

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-MATAGALPA



### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

TEMA GENERAL:

Clima laboral de las empresas productivas y de servicios del municipio de  
Matagalpa, durante el período 2013.

SUBTEMA

Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de los trabajadores  
del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, durante el período  
2013.

Autoras:

Arellys de Jesús Pastora Zamora.

Yusbelkis Massiel González Méndez.

Tutor:

MSC. Abel Membreño Galeano

Matagalpa, Febrero del 2014.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-MATAGALPA



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

TEMA GENERAL:

Clima laboral de las empresas productivas y de servicios del municipio de  
Matagalpa, durante el período 2013.

SUBTEMA:

Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de los trabajadores  
del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, durante el período  
2013.

Autores:

Arellys de Jesús Pastora Zamora.

Yusbelkis Massiel González Méndez.

Tutor:

MSC. Abel Membreño Galeano

Matagalpa, Febrero del 2014.

**TEMA GENERAL:**

Clima laboral en las empresas productivas y de servicios del municipio de Matagalpa, durante el período 2013.

**SUBTEMA:**

Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de los trabajadores del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, durante el período 2013.

## INDICE:

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
I.INTRODUCCIÓN: .....	1
II.JUSTIFICACIÓN: .....	6
III. OBJETIVOS.....	7
IV.DESARROLLO .....	8
1.1.Características del área del área de Servicios municipales: .....	8
1.2.Concepto de clima laboral:.....	10
1.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....	11
1.3.1. Definición:.....	11
1.3.2.1.Autonomía:.....	12
1.3.2.2.Trabajo en equipo / unidad:.....	14
1.3.2.3.Confianza: .....	15
1.3.2.5.Respaldo/Apoyo:.....	18
1.3.2.6.Reconocimiento:.....	20
1.3.2.7.Justicia/Imparcialidad:.....	21
1.3.2.8.Innovación:.....	22
1.4. FACTORES DE CLIMA LABORAL .....	23
1.4.1. Liderazgo: .....	23
1.4.2. ESTILOS DE LIDERAZGO .....	25
1.4.2.1. Estilos basados en el uso de la autoridad: .....	25
1.4.3. COMUNICACIÓN .....	28
1.4.3.1. Concepto:.....	28
1.4.3.2. Importancia de la comunicación.....	29
1.4.3.3 EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN .....	32
1.4.3.3.1. Comunicación descendente:.....	32

1.4.3.3.2 Comunicación ascendente: .....	32
1.4.3.3.3. Comunicación cruzada: .....	33
1.4.3.3.4. COMUNICACIÓN ESCRITA, ORAL Y NO VERBAL .....	35
1.4.3.3.5. Comunicación escrita:.....	35
1.4.3.3.6. Comunicación oral:.....	35
1.4.3.3.7. Comunicación no verbal: .....	36
2.1. Concepto de motivación:.....	38
2.3.2. Estabilidad en el empleo .....	43
2.3.3. Oportunidades de ascenso y promoción .....	45
2.3.4. Condiciones de trabajo.....	46
2.3.5. Posibilidades de participación en el trabajo .....	48
2.3.6 Ambiente social de trabajo .....	50
2.4.1.1.1. Necesidades fisiológicas:.....	52
2.4.1.1.2. Necesidades de seguridad:.....	53
2.4.1.1.3. Necesidades sociales:.....	53
2.4.1.1.4. Necesidades de autoestima:.....	53
2.4.1.1.5. Necesidades de autorrealización: .....	53
2.4.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG). .....	55
2.4.2.1. Factores higiénicos: .....	56
2.4.2.2. Factores motivacionales.....	56
2.4.3.1 Modelo de las expectativas de Vroom .....	58
2.4.4. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA (LAWLER). .....	60
V. CONCLUSIONES:.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	65

## **DEDICATORIA:**

El presente seminario de graduación lo dedico con mucho amor A DIOS padre creador, al hijo Jesucristo redentor y al ESPIRITU SANTO santificador ,quienes me dieron las fuerzas necesarias en los momentos que sentí ya no poder más, a nuestra madre santísima la Virgen María, quien intercedió ante su hijo para darme inspiración para la conclusión de este trabajo.

A mis padres y hermano quienes con su esfuerzo y apoyo hicieron posible la realización de esta tesis.

A mi esposo que por su comprensión y ayuda incondicional motivó a la culminación de este proyecto, a mis hijos que con su amor y alegría estimularon al alcance de este anhelo.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros, amigos, familiares y todos quienes de una u otra manera han contribuido a mi formación profesional, quienes sin su ayuda nunca hubiese podido hacer este sueño una realidad.

Con aprecio:

**Yusbelkis Massiel González Méndez**

## **DEDICATORIA:**

El presente seminario de graduación lo dedicamos con mucho cariño a **nuestros padres** y a todos quienes aportaron positivamente a lo largo de nuestra formación académica dándonos el apoyo e incentivación que necesitamos para trabajar día con día y que hoy son los testigos del trabajo perseverante para lograr este gran éxito en nuestra carrera universitaria y por ende en nuestras vidas profesionales.

Es por esto y por mucho más que hoy les dedicamos este seminario de graduación que con gran esfuerzo, empeño y amor hemos desarrollado durante el segundo semestre del año dos mil trece y que aportara al conocimiento en nuestra vida profesional, por medio del cual forjaremos un nuevo futuro en las labores que desempeñemos todos los días.

Con amor:

**Arelys Pastora Zamora**



## **AGRADECIMIENTO:**

Agradezco a Dios por permitir el alcance del presente Seminario de Graduación, el cual es un esfuerzo que directamente participaron varias personas examinando, opinando, corrigiendo, y que con su paciencia me dieron ánimo ante los momentos difíciles, para la culminación de este trabajo, a todos ellos les agradezco en especial al Msc. Abel Membreño Galeano, por haber confiado en mi persona y por la dirección de este trabajo. Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos 5 años de convivencia dentro y fuera del salón de clase y por formar parte de las bendiciones que Dios me ha dado.

A mi esposo e hijos que de forma comprensiva, entendieron mis ausencias y mis malos momentos.

A mis padres y a mi hermano que me acompañaron en esta importante experiencia que significó este trabajo.

A la Alcaldía de Matagalpa por proporcionar con su apoyo, información, para el desarrollo de este trabajo. A los responsables de la UNAN FAREM MATAGALPA, quienes con su empeño han formado profesionales de calidad y dentro de los cuales me siento orgullosa de egresar de este recinto.

Gracias a todos:

**Yusbelkis Massiel González Méndez**

## **AGRADECIMIENTO:**

La gratitud es el sentimiento noble del alma generosa que engrandece el espíritu de quienes lo comparten, el agradecimiento profundo **al creador de todo lo existente**, por el amor incondicional que nos concede en cada segundo de vida.

A los Directivos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA FAREM-MATAGALPA que con su esfuerzo y dedicación han formado profesionales de calidad para la sociedad y especialmente a nuestro tutor de seminario de graduación Msc. Abel Membreño Galeano quien nos ha proveído de sus conocimientos, a nuestros padres, familiares y amigos por el apoyo diario e incentivo de trabajo permanente que hoy nos llena de satisfacción culminar.

Con gran espíritu de agradecimiento:

**Arelys Pastora Zamora.**

**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: YUSBELKIS MASSIEL GONZÁLEZ MÉNDEZ (CARNET No. 0906623-1) y ARELYS DE JESÚS PASTORA ZAMORA (CARNET No. 0906541-7) con el Tema general: **CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PERÍODO 2013.** Y correspondiente al subtema: **INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE LA ALCALDÍA DE MATAGALPA, DURANTE EL PERÍODO 2013** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce las variables: **MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL** en el desarrollo de las empresas productivas y de servicios del municipio de Matagalpa, durante el período 2013.

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 Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los tres días del mes de Febrero del año dos mil catorce.

---

**MSC. Abel Membreño Galeano  
Maestro Tutor.**

## **RESUMEN:**

Los factores motivacionales son elementos indispensables para el desempeño de las actividades del individuo en una organización, haciéndolos más productivos y capaces de aportar al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Ya que el recurso humano es un medio indispensable del que depende la institución para desempeñarse como tal.

Por lo anterior descrito este documento presenta información valiosa de forma analítica y descriptiva que permite hacer referencia al clima laboral del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa y un enfoque en el área de motivación laboral, lo que permitirá identificar los factores motivacionales, analizar estos elementos utilizados por los directores de esta área, describir estos factores y proponer sugerencias que contribuyan a la motivación laboral.

Para la realización de este documento se hizo indispensable la recolección de información a través de instrumentos como la entrevista dirigida a directores de esta área de la alcaldía y encuestas al personal que labora para esta institución con el fin de analizar y darle respuestas a los objetivos planteados.

