empleados expresan sentirse satisfecho de formar parte del equipo de trabajo y tan solo un 14% de los empleados se sienten totalmente satisfechos, por lo tanto es considerado que el 100% de los empleados se sienten a gusto de ser parte de la empresa, pero este nivel de satisfacción aumentaría aún más si implementara mejores elementos que conllevaran al personal a sentirse con mayor motivación, uno de los ejemplos más adecuado a la mención sería mejorar la reconocimientos y formas de desarrollo profesional.

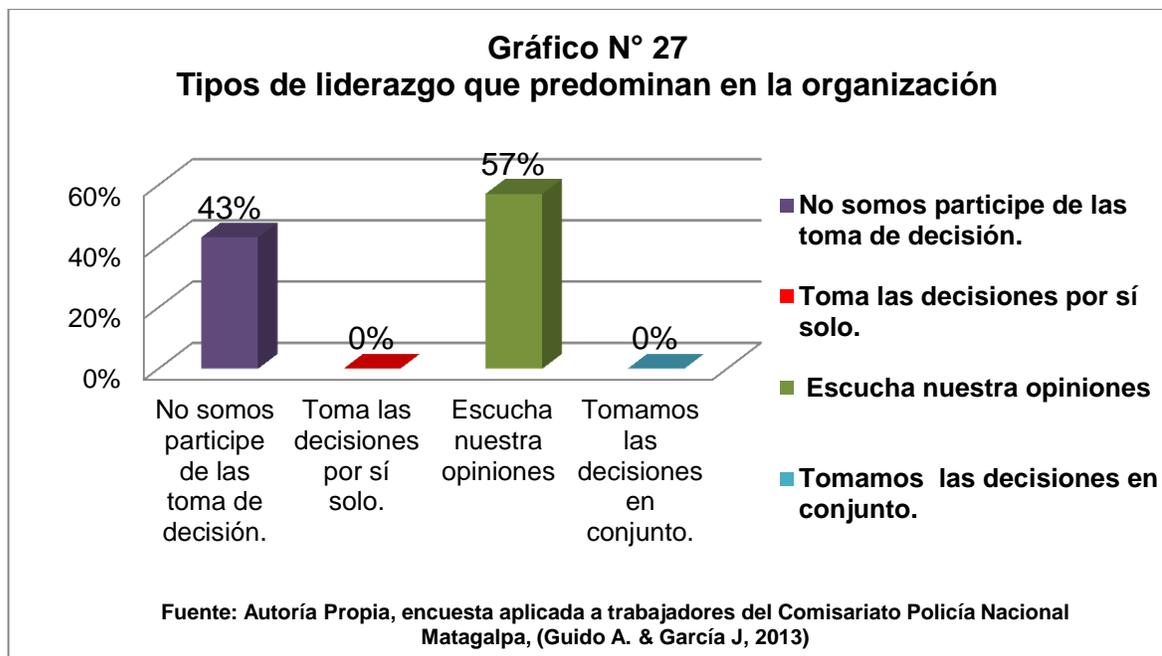
4.9.3 Tipos de Liderazgo en la organización

Robins, (2004) Liderazgo formal: en general los grupos de trabajo tienen un líder formal señalado con un título como gerente, supervisor, capataz, líder de proyecto, jefe de fuerza de tarea o presidente de comisión. Este líder cumple un papel importante para el éxito del grupo.

El liderazgo se define como el proceso de influir sobre un grupo para obtener un resultado, pero el buen líder debe de saber cómo va influir sobre este grupo de tal

manera que exista un respeto entre ambos que les permita interrelacionar, obtener portes, tomar decisiones en conjunto, tomar opiniones de los demás, entre otros que lo conllevaran al éxito como líder del grupo.

Los líderes son los que hacen que el grupo se conduzca hacia el alcance de logros, estos son los que llevan la mayor parte de la responsabilidad, debido a que en su desempeño como tal está el éxito o el fracaso del grupo, por lo tanto los líderes se caracterizan por poseer distintas formas de ejercer sus funciones y de involucran al personal en sus desempeño, los diferentes tipos de líderes hacen que el personal sea participe de las tomas de decisiones, escuchan la opiniones y toman las decisiones en conjunto, otros tomaran las decisiones por sí solo y estas serán transmitidas a los empleados sin que sean revocadas ni criticadas por estos.



Dentro de los tipos de liderazgo presentes en la empresa, el que más predomina es la oportunidad de que el líder escuche a sus empleados, donde el 57% de estos respondieron que son escuchadas sus opiniones expresadas en el ámbito laboral, mientras que el 43% de los empleados asumen no ser partícipes de la toma de decisiones, por lo que se asume que dentro de la organización se

determinan dos formas de ejercer la función del líder como tal, este porcentaje que no está siendo tomado en cuenta al momento de que se realizan las decisiones podrían dar valiosos aportes que mejorarían las decisiones y por lo tanto se sentirían importante de formar parte de la empresa, debido a que sus opiniones se escuchan y se ponen en práctica.

Como puede observarse el tipo de liderazgo que predomina según el 57% de los empleados es el democrático por que toma en cuenta las opiniones tras potencializar la discusión del tema, agradeciendo y constituyendo criterios de evaluación explícitas y clara a los empleado, sin embargo casi la mitad con 43% de los encuestados asumen que es autocrático por que toma las decisiones acerca del trabajo y las decisiones del grupo sin tener que justificar en ningún momento ni darles a conocer a los empleados los criterios de evaluación a utilizar, por lo tanto de acuerdo a los datos se puede decir que existe una combinación de estos tipos de liderazgo en la forma de administrar al personal y la empresa.

4.10 Generalidades del Trabajador

4.10.1 Definición del Trabajador

Rodríguez Vite, (2011) Es la persona física que presta a otra, física o moral un trabajo personal subordinado, cambio del pago de un salario.

La gente en búsqueda de mejores condiciones de vida decide aceptar el trabajo que le ofrezcan, no importando el tipo, como es notable el trabajador vienen siendo un recurso más de la empresa, pero en si el de mayor importancia, debido a que en la organización existen otros recursos que necesitan ser transformados por la mano de obra humana. Por lo tanto para que una empresa pueda dar apertura a sus operaciones es necesario que cuente con este recurso indispensable. Una vez que este recurso es parte de la organización necesita su debido mantenimiento que le permita sentirse motivado laborando en la empresa.

4.10.2 Deberes y Derechos de los trabajadores

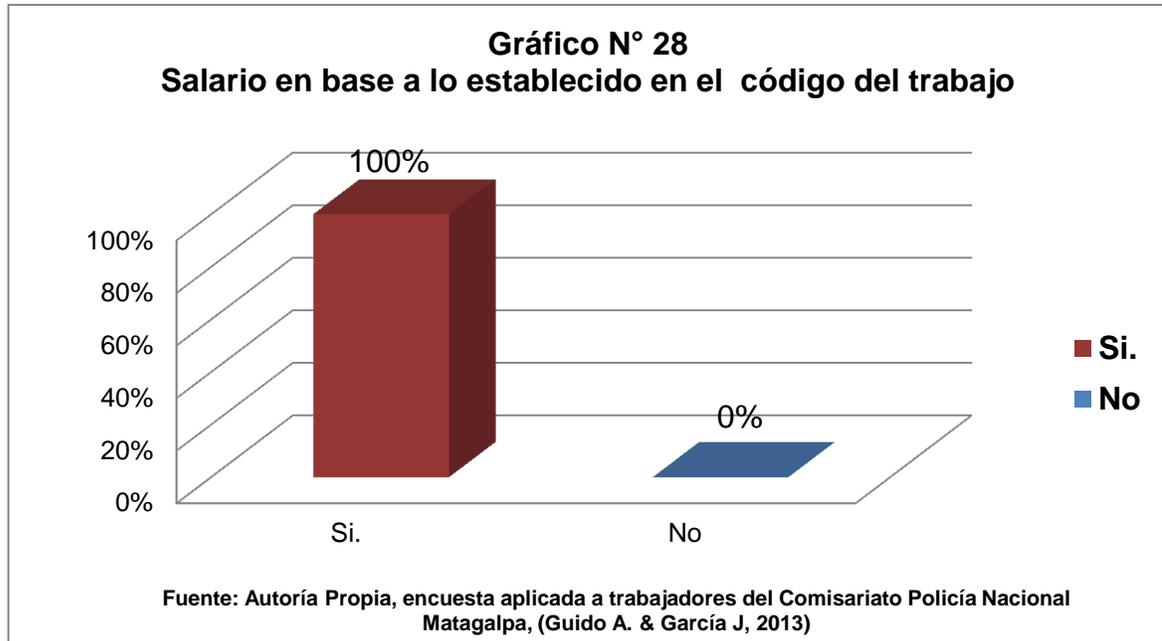
4.10.2.1 Derechos

Altamirano, (2008) Es el conjunto de principios teóricos y normas positivas que regulan las relaciones jurídicas y sus consecuencias, de los trabajadores dependientes entre sí y con sus empleadores, el origen y la existencia de los Sindicatos y las vinculaciones de los citados sujetos (trabajadores, empleadores y sindicatos) con el estado. Los principales derechos son:

- Libertad de Asociación
- Que no haya trabajo infantil
- Que no haya trabajo forzado
- Que no haya discriminación
- Derecho al salario
- Jornadas no excesivas
- Ambiente seguro e higiénico
- Prácticas disciplinarias no abusivas

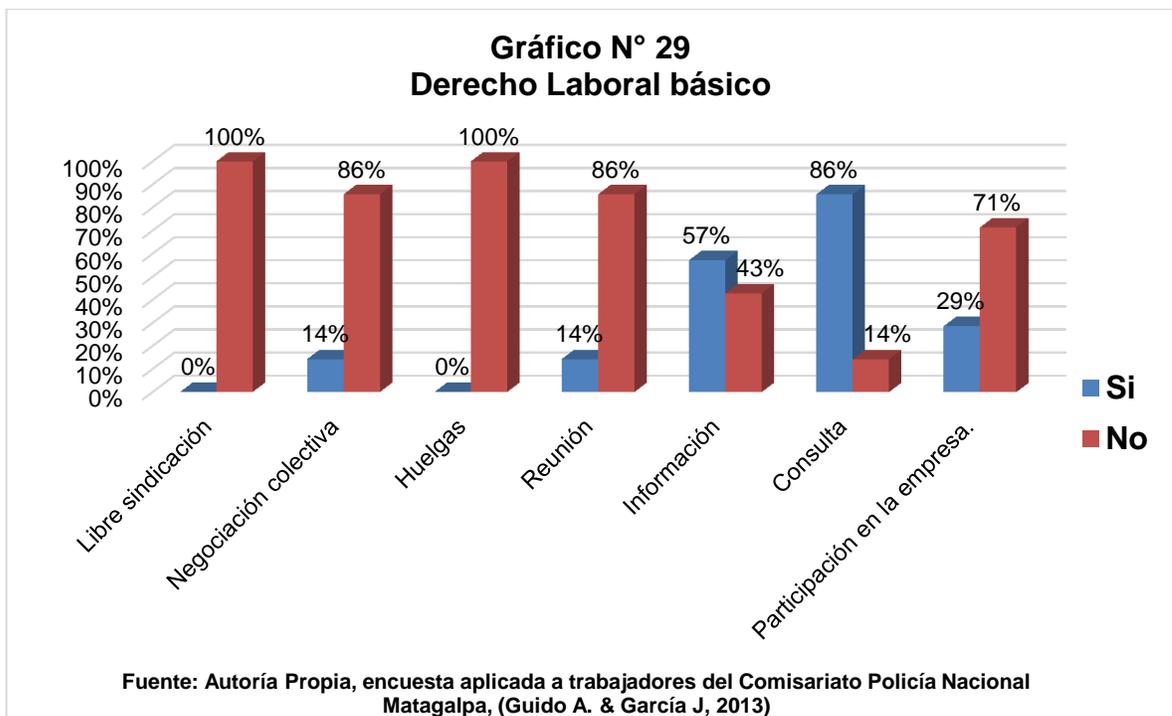
Los derechos de los trabajadores son muchos los cuales deben de respetarse y apegarse al cumplimiento de la ley, anteriormente se mencionaban algunos de los muchos que existen, el acercamiento de los jefes administrativos a la ley que rige los derechos de los empleados, da la pauta para que el trabajador se sienta satisfecho con la empresa en cuanto al valor que ésta le da a sus derechos laborales mediante el cumplimiento y respeto. El responsable del personal del CPN, demostró ante la entrevista realizada que se respetan los derechos de los

empleados y que el manual de funciones y procedimientos están apegados a la vía legal que rige a las empresas nicaragüenses.



Como parte de los derechos que un trabajador puede recibir, está el salario digno en base a las actividades que ellos desempeñan y el decreto de la ley, por lo tanto los empleados expresan que los salarios que ellos reciben están en base a lo establecido por la ley que rige a las empresas nicaragüenses donde el 100% de estos respondieron positivamente a la pregunta, se puede considerar que este es uno de los elementos principales para dar inicio a una motivación laboral adecuada y a como se menciona anteriormente esta es una empresa que se rige por poseer políticas salariales satisfactorias y adecuadas para los empleados, según se expresaba en la gráfica N° 19.

En este mismo sentido los derechos más conocidos en las empresas nicaragüenses tenemos los siguientes: libre sindicación, negociación colectiva, huelgas, reunión, información, consulta y participación en la empresa por lo tanto estos fueron los principales al momento de aplicarlos a los empleados del comisariato.



De todas las menciones que se realizaron anteriormente, los empleados no cuentan con todos estos derechos laborales, el 100% de los empleados expresan que no hay una libre sindicación, ni derecho a huelga, esto debido al poco personal que labora para la organización donde no es suficiente para implementar un sindicato, y en cuanto a la huelga no la consideran necesaria, debido que no hay motivos de gran magnitud para realizarlo. El 86% asume no tener una negociación colectiva, lo que permite que todo el personal no se vea involucrado ante tal situación, quedando aislado de poder tener su propia opinión al momento de las negociaciones. En cuanto a las reuniones el 86% enuncia que no son participes de las realizaciones de reuniones, donde solo el 14% de estos son participes de las reuniones que se realizan a menudo en la organización. En cuanto al flujo de información el 57% de los empleados dicen tener acceso a la información de la empresa, por lo tanto casi la mitad de los empleados no acceden a la información fácilmente esto limita a que el personal se encuentre desinformado y por lo tanto se haga más difícil el proceso de orientación de actividades al personal.

En efecto esto no indica que el personal deba tener acceso a toda la información confidencial de la empresa, pero si es necesario que lo elemental para el desempeño sea conocido por estos. Para un 86% de los empleados poseen el derechos de hacer consultas dentro de la organización y para un 14% de estos no ejercen este derecho, esto limitara a que se retroalimite en sus actividades debido a que se está creando una barrera entre el empleado y el jefe.

Para el elemento de la participación dentro de la empresa el 71% de los trabajadores no es permitido ejercer este derecho dentro de la organización, ejerciendo este derechos solo un 29% de los empleados, este 71% excluido de la participación podría dar opiniones útiles que ayudarían a el jefe en la toma de decisión, analizando de manera general todos los derechos que fueron expuestos para los empleados, no todos son participes de la ejecución de estos derechos, lo indicado seria que todos los derechos fueran universal para todos los empleados de la empresa.