En el estudio realizado se demuestra que aunque los datos obtenidos en los instrumentos aplicados a los trabajadores del área acerca de la motivación laboral fueron positivos, según las entrevistas aplicadas se pudo constatar que se requiere de un sobreesfuerzo en los factores motivacionales empleados para que estos no se tornen rutinarios de forma que el personal no perciba un ambiente de compromiso y obligatoriedad en la implementación de los beneficios y factores de motivación que reciben.



## I. INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo contiene información acerca de estudios importantes sobre la motivación laboral, aspectos significativos sobre la manera de identificar si los trabajadores están siendo motivados, y el análisis de los factores que influyen el clima laboral.

En la actualidad, el estudio del clima organizacional es poco investigado en las empresas, y la preocupación de motivar en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, hace reflexionar de la importancia que tiene contar con esta información en esta entidad.

Desafortunadamente la investigación de estos temas es poco aplicada en las empresas de Matagalpa, debido a ello este documento despertará el interés y la motivación entre los miembros de la organización brindando información clave para el desarrollo del trabajo en las diferentes etapas de este y por consiguiente en la empresa destinada, bajo una línea constructiva, dónde el empleador y el subordinado interactúan y se hace posible la retroalimentación.

El nuevo contexto empresarial, ha venido desarrollando conocimientos que son fundamentales para el crecimiento de una empresa y de motivación al trabajador, considerándose normal por la velocidad con que gira el mundo. Hoy en día los individuos exigen poner en práctica tales conocimientos y que sea posible tener más empleados satisfechos, a lo que se suma la importancia de ello, ya que con esto se logra un mayor desempeño y dedicación por parte de estos. No obstante existen empresas que no aplican esta información, porque prefieren no incurrir en gastos adicionales, sin considerar lo positivo que sería para el buen desarrollo de cualquier organización.

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta realizar las tareas que se le asignen; si eso no es posible, al



menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como la de los empleadores.

Hay otros factores de gran importancia que también se deben de considerar para el mejor funcionamiento y que estarán presentes en todos los ámbitos de la existencia humana, ya que interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; representando un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

Este es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por el Psicólogo, el filósofo, el educador, etc. Por ejemplo: El empleador que necesita "hacer que su gente innove"; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar o el padre de familia que cumple con la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que la calidad de servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

En relación al tema se puede mencionar que desde el año 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador, ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo, con esto se consolida la existencia de organizaciones como esta que trabaja por el bien del trabajador y la unificación de esfuerzos de proporcionar la búsqueda y difusión de información. (Vega & Soler, 2008)



En Nicaragua las investigaciones de estudiantes de la UNAN FAREM-Matagalpa, en la empresa FINDESA (Financiera Nicaragüense de desarrollo, sociedad anónima) se fundamentan en la cultura y el clima laboral en esta empresa, teniendo como autores a: César Enrique Valle Palacios y José Luis Villalta Cano, quienes analizan la influencia de los factores que influyen en el clima organizacional, facilitando de tal manera la comprensión y el análisis sobre esta temática en algunas instituciones de Matagalpa.

La Alcaldía de Matagalpa por su parte no ha realizado estudios referentes al clima laboral en sus áreas. Por lo tanto es de vital necesidad realizar investigación sobre este tema, que contribuya a conocer la importancia del análisis de este y favorezca al ejercicio del trabajo con consecuencias positivas sobre la forma que el dirigente influye en los subordinados su cargo.

### **Diseño Metodológico:**

Para la investigación se aplicará el método científico, el cual Larroyo 2009 define como “un proceder ordenado y sujeto a ciertos principios o normas para llegar de una manera segura a un fin u objetivo que ha determinado de antemano”. (Sequeira Cruz , 2009)

Se aplicará en un enfoque cuantitativo que permita medir en un contexto abstracto correspondiente a los métodos estadísticos que ayude a llegar a la información externamente, a través de la medición y el cálculo. Se hará uso de la metodología cualitativa como técnica de comprensión personal, para conocer referente a lo interno, mediante el entendimiento de las variables que influyen en el problema bajo estudio.

Por su naturaleza es descriptiva, debido a que tienen un mayor nivel de profundidad, y por qué se establece la relación entre factores que influyen en el fenómeno estudiado, por medio de esto se puede valorar el comportamiento de los individuos del área de servicios municipales de la Alcaldía de Matagalpa para el periodo en gestión. El carácter investigativo del estudio es aplicado, ya que está



orientada a resolver un problema real planteado en una unidad específica de la alcaldía de Matagalpa.

Y según la orientación en el tiempo es de corte transversal porque se estudia el periodo 2013, “cuando el periodo que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa” el problema se abordará en un periodo de tiempo determinado. (Sequeira, Cruz, 2009).

El universo determinado de la investigación de la Alcaldía de Matagalpa, se ha determinado con base a los participantes del área de servicios municipales de la Alcaldía de Matagalpa, por ser el área objeto de estudio.

El muestreo probabilístico, es aleatorio simple ya que la muestra de este estudio se constituye por los colaboradores del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa que suman a un total de 160 trabajadores.

Para la determinación de la muestra en el universo se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1)D + p \cdot q} \qquad D = \frac{E^2}{4}$$

Dónde:

n= muestra

p y q=parámetros de probabilidad de aciertos y desaciertos

N=universo

D=constante

p= 0.5 y q=0.5

N=160

E=0.10 (10%)





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

$$n = \frac{(160)(0.5)(1-0.5)}{(160-1) \frac{(0.10)^2}{2} + (0.5)(1-0.5)}$$

$$n = \frac{40}{(0.3975) + (0.25)}$$

$$n = \frac{40}{(0.6475)}$$

$$n = \underline{\underline{62}}$$

Los instrumentos que se pretenden utilizar son los siguientes:

La entrevista.

La encuesta.

Estos se aplicaron a la muestra de la población determinada para efectos de ejecutar la investigación.

En las encuestas se realizaron preguntas cerradas y en las entrevistas se trabajó con interrogantes abiertas y cerradas.

Tales instrumentos resultan ser importantes para la recopilación de la información y posteriormente sirvieron para el análisis de la opinión estrechamente relacionada con este tema en estudio que manifestaron los subalternos.



## II. JUSTIFICACIÓN:

El presente trabajo investigativo sobre motivación laboral realizado en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, tiene como objetivo determinar la existencia de un clima motivacional en el recurso humano de esta institución, ya que se considera de mucha importancia el estado de ánimo de estos para el óptimo desempeño de las funciones otorgados a cada cargo.

Teniendo en cuenta la existencia de técnicas de motivación se puede decir que cada uno de los ocupantes de los cargos en la institución labora con mayor eficiencia y eficacia siendo más productivos y colaborando con el cumplimiento de los objetivos y metas a cumplir.

Por otra parte dicho documento presenta información valiosa para las instituciones públicas y privadas, quienes pueden tener acceso a este y servirle como referencia a un cambio o mejoras en las técnicas actuales que están siendo practicadas dentro de las instituciones públicas, colaborando con un mejor clima motivacional que permita un trabajo en equipo y satisfacción de los empleados.

Cabe destacar que la información impresa en este documento servirá de información de gabinete para futuros profesionales que deseen incrementar sus conocimientos en función de las organizaciones públicas, teniendo como referencia un método de investigación que pretende brindarles nuevas expectativas en el sector laboral y motivacional.

A sus autoras como estudiantes de la carrera de administración de empresas y futuros profesionales, ha sido enriquecedor el aporte de conocimientos plasmados en este documento, que tendrá para aquellos que demanden un tema de interés social en las empresas públicas del sector servicio que son regidas de forma burocrática y que han perdido un sentido de liderazgo empresarial.

El propósito final de esta investigación es el analizar cómo están siendo motivados los empleados de la institución antes mencionadas y poder dar sugerencias que contribuyan a mejorar la motivación de los subordinados en la institución.



### **III. OBJETIVO GENERAL:**

Analizar el clima laboral del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, durante el período 2013.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Identificar los factores de motivación en el personal del área de servicios municipales, de la alcaldía de Matagalpa.
2. Describir los factores que más contribuyen a la motivación en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa.
3. Valorar la influencia de los factores de motivación, en el área de servicios municipales en la alcaldía de Matagalpa.
4. Proponer sugerencias que contribuyan a la motivación laboral en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa.



## IV. DESARROLLO

### 1. Clima laboral

#### 1.1. Características del área del área de Servicios municipales:

El trabajo de seminario de graduación se ha elaborado en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa con el fin de investigar la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de dicha institución, a continuación se presenta una descripción de la entidad a fin de caracterizar la empresa en estudio.

El área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa está dirigida por los directores: Ingeniera: Gloria Úbeda e Ingeniero: Frank Navarro, cuyas oficinas se encuentran ubicadas en el segundo piso Registro Civil contiguo a Biblioteca Municipal y sus funciones principales son las de planificar, organizar y evaluar la calidad de la prestación de los Servicios Municipales, atendiendo las demandas de la población.

Dentro del área de servicios municipales, se encuentran las siguientes subdirecciones:

**Fierros:** encargado de realizar todos los trámites legales de venta de reces y de la autenticación de estos, registrar traspasos de fierros por medio de escritura pública ante un notario, Verificar que las cartas de ventas no presenten alteraciones, emitir permiso para hacer fierro nuevo entre otros trámites legales respectivos a esta área.

**Higiene comunal:** esta área es indispensable para la comunidad, ya que esta se enfoca en la limpieza de las calles, tragantes y cajas de registro en la zona correspondientes a Matagalpa mediante la organización de cuadrillas para el cumplimiento de este.

**Mercados:** la subdirección de mercados garantiza el cumplimiento de las normas y reglamentos de higiene en la conservación y expendio de alimentos, evaluando



las solicitudes y celebrando contrato de alquiler de los locales del mercado y todas las actividades correspondientes a esta área.

**Normación y control:** en esta subdirección se elaboran propuestas de normas o reglamentos para la prestación de los servicios municipales, de recolección, tratamiento y disposición de la basura, limpieza de calles, drenaje pluvial, mercados, rastros, cementerio, agua y alcantarillado, alumbrado público y otros servicios que sean competencia de la municipalidad y son presentadas al director de servicios municipales para su aprobación.

**Rastro:** revisa los documentos que determinan la legalidad de procedencia del ganado, para su autorización o retención, requiriendo al patentado la boleta de destace y otros servicios, además de inspeccionar el estado de salud del ganado a sacrificar, para su debida autorización o retención. En esta área se supervisa al momento de la matanza, inspección y detectar cualquier enfermedad o traumatismos en la res, tomando medidas a cada caso.

**Ornato y recreación:** se encarga de realizar evaluación de los planes de trabajo mensualmente a los responsables de áreas en conjunto con el director de servicios municipales, participa en diferentes reuniones o talleres de interés de la dirección, realiza reuniones mensuales en coordinación con contratistas de servicio de recolección de desechos sólidos con la finalidad de evaluar el servicio.

**Registro civil:** tiene la principal función de dirigir la realización de las inscripciones y certificaciones por rubro relativas al estado civil de las personas conforme al artículo 499 y siguiente del código civil de Nicaragua, cuida la integridad de los libros de inscripciones a fin de evitar su alteración, destrucción o sustracción, elabora informe mensual y anual de las inscripciones realizadas y remitirlo al director de servicios municipales y a la dirección de asuntos registrales del consejo supremo electoral, entre otras actividades de registro civil.

Todas ellas con el propósito de servicio y excelencia en la atención a las demandas y exigencias de la población correspondiente a la ciudad de Matagalpa.

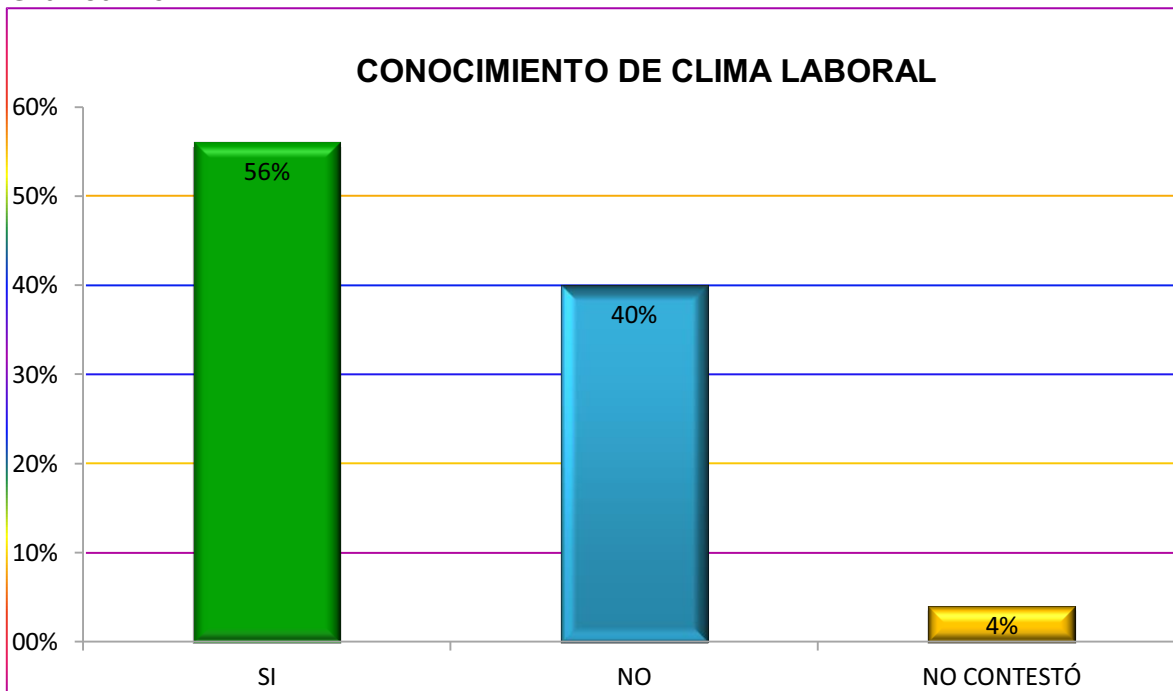


## 1.2. Concepto de clima laboral:

Forehand y Von Gilmer (1964), definen el clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas de la organización. (García & Ibarra, 2009).

El clima laboral juega un papel muy importante dentro de la organización, ya que el recurso humano es capaz de percibir como está el clima de trabajo y por ende este puede intervenir directamente en la conducta del trabajador, su satisfacción y en la productividad en la empresa.

**Gráfica No. 1:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

Como se puede apreciar en la gráfica, el porcentaje con mayor puntuación es de 56% referente al conocimiento que tienen los trabajadores sobre la definición de clima laboral. A pesar de esta relación numérica que indica que existe un conocimiento, es preciso mencionar que dicha concepción es ambigua y por la complejidad del tema no podría cada trabajador describir el clima laboral existente



en la institución. Debido a esto personas entrevistadas por su capacidad de estudio y de comprensión en su mayoría afirmaron que el clima laboral es muy bueno.

Sin embargo, con lo que se logró encuestar el 40% de los subordinados no coinciden con este dato, afirmando no conocer sobre este tema, pero que el ambiente que se torna es tenso, y por lo general la información es accionada por las demasiadas exclusiones de personal al momento de opinar respecto a este tema. A esto se suma el 4% que no respondió.

Este tema por su delicadez en las empresas de servicios públicas como esta, es poco estudiado y no se puede obviar que a simple vista existe en el área un ambiente tenso, pero no significa que se perciba un clima laboral deficiente, para tener un conocimiento más detallado sobre el comportamiento de los subordinados es necesario conocer los diferentes ítems que integran las dimensiones del clima laboral que con posterioridad se presentan.

### **1.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

#### **1.3.1. Definición:**

Las dimensiones del clima organizacional según Sandoval (2004), son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. (Pedraza & Cano, 2010, pág. 23)

Estas dimensiones también son conocidas como características del clima laboral, y se derivan de la percepción que tienen los miembros de la entidad sobre determinadas circunstancias que tienen un valor significativo y que tienden a diferenciar una empresa de otra.

Existen diversas dimensiones que su estudio resulta ser de mucha importancia y que influyen en el ambiente laboral de los subalternos. Entre los tipos de dimensiones se reducen los que a continuación se muestran:



### 1.3.2. Tipos de dimensiones:

Existen distintos estudios respecto a unas dimensiones concretas como las mencionadas por Pedraza y Cano (2010), donde Cambell (1970) establece la existencia de cuatro dimensiones comunes:

1. Autonomía individual
2. Grado de estructuración impuesta sobre la situación
3. Orientación de la recompensa
4. Consideración, cordialidad y apoyo.

Otro investigador Payne (1976) agregó una quinta dimensión:

5. orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.

En forma posterior Koys y Decotis (1991) trabajaron con indicadores de un buen número de dimensiones (80) de los estudios publicados y con la finalidad de reducir las dimensiones nombradas establecen tres criterios que tenían que cumplir las dimensiones:

las dimensiones nombradas tenían que ser una medida de percepción  
deben ser un medida de descripción y no evaluar actividades y  
no pueden ser un aspecto de organización o estructura.