Es notable que la dirección de la empresa actúa en base a la dispaciones de la ley vigente, de tal manera que el responsable de personal del comisariato expresa que se basan a la ley de código laboral, para la asignación de tareas, realizaciones de los pagos los salarios, pagos de horas extras, entre otros, cabe mencionar que el salario base determinado oscila por encima de establecido por la ley de salario mínimo ganando estos C\$ 5, 400 el mes, estos para los niveles bajo del orden jerárquico, desde otro punto de vista se respetan los derechos de los trabajadores atendiendo quejas o sugerencias, y apegándose al reglamento interno de los derechos de los trabajadores. (Ver tabla Salarial Anexo N° 6).

Retomando la grafica los derechos más relevantes considerado por los empleados es la consulta lo que se vincula con lo que expresa el responsable al atender las quejas y sugerencias de estos, ligado a esto está la información que solicita los empleados ante inquietudes o dudas, estos dos derechos son los más relevantes y de consideración para los empleados y jefe del personal.

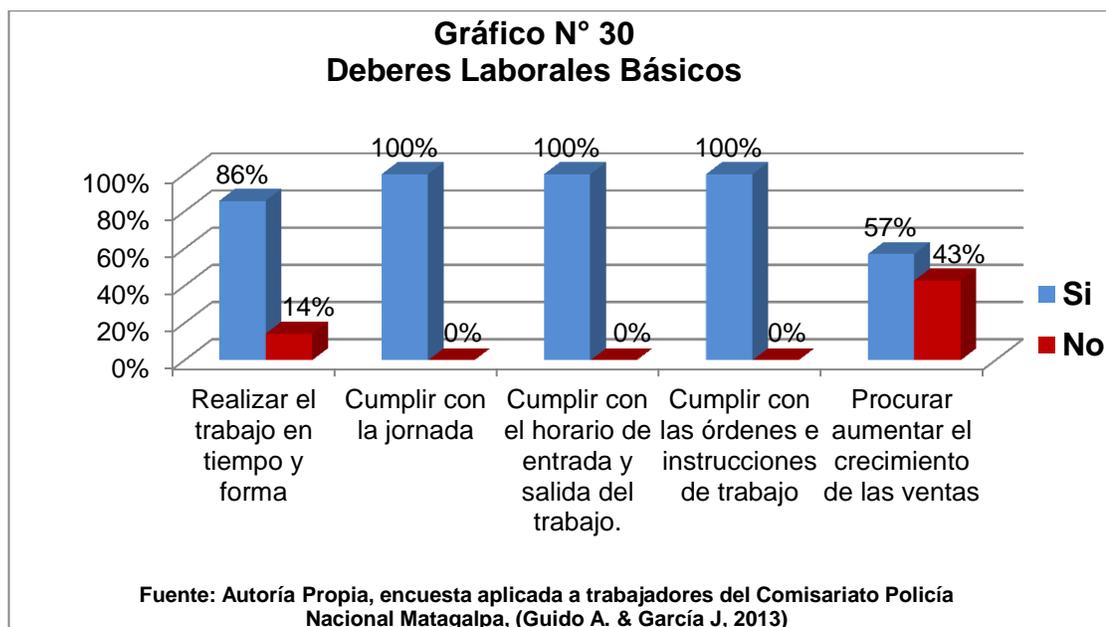
4.10.2.2 Deberes de los trabajadores

Hechas las observaciones anteriores en cuanto a los derechos de los empleados, estos son forjadores de los deberes de los empleados, debido a que las empresas como tal exigen el cumplimiento del reglamento interno expuesto para los trabajadores, el cual se vuelve normativas para los empleados, dentro de estos se mencionaran algunos deberes esenciales de los empleados.

Altamirano, (2008) **Art. 18.-** Además de las contenidas en otros artículos de este código, los trabajadores tienen las siguientes obligaciones:

- a. Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos con el empleador.
- b. Cumplir con la jornada, horario de trabajo, las órdenes e instrucciones de trabajo del empleador.
- c. Procurar el incremento de la producción y de la productividad, en su caso.
- d. Observar una conducta respetuosa con el empleador y con sus compañeros de trabajo, evitando riñas y llegar a vías de hecho.
- e. Guardar el debido sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación de la empresa.
- f. Utilizar los bienes, recursos y materiales con el cuidado debido, para los fines que fueron destinados y restituir el equipo de trabajo o vivienda, una vez concluido el trabajo para el que se les fueron proporcionados.
- g. Prestar el auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente en el que peligren los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo.
- h. Asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con el empleador.

- i. Cumplir con las medidas que correspondan para evitar riesgos y accidentes de trabajo.
- j. No trabajar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, de drogas o en otra condición análoga.
- k. No portar armas de cualquier tipo durante el trabajo, salvo aquéllas que puedan utilizarse en función de la ocupación que desempeñan.
- l. No someter a ofertas ventajosas o amenazas de represalias a otro trabajador con el fin de obligarle a tener relaciones sexuales.
- m. En general, todas aquellas que se deriven del contrato, la convención colectiva y el reglamento interno de trabajo.



Hechas las observaciones anteriores los deberes laborales básicos con los que cumplen los empleados, un 86% de ellos asumen realizar el trabajo en tiempo y forma, esto presume que las actividades que se son encomendada son realizada de manera efectiva cumpliéndolas en la jornada laboral diaria, de tal manera que

una minoría de 14% asume lo contrario esto puede estar vinculado con el nivel de sobre carga laboral la cual está limitando el desempeño en tiempo y forma del trabajo encomendado, mientras que el 100% de ellos dicen cumplir con la jornada laboral, de tal manera que el 100% de los trabajadores respetan el horario de entrada al igual que el de salida, esto se debe que el control que se lleva es efectivo y todos los permisos tiene que ser autorizados por el jefe de personal de tal manera que los trabajadores no pueden faltar a sus trabajo sin una debida autorización, de lo contrario conllevaría a un llamado de atención, en caso de falta por problemas familiares este siempre debe informar y existir una justificación sumamente relevante.

Es evidente entonces que esto ha permitido que los horarios se respeten, pero muchas veces dentro de las instituciones los empleados presentan necesidades de tiempo de carácter urgente y suele limitarse a esperar la autorización de un permiso, relacionándolo con la motivación de los trabajadores la falta de tiempo para hacer otras actividades personales, puede conllevar a que el trabajador se sienta frustrado y sobrecargado de trabajo lo que crea en la mente de la persona un ciclo rutinario de trabajo y quizás se desaprovechan oportunidades que beneficiarían la vida y el desarrollo personal, con mención a lo anterior se suelen estresar por tener solo tiempo laboral y poco para casos personales.

Con relación al cumplimiento de las órdenes e instrucciones de trabajo el 100% de los empleados se basan en seguir las sin revocarlas ni contradecir lo ordenado, esto puede ser beneficioso cuando las tareas requieren de cierto nivel de rigidez y coherencia al mandato superior, pero en otras circunstancias es necesario la flexibilidad para llevar a cabo las actividades sin desatender el objetivo de esta. En cuanto a procurar aumentar el crecimiento de la producción solo para un 57% cumple y retoma este elemento como un deber para ponerlo en práctica y considera que son productivos para la empresa, de tal manera que para un 43% no es de interés cumplir con este deber, relacionándolo con consistencia a las

órdenes e instrucciones que los empleados siguen, este 43% puede estar limitado a cumplir con lo que la empresa exige, pero no dar más de ellos, evitando ser aún más productivos, sino que se limita a dar lo básico sin esforzarse de proyectarse más en sus funciones.

4.11 Clasificación de los Trabajadores

4.11.1 Por la clase de trabajo desempeñado

La clasificación de los trabajadores determina un nivel muy importante dentro de la empresa, debido a que es identificable a qué nivel jerárquico pertenece cada uno de los empleados, dando esto un realce y haciendo más fácil la identificación inmediata de un empleado y sus funciones a desempeñar, a través de las clasificaciones de los diferentes cuellos, el trabajador se siente identificado ante la sociedad. Dentro de las empresas nicaragüenses la utilización de estos cuellos son pocos usuales, pero dentro de la empresa en estudio, es de necesidad la diversificación de los puestos enfocado en la aplicación de los cuellos, debido a que muchas veces los clientes que visitan el área de supermercado no identifican de una manera rápida quien pertenece al departamento de ventas para cualquier consulta o sugerencia vinculadas al servicio que se presta, de igual manera los proveedores, vendedores y otras personas que visitan la empresa, no identifican a simple vista al personal de oficina, de operaciones, mantenimiento, de almacén, esto debido a que no existe un uniforme el cual se utilice a diario y que sea diseñado con la clasificación de cuellos.

4.11.1.1 Cuello blanco

Oxford English Dictionary, (1989) Se refiere a un profesional asalariado o a un trabajador con un mínimo de estudios que realiza tareas semi - profesionales o profesionales de oficina, administración y coordinación de ventas.

Estas características de esta clase de trabajador son muy usual dentro de las organizaciones, en el comisariato de existir personas que están dentro de este nivel es necesario que se les preste un mayor mejoramiento en cuanto al desarrollo profesional que ellos se merecen, de esta manera se motivaría y al mismo tiempo se lograría contar con personal capacitado para desempeñar actividades de la organización.

4.11.1.2 Cuello azul

Castells, (2010) es por tanto un miembro de clase obrera, que frecuentemente ejecuta un trabajo manual, y que en muchos casos es remunerado por las horas trabajadas o por las jornadas trabajadas, aunque también hay de estos trabajadores que ganan una remuneración fija por semana, por quincena, o por mes.

Con relación a esta clasificación es necesario realizar mención que dentro de la organización en estudio existen personal que se desempeñen en estas actividades debido a que el giro de la organización está vinculada a actividades al comercio que requieren trabajo manual, los cuales poseen un salario fijo con pagos quincenales.

4.11.1.3 Cuello rosa

Castells, (2010) son aquellos del sector servicios (sanidad, educación, trabajador doméstico, etc.)

Como parte del análisis de la empresa no existen trabajadores que se puedan ubicar dentro de esta clase, pero cabe mencionar que estos trabajadores son parte fundamental en el desarrollo del país, aunque muchas veces es desatendida esta clase de trabajador por parte de los gobernantes del país, donde les dan prioridad a otros que consideran de mayor importancia.

4.11.1.4 Cuello verde

Ortiz Berríos, (2009) Un empleo verde es aquél que contribuye a impulsar el desarrollo sostenible de un País. Los trabajadores verdes satisfacen la demanda de desarrollo sostenible. Generalmente, implementan el diseño, política y tecnología implicados medioambientalmente, para mejorar la conservación del medio ambiente.

En la vida cotidiana del ser humano es necesario la utilización de muchos recursos del medio ambiente y uno de los objetivos primordiales de las empresas es el cuidado de estos recursos, por lo que dentro de las organizaciones es necesario contar con personal que sepa de la importancia del cuidado del medio ambiente, esto con el objetivo de ayudar y hacer perdurable los recursos. En base este tipo de trabajador se puede decir que son importantes para la sostenibilidad del ecosistema natural, siendo uno de los que deba contar con un alto nivel de motivación laboral para hacer posible el cumplimiento adecuado de su trabajo.

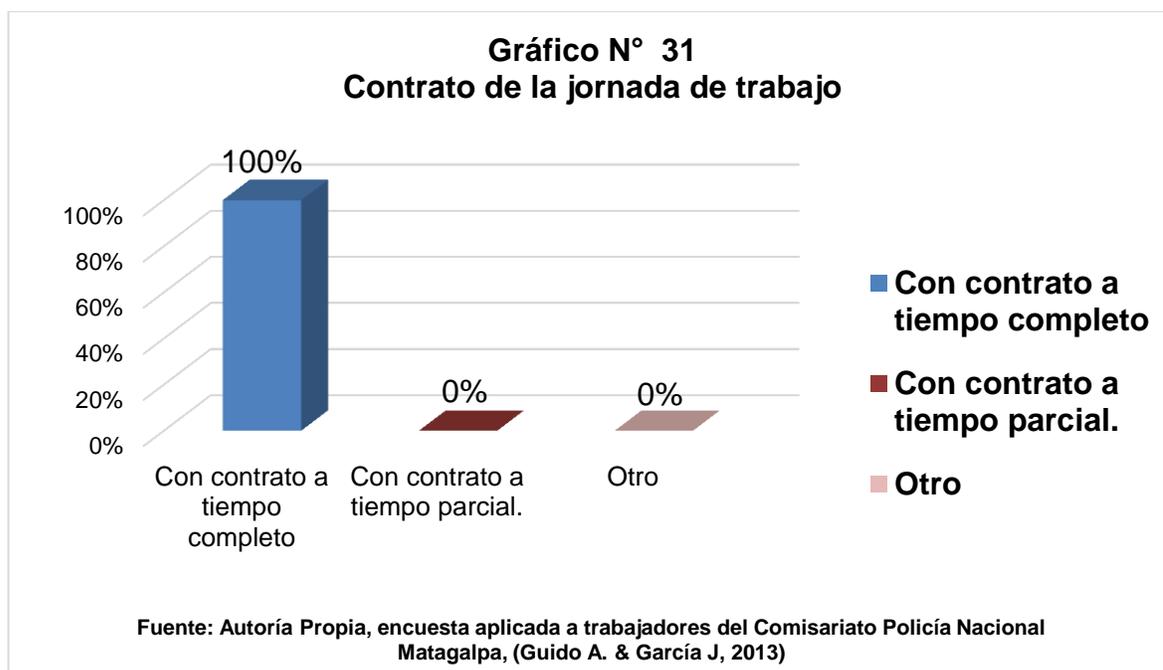
Considerando la clasificación de los empleados mediante las distintas clases de cuellos que distinguen a los trabajadores en las empresas, se puede hacer mención que estas clasificaciones permiten distinguir el distinto tipo de trabajo que se realiza, el giro de la empresa y actividades que están asignada a cada trabajador, pero en las empresas matagalpinas le dan otro significado a las clasificaciones antes mencionada, en el caso del comisariato según expresa el responsable están clasificadas como personal de administración, el cual está directamente en áreas relacionadas con la administración, y el personal operativo, este desempeña actividades operativas en sala de ventas y almacén. Ubicando esto dentro de los cuellos estos corresponderían al cuello blanco.

Se puede mencionar que toda la clasificación del comisariato gira en torno a la clase de cuello blanco, donde es el más acertado de acuerdo a las actividades y las asignaciones de tareas que los empleados realizan, algunos empleados este

tipo de clasificación lo consideran como discriminación, ya que en la sociedad sería señalados por el tipo de trabajo que se desempeña quizás esto sea debido a no conocer a profundidad el concepto de esta clasificación.

Este tipo de clasificación es tomado en cuenta en las grandes corporaciones, donde es necesario clasificar a los empleados en estos niveles, lo cual facilita la ordenación, asignación de tareas y funciones a cada individuo, cabe mencionar que se da estas clasificaciones en empresas extranjeras son más representativas y la sociedad conoce el significado de cada uno.