Después de aplicados estos criterios quedaron reducidos 8 dimensiones: a continuación se muestran las dimensiones que quedaron en total de Koys y Decotis 1991: (Pedraza & Cano, 2010, págs. 23-24)

#### 1.3.2.1. Autonomía:

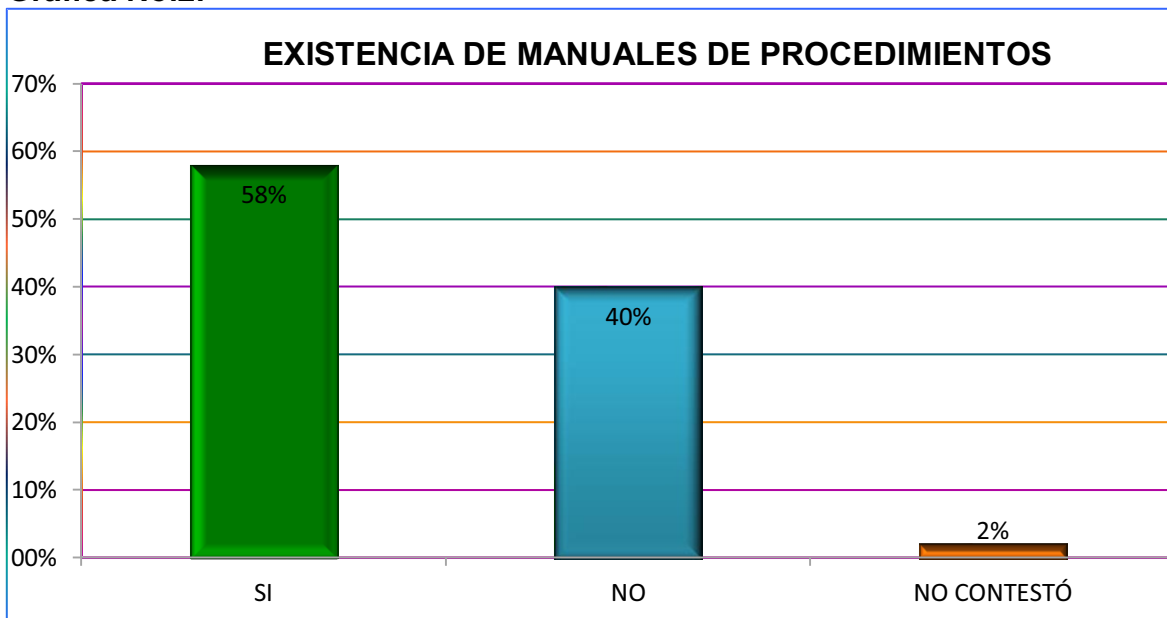
Koys y Decotis (1991) mencionan que la autonomía es la percepción de una determinación propia de cada una respecto de los procedimientos, de trabajo, los objetivos y las prioridades.





El cumplimiento de los individuos y el comportamiento organizacional está determinado por la influencia de las dimensiones, las cuales se expresan por el nivel de autonomía que tienen las personas para desempeñar el trabajo, la responsabilidad que tienen y el motivo que los impulsa.

**Gráfica No.2:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

Se realiza esta interrogante para determinar el grado de autonomía que tienen los trabajadores para realizar su trabajo y para ello es necesario conocer la existencia de manuales de procedimientos en la empresa, se refleja un porcentaje de 58%, manifestando que las labores que se realizan a diario son acordes a estos manuales de procedimientos.

Considerando el resultado anterior se puede decir que en el área de servicios municipales existen manuales pero no es en todos aplicables al resto de los subordinados, el 40% sostuvieron que no eran necesarios estos manuales ya que ellos conocen perfectamente y mecánicamente lo que se debe de realizar y no han accedido a este tipo de documentos y el 2% que no contestó por ende estaría en esta situación. Cabe mencionar que la mayoría de los entrevistados confirmó la presencia de estos manuales, a pesar de esto es importante destacar que no se



aplican de la manera más apropiada por la razón de los cambios frecuentes que han habido en la dirección en lo últimos siete años han laborado 4 directores y por tal razón la deficiencia.

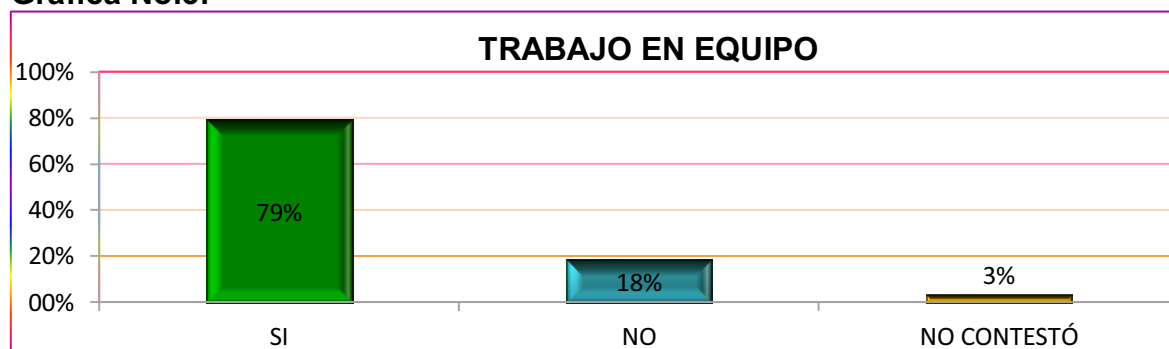
Por lo tanto en el área de servicios municipales la autonomía en la toma de decisiones respecto al desarrollo de su trabajo no es aplicable en su totalidad y por consiguiente no puede ser motivador para los subalternos tanto que podría ocasionar el desinterés en su trabajo, la falta de identificación con los objetivos de la empresa y afectaciones en el rendimiento laboral.

### 1.3.2.2. Trabajo en equipo / unidad:

Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar ayuda. (Pedraza & Cano, 2010, pág. 24)

El análisis de la unidad o el trabajo en equipo relacionado con el desempeño permitirá identificar los puntos críticos encontrados en el clima laboral de la empresa y de esta forma mejorar la calidad de trabajo del colaborador. El trabajo en equipo es uno de los factores de mucha importancia para cualquier entidad, ya que este es el que define el mejor desempeño del individuo en la institución y la falta de este provoca que el clima de la organización influya de forma negativa en los trabajadores y por ende existe mayor probabilidad de conflictos entre los individuos.

**Gráfica No.3:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.



La gráfica anterior muestra información valiosa de análisis, como se puede observar el 79% de los trabajadores del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, consideran la existencia de trabajo en equipo y hacen mención del apoyo que se brindan entre los miembros para el desempeño de las funciones, indicando que el trabajo en equipo se ha forjado a través de los años de trabajo, lo que ha provocado un mejor rendimiento laboral.

Referente al 18% de los colaboradores de la empresa, no coinciden con el resultado anterior y resaltan que realmente no existe espíritu de trabajo entre los integrantes, debido a que no sienten la voluntad de los miembros de proporcionar ayuda. A esto se suman el 3% que no contestó.

Tomando en cuenta la opinión de los directores consideran que el trabajo en equipo es muy bueno. Estos resultados confirman la importancia del trabajo en equipo en esta área, ya que es estimulante para el trabajador la voluntad de los demás miembros de proporcionar ayuda e importantes para el desarrollo de sus tareas; las personas encuestadas respondían con seguridad y motivación a esta interrogante, principalmente porque las personas buscan la integración del grupo para alcanzar el objetivo planteado y el más indicado para aportar a lo asignado.

### **1.3.2.3. Confianza:**

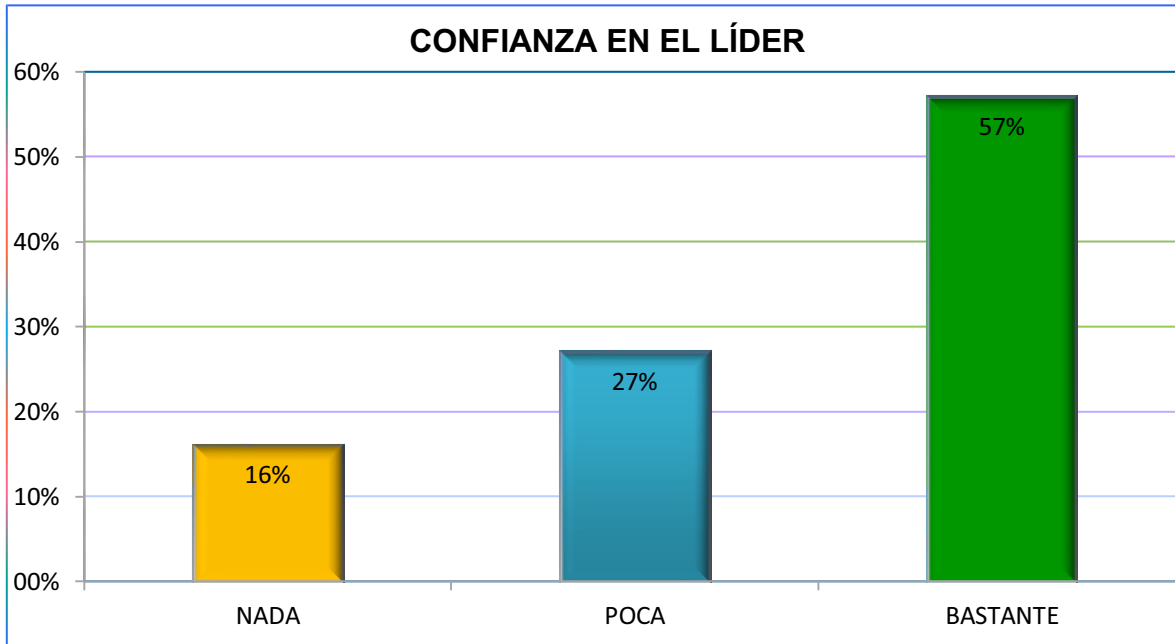
Koys y Decotis (1991) definen la confianza como la percepción de libertad de comunicarse abiertamente con miembros que están en un nivel más elevado de la organización en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no será violada.

La confianza del subordinado al superior de manifestar los problemas laborales, se podrá determinar realmente cuando el ambiente de trabajo en el que ejercen sus funciones es saludable para brindar amistad y establecer relaciones laborales favorables, esto resulta importante para tener la noción de la percepción que tiene el trabajador de la organización, de la imagen que tienen del empleador y la



atención que este presta a la escucha de problemas laborales de los subordinados.

**Gráfica No. 4:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

Los resultados en esta gráfica, confirman que la interacción con el superior es de gran importancia para el subalterno, ya que de esta depende la buena o mala comunicación entre los trabajadores y el empleador, el 57% de los trabajadores expresaron tener bastante confianza con su superior, esto demuestra una relación significativa con las entrevistas aplicadas, donde los directores del área de servicios municipales expusieron que la resolución de los problemas laborales se da en reuniones que se efectúan en la institución con el fin de abordar aspectos significativos que puedan generar otros problemas.

Y un 27% del recurso humano del área de servicios municipales dice que tiene poca confianza, contra un 16% de los encuestados que opina no tener nada de libertad de comunicar al líder los problemas que suceden en el área, por el insuficiente tiempo que llevan laborando en la empresa y no tienen la suficiente confianza de abordar estos temas. Los datos reflejados en la gráfica, concretizan la voluntad de los líderes que tienen ante la escucha de los problemas de los



subordinados, siendo un punto esencial en esta empresa para crear un marco de confianza y de motivación a la adecuada comunicación, no sólo con el empleador sino con el resto de los compañeros de trabajo.

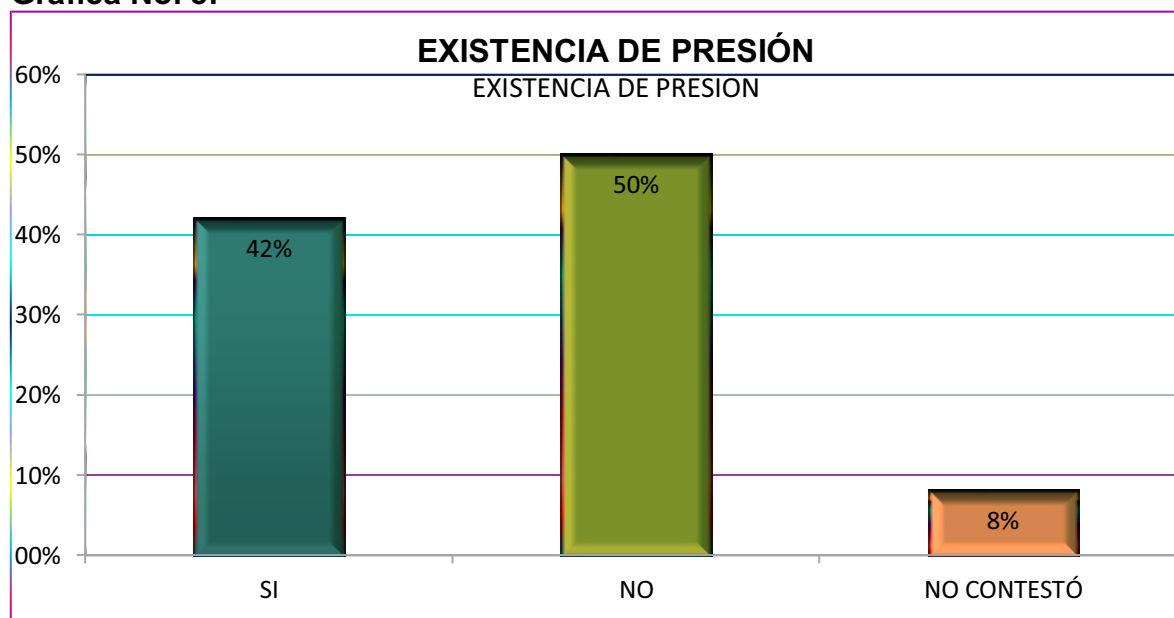
#### 1.3.2.4. Presión:

Percepción de exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento (Pedraza & Cano, 2010, pág. 24).

Dichas dimensiones del clima laboral existente en el área de servicios Municipales de la Alcaldía de Matagalpa, contribuirá a apreciar que la dimensión referente a presión de los trabajadores si tienen o no el tiempo disponible para la realización de las actividades.

La presión en el trabajo es un elemento que se puede presentar de forma negativa, ya que el sobreesfuerzo puede conllevar al individuo a una alteración de su sistema nervioso y por ende este no responderá con la misma eficiencia y eficacia que al trabajar en un ambiente fuera de presión.

**Gráfica No. 5:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.



En los instrumentos aplicados a los trabajadores del área de servicios municipales, el 50% de los encuestados señalaron desempeñar sus funciones y tareas en un ambiente libre de presión, en contra el 42% que aseguró la existencia de presión laboral en la institución y el 8% de los encuestados no contestaron, añadiendo a esto los resultados de las entrevistas aplicadas a los directores indican que se debe cumplir con un plan de trabajo asignado, además que la presión ejercida a los trabajadores es provocada por órdenes directas de estricto cumplimiento y que en años atrás mencionan que la presión ejercida a los trabajadores era a causa de amenazas para el cumplimiento de sus funciones.

Los resultados de la gráfica son relativos y realmente el líder que esté a cargo del área aplicará diferentes formas de presionar al subalterno, aunque puede ser contraproducente utilizar las amenazas de despedir a cada trabajador que no atienda el llamado de atención, esta no es manera de estimular el rendimiento en el trabajador sino que frustra al empleado y este aplaza sus aspiraciones de crecer en la empresa.

Un trabajador que realiza su trabajo en un ambiente sin presiones estará en circunstancias libre de estrés y se reduce de la posibilidad de frustración; el buen empleo del trato brindado a los colaboradores influirá positivamente en la productividad.

#### **1.3.2.5. Respaldo/Apoyo:**

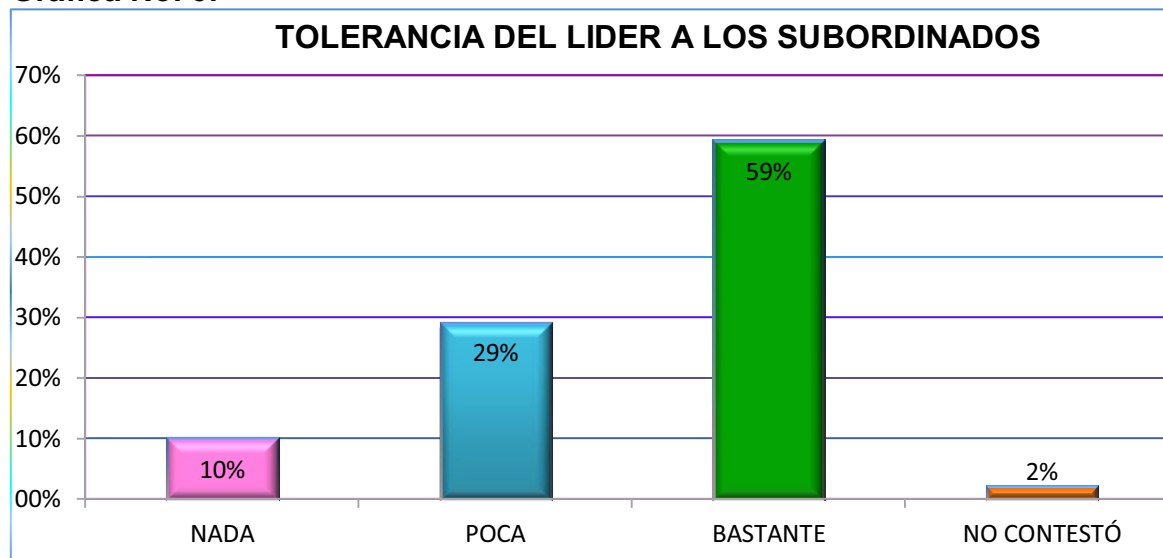
Según Koys y Decotis (1991) el apoyo es la percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin miedo a las represalias.