4.11.2 Por el tipo de contrato de trabajo



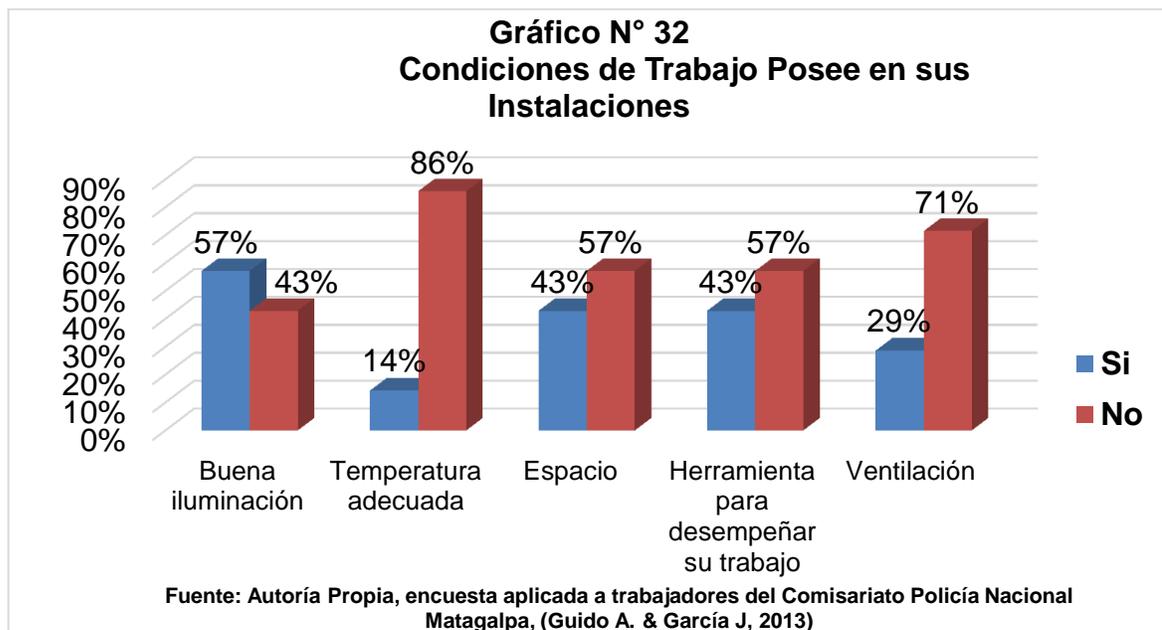
Ante el tipo de contratos que el comisariato implementa para los trabajos al momento de requerir de personal, el 100% de los trabajadores expresaron que su contrato es a tiempo completo por lo se considera que no existe contratos por un tiempo determinado ni tampoco contratos por horas laborales específicas, lo que esto permite que exista una mayor estabilidad laboral dentro de la organización debido a que los empleados desde la primera impresión son parte de la planta fija

de la empresa, y esto se convierte en un motivador significativo para los empleados.

4.11.2.1 Por su condición

Chiavenato I. (1999) Condiciones ambientales de trabajo. Iluminación, temperatura, ruido, etc. Condiciones de tiempo. Duración de la jornada, horas extras, períodos de descanso, etc. Condiciones sociales, organización informal, estatus, etc.

Los contratos por condiciones de trabajo es un elemento descriptivo de las distintas actividades de los empleados, el cual determinan bajo qué condiciones de trabajo realizara sus funciones, en que tiempo, cuál será su remuneración por el contrato, los riesgo que se corren, entre otros.



En el comisariato según lo expresado por los empleados el 57% expresa que la iluminación dentro de las instalaciones son las óptimas, mientras que el 43% asume que no, es considerar que más de la mitad de los empleados se siente conforme con esta condición de trabajo.

En cuanto a la temperatura el 86% expresa que no es la adecuada dentro del ambiente de las instalaciones, mientras que tan solo un 14% considera que esta bien la temperatura, por lo tanto es denotar que este 14% es el personal que está en constante contacto con el ambiente externo de las instalaciones.

En cuanto al espacio dentro de las instalaciones el 57% asume que no existe espacio suficiente en dicha instalación para las actividades diarias dentro del comisariato, en cambio el 43% expresa que si hay espacio, como es notable en casi la mitad de los empleados existe una contradicción en cuanto al espacio y la iluminación de las instalaciones.

Otra variable en estudio es la ventilación que tiene las instalaciones del comisariato donde se representa que el 71% de los empleados expresan que no hay ventilación, y tan solo un 29% si consideran que hay ventilación. Es considerar que este 29% de los empleados son de los que tienen más contacto externo de las instalaciones del comisariato.

De manera general las condiciones de trabajo dentro de las instalaciones del comisariato no son las óptimas según los empleados del mismo, donde solo la iluminación es considera como buena, sin embargo cabe mencionar las otras condiciones de trabajo los empleados asumen que no son adecuadas.

4.11.2.2 Trabajador fijo o indefinido

Gerencie, (2011) El contrato a término fijo, como su nombre lo indica, tiene una duración determinada, limitada, el contrato a término indefinido, no tiene límite en el tiempo.

Este tipo de contrato es muy común en las empresas nicaragüenses, donde los contratos de los empleados suelen ser contratos fijos e indefinidos, en cuanto al comisariato los contratos de los empleados son indefinidos, sin embargo en temporadas contratan personal con contratos determinados. El caso de los

empleados que tienen este tipo de contrato indefinidos se consideran afortunados y satisfechos por esta parte debido que se siente seguros laborando para esta empresa, debido que al tener un contrato definido la tensión al quedar en desempleo aumentaría esto fue lo que expreso el responsable del comisariato.

4.11.2.3 Trabajador fijo discontinuo

Agustina, (2013) Son aquellos en los cuales la actividad se lleva a cabo durante un determinado o determinados periodos del año. El contrato fijo discontinuo, es un contrato fijo porque es una actividad permanente en el tiempo, pero discontinuo porque la actividad no se desarrolla de forma continua durante el año, si no que se ve interrumpida por uno o varios periodos de inactividad, lo que permite que el tiempo de trabajo sea pausado en ciertas ocasiones del año y por lo consiguiente no sea rutinario.

En cuanto este contrato se presenta en aquellas empresas que trabajan por temporada o en construcción las cuales son actividades llevadas a través de contrato de proyecto con firmas de contratación, cabe mencionar estas empresas utilizan esta técnica, y de cierta manera los empleados se siente motivado debido al nivel de seguridad y estabilidad del trabajo.

4.11.2.4 Trabajador temporal, en las modalidades de eventual, por obra y servicio o por interinidad

Agustina, (2013) El contrato eventual por circunstancias de la producción es aquel que como su propio nombre indica, se utiliza para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad norma de la empresa.

Este tipo de contrato se realiza en temporadas del año, en donde es menester contratar personal extra para poder cumplir con los pedidos cuando se trata de producción, o en el ámbito del comercio cuando es muy concurrido los locales y

necesitan personal que atienda a los clientes, en el caso de la empresa en estudio en ocasiones realiza estos tipos de contrato en temporadas que las ventas lo amerita, por lo consiguiente exige la contratación de personal, esto es lo que expresa el responsable del personal ante la necesidad de contrataciones en temporadas del año.

4.11.3 Por contrato

4.11.3.1 Trabajador con contrato a tiempo parcial

Toda la ley, (2000) Es el contrato de trabajo en el que se acuerda la prestación de servicios durante un número de horas al día a la semana, al mes o al año inferior al 77% de la jornada a tiempo completo establecida en el Convenio Colectivo de aplicación o de la jornada máxima legal (40 horas).

Esta contratación es poco usual en la mayoría de las empresas matagalpinas, sin embargo en algunas de estas empresas se trabaja más del horario establecido por ley, sin pagar horas extras, esto es violación de los derechos de los empleados y por lo tanto es penado por el código del trabajo. En la empresa en estudio este tipo contrato no se utiliza, debido que por su giro se necesita personal a tiempo completo confirmando esto con la respuesta expresada por el jefe de personal, donde da a conocer que el personal a su cargo está a la disposición las 48 horas a la semana, y en caso de sobre pasar la jornada se paga la hora extra y se compensa con viáticos de alimentación y transporte.

4.11.4 Por el tipo de relación de dependencia

Grisolía, (2013) Es aquel trabajo que una persona realiza bajo la dependencia o subordinación y en beneficio de otra persona, quien se apropia del producto de ese trabajo.

4.11.4.1 Trabajador dependiente

Cruz Villalón, (2008) Trabajador por cuenta ajena o que trabaja para otra persona, empresa o institución.

Este tipo de trabajador es elemental para el desarrollo económico de terceras personas donde trabajan por la simple razón de obtener un salario que les permita satisfacer necesidades personales y familiares, por lo tanto el mayor lucro lo obtiene la empresa a la que les trabajan, debido que los trabajadores son los manifestadores de ideas para que la empresa marche de la mejor manera y pueda obtener utilidades.

En base a lo anteriormente expuestos es necesario que el comisariato tenga un mejor sistema motivacional que permita al personal sentirse parte de la organización, con oportunidades de escalar y obtener logros dentro de esta.

4.11.4.2 Trabajador por cuenta propia

Cruz Villalón, (2008) trabajador por cuenta propia es un trabajador autónomo. El trabajador autónomo se auto beneficia por si solo debido a que de su propio desempeño que el realiza obtiene sus beneficios, esto permiten tener una vida adecuada, dependiendo del nivel ingresos que les generen sus actividades laboral, muchas veces el trabajar por si solo tiene sus beneficios pero no siempre es así, es por esta razón que las empresas forman sociedades que le permiten tener mayor recursos disponibles para expandirse en el mercado local.

Los trabajadores que laboran por cuenta propia son dueños de su adecuada motivación debido a que ellos manejan su propios trabajo y no necesitan de la autorización de otros para hacer posible contar con algún elemento motivacional, por ejemplo una persona que dirige su propio negocio no necesita pedir permiso o contar con una autorización para optar a un auto desarrollo profesional o para incrementar su salario. Mientras que los trabajadores del comisariato dependen de

la dirección administrativa quien decide cual es la motivación que se aplicara a los empleados.

4.12 Carácter

4.12.1 Definición de Carácter

Santos J. A. (1993) Carácter es el sello que nos identifica y diferencia de nuestros semejantes, producto del aprendizaje social.", Esto nos hace pensar que somos personas únicas que poseemos un conjunto de reacciones y hábitos de comportamiento único que a lo largo de nuestras vidas hemos adquirido.

Con relación a lo anteriormente expuesto cada persona actúa de acuerdo al carácter que posee, dentro del cual las personas tienen muchas formas de expresar su carácter unos pueden ser de carácter agresivos otros quizás un poco más pasivo, pero en estos es lo que hace único y semejante el conjunto de hábitos persistentes en el trabajador.

Como es notable 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 en griego significa cuño.

Cada individuo es libre de poseer un carácter distintos al de los demás, estos hacen que las personas se distingan de otras aún más cuando se trata de poner en práctica el carácter como jefe o como subordinado, muchas veces los jefes que poseen carácter no adecuado para ejercer su mando ante los subordinado hacen que estos se sientan obligados a realizar la tarea y no como responsable de hacer las tareas, de este punto de vista los empleados toman dos percepciones construyendo una barrera que limita al trabajador a tener opinión y hacer su tarea de la manera más conforme.

En relación a esto último el jefe de personal asume que el carácter del personal juega un papel muy importante para la asignación de actividades, donde se determinan ciertos elementos del carácter, que serán favorable para el desempeño de actividades.

4.12.2 Estructura de Carácter

Jiménez, (2001) que esto dependerá también del tipo de carácter que posea cada persona. En los diferentes tipos de carácter se tienen a aquellos que pueden ser líderes, todo depende de cómo los tres componentes de la estructura del carácter que plantea Santos J. (2004) la emotividad, la actividad, y la resonancia.

Santos J. (2004) los tres componentes de la estructura del carácter son la emotividad, la actividad, y la resonancia o respuestas ante las impresiones que nos manifiesta como primarios o secundarios.

De acuerdo a las menciones realizadas por el autor la emotividad, consistente en la mayor o menor repercusión emocional del sujeto ante un acontecimiento. Cabe mencionar que los empleados poseen diferentes tipos de reacciones antes las diferentes tipologías de situaciones que se presenta en la empresa, esta reacción puede ser positiva o negativa, pero de una o de otra manera define la personalidad del individuo en cuanto al carácter.

La actividad, consistente en la mayor o menor inclinación del sujeto a responder a un estímulo mediante la acción. Dentro de este elemento muchas veces es necesario que el estímulo sea representativo para despertar en el individuo cierto interés por hacer las cosas y que lo conlleve a la actividad dentro de la organización. Por lo tanto dentro del comisariato se puede mencionar que no existe una estimulación contante que despierte en los empleados deseos hacia la actividad, pero aun así el desempeño de estos es considerable de una manera productiva.

Por lo tanto las personas que poseen los rasgos indicados como primarios son personas variables y volubles, así como los que presentan la forma secundaria son constantes y organizadas, esto muchas veces se vuelve difícil diferenciar entre los trabajadores debido a que no expresan a simple vista las formas de actuar. Los diferentes tipos de carácter manifestados en las personas dependen entonces, de la presencia o ausencia en el carácter de los tres componentes principales dados por el autor.

Las personas emotivas y activas son influenciadas e influyen en los mandos medios, son buenos líderes por ejemplo los tipos coléricos y apasionados. Las emotivas no activas, son aquellas que se impresionan fácilmente, pero estas impresiones no son canalizadas, no forman un buen líder como por ejemplo los nerviosos. Los no emotivos activos, son fríos sentimentalmente, pero por otro lado son de acción, inteligencia y vivacidad, consiguen lo que quieren aun a costa de otras cosas, influyen en el medio, por ejemplo los sanguíneos. Los no emotivos no activos son personas no motivadas y que tampoco motivan a los demás, son fácilmente influenciables por lo que no constituyen a un líder.

Con frecuencia se confunden los términos temperamento y carácter. La diferencia es que el temperamento es el conjunto de las inclinaciones íntimas que brotan de la constitución fisiológica de los individuos donde da pauta del tipo cambiante, El carácter, en cambio, es el conjunto de las disposiciones psicológicas que nacen del temperamento en donde el temperamento nace del carácter, modificado por la educación y el trabajo de la voluntad y consolidado por el hábito y el entorno que se encuentre el individuo de acuerdo a cada situación.

4.12.3 Clasificación de Carácter

Jiménez, (2001) El carácter de una persona influye mucho en el estudio, en el trabajo y en la vida diaria, o lo facilita o lo dificulta. Es importante que las personas conozcan su carácter. Que conozcan sus puntos fuertes y débiles, para que

puedan saber qué pueden esperar de ellos. Y también, cómo deben ayudarse y estimularse en la vida.

En ciertas situaciones los jefes presentan personalidades del carácter desfavorable para los trabajadores, esto que conlleva a que el trabajador se sienta aun desmotivado, y se creen entre jefe y empleados una barrera de indiferencias, por lo tanto es recomendable de que el jefe encargado del personal sepa distinguir cuales son sus puntos débiles y fuerte en cuanto al carácter, para así poder determinar mediadas que lo conlleven superar esta formas de mando.

4.12.4 Tipos De Carácter

Los individuos presentan diferentes tipos de carácter estos definen las formas de actuar ante las situaciones de trabajo, por lo tanto dentro los más representativos que se pueden identificar en los trabajadores de la empresa tenemos los siguientes:

4.12.4.1 El Nervioso

Jiménez, (2001) El tipo de carácter nervioso cambia continuamente de intereses y de ocupación. Este tipo de carácter se entusiasma con lo nuevo, pero este sólo busca de ello lo que es práctico, le falta orden, disciplina y perseverancia en las cosas. Tiene una voluntad débil, es inestable, sociable, cariñoso y extrovertido.

Resulta oportuno mencionar que dentro de las empresas se convierte desfavorable contar con personal que presenten carácter nervioso ya que al momento de toma de decisiones quizás no haga o tome la adecuada para el éxito de la empresa, por lo tanto se vuelve poco reactivo ante situaciones de las cuales se necesita poseer carácter fuerte con disciplina, práctico para las actividades y perseverancia y se desea que se reaccione ante situaciones que se requiere presión en toma de decisión.

4.12.4.2 El Sentimental

Jiménez, (2001) es muy sensible, tímido, pesimista. El busca el aislamiento y la soledad. Es rencoroso, difícil de reconciliar. Se desmoraliza rápidamente. Es inseguro. En el trabajo es lento e indeciso. En cuanto a su inteligencia: es reflexivo, se centra en los objetos es muy abstraído. Le gusta hacer las cosas bien, pero se desalienta pronto ante las dificultades. Tiene problemas para adaptarse a cosas nuevas.