La percepción positiva de cada subalterno acerca del líder, se manifiesta cuando el dirigente demuestra comprensión ante las equivocaciones emitidas por el trabajador, cuyos subalternos no tengan el alcance de resolverlos; si están siendo tomados en cuenta con el apoyo que el empleador les brinda en este sentido no



crea distancia sino más bien facilita el trabajo a los colaboradores y el aumento de experiencias en el área.

**Gráfica No. 6:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

La tolerancia ante los errores que se cometen a diario por parte de los trabajadores en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa tiene un comportamiento variado por parte de los superiores, desde nada de tolerancia hasta bastante tolerancia, teniendo en primera instancia un 59% de bastante tolerancia ante las equivocaciones que se realizan por parte del personal, hasta un 29% de encuestados que hicieron mención de que la tolerancia mostrada por parte de los superiores es poca, así mismo los porcentajes variaron para un 10% que comentaron que el responsable inmediato del área no muestra nada de tolerancia ante los errores que realizan, a esto se suma el 2% de los encuestados que no contestó.

En este sentido el nivel de tolerancia de los líderes ante los subordinados en esta área es positivo, el cual el equilibrio de esto genera confianza y respeto ante los trabajadores de la institución, el apoyo del líder tiene en lo esencial mucha importancia para el subordinado, debido a que influye efectivamente para el desarrollo de las actividades asignadas, realizándolas con empeño, dedicación y



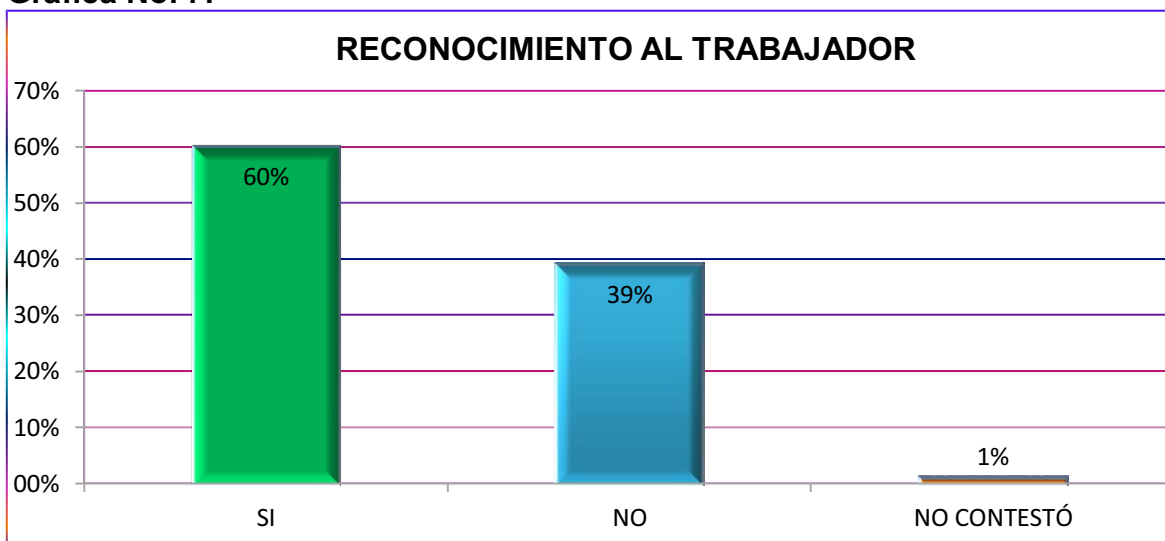
motivación, considerando que un trabajador motivado trabaja doblemente mejor que uno que no lo está.

#### 1.3.2.6. Reconocimiento:

El concepto de reconocimiento según Koys y Decotis (1991) es la percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.

En este caso el reconocimiento a los trabajadores puede resultar una dimensión motivadora para el subordinado, sobre todo porque este desempeña mejor su trabajo si es incentivado, a pesar de ciertas opiniones que puedan decir que está demás reconocer a un trabajador porque su trabajo es hacer bien lo que se le encomienda, no se debe de excluir en ningún momento que dichos reconocimientos animan al esfuerzo y aprovechamiento de las oportunidades para prosperar en la empresa.

**Gráfica No. 7:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

El reconocimiento por parte de los dirigentes es un factor motivador de gran importancia, ya que este influye directamente en el desempeño del individuo, en un 60% los trabajadores hacen mención del reconocimiento de los superiores ante las tareas realizadas y estos expresan que resulta motivador cuando son reconocidos en reuniones públicas donde se enmarca al mejor trabajador. En





consecuencia el siguiente dato que se obtuvo de las encuestas, el 39% señala que no es reconocido de ninguna manera y a esto se añade el 1% que no contestó.

Estos resultados demostrados en la gráfica resultan ser positivos en el área de servicios municipales, ya que el trabajador es tomado en cuenta y este se considera importante en la institución sobre todo porque el empeño en las labores es notorio y el ánimo en que realizan las funciones resulta más evidente.

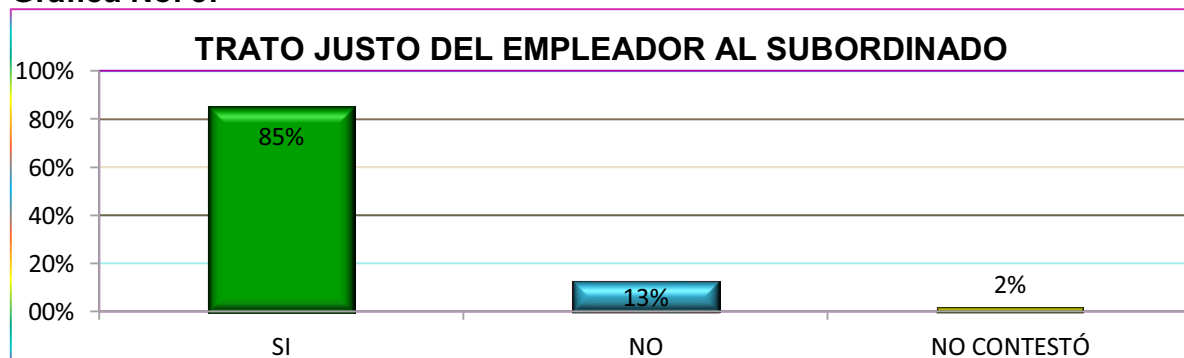
Gratificar a los subordinados es productivo no solo al que lo recibe sino también al que lo brinda, la satisfacción por ambos lados es indudable y más cuando se reconoce al trabajador por hacer bien el trabajo, origina cambios positivos a la empresa, desempeñando este mejor su trabajo al sentir el aprecio, la confianza y la libertad de contribuir a la metas de la entidad.

#### 1.3.2.7. Justicia/Imparcialidad:

Koys y Decotis (1991) definen la Justicia como la percepción de que las prácticas en la organización son equitativas y no arbitrarias y caprichosas.

La justicia e imparcialidad es una dimensión que juega un papel importante en la organización, ya que el trato brindado a los trabajadores por parte del empleador influye en los sentimientos de estos y si el trato es justo contribuirá a la mayor productividad del individuo, así también incrementará el amor al trabajo y desempeñará las funciones armoniosamente y no por obligación o mandato impositivo o capricho sino por voluntad propia.

**Gráfica No. 8:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.



Un 85% de los trabajadores del área de servicios municipales comparten la opinión de un trato justo por parte de los superiores, esto ha influido en el compromiso de los trabajadores, como ellos mencionan, “el trato justo por parte de nuestros superiores nos motiva y alienta a un mejor desempeño” esta percepción esta fomentada en la interacción con el individuo y la capacidad de liderazgo con la que este dirige la institución.