En este propósito para la organización en estudio no es recomendable poseer personal con carácter sentimentalista debido a que es una empresa orientada a actividades de comercio, donde se interactúa con clientes, proveedores y otros tipos de personas, con los que se tiene que estar en constante negociaciones, para hacer posible el cumplimiento de las actividades.

4.12.4.3 El Sanguíneo

Reactividad elevada por motivo insignificante se ríe a carcajada, en hechos insustanciales puede irritarse fuertemente, responde a todo lo que le llama la atención, sensibilidad elevada, actividad elevada, extrovertido. Es una persona cálida, vivaz, alegre, que da gusto. Por su naturaleza es receptivo y las impresiones externas se abren camino fácilmente en su corazón donde prestamente provoca una respuesta atropellada.

En cuanto a este tipo de carácter dentro de las empresas son característicos de muchos empleados donde unos actúan de una manera diferente a la de otros para los administradores se vuelve difícil entender a tantos tipos de caracteres donde unos son más complejos que otros, esto se presta a malos entendidos con los trabajadores donde quizás un llamado de atención sencillo puede ser entendido por el trabajador como algo brusco o grosero, esto va estar de acuerdo al tipo de carácter y a la sensibilidad de estos.

4.12.4.4 El Colérico

Tal como el sanguíneo se diferencia por su poca sensibilidad, elevada reactividad y actividad, pero la actividad supera la reactividad por esto es desenfrenado, incontenible, inquieto, es más rígido que el sanguíneo, gran estabilidad en las aspiraciones e intereses, gran perseverancia, dificulta para cambiar de atención, lo cual le permite ser efectivo en las distintas circunstancias de la vida personal.

Dadas las condiciones que anteceden los trabajadores que poseen este tipo de carácter son personas con alto de deseos de superación, esto permite que busquen en la empresa la manera de encontrarlas sus metas y objetivos personales de lo contrario se vuelve un poco desmotivador el trabajo que estarán realizando debido a que sus aspiraciones e intereses no son logrados. Esto puede conllevar a que la empresa no aproveche ciertas características que el trabajador posee para el buen desempeño.

4.12.4.5 El Apasionado

Jiménez, (2001) Posee una gran memoria e imaginación. Tiene una gran capacidad de trabajo. Vive siempre ocupado. Tiene afición al estudio y le gusta todo tipo de tareas. Prefiere trabajar sólo. Estudia de forma ordenada y metódica. Se destaca en lectura, historia, redacción y matemáticas. Le interesa lo social, lo religioso y político.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, el carácter apasionado es muy común en las grandes organizaciones que son exigente con la selección del personal, donde buscan personal apto para el desempeño de las actividades vinculado con este carácter, esto permite que la complejidad de las tareas no sea una limitante para el logro de metas y objetivos propuestos, debido a que son personas que cuentan con características muy necesarias para el buen desarrollo organizacional, en cuanto a la organización en estudio según los datos

recabados se puede mencionar que existe rasgos de este carácter presente en los trabajadores, donde según expreso el responsable que el personal tiene buena capacidad de trabajo y realizan sus actividades en tiempo y forma.

4.12.4.6 El Flemático

Poco sensitivo, poco emotivo, difícilmente se ríe, se encoleriza o se entristece. Cuando todo 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.

Como anteriormente mencionábamos dentro de las empresas existen trabajadores con diferencias en sus caracteres, estos caracteres son predominante ante las situaciones que se presentan en las actividades de la empresa, donde un trabajador puede expresar gran parte de su carácter mediante realiza una actividad, lo que puede conllevar al éxito o al fracaso de esta, sin embargo muchas veces las empresas no toman en cuenta los tipos de caracteres que el trabajador posee para desempeñarse, de tal manera que la empresa puede lograr una mala imagen ante los clientes o usuarios que pertenecen a la institución.

4.12.4.7 El Amorfo

Jiménez, (2001) Es perezoso. Su vida es dormir y comer. Es poco original, se deja llevar por el ambiente. Es despilfarrador, impuntual y carece de entusiasmo. Es social y extrovertido. Razona con mucha lentitud y analiza las cosas de forma superficial. Huye de cualquier esfuerzo. Suele aplazar las tareas. Es torpe y desordenado.

En este mismo sentido, dentro de la organización en estudio es necesario identificar que trabajadores poseen este tipo de carácter, lo cual no es muy beneficio para la organización, aún más cuando se trata de un alto rendimiento productivo y cumplimiento de metas y objetivos.

4.12.4.8 El Apático

Jiménez, (2001) Es cerrado en sí mismo. Es melancólico. Es irreconocible y testarudo. Es perezoso, Rutinario, Pasivo e indiferente. Carece de estímulo y actividad. Es un pobre de ideas. Es apático y poco interesado en actividades.

Se observa claramente que los carácter que se han venido mencionando durante este desarrollo, algunos no son indicados para poseerlos como trabajador, sin embargo en el comisariato de la policía existe personal que tiene ciertas vinculaciones con estos carácter, lo que hace distinguirse uno del otro, es por ello que la administración trata de comprender cada uno de estos tipos de carácter al momento el escuchar quejas y sugerencias que le plantea sus trabajadores, de igual manera permite conocer como motivar cada individuo de acuerdo a su carácter que presente cada individuo.

Todos estos rasgos caracterológicos son puntos de referencia, no podemos etiquetar la personalidad de los individuos, como si cada uno de ellos no evolucionara con el tiempo o no tuviera nada propio. Es por ello que aunque exista inconformidad con el carácter de los empleados el jefe de personal no puede cambiar la forma de actuar de cada individuo, ya que este es propio de cada persona y se vuelve aun mas difícil cuando no se sabe manipular el carácter del personal.

4.13 Características del trabajador

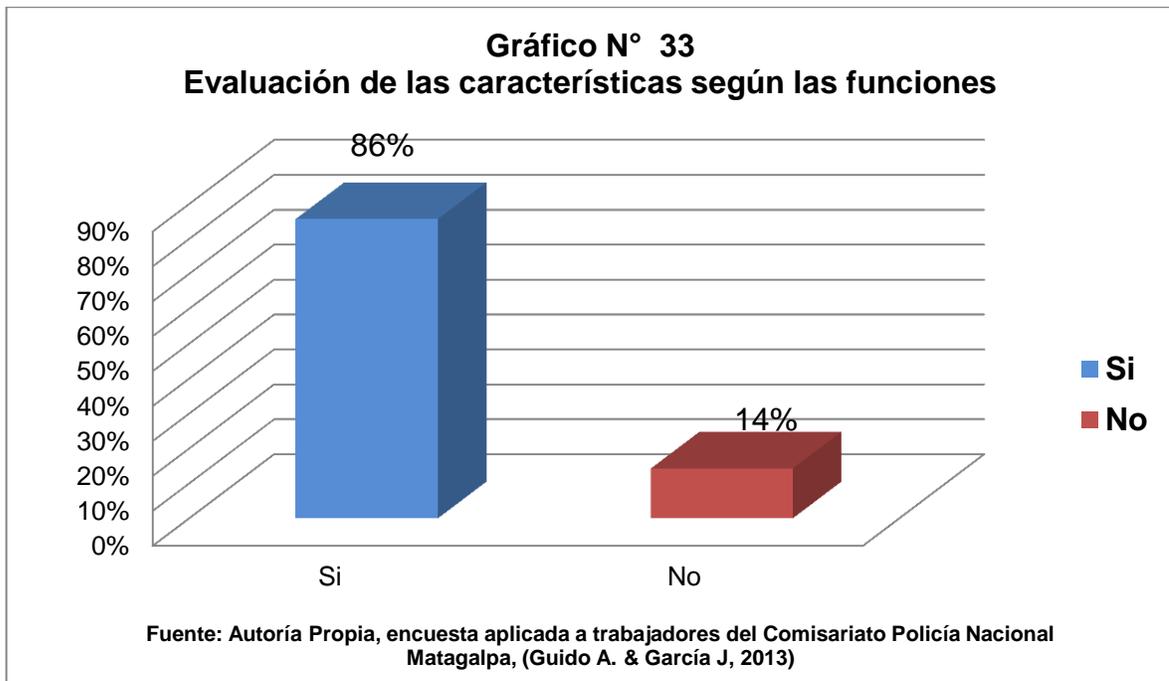
Robins, (2004) Los atributos que tienen una connotación positiva en nuestra cultura guarda una relación positiva en la productividad, iniciativa, apertura y flexibilidad del grupo. Estas características de personalidad repercuten en el desempeño del grupo puesto que ejerce una influencia notable sobre la manera en la que cada individuo se relaciona con los demás. Las organizaciones requieren profesionales integrales, es decir, personas con una buena y sólida formación

académica, pero que cuenten con habilidades sociales que le permitan integrarse bien al equipo de trabajo y ser un aporte día a día. En definitiva, las empresas saben que sólo contar con un excelente grupo humano les permitirá marcar la diferencia y alcanzar el liderazgo, por eso la preocupación de contar con los mejores.

Las buenas características de los trabajadores conllevan al éxito constante de la empresa debido a que existe una constante productividad, actuando con positividad ante las distintas actividades que le son asignadas. Muchas veces los empleados que poseen un buen nivel de desempeño productivo se convierten en el trabajador más indicado para realizar todas las actividades que requieren de un buen desempeño, esto se vuelve para el empleado muchas veces agobiante, debido a que se sobre carga de trabajo que quizás no le competen, pero en otros casos puede ser un ejemplo a seguir por lo demás empleados, aun mas cuando este puede estar recibiendo un incentivo por su real desempeño.

Las características de cada individuo son esencial al momento de la contratación de nuevo personal, en donde se da la comparación del currículo con las características que este presenta, son aspectos muy tomados en cuenta al momento de hacer las entrevista para la contratación y es de vital importancia mostrar nuestras principales características, habilidades y destrezas, al igual los deseos de desarrollo profesional que nos proponemos para ser más eficientes en las funciones que se le asignen, de esta manera se puede decir que existe vinculación entre la exigencia del cargo con las características del trabajador, cuando los encargados de contrataciones toman en cuenta la valoración estrictamente de características llegan a tener personal calificado para el desempeño de distintas actividades dentro de la empresa.

Las características esenciales que debe poseer profundo sentido de Ética, Habilidad y Creatividad, Dedicación y Responsabilidad, Profundo Respeto a la Persona Humana, comunicador, prudente, madurez y equilibrio emocional.



En cuanto a los criterios de evaluación del carácter del trabajador para la asignación de tareas el 86% de los empleados son evaluadas sus características para poder ejercer las funciones de tal manera que estos son puestos a prueba para determinar si cuentan con lo que el puestos necesita, y tan solo un 14% de los empleados no poseen evaluación de sus características para desempeñarse en sus actividades dentro de la organización, pero quizás en su momento si fue necesario y la empresa lo aplico, con esto se puede dar apreciación a que la mayor parte de las ocasiones y a la mayor parte de los empleados han sido evaluados para la asignación de tareas, cabe agregar que esto produce a los empleados un mejor desempeño en sus funciones evitando las consecuencias de acomplejamiento, estrés, fallas en el proceso de actividades, siendo para la empresa de gran importancia y conllevándolo a obtener un mejor nivel de desarrollo, mejores logros de metas y objetivos propuesto.

Para más relevancia el responsable del personal expone que las características principales que debe tener los empleados son: Ser responsable, ser honesto, ser sociable, poseer conocimientos técnicos, experiencia.

4.13.1 Fuerte orientación a las metas

Recursos Humanos web, (2006) 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.

Resulta oportuno mencionar que la organización debe poseer personal con alto rendimiento, que estas se fijan metas claras de lo que quieren lograr, en sí que tenga un propósito como tal de su vida personal, por lo tanto para los trabajadores del comisariato es necesario que se les permita como parte de la motivación la oportunidad de lograr sus metas personales de tal manera que se beneficien y aporten a la empresa estos conocimientos, si los trabajadores logran tener alcance de sus metas y propósitos se sentirán realizados y desearán seguir laborando para la empresa.

Arias, (2004) Surgen en este escenario tres grupos: Las personas bloqueadas por sus imposibilidades, los que son manipulados por sus circunstancias; los que articulan y contra juegan en la búsqueda de oportunidades.

Es evidente entonces que dentro de la organización son muy usuales encontrar personal que llene estas expectativas, donde no todo el personal se plantea un propósito que le generara desarrollo a corto o largo plazo, pero para lograrlo se debe tener iniciativa la cual se define como la acción de adelantarse a los demás, es ver un posible problema y adelantarse con soluciones, es tener el impulso por promover cosas nuevas, es actuar no simplemente pensar. Así lograr alcanzar las metas ya que es el proceso de influencia por medio de la motivación, es ponerle fervor, ganas, esfuerzo, estimulación, inteligencia, amor, entrega a una causa, con disciplina y el proceso del razonamiento lógico para poder alcanzar las metas que se han orientado y así lograr llegar a lo planteado.

4.13.2 Constancia y persistencia

Recursos Humanos web, (2006) Las personas con alto rendimiento no se doblegan ante la derrota usualmente siguen adelante y persisten hasta lograr su meta.

En efectos las personas que son persistentes en su alcance de metas, son las llegan a tener mejores logros y oportunidades en la vida personal al igual, esto se debe a que no pierden las esperanzas de lograr lo propuesto, luchan con intensidad y consistencia, sin importar los límites, estas personas son adecuadas para llegar a tener puestos considerables dentro de la organización debido a su nivel de dedicación, por lo tanto para los trabajadores del comisariato es necesario que exista una adecuada valoración de las características de constancias y persistencia.

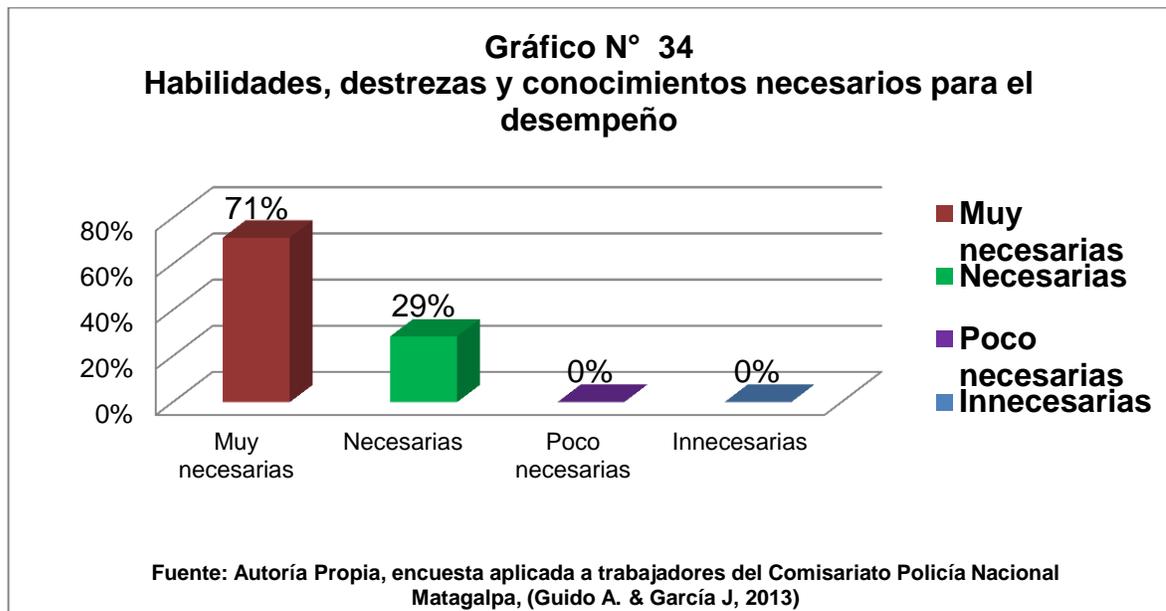
Cuando se tiene esa persistencia y constancia en alcanzar las metas y objetivos el rendimiento es máximo, no importa cuántas veces fallar, sino lograr alcanzar lo que se ha propuesto porque la persistencia lleva al éxito, como se cita las personas que tienen alto rendimiento no se doblegan ante la derrota, sino que siempre seguir adelante sin importar las adversidades que se estén presentando.

4.13.3 Destrezas interpersonales

Recursos Humanos web, (2006) 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.

Las destrezas interpersonales es llevar buena relación con sus compañeros lo que se vincula trabajar en equipo para poder alcanzar las metas establecidas y obtener el logro personal y grupal por haber alcanzado las metas que se le habían asignado y demostrar que se es capaz y los retos que se presenten se pueda

alcanzar y superarlos, esta permite tener un máximo rendimiento, porque una buena relación entre los compañeros obtendrá ayuda colaboración cuando se necesite igualmente brindar dicho apoyo cuando en algún momento de los compañero de trabajo lo necesite.



Por lo tanto dentro del análisis de las habilidades y destrezas de los empleados el 71% de estos consideran que es muy necesaria la existencia de habilidades, destrezas y conocimiento para llevar a cabo un mejor desempeño en sus labores diarias, otro 29% lo consideran necesarias, lo que indica que para el 100% de los empleados son necesarios para el buen desempeño poseer estas menciones anteriores, debido a que del buen uso que se le den a estos elementos dependen el desarrollo de la organización de lo contrario no existe dinámica entre los trabajadores para mejorar el desempeño y motivarlos de una manera adecuada.

4.13.4 Correr riesgos

Recursos Humanos web, (2006) 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.

Las grandes empresas de hoy en algún momento corrieron riesgo y alcanzaron el éxito, la persona que corre riesgo y analiza dichos riesgos tendrá gran rendimiento al romper la barrera del temor. Por consiguiente en cada fase de la vida se debe correr riesgo tanto en el ámbito laboral como personal sin importar si se falla o se logra el éxito, si al fallar no hay que darse por vencido sino que ser siempre corredores de riesgo así se aprenderá y las experiencias aumentara para no cometer los mismos errores, saber analizar que riesgos correr y aproximarse a las metas que se han propuesto de manera individual y organizacional.

4.13.5 Administración de tiempo

Recursos Humanos web, (2006) 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, debido a que es necesario para la administración del negocio estos elementos, y al momento de darle prioridad, se pierden la noción del tiempo por lo tanto es un factor difícil de administrar.

La administración del tiempo es revisar y analizar nuestros conceptos sobre la correcta aplicación del tiempo. La cual es una aplicación administrativa de producción, administrar el tiempo realmente significa administrarse uno mismo, de tal manera que se pueda optimizar el rendimiento del tiempo de que se dispone. El tiempo es una simple medida.

Precisando una vez más en este elemento, se debe ser cuidadoso en lo que se invierte el tiempo, en el comisariato se puede decir que el tiempo se administra de una manera efectiva, debido a que son pocos los empleados para dar cumplimiento a las funciones asignadas, esto se debe a la buena coordinación entre los trabajadores, donde cada uno apoya las funciones del otro sin

desatender sus funciones propia, de esta manera se aprovecha el tiempo y se minimiza los gastos de hora extras, cabe mencionar que la eficiencia de este se debe a la constante supervisión del jefe inmediato en cuanto a las actividades que se llevan a cabo es decir que existe presión para el aprovechamiento del tiempo.

La administración del tiempo es una característica esencial que debería tener cada individuo, ya que con esto se denotaría en gran escala la productividad de cada trabajador, debido que en veces se suele perder el tiempo en actividades pocos productivos o de poco interés como es el caso de atención a teléfonos o la atención visitas de amigos los cuales no traen ningún aporte al desempeño de las funciones que se están llevando a cabo.

Cuando el empleado administra el tiempo en sus funciones su rendimiento es alto, porque sabe cómo realizar sus funciones y aprovechar dicho tiempo en actividades productivas tanto de manera personal porque lograra alcanzar sus metas y objetivos, como para la empresa, porque su productividad va creciendo por tener empleados que saben aprovechar el tiempo en sus actividades asignadas.

4.13.6 El manejo del estrés

Robins, (2004) Es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y de lo cual es resultado le aparecerá incierto e importante.

Dentro de las mayorías de las empresas existen trabajadores con altos niveles de estrés, esto es muy concurrente debido a que muchas veces los empleados no están preparados para trabajar bajo presión o con un alto nivel de responsabilidades, convirtiendo al trabajador en una persona que se siente limitada para realizar sus actividades y ser aún más productivo, ante tal situación lo más indicado es que el trabajador posee un nivel de responsabilidad adecuado

sin sobre carga de estas, también que sus resultados que desea alcanzar no se vuelvan tan difícil de lograr, otro aspecto que induce al estrés del trabajador es la falta de recursos para realizar sus actividades como tal.

4.14 Perfil de los trabajadores

4.14.1 Actitud correcta

Robins, (2004) Son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos.

Se puede determinar que una persona posee una actitud correcta cuando toma decisiones en sano juicio que lo conllevan a una evaluación correcta del acontecimiento, pero no siempre los trabajadores actúan de manera correctas debido que las personas como tal, piensan, sienten actúan diferentes entre sí, por lo tanto nunca se logra a que todos los empleados actúen igual a los demás o a como los jefes quieren, este es un reto muy constante que los administradores de la actualidad afrontan, el cual es difícil de lograr cuando se cuenta con personal que no comprenden la situación y por lo tanto no actúan como se quisiera.

4.14.2 Eficacia

Chiavenato I. (1999) Es el logro de los objetivos previsto es competencia de la eficacia, logros de los objetivos mediante los recursos disponibles, logros de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

La eficacia solo se logra si el trabajador alcanza desempeñar su trabajo y lograr las metas y objetivos con los recursos que la empresa le brinda, en muchas situaciones las empresas no logran tener un gran nivel de desarrollo debido a que no son tan eficaces al desempeñarse con los recursos que poseen, por lo tanto gasta más en recursos para el logro de objetivos propuestos, teniendo menos utilidades y rentabilidad.

4.14.3 Eficiencia

Chiavenato I. (1999) Está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas, 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.

Cuando el trabajador logra economizar recursos y alcanzar lo que propone con el mínimo de recursos este es un trabajador que la empresa lo cataloga como eficiente, debido a que está realizando su trabajo con una óptima adecuación de los recursos, por lo tanto es un trabajador que se interesa por la economía de la empresa y merece que la empresa tome en cuenta este nivel de desempeño que en muchas organizaciones no se logra alcanzar, pero que si es necesario más cuando son empresas que su nivel de economía no les permite el derroche de estos.

Desde otro punto de vista aún más vinculado con la dirección administrativa, si el administrador 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.

Por lo tanto entre la eficiencia y la eficacia existe cierta vinculación que hacen ser a la empresa aún más auto sostenible, esto se puede lograr con la correcta inducción del personal que se les trasmite a través de los distintos nivel jerárquicos, los elementos anteriormente expuestos tienen que ver con otros que formalizan el alcance de estos en su totalidad, por ejemplo la planificación de los objetivos, donde se debe plantear que se quieren lograr y como se van a lograr, con que se va lograr, que controles se necesitan para llevar a cabo el plan, que mediadas de evaluación se tomaran para determinar hasta qué punto se están

logrado los objetivos y por último la elaboración de un plan de retroalimentación que ayude a mejorar los diversos hallazgos encontrados en la evaluación de la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Una vez que se realiza este proceso se determina que tan hábil es el personal dentro de sus desempeño, en caso de que lo sea es necesario un motivador que lo impulse a mejorar y mantener el alto rendimiento de la eficiencia y la eficacia.

4.14.4 Esfuerzos

Chiavenato I. (1999) el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

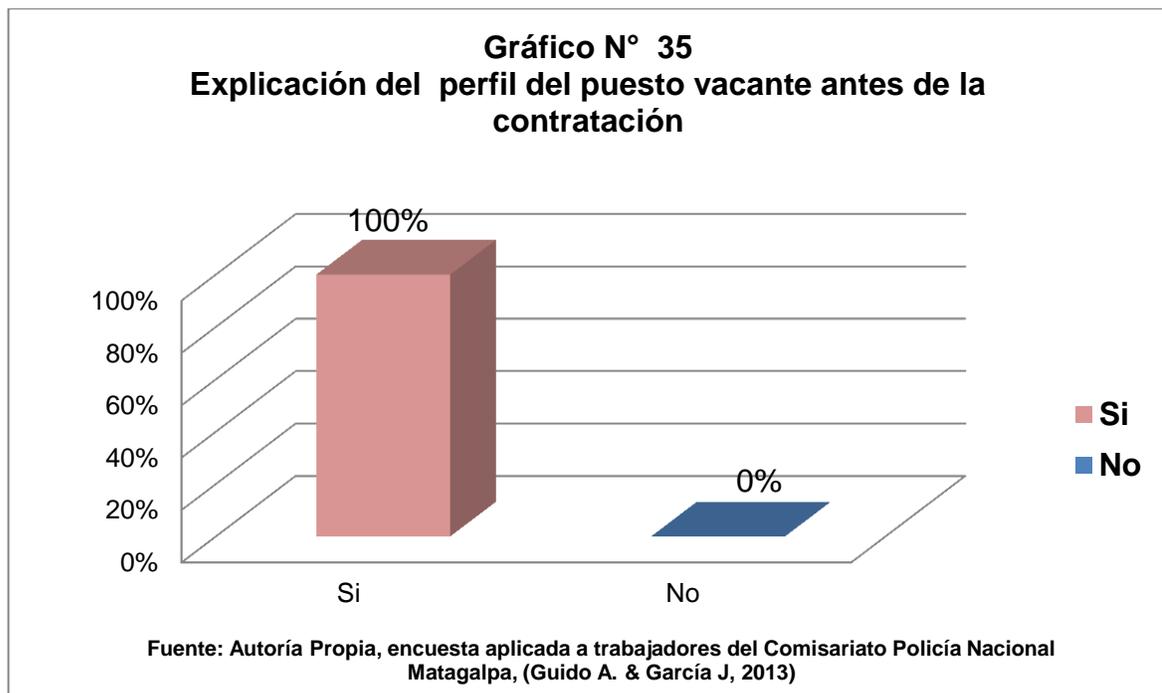
Por consiguiente, el esfuerzo es el precio que se debe pagar para conseguir cualquier objetivo que se propone alcanzar. Para que los empleados se esfuercen al momento de la realizar sus trabajos es necesario que la empresa implemente formas de motivarlos, esto dará la probabilidad de que el desempeño y el rendimiento de los empleados será óptimo, debido a que se esforzaran a un más con tal de ser partícipe de la motivación y demostrar sus habilidades que poseen como tal.

Las habilidades de los empleados deben de ser aprovechadas, pero al mismo tiempo necesitan se remuneradas, con esto se estará reconociendo por parte de la empresa la importancia de tener trabajadores con altas expectativas de habilidades y capaces de desempeñar cualquier actividad que se les encomiende. Por lo tanto cabe agregar que los empleados son aún más capaces y hábiles cuando existe un interés de por medio que los motiva a quererlo lograr, conllevando estos a un alto nivel de esfuerzo.

4.14.5 Agilidad en las decisiones.

Ubierna, (2009) La agilidad organizacional es un imperativo estratégico. A mayor autonomía mayor agilidad, y a mayor agilidad mayor efectividad. Sin embargo la agilidad de las decisiones y acciones debe estar organizada por un propósito compartido y por valores centrales compartidos, para que sean conducentes al logro empresarial.

El tener agilidad al tomar una decisión tiene sus ventajas, pero al mismo tiempo sus desventajas, la ventaja es que las decisiones que se tomen en el momento pueden dar soluciones inmediatas las cuales pueden ser de gran utilidad para el problema que se afronta, pero también puede ser que por tomar decisiones con agilidad las tomes de una manera inoportuna y se puede generar el caos la empresa, por lo tanto dentro del comisariato es necesario que las decisiones que se realizan, se hagan de una manera más socializada con la opinión de los compañeros en casos que sea ameritado, esto puede estar limitado por el nivel y el grado de importancia de la decisión a tomar.



Para el 100% de los empleados antes de ser contratado la empresa les explico el perfil del cargo al que aspiraban donde este les permite formularse una idea más profunda a cerca de las labores a desempeñar, dando esto como resultado que el empleado no se sienta en un ámbito desconocido sin saber a qué se va a dedicar, también esto les permite que pueda hacer una valoración interna de que tan capas se siente para desempeñar el cargo, con estos resultados es notable que la dirección administrativa del comisariato está aplicando muy bien este criterio al momento de realizar el reclutamiento y selección del personal.

4.15 Cualidades del Trabajador

4.15.1 Educación

Chiavenato I. (1999) Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

La educación de toda las personas va estar vinculada con el tipo de principios familiares, intelectuales y sociales con los que interactúa, por lo tanto dentro de las empresas muchas veces se vuelve difícil llegar a acuerdos debido a que estos poseen distintos niveles de educación que los hace que uno se diferencien de otros.

La educación juega un papel importante en el nivel de comportamiento del ser humano donde este actúa con normas y principios que lo hacen ser pasibles.

4.15.2 Participación

Robins, (2004) Es un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinada a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

De la participación de los empleados puede estar el éxito de grandes logros dentro de la empresa, pero en la realidad de las instituciones tanto públicas como privadas muchas veces se limitan a no aceptar las opiniones de los empleados, dentro del comisariato solo para un grupo de personas es tomada en cuenta la cualidad de la participación, otra parte no posee esta cualidad o simplemente no se le presta la oportunidad de que expresen su participación en las distintas actividades de la empresa, por lo tanto se pueden estar desaprovechando fuentes de ideas útiles para la empresa.

La dirección administrativa de la empresa tiene que aprender a escuchar las distintas opiniones de los trabajadores para que en base a estas se retomen las de mayor vinculación para llevar a cabo la toma de decisión, cabe agregar que el administrador funciona como un filtro ante tal situación debido a que no toda información puede ser útil, pero si es necesario retomar aquellos aspectos de mayor importancia que salieron de la participación de los elementos de la organización. Desde el punto vista de la motivación este sería una forma de demostrar interés en cuanto a los ideales que ellos poseen y les serviría como un motivador más para mejorar el desempeño.

4.15.3 Creatividad

Conyon, (2002) Tener la capacidad de crear nuevas ideas, proyectos para beneficio de la empresa.

Creatividad, pocas personas tienen esta habilidad el cual algunas lo consideran como un don, ciertas instituciones lo toman de gran importancia que los empleados sean creativos otras lo pasan por alto, una persona creativa es capaz de hacer de la nada grandes proyectos para beneficios de muchas personas, de manera personal y principalmente para la empresa si es el caso. La creatividad no se aprende se trae consigo lo que permite el desarrollo personal, profesional e institucional cuando se labora para una institución.

4.15.4 Logros

Conyon, (2002) Se debe demostrar a la empresa que se mejora el trabajo día a día.