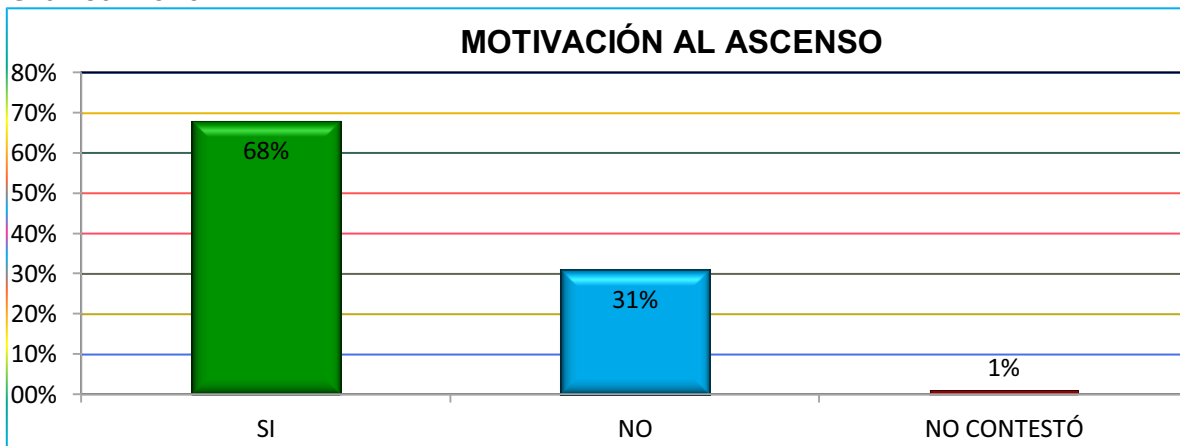
Sin embargo un 13% de los subalternos hace notar la existencia de injusticia en el trato que perciben por parte de los superiores, ellos señalan que solo se deben al cumplimiento de sus labores y que no sienten motivación por el trato de su líder, así mismo demandan mayor involucramiento grupal ya que de una u otra forma se sienten excluidos por sus superiores, esta opinión por lógica es compartida por el 2% de los encuestados que no contestó.

La justicia e imparcialidad en el área de servicios municipales, realmente resulta ser implementada adecuadamente, los datos reflejados en la gráfica confirman que los trabajadores reciben buen trato por parte del responsable directo del área, donde estas prácticas son equitativas y justas y por lo tanto reduce la posibilidad de que ocurra problemas de desconfianza, ausentismo, de bajo compromiso a la organización y el distanciamiento de los colaboradores al líder.

#### **1.3.2.8. Innovación:**

Koys y Decotis (1991) definen la innovación como la percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido en arriesgarse en áreas nuevas o donde el individuo tiene poca o ninguna experiencia.

La innovación para las empresas es el medio por el cual pueden alcanzar mayor competitividad en el mercado y la falta de esta puede conllevar a una empresa a un declive, para un trabajador la innovación se presenta en el momento que presenta seguridad ante los retos de tomar nuevos cargos donde no tenga experiencia, pero sí el deseo de aprender, experimentar, implantar ideas y fomentar primicias para beneficio de él mismo, el gremio y la sociedad en general.

**Gráfica No. 9:**

**Autoría propia:** Encuesta realizada a trabajadores.

El 68% del personal expresa que la motivación por el ascenso de cargos es de gran importancia ya que esto les permite desempeñar sus capacidades y les permite lograr el cumplimiento de sus metas personales en la institución.

Es curioso el dato del 31% de los encuestados que expusieron no considerar la motivación por el ascenso, siendo indiferentes ante tal oportunidad, si bien la motivación causada por oportunidades de ascenso es incuestionable, esta no surgió efecto para estos trabajadores del área de servicios municipales, se asume que el 1% que no contestó estaría en esta situación.

La innovación de los individuos en la organización es de suma importancia, realmente obtendrán la oportunidad de hacer cambios gratificantes y de fomentar la creatividad en la institución, sí el líder influye en la motivación del individuo a través del ascenso el subalterno luchará por el principal propósito de lograr mayores alcances y expectativas laborales en la institución.

## 1.4. FACTORES DE CLIMA LABORAL

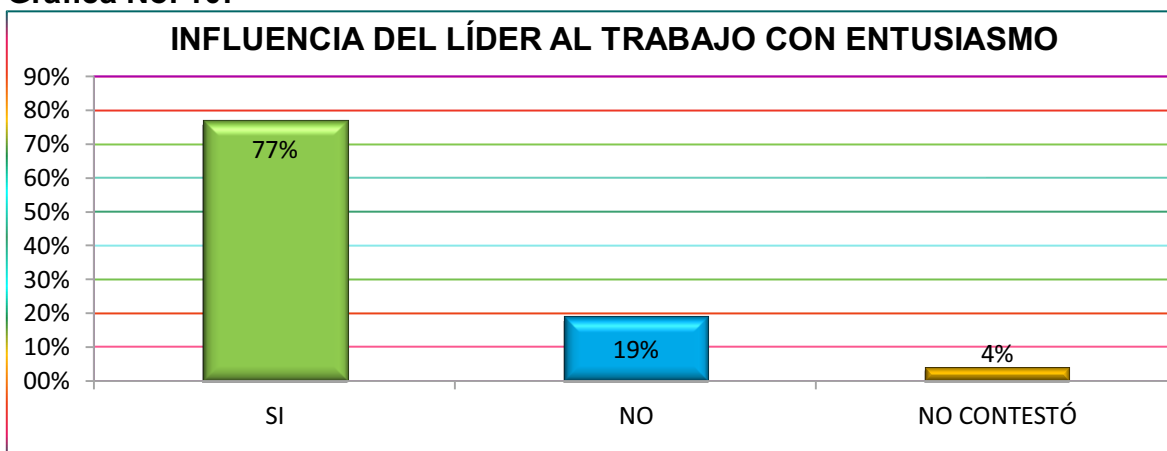
### 1.4.1. Liderazgo:

“El liderazgo es la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).



Una empresa puede contar con los mejores recursos para el desempeño de sus actividades, sin embargo un punto que jamás debe de perder de vista es la capacidad de saber elegir a sus dirigentes, para que estos puedan ejercer sus funciones en forma de autoridad y sabia dirección de sus subordinados, de forma que les inspire confianza, respeto, lealtad y que a su vez fomenta aptitudes, crea equipos, alienta, enseña, escucha y facilita toda la ejecución de las personas a su mando para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Gráfica No. 10:**



**Autoría propia:** Encuestada aplicada a trabajadores.

Según las encuestas aplicadas a los trabajadores del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, un 77% de los encuestados se refieren a que los dirigentes de esta área son personas que influyen positivamente en el desarrollo de las tareas que ejecutan, motivando a que los subordinados trabajen con entusiasmo y esmero ante las tareas asignadas.

Sin embargo el 19% del recurso humano del área, señala que el líder no influye en el desempeño para que estos laboren con entusiasmo, ya que indican que tales superiores no toman importancia a los problemas laborales que estos presentan en la empresa pues sólo hacen énfasis en el cumplimiento de las tareas, de tal forma se considera que el 4% que no contestó asume lo mismo.

La conducta del líder en esta empresa es satisfactoria e ideal para el desarrollo de las actividades encomendadas a los subalternos, es interesante conocer que el



responsable del área influye en los subalternos positivamente para el desarrollo de las actividades, lo que genera un espíritu de trabajo en equipo y la motivación de establecer relaciones armoniosas entre empleador y el personal.

## **1.4.2. ESTILOS DE LIDERAZGO**

### **1.4.2.1. Estilos basados en el uso de la autoridad:**

Las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad, los líderes son vistos como los que aplican tres estilos básicos.

#### **1.4.2.1.1. Líder autocrático:**

Según Koontz “et al”, 2008 el líder autócrata ordena y espera el cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos. Algunos líderes autocráticos son vistos como “autócratas benevolentes”, aunque escuchan considerablemente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final la decisión es de ellos; pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando hay que tomar una decisión, pueden ser más autocráticos que benevolentes.

El uso del estilo de liderazgo autócrata, es empleado cuando el dirigente pretende tomar el compromiso en la realización de sus acciones, como por ejemplo: dirigir, escuchar, motivar y controlar al subalterno, tales acciones resultan ser importantes para tomar decisiones que contribuyen a elevar niveles de desempeño de los subalternos y cuando esto suceda sea posible otorgar recompensas a quienes aporten al desarrollo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos.

#### **1.4.2.1.2. Líder democrático o participativo:**

Consulta a los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta a la participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción



sin la concurrencia de los subordinados, al que toma decisiones, pero consulta con los subordinados para hacerlo.

Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo, pueden ver su tarea como la de no solo consultar con seguidores y considerar con todo cuidado sus opiniones, sino hacer todo lo que se pueda para apoyar a los subordinados a cumplir sus tareas. Koontz “et al” (2008)

El líder que adopta el estilo democrático, es interesante debido a que es apto para consultar sus ideas y opiniones a los colaboradores, siendo de vital ayuda para fomentar la participación y el apoyo a los subalternos para que las ideas de estos sean cada vez más útiles para el desarrollo de la empresa y por lo tanto se involucren cada vez más en el cumplimiento eficaz de las tareas encomendadas.