En el CPN a cada empleado se le asigna metas y objetivos, el cual debe alcanzar, por consiguiente el empleado debe demostrar a los superiores que la empresa mejorara en cada etapa, debido a los esfuerzos de cada individuo en alcanzar las metas que se le han asignado, lo que permite el logro de manera personal por haber cumplido con lo asignado y el logro para la empresa por crecer día a día con eficacia y eficiencia, lo que da pauta a la satisfacción total por sentirse auto realizado tanto personal como laboral, lo que permite que para futuras metas que se asigne este será un motivador para poder alcanzar nuevamente esta satisfacción esto se relaciona con lo del ciclo motivacional, donde una vez que se alcanza el logro de metas y objetivos se genera una etapa de metas y objetivos que alcanzar.

4.15.5 Reacción ante los retos

Conyon, (2002) Es la capacidad de aceptar nuevas responsabilidades, responder positivamente a los retos.

El empleado cuando tiene la capacidad de aceptar nuevas responsabilidades tiene la iniciativa de crecer profesionalmente, y desarrollarse de manera personal para crecer tanto profesional como de cargo dentro de la institución, esta es una habilidad que debería tener cada individuo reaccionar positivamente ante los retos que se le presente superar dichos retos y cada uno tomarlo como una experiencia más, lo que da pautas para ser mejor empleado dentro de sus funciones. Cuando se tiene mente abierta a nuevos retos, esta propenso a alcanzar el éxito de manera persona.

4.15.6 Ética

Conyon, (2002) Ser correctos y actuar en el marco de los principios individuales y sociales, que reposan en el ambiente interno y externo a la organización.

En sí, la ética es la disciplina que se ocupa de pensar el valor del bien, su naturaleza, su relación con otros valores y la fundamentación de las normas morales que rigen nuestras acciones. Cada profesional debe tener ética en sus funciones y actividades que realiza, ya que son normas a las cuales debe seguir, y esto están los principios que cada individuo debe tener vinculado con la moral, para tener una presentación en la sociedad a esto se relaciona la ética profesional el cual se define como la ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos profesionales de cada profesión.

La Ética como toda ciencia posee un método por medio del cual se tenga un conocimiento profundo de la conducta humana. El cual consiste en los siguientes pasos:

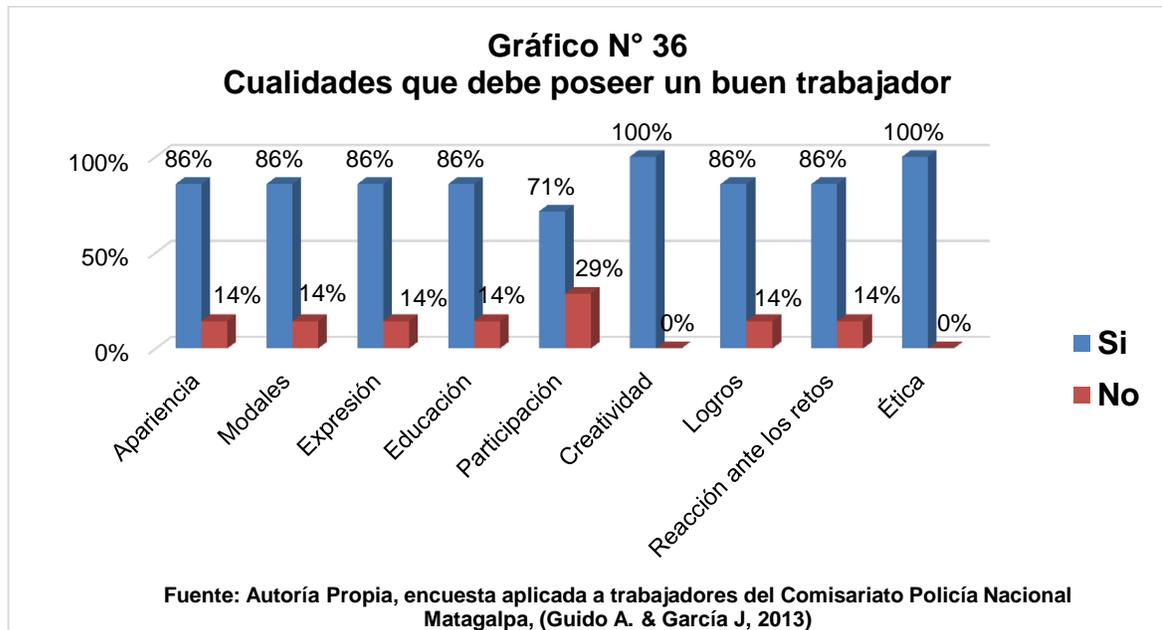
Observación.

Evaluación.

Percepción.

La ética profesional es importante porque ayuda a los profesionales a reflexionar los dilemas éticos específicos que se pueden dar en la práctica empresarial, además constituyen un aporte a toda persona que descubra la necesidad de emprender este camino de progresiva humanización. Al decir profesional no solo se refiere a que la ética es solo para quienes tienen son profesionales, sino que está va destinada especialmente a las persona que ejercen una profesión u oficio en particular, por lo tanto como parte de la ética profesional es un elemento

necesario que deben de poseer los trabajadores de la institución para tratar de ser leales a la organización y que la organización se los retribuya.

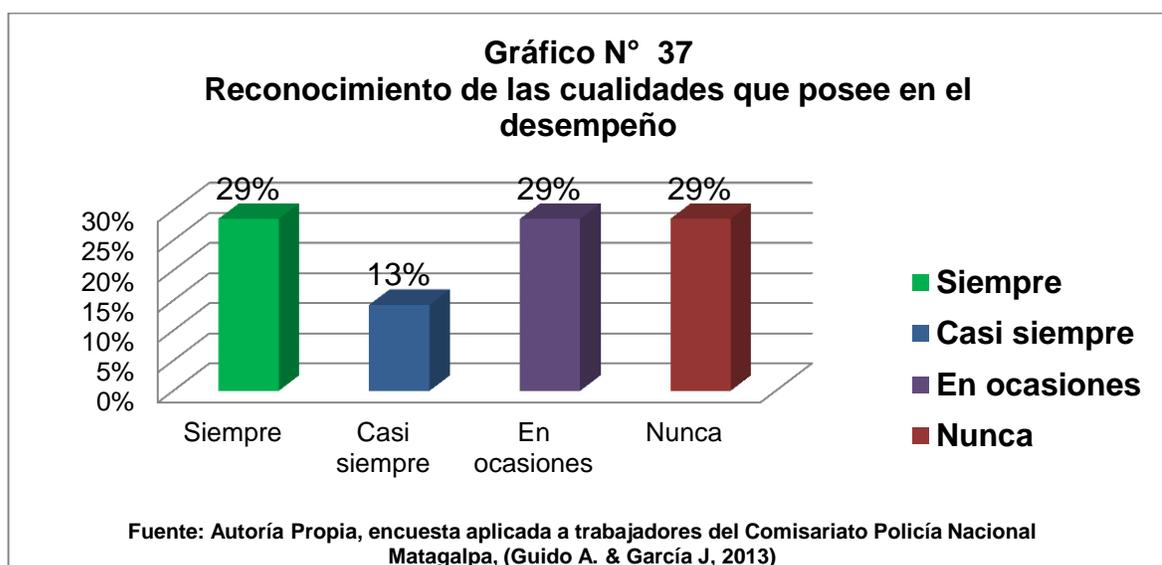


Según los empleados del comisariato consideran que dentro de las cualidades de un buen trabajador deben de poseer creatividad y tener ética donde el 100% coincidieron que es lo esencial en un buen trabajador, en segundo debe tener una buena apariencia, modales, expresión, educación, logros, reacción ante los retos el cual un 86% de los empleados así lo expresan y tan solo un 14% piensa lo contrario, y por último que deba participar en todas las actividades de la empresa, el cual el 71% consideran positivamente este elemento.

De acuerdo a los datos obtenidos un buen trabajador debe ser creativo a en todas su funciones que le sean encomendadas, ya que al ser creativo le dará pautas a desempeñarse mejor dentro de sus funciones, a la creativa debe estar vinculada la buena ética profesional puesto que un empleado que no actúa con ética dentro de la empresa es un empleado que no está demostrando lealtad con su trabajo que le es confiado aun así este sea creativo y demuestre interés hacer bien las cosas dentro de la institución.

De igual manera los empleados tienen que demostrar apariencia ante lo que van a desempeñar debido a que ellos son la cara e imagen de la empresa vinculado con esto los empleados deben tener buenos modales expresión, educación, ser participativo, tener búsquedas de logro y reaccionar ante los retos que impiden el alcance de los que se quiere lograr. Una persona que es capaz de interrelacionar todos estos elementos y puede ponerlos en práctica con facilidad es un elemento que cuenta con un potencial único y suficiente para un buen desempeño, pero en la realidad de las empresas se cuentan con distintos tipos de cualidades que poseen los empleados, pero nunca van a ser iguales o poseerlas todas a la misma vez.

En cuanto a los aporte del jefe de personal asume que dentro de las cualidades que debe de poseer el trabajador tenemos las siguientes: capacidades técnicas e intelectuales, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad de trabajo en equipo, conocimientos previos en cuanto al área de trabajo al que será promovido. Estas cualidades son consideradas para todos los empleados lo cual son tomadas en cuenta al momento de contrataciones y accesos vinculándolo con las características, y en caso de que los individuos no llenen las expectativas del cargo en cuanto a las cualidades se busca recursos fuera de la empresa.



Muchas veces para los empleados es de agrado y los motivos que sus cualidades como tal sean reconocidas y valoradas, esto les ayuda a querer seguirla conservando, aumentar el nivel de cualidades y servir de ejemplos para otros empleados, por lo tanto dentro de la organización en estudio para el 29% de los empleados siempre son reconocidas sus cualidades, para otro 29% en ocasiones tienen reconocimiento sus cualidades demostrada en el desempeño y para un 29% nunca son reconocidas sus cualidades como trabajador y por ultimo tan solo un 13% de los empleados casi siempre son reconocidas sus cualidades, es necesario mencionar que para la mayor parte de los empleados de esta organización reciben reconocimiento en base a este elemento, pero el 29% que no percibe que sus cualidades sean reconocidas es necesario darle un poca más de atención debido a que pueden sentirse desmotivados, por la falta de este elemento o puede ser que lo reciban pero no es el indicado que despierte en ellos valoración de sus cualidades.

4.16 Habilidades

Robins, (2004) Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo.

Los seres humanos desarrollamos habilidades a medida que nos preparamos intelectual, física, profesional, pero gran parte de las habilidades se logran a desarrollar cuando ejercemos la práctica, por lo general las habilidades son característicos de cada persona no todos poseen las mismas habilidades y no todos pueden llegar a lograr obtener habilidades de otras personas, pero es necesario apreciar las habilidades que el recurso humano de la empresa posee debido a que esto ayuda mejorar la relación de jefe a subordinado y se eliminan las barreras.

Los trabajadores que poseen diversas habilidades al desempeñar las labores, sienten seguridad de lo que hacen y no demuestran dificultad ante tal situación,

pero es necesario que para que estas personas puedan expresar lo que ellos saben, se les preste las condiciones de trabajo, se les de su espacio donde realizarlas, y se motive constante para que no perciban que su trabajo no es reconocido, al contrario es un recurso que debe ser incentivado y aprovechado debido a que muchos pueden poseer habilidades pero no las que el cargo necesita para su buen desempeño.

4.16.1 Capacidad de análisis

Chiavenato I. (1999) es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Parte fundamental para ejercer sus funciones con eficiencia y eficacia es tener capacidad de analizar, lo cual permite que el análisis conlleve éxito en las funciones, porque cada actividad que se realice o comportamiento debe realizarse con seguridad que lo que se hace conlleve al éxito al individuo y a la empresa donde labore, como cita el autor esta es habilidad real de la persona y quien posea esta habilidad podrá desarrollarse de manera personal y profesional, porque son pautas esenciales en el desarrollo de cada individuo al ejercer o ejecutar actividades dentro de sus labores.

Si cada empleado tuviera dicha capacidad en sus funciones podría presentar grande ideas a la empresa y consigo llevaría a que la empresa crezca dentro del mercado donde está ubicada, pequeños empleados (nivel jerárquico), tienen grande habilidad de análisis, pero pocas empresas valoran esta capacidad de sus empleados.

4.16.2 Capacidad y gestión

Furmham, (1980) Se refiere al grado en que una persona puede realizar de manera eficiente diferentes procesos coordinados para elaborar una meta

específica. Esto abarca desde simples tareas de destreza en la que debe existir una coordinación entre las manos y la vista, hasta complejos procesos intelectuales de toma de decisión, y por lo tanto se relaciona con la inteligencia pero se distinguen de ellas.

Según expresa el autor estas son personas que cuentan con capacidades de llevar a cabo varios procesos y saberlos coordinar entre sí, lo cual para muchos trabajadores se vuelve difícil de lograr debido a que no tiene la habilidad de estar realizando dos tareas a la misma vez, por lo tanto cuando un trabajador logra compaginar la realización de dos o más actividades realizándolas con destrezas, se vuelve un trabajador que posee capacidad y gestión en la realización de sus tareas, hasta el grado de que puede ser capaz de tomar decisiones muy complejas.

4.16.3 Interactuar con la cultura

Robins, (2004) En cuando en algunas culturas se insiste en resolver los problemas, mientras que en otro se acepta las cosas a como son.

Muchas veces el querer interactuar con la cultura se vuelve un poco difícil aún más cuando interrelacionas con culturas muy distintas a la cual perteneces, por lo tanto esto te permite tener ciertas inconveniencias al momento de llevar tu desempeño a cabo.

Desde el ámbito interno de las empresas lo trabajadores con mayor antigüedad dentro de esta conocen como es la cultura interna de la empresa y para los que apenas están llegando a la empresa se vuelve un ambiente de incertidumbre, es aquí donde juega un papel de mucha importancia la adaptación del personal a la empresa o al puesto de trabajo, donde lo más idóneo para conocer la cultura de la empresa es dar una pequeña reseña histórica de la empresa, presentar al personal con el que vas a trabajar, Determinar los distintos tipos de mandos y

dejar las cosas en claro todo aquello que pueda dejar en duda a el nuevo ingreso del personal, esto se convertirá en una habilidad para el trabajador de la manera como lo asimile y lo perfeccione.

4.16.4 Capacidad para trabajar en equipo

López Ruiz, (2011) Es la capacidad para trabajar de manera complementaria es decir de unir esfuerzos y disponer la competencia cada cual en torno a un objetivo común generando un todo que es mayor que la suma de sus parte.

La capacidad para trabajar en equipo es factor importante en cuanto a las habilidades que debe tener un individuo ya que es una manera complementaria como refiere el autor, es donde los esfuerzos individuales se unen en un solo para poder realizar actividades y poder alcanzar las metas y objetivos que se han propuesto.

Trabajando en equipo se puede lograr alcanzar grandes éxitos y llevar a la empresa a un nivel alto, no es un pensamiento, son varios pensantes que actúan para un mismo beneficio o meta, al unir ideas se alcanza grandes ideales y alcanzar el éxito en común.

4.16.5 Comunicación y Colaboración

Chiavenato I. (2000) La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra.

La comunicación es básica dentro de las empresas debido a que esto permite que las personas que laboran para la institución puedan socializar e intercambiar entre ellos sus distintas formas de pensar, esto puede ser de utilidad para la empresa siempre y cuando sea información que fundamente desarrollo para esta, de lo contrario solo se está cayendo en socializaciones de los empleados y perdida del

tiempo, aunque dentro de la organización es difícil evitar que fluya información de carácter informal, puesto que los empleados son característicos de caer en círculos de conversaciones o tertulias amistosas en las horas laborales, es aquí donde entra en juego la acción que tome el gerente para tratar de controlar la situación dentro de la empresa, una de ellas sería la medición del desempeño diario y la reubicación de actividades de manera que siempre el trabajador tenga algo que hacer.

Es notable que el trabajador logra a poseer la habilidad de comunicación cuando logra a tener un control del mensaje que va transmitir dentro de la organización, donde la información tiene que ser de ayuda para el equipo de trabajo por ejemplos transferencias de datos, nuevas ideas de trabajo, inculcación de buenos valores, la manera adecuada de comunicarse desempeña un papel importante en la actualidad debido a que existen nuevas formas de hacerlo y los empleados tienen que poseer la habilidad comunicarse adaptados a los cambios.

V. CONCLUSIONES:

Los resultados reflejan que esta empresa implementa sistemas relacionados con la motivación de los empleados, los cuales no son lo suficientemente satisfactorios para todos los trabajadores esto debido que la aplicación no es la adecuada de acuerdo a las necesidades y deseos de los empleados.

1. Las técnicas motivacionales aplicadas a los trabajadores del Comisariato Policía Nacional son: el dinero, la participación de los empleados, calidad de vida laboral y enriquecimiento del puesto.
2. La implementación de estas técnicas son percibidas de manera insatisfactoria, siendo una de ella la poca participación de los empleados, inadecuada calidad de vida laboral, poca frecuencia del enriquecimiento del puesto, el dinero es considerado como motivador solo para aquellos que por su nivel jerárquico devengan más.
3. Los factores que influyen en la aplicación de las técnicas motivaciones están los siguientes: **Factores de motivación y satisfacción:** el trabajo en sí, autorrealización, reconocimientos, progreso profesional, responsabilidad. **Factores higiénicos de insatisfacción:** las condiciones de trabajo, administración de la empresa, salarios, relaciones con el superior, beneficios y servicios sociales.
4. La influencia de la motivación laboral en los trabajadores del comisariato no está siendo efectiva en la totalidad del personal debido a que existe mucha centralización del mando lo que minimiza la participación y opinión de los empleados a pesar que estos trabajadores consideran de suma importancia aplicación de esta técnica para sentirse involucrado en las actividades del comisariato, pero éstos la consideran de importancia y necesaria su aplicación.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Agustina, N. S. (31 de 05 de 2013). MODALIDADES CONTRACTUALES EI contrato de trabajo fijo discontinuo. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA, FACULTAD DE DERECHO, GRADO RELACIONES LABORALES .

Altamirano, M. (Agosto de 2008). Manual de Capacitacion en Cumplimiento de Deberes y Derechos Laborales. 1er Edicion Instituto nicaraguense de Estudios Humanitarios.

Arias, J. d. (2004). *Surgen en este escenario tres grupos: Las personas bloqueadas por sus imposibilidades, los que son manipulados por sus circunstancias; los que articulan y contra juegan en la búsqueda de oportunidades.* revista electronica de investigacion psicoeducativa.

Castells, M. (2010). *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa.* sitio digital 'Ciencias Sociales Hoy'.

Chiavenato, I. (1997). *Administracion de recursos Humano colombia, 2da edicion.* : Editora ATLAS S.A.

Chiavenato, I. (2,000). *Administracion de recursos humanos .* Mc Graw- Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos.* Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos.* Mc Graw- Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Gestion del Talento Humano.* Mc Graw Hill.

Consolación, C., & Pons Peregort, O. (2005). LA MOTIVACION: FACTOR CLAVE EN EL RENDIMIENTO DE LAS. Barcelona: Dpto. de Organización de Empresas.Universidad Politécnica de Cataluña.Campus.

Conyon, F. R. (2002). *Beneficios para la empresa de contar con trabajadores Accionistas Management en Recursos Humanos (5ta ed.).* Santiago, Chile.

Cruz Villalón, J. (2008). El estatuto del trabajo autónomo. La Ley.

Furmham, A. (1980). *Psicologia Organizacional.* Mexico: OXFORD University Press.

gerencie. (2011). *www.gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-a-termino-fijo-o-a-termino-indefinido.html>

Grisolía, J. A. (2013). *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. Buenos Aires: Depalma.

Gross, M. (2009). *Manuel Gross*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554533/Cuatro-fuentes-de-la-motivacion-laboral.html#content-top>

Guevara, A. G. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivacion en el trabajo*. Veracruz. Mexico: Edicion Electrónica.

Jiménes, G. J. (2001). *El caracter propio del ser humano*.

López Ruiz, M. Y. (2011). *Elementos de gerencia educativa para educacion basica*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/margaysabel/elementos-de-gerencia-educativa-para-educacin-bsica>

Ortiz Berríos, M. (2009). *Promoverán empleos verdes en Puerto Rico. Atabey* .

Oxford English Dictionary. (1989). Electronically indexed online document. White collar.

Perrin, C., & Blauth, C. (2011). *como la motivacion interna fomenta el desempeño. Achieveglobal*.

Recursos Humanos web. (2006). *rrhh-web.com*. Obtenido de http://www.rrhh-web.com/caracteristicas_atos_rendimiento.html

Red de sitios latinos de trabajo. (s.f.). Obtenido de [trabajos.us: http://www.trabajo.us/trabajar/trabajo/empleos/caracteristicas_del_buen_empleado_s/](http://www.trabajo.us/trabajar/trabajo/empleos/caracteristicas_del_buen_empleado_s/)

Robins, S. P. (2004). *comportamiento organizacional*. Pearson Educaccion .

Rodríguez Vite, M. H. (2011). *Trabajador y Patrón*. Hidalgo - Huejutla: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - Huejutla.

Santos, J. A. (1993). *Motivacion Laboral*. Universidad de El Salvador.

Santos, J. (2004). *la ruta un mapa para contribuir futuros* . El salvador: Editorial de la universidad del salvador.

Scheaffer L., R. W. (1986). *Elementos del muestreo* (Vol. 3ra edición). Mexico: Mexico Iberoamerica.

The Organization Development Institute. (s.f.). Obtenido de www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/189-taylor-frederick-w.html

toda la ley. (2000). *todalaley.* Obtenido de <http://www.todalaley.com/modguia11p133.htm#133>

Ubierna, A. (29 de Septiembre de 2009). *Agilidad Organizacional.* Obtenido de <http://andresubierna.com/2009/agilidad-organizacional/#axzz2vOyMPPUA>

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. | ¿Se siente motivado laboral mente? | a) Si b) No | *Responsables de áreas y Subordinados de la Institución. | |
| | | -Importancia de la Motivación. | ¿Qué importancia tiene la motivación laboral para usted en su institución? | a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante d) Nada importante. | | |
| | Proceso de la Motivación. | Personalidad del Individuo Deseos y necesidades Motivación Obtenida. Objetivos y metas. | ¿Qué tácticas utiliza para aplicar el proceso motivacional dentro de la empresa? | | | |
| | | | ¿Cómo considera usted la participación de su jefe inmediato en la aplicación de su motivación laboral? | a) Muy necesaria b) necesaria. c) Poco necesario. d) innecesaria | | |

| | | | ¿Se siente frustrado o tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos? | a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|----|----|----------|--|--|----------|--|--|--|--|--|-------------------------------------|--|--|
| | | | ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? | a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Poco satisfecho d) Insatisfecho | | | | | | | | | | | | | | |
| Tipos de Motivación. | Motivación intrínseca. Motivación extrínseca. Motivación Transcendente. Motivación Transitiva | ¿Cómo considera el cumplimiento de sus metas laborales? | a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ¿Qué lo motiva a actuar dentro de la empresa? | <table border="1"> <thead> <tr> <th>motivación</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Material</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aportes que puedo dar a los demás por mi trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por las actitudes de mis superiores</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | motivación | si | No | Personal | | | Material | | | Aportes que puedo dar a los demás por mi trabajo | | | Por las actitudes de mis superiores | | |
| motivación | si | No | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Material | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aportes que puedo dar a los demás por mi trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Por las actitudes de mis superiores | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------------|----------------------|-----------|--|--|
| | | | | Todas las anteriores | | | |
| Teorías de la Motivación | Teoría de Herzberg | ¿Cuáles considera que se cumplen de los siguientes factores de motivacionales? | | | | | |
| | | | Factor motivacional | si | No | | |
| | | | El trabajo en si | | | | |
| | | | Auto Realización | | | | |
| | | | Reconocimiento | | | | |
| | | | Progreso Profesional | | | | |
| | Responsabilidad | | | | | | |
| | Teoría de Maslow (Necesidades) | ¿Cuáles de las siguientes necesidades considera usted que son satisfecha por la compensación recibida por sus trabajo? | | | | | |
| | | | necesidades | si | No | | |
| | | | Fisiológicas | | | | |
| | | | Seguridad | | | | |
| | | | Sociales | | | | |
| Reconocimiento | | | | | | | |
| auto superación | | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|
| | | Teoría de David Mc Clelland | ¿Cómo califica los logros obtenidos en su puesto de trabajo? | a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente | | |
| | | Teoría de Mc Gregor. Seguridad y estabilidad laboral | ¿Cómo califica la seguridad y estabilidad laboral en su trabajo? | a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente | | |
| | | | ¿Cómo califica su relación con su superior? | a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) malo | | |
| | | Teoría de Taylor. -Incremento de la Productividad mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Creación de recompensas económicas. | ¿Considera que la organización de trabajo le permite un aumento en la productividad? | a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) nunca | | |

| | | | | | | |
|-------------------------|----------------|---|--|---|-----------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar trabajadores hábiles y diestros. • Análisis Científico de las tareas y su tiempo de ejecución. | | | | |
| | | Teoría de la Valencia, expectativa de Vroom | ¿Se siente satisfecho con las condiciones laborales brindadas? | a) Totalmente satisfecho b) Satisfecho. c) Poco satisfecho. a) Insatisfecho. | | |
| | | | ¿Cómo considera la asignación de las tareas y la responsabilidad labora? | a) Excelente b) Muy buena c) Buena. d) Regular e) Mala | | |
| | Dinero. | ¿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 | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--------------------------------|---------------------------------|---|--|-----------|-----------|--|
| | Técnicas de Motivación. | Participación. | | | | | |
| | | | ¿Cuál es su nivel de satisfacción por los reconocimientos y recompensas recibidas por su desempeño? | a) totalmente satisfecho. b) satisfecho. c) Parcialmente satisfecho d) Insatisfecho | | | |
| | | | ¿Qué tan importante es su participación dentro de las actividades de la institución? | a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante. d) Nada importante. | | | |
| | | | ¿Se siente participe de las decisiones y que hacer de la organización? | a) Siempre b) Casi siempre c) En ocasiones d) Nunca | | | |
| | | Calidad de Vida Laboral. | ¿Que genera la calidad de vida laboral? | Calidad de vida | si | No | |
| | | | | Clima de confianza | | | |
| | | | | Respeto mutuo | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|--|---|-----------|-----------|-----------|
| | | Enriquecimiento de Puesto. | | Oportunidades dentro de la empresa | | | |
| | | | | Satisfacción laboral | | | |
| | | | | | | | |
| | | | ¿Cómo se consideran las condiciones de trabajo dentro de la institución? | a) Muy adecuada. b) Adecuadas c) Poco adecuadas d) inadecuadas | | | |
| | | | ¿Cuáles de estas condiciones de trabajo posee en sus instalaciones? | Condiciones de trabajo | de | si | No |
| | | | | Buena iluminación | | | |
| | | | | Temperatura adecuada | | | |
| | | | | Espacio | | | |
| | | | | Herramienta para desempeñar su trabajo | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | Técnicas de Motivación. | | ¿Cuáles son las razones que lo inspira a trabajar dentro del comisariato? | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Motivos</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El ambiente laboral</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Las buenas relaciones interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Buen salario y recompensas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestaciones sociales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestigio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oportunidades de crecimiento profesional</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Motivos | si | No | El ambiente laboral | | | Las buenas relaciones interpersonales | | | Buen salario y recompensas | | | Prestaciones sociales | | | Prestigio | | | Oportunidades de crecimiento profesional | | | | |
|--|----------------------------------|---|--|--|----------------|-----------|---|---------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|----------------------------|--|--|-----------------------|--|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|
| Motivos | si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| El ambiente laboral | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Las buenas relaciones interpersonales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Buen salario y recompensas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prestaciones sociales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prestigio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Oportunidades de crecimiento profesional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Estrategias de Motivación | Adecuación persona / Puesto De Trabajo. Desarrollo Profesional. Política Salarial. El Reconocimiento. | <p>¿Conoce acerca del tipo de estrategia que aplica la institución?</p> <p>¿Cómo clasifica las estrategias de motivación utilizadas?</p> | | | | <p>*Responsables de áreas y Subordinados de la Institución</p> <p>*Entrevista y Encuesta.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | ¿Cuáles de los siguientes criterios considera usted que se deben de tomar en cuenta para ascensos? | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterios</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidades y habilidades</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recomendaciones</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partido políticos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Criterios | si | No | Conocimientos | | | Capacidades y habilidades | | | Experiencia | | | Recomendaciones | | | Partido políticos | | | Otros | | | | |
|---------------------------|----|----|--|---|-----------|----|----|---------------|--|--|---------------------------|--|--|-------------|--|--|-----------------|--|--|-------------------|--|--|-------|--|--|--|--|
| Criterios | si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimientos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidades y habilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Experiencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Partido políticos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | ¿Cómo percibe la evaluación a su desempeño laboral? | <ul style="list-style-type: none"> a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) deficiente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas de compensación? | <ul style="list-style-type: none"> a) Muy satisfecho. b) satisfecho c) poco satisfecho. d) Insatisfecho. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|-----------|-----------|--|
| | | | ¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional le brinda la institución? | Oportunidades de desarrollo | si | No | |
| | | | | Capacitaciones | | | |
| | | | | Talleres | | | |
| | | | | Formación técnica | | | |
| | | | | Formación profesional | | | |
| | | | | Formación de posgrado | | | |
| | | | ¿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 | | | |

| | | | | Reconocimientos en pergaminos | | |
|---|---|--|--|---|--|--|
| <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 Liderazgo en la organización | ¿Qué definiría usted una Organización? | <ul style="list-style-type: none"> a) Una estructura b) Un edificio. c) Grupo de persona que trabajan para un jefe. d) Grupo de persona que trabajan en conjunto para el logro de una meta. | | |
| | | | ¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad matagalpina? | <ul style="list-style-type: none"> a) Muy importante b) Importante c) Poco importante d) Para nada importante | | |
| | | | ¿Cuales de estos tipos de liderazgo predomina en la organización? | <ul style="list-style-type: none"> 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. | | |
| | | | ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta institución? | <ul style="list-style-type: none"> a) Totalmente Satisfecho. b) satisfecho c) parcialmente satisfecho. d) Insatisfecho | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|--|------------------|------------------|
| <p>Generalidades del Trabajador.</p> | <p>Definición del Trabajador. Deberes y Derechos.</p> | <p>¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?</p> | <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Parcialmente de acuerdo d) En desacuerdo</p> | | | |
| | | <p>¿Cómo considera Las condiciones salariales para usted?</p> | <p>a) Excelente b) Muy buenas c) Buenas d) Regulares e) deficientes</p> | | | |
| | | <p>¿Considera que recibe un salario de acuerdo al código del trabajo?</p> | <p>a) Si. b) No</p> | | | |
| | | <p>¿Con que derecho laboral básico cuenta?</p> | <p>Derecho básico</p> | | <p>si</p> | <p>No</p> |
| | | | <p>Libre sindicación</p> | | | |
| <p>Negociación colectiva</p> | | | | | | |
| <p>Huelgas</p> | | | | | | |
| <p>Reunión</p> | | | | | | |
| <p>Información</p> | | | | | | |
| <p>Consulta</p> | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|---|-----------|-----------|
| | | | | Participación en la empresa. | | |
| | | | ¿Con que deberes laborales 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. | | |
| | | | | | | |
| | Clasificación de los Trabajadores. | Por la clase de trabajo desempeñado. -Cuello blanco. -Cuello azul. -Cuello rosa. -Cuello verde. Por el tipo de contrato | ¿Cómo están clasificados los trabajadores dentro de la organización? | | | |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|--|
| | | <p>de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Por su condición. -Trabajador fijo o indefinido, incluyendo al trabajador fijo discontinuo. -Trabajador temporal, tanto en las modalidades de eventual, por obra y servicio o por interinidad. <p>Por la jornada.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajador con contrato a tiempo completo. -Trabajador con contrato a tiempo parcial. <p>Por el tipo de relación de dependencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajador dependiente. -Trabajador por cuenta propia | <p>¿Cómo es su jornada de trabajo?</p> | <ul style="list-style-type: none"> a) Con contrato a tiempo completo b) Con contrato a tiempo parcial. c) Otro (especifique) | | |
|--|--|---|--|---|--|--|

| | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|----------------|--|--|
| | Carácter. | Definición de Carácter. Estructura de Carácter. Clasificación de Carácter. Tipos De Carácter. <i>-El Nervioso.</i> <i>-El Sentimental.</i> <i>-El Colérico.</i> <i>-El Apasionado.</i> <i>-El Sanguíneo.</i> <i>-El Flemático.</i> <i>-El Amorfo.</i> <i>-El Apático.</i> | | | | |
| | Características del trabajador | -Fuente orientación a las metas. -Constancia y persistencia. -Destrezas interpersonales -Correr riesgos. -Administración de tiempo. -El manejo del estrés. -La búsqueda de desafíos. | ¿La empresa evalúa sus características como trabajador para el desempeño de sus funciones? | a) Si a) No | | |

| | | | | | | |
|--|-----------------------------------|---|--|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Visualización de la meta. -Creer firmemente en su causa. | | | | |
| | 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 | ¿El responsable de contrataciones le explico el perfil del puesto vacante, para el desempeño a la hora de su contratación? | <ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) En ocasiones | | |

| | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|---|---|--|-----------|-----------|--|--|
| | Cualidades del Trabajador. | Apariencia Modales. Expresión. Educación. Participación. Creatividad. Logros. Reacción ante los retos. Ética. | ¿Qué cualidades considera usted que debe poseer un buen trabajador? | Cualidades | si | No | | |
| | | | | Experiencia | | | | |
| | | | | Modales | | | | |
| | | | | Expresión | | | | |
| | | | | Educación | | | | |
| | | | | Participación | | | | |
| | | | | Creatividad | | | | |
| | | | | Logros | | | | |
| | | | | Reacciones ante los | | | | |
| | | | | Retos | | | | |
| | | | | Ética | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | ¿La empresa reconoce las cualidades que presenta? | a) Siempre b) Casi siempre c) En ocasiones d) Nunca | | | | |

| | | | | | | |
|--|---------------------|--|---|--|--|--|
| | | | | | | |
| | Habilidades. | <p>Capacidad de análisis</p> <p>-Capacidad y gestión</p> <p>-Interactuar con la cultura</p> | <p>¿Cree que sus habilidades, destrezas y conocimientos son necesarias para llevar a cabo eficientemente sus funciones?</p> | <p>a) Muy necesarias</p> <p>b) Necesarias</p> <p>c) Poco necesarias</p> <p>d) Innecesarias</p> | | |
| | | <p>-Capacidad para trabajar en equipo.</p> <p>-Inspirar y motivar</p> <p>-Estimular el compromiso.</p> <p>-Creatividad e Innovación.</p> <p>-Pensamiento Crítico y Solución de Problemas.</p> <p>-Comunicación y Colaboración.</p> <p>-Manejo de Información.</p> <p>-Alfabetismo en Medios.</p> | | | | |



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN-FAREM Matagalpa

Modelo Guía de entrevista

Anexo N° 2

Los estudiantes del V año a licenciatura de administración de empresas sabatino UNAN- FAREM Matagalpa estamos realizando una investigación sobre la motivación laboral en el comisariato policía nacional del departamento de Matagalpa, tiene como objetivo desarrollar un análisis sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en los trabajadores del comisariato, su información es de suma importancia para el éxito de esta investigación.

De ante manos agradecemos su amable colaboración:

Cargo: _____

Antigüedad: _____

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

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

3. Si usted implementa diversos tipos de motivación con sus empleados ¿cómo reaccionan 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 tácticas utiliza para aplicar el proceso motivacional dentro de la empresa?

6. ¿Conoce acerca del tipo de estrategia que aplica la institución?

7. ¿Cómo clasifica las estrategias de motivación utilizadas?

8. ¿Cómo están clasificados los trabajadores dentro de la organización?
9. ¿Técnicas motivacionales implementa usted para motivar a sus empleados? ¿Cómo la perciben y que retribución laboral demuestran en agradecimiento a lo recibido?

10. ¿Qué estrategia de motivación implementa? ¿Cómo las pone en práctica?
¿Cuáles es la de mayor efectividad?

11. ¿Cree usted que sus empleados consideran importante la empresa de acuerdo a las actividades desempeñadas?

12. ¿La productividad es un indicador en la empresa que demuestra que los trabajadores se sienten satisfechos? ¿Por qué?

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

14. ¿Cuál es la manera de dar cumplimiento a los derechos de los trabajadores dentro de la empresa?

15. ¿Cómo están clasificados sus trabajadores? ¿Estos poseen un mismo horario de jornada laboral?

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

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

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

19. ¿Qué cualidades deben de poseerlos empleados para aspirar a una vacante? ¿la empresa reconoce en especial estas cualidades que poseen?

20. Para la asignación de funciones ¿Qué habilidades y destrezas son tomadas en cuentas? ¿ayuda estas a mejorar el desempeño? ¿Por qué?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-FAREM Matagalpa
Modelo Guía de encuesta
Anexo N° 3

Los estudiantes del V año a licenciatura de administración de empresas sabatino UNAN- FAREM Matagalpa estamos realizando una investigación sobre la motivación laboral en el comisariato policía nacional del departamento de Matagalpa, tiene como objetivo desarrollar un análisis sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en los trabajadores del comisariato, 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?

c) Si _____

d) No _____

2. ¿Qué importancia tiene 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?

- e) Muy satisfecho _____
- f) Satisfecho _____
- g) Poco satisfecho _____
- h) 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?

| Motivación | si | No |
|--|-----------|-----------|
| Personal | | |
| Material | | |
| Aportes que puedo dar a los demás por mi trabajo | | |
| Por las actitudes de mis superiores | | |
| Todas las anteriores | | |

8. ¿Cuáles considera que se cumplen de los siguientes factores

de motivacionales?

| Factor motivacional | si | No |
|----------------------------|-----------|-----------|
| El trabajo en si | | |
| Auto Realización | | |
| Reconocimiento | | |
| Progreso Profesional | | |
| Responsabilidad | | |

9. ¿Cuáles de las siguientes necesidades considera usted que son satisfechas por la compensación recibidas por sus trabajos?

| Necesidades | si | No |
|--------------------|-----------|-----------|
| Fisiológicas | | |
| Seguridad | | |
| Sociales | | |
| Reconocimiento | | |
| auto superación | | |

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

f) Excelente _____

- g) Muy bueno _____
- h) Bueno _____
- i) Regular _____
- j) Deficiente _____

11. ¿Cómo califica la seguridad y estabilidad laboral en su trabajo?

- f) Excelente _____
- g) Muy bueno _____
- h) Bueno _____
- i) Regular _____
- j) Deficiente _____

12. ¿Cómo califica su relación con su superior?

- f) Excelente _____
- g) Muy bueno _____
- h) Bueno _____
- i) Regular _____
- j) Malo _____

13. ¿Considera que la organización de trabajo le permite un aumento en la productividad?

- e) Siempre _____
- f) Casi siempre _____
- g) Pocas veces _____
- h) Nunca _____

14. ¿Se siente satisfecho con las condiciones laborales brindadas?

- d) Totalmente satisfecho

- e) Satisfecho. _____
- f) Poco satisfecho. _____
- g) Insatisfecho. _____

15. ¿Cómo considera la asignación de las tareas y la responsabilidad labora?

- f) Excelente _____
- g) Muy buena _____
- h) Buena. _____
- i) Regular _____
- j) Mala _____

16. ¿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 | | |

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

- a) totalmente satisfecho. _____
- b) satisfecho. _____
- c) Parcialmente satisfecho _____
- d) Insatisfecho _____

18. ¿Qué tan importante es su participación dentro de las actividades de la institución?

- e) Muy importante. _____
- f) Importante. _____
- g) Poco importante. _____
- h) Nada importante. _____

19. ¿Se siente participe de las decisiones y que hacer de la organización?

- e) Siempre _____
- f) Casi siempre _____
- g) En ocasiones _____
- h) Nunca _____

20. ¿Que genera la calidad de vida laboral?

| Calidad de vida | si | No |
|------------------------------------|-----------|-----------|
| Clima de confianza | | |
| Respeto mutuo | | |
| Oportunidades dentro de la empresa | | |
| Satisfacción laboral | | |

21. ¿Cómo se consideran las condiciones de trabajo dentro de la institución?

- e) Muy adecuada. _____
- f) Adecuadas _____
- g) Poco adecuadas _____
- h) Inadecuadas _____

22. ¿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 | | |

23. ¿Cuáles son las razones que lo inspira a trabajar dentro del comisariato?

| Motivos | si | No |
|--|-----------|-----------|
| El ambiente laboral | | |
| Las buenas relaciones interpersonales | | |
| Buen salario y recompensas | | |
| Prestaciones sociales | | |
| Prestigio | | |
| Oportunidades de crecimiento profesional | | |

24. ¿Cuáles de los siguientes criterios considera usted que se deben de tomar en cuenta para ascensos?

| Criterios | si | No |
|---------------------------|-----------|-----------|
| Conocimientos | | |
| Capacidades y habilidades | | |
| Experiencia | | |
| Recomendaciones | | |
| Partido políticos | | |
| Otros | | |

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

- a) Excelente_____
- b) Muy bueno _____
- c) Bueno _____
- d) Regular_____
- e) Deficiente_____

26. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas de compensación?

- a) Muy satisfecho._____
- b) Satisfecho_____
- c) poco satisfecho._____
- d) Insatisfecho._____

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

| Oportunidades de desarrollo | Si | No |
|-----------------------------|----|----|
| Capacitaciones | | |
| Talleres | | |
| Formación técnica | | |
| Formación profesional | | |
| Formación de posgrado | | |

28. ¿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 | | |
| Reconocimientos en pergaminos | | |

29. ¿Qué definiría usted una Organización?

- a) Una estructura_____
- b) Un edificio._____
- c) Grupo de persona que trabajan para un jefe._____
- d) Grupo de persona que trabajan en conjunto para el logro de una meta._____

30. ¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad matagalpina?

- a) Muy importante _____
- b) Importante_____
- c) Poco importante_____
- d) Para nada importante_____

31. ¿Cuales 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._____

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

- a) Totalmente Satisfecho._____
- b) Satisfecho_____
- c) parcialmente satisfecho._____

d) Insatisfecho_____

33. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

a) Totalmente de acuerdo_____

b) De acuerdo_____

c) Parcialmente de acuerdo_____

d) En desacuerdo_____

34. ¿Cómo considera Las condiciones salariales para usted?

a) Excelente_____

b) Muy buenas_____

c) Buenas _____

d) Regulares_____

e) Deficientes_____

35. ¿Considera que recibe un salario de acuerdo al código del trabajo?

a) Si._____

b) No_____

36. ¿Con que derecho laboral básico cuenta?

| Derecho básico | si | No |
|-----------------------|-----------|-----------|
| Libre sindicación | | |
| Negociación colectiva | | |
| Huelgas | | |
| Reunión | | |
| Información | | |
| Consulta | | |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Participación en la empresa. | | |
|------------------------------|--|--|

37. ¿Con que deberes laborales 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. | | |

38. ¿Cómo es su jornada de trabajo?

- a) Con contrato a tiempo completo_____
- b) Con contrato a tiempo parcial._____
- c) Otro (especifique)_____

39. ¿La empresa evalúa sus características como trabajador para el desempeño de sus funciones?

- a) Si _____
- b) No_____

40. ¿El responsable de contrataciones le explico el perfil del puesto vacante, para el desempeño a la horade su contratación?

- a) Si_____
- b) No_____
- c) En ocasiones

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

| Cualidades | si | No |
|---------------------------|-----------|-----------|
| Experiencia | | |
| Modales | | |
| Expresión | | |
| Educación | | |
| Participación | | |
| Creatividad | | |
| Logros | | |
| Reacciones ante los Retos | | |
| Ética | | |

42. ¿La empresa reconoce las cualidades que presenta?

- a) Siempre_____
- b) Casi siempre_____
- c) En ocasiones_____
- d) Nunca_____

43. ¿Cree que sus habilidades, destrezas y conocimientos son necesarias para llevar acabo eficientemente sus funciones?

- e) Muy necesarias_____
- f) Necesarias _____
- g) Poco necesarias_____
- h) Innecesarias_____

Anexo N° 4

Muestra poblacional aplicada al Comisariato Policía nacional Matagalpa.

Donde:

$$n = \frac{N (p) (q)}{(N-1) D + p (1 - p)}$$

n: Es la muestra.

P y q: parámetros de probabilidad de acierto y desacierto.

N: Tamaño de población.

D: Grado de precisión deseado.

$$n = \frac{N (p) (q)}{(N-1) D + p (1 - p)}$$

$$n = \frac{9 (0.5) (0.5)}{(9-1) (0.000625) + (0.5) (1 - 0.5)}$$

$$n = 8.82$$

$$n = 9$$

Anexo N° 5

Figura N° 1
Ciclo de la Motivación



Fuente: Santos, J.A., motivación laboral, 1993

Figura N° 2



Fuente: (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 1999)

Anexo N° 6 TABLA SALARIAL

| SECTOR DE ACTIVIDAD | PORCENTAJE | MENSUAL | DIARIO | POR HORA |
|---|------------|--------------|-----------|-----------|
| Agropecuario * | 6% | C\$ 2,566.89 | C\$ 85.56 | C\$ 10.69 |
| Pesca | 6% | C\$ 3,940.21 | C\$131.34 | C\$ 16.42 |
| Minas y Canteras | 6% | C\$ 4,653.92 | C\$155.13 | C\$ 19.39 |
| Industria Manufacturera | 6% | C\$ 3,484.33 | C\$116.14 | C\$ 14.52 |
| Industrias sujetas a régimen fiscal** | 10% | C\$ 3,708.00 | C\$123.60 | C\$ 15.45 |
| Micro y pequeña industria artesanal y turística nacional | 5% | C\$ 2,855.55 | C\$ 95.18 | C\$ 11.89 |
| Electricidad, Gas y agua; Comercio, Restaurantes y Hoteles; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones | 6% | C\$ 4,753.02 | C\$158.43 | C\$ 19.80 |
| Construcción, Establecimientos Financieros y Seguros | 6% | C\$ 5,799.15 | C\$193.31 | C\$ 24.16 |
| Servicios Comunes, Sociales y Personales | 6% | C\$ 3,632.77 | C\$121.09 | C\$ 15.14 |
| Gobierno Central y Municipal | 6% | C\$3,231.53 | C\$107.72 | C\$ 13.46 |

*/ Salario más alimentación correspondiente al sector agropecuario.

** / Vigentes a partir del uno de enero del 2013