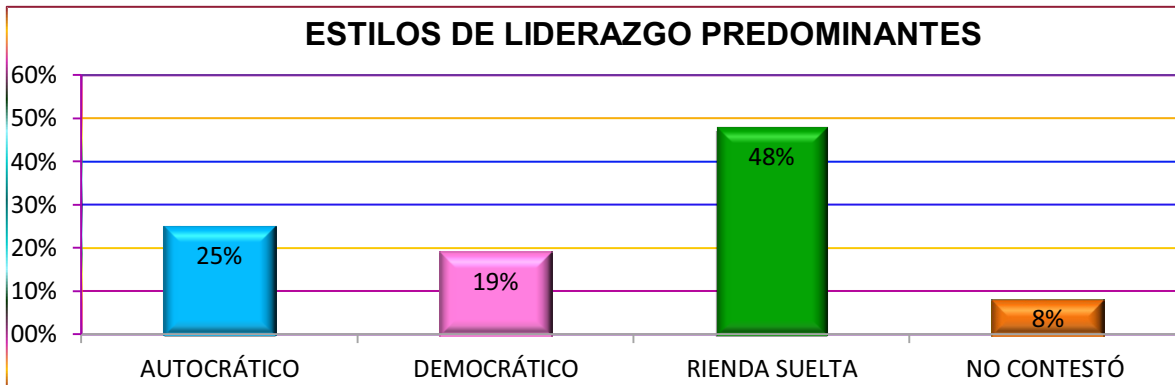
#### **1.4.2.1.3. Líder de rienda suelta:**

Koontz 2008, afirma que el líder de rienda usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Esos líderes dependen en mayor grado de los subordinados para establecer sus metas y los medios para lograrlas.

El líder de rienda suelta es aplicado según el estilo que posea el gerente, desafortunadamente la mayoría de los líderes se centran en resultados y omiten la importancia que tiene el saber dirigir a los subordinados, y realmente no los instan a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

No obstante de ser aplicado el liderazgo de rienda suelta en las empresas, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio, mediante el establecimiento de metas y medios que permitan su alcance y la ejecución de operaciones de acuerdo a lo planificado.

En síntesis, la capacidad de influir en los demás es un beneficio para cualquier líder para desempeñar el trabajo en una dirección determinada, siendo un aspecto fundamental de lo que es el liderazgo.

**Gráfica No.11:**

**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

Según las encuestas realizadas a los trabajadores del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, un 48% consideran que el estilo de liderazgo predominante en la institución es el rienda suelta ya que realizan sus tareas y funciones de forma independiente, en donde el líder emprende una decisión basada en las opiniones de los subordinados y de esta forma se logra el cumplimiento de los objetivos de dicha área, no obstante un 25% de los trabajadores del área de servicios municipales de la alcaldía hacen mención de un tipo de líder autocrático y el 19% opina que democrático, en el que las decisiones que se ejecutan son imponentes u otras consultativas y participativas, lo que ayuda al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

En el momento que se habla de liderazgo se debe recordar que existen diferentes estilos que lo definen y que predominan según las circunstancias, tales resultados de los instrumentos aplicados refieren al uso de los tres estilos de acuerdo a la forma en como llevan a cabo la autoridad.

El responsable directo del área obtiene una función muy importante equivalente a él mismo, al gremio y a la sociedad, si utiliza bien su autoridad logrará buenos resultados para el conjunto de la organización y no significa que su comportamiento sea el mismo siempre, en determinadas ocasiones se tornará en ambientes de trabajo donde tenga que aplicar una porción de los tres estilos o bien uno de ellos, todo dependerá de las personas con las que trabaje y como



éste quiera que se realice el trabajo y las cualidades a usar en cada caso. Es por tal razón que la aplicación de cada uno de los tres estilos de liderazgo es efectiva, para lograr buenos resultados en las situaciones diversas que se presenten.

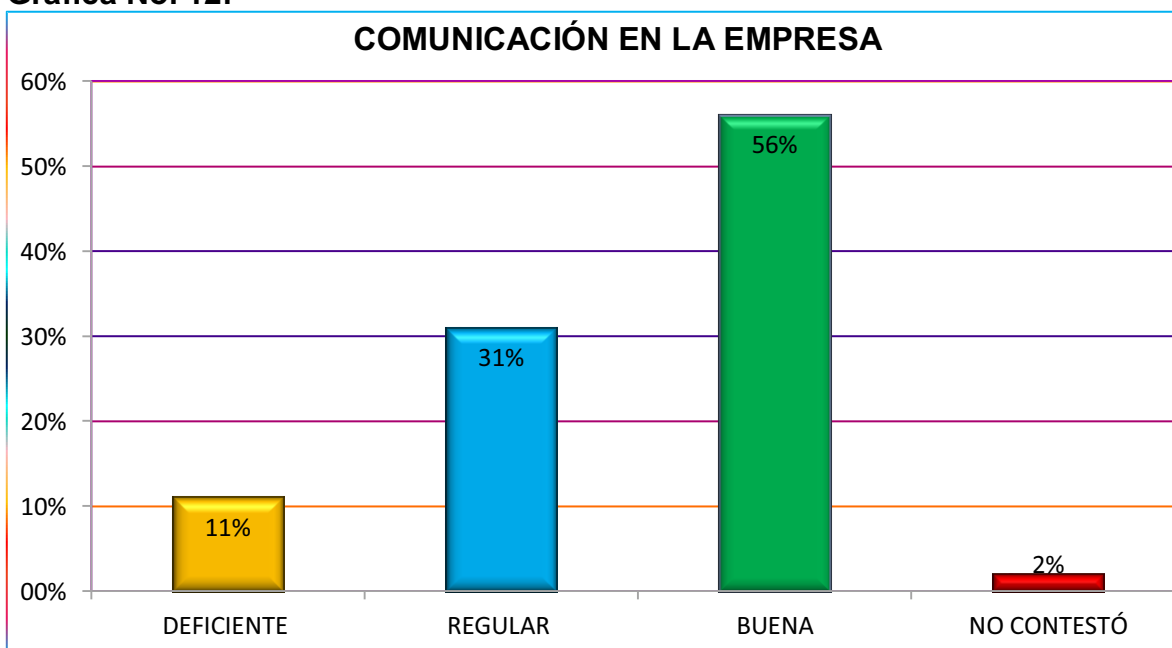
### 1.4.3. COMUNICACIÓN

#### 1.4.3.1. Concepto:

“La comunicación es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra. Comunicar es establecer “algo en común”. El origen etimológico de la palabra “comunicación” es el vocablo latino communis, que significa “común”, es decir, tener idea o una actitud en común. (Mercado, 2008)

La transferencia de información es una de las actividades más comunes dentro de la organización, el proceso que esto implica se ve distorsionado por una serie de barreras que se presentan en el medio laboral lo que puede provocar que el proceso de transferencia de información y comprensión de una persona a otra no cumpla con la veracidad y que la reducción de posibilidades de llegar a consensuar una idea en colectivo sea más evidente.

**Gráfica No. 12:**



**Autoría Propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.





Según el porcentaje mayor obtenido de la gráfica, el 56% de los encuestados expusieron que la comunicación en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa es buena y que a su vez es de gran importancia para la ejecución de las tareas.

El 31% de los encuestados consideran que la comunicación es regular y el 11% plantea que es deficiente, añadiendo a esto el 2% que no contestó. No obstante, los directores del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, en su mayoría expresan que la comunicación que se presenta es de forma regular.

Los resultados generales de la gráfica, los cuales han sido positivos reafirman que la comunicación es tomada en cuenta en el área de servicios municipales, utilizada para evitar desvíos de informaciones y el poco empeño dado al trabajo. A pesar que la comunicación en esta área es una tarea difícil que implica el desarrollo normal de los miembros de la organización, se lucha por mantener informados a los subordinados sabiendo que la motivación se mantiene cuando hay una comunicación efectiva. Por lo tanto en esta subdirección todo el recurso humano tiene el interés de conocer qué es lo que la empresa espera de este y las expectativas personales, generando que la comunicación contribuya a la identificación de los objetivos empresariales con los personales de cada individuo y por lo mismo exista coordinación entre ambos.

#### **1.4.3.2. Importancia de la comunicación.**

La importancia de la comunicación está presente en todo momento y en todo lugar, principalmente cuando se busca mantener informados a los empleados de la empresa. A continuación se muestran algunos ítems de la importancia que conlleva informar adecuadamente a los subalternos: (Mercado, 2008)

Debe mantenerse informados a todos los empleados de la empresa si se espera que cumplan bien sus deberes.

Lo más difícil en la comunicación es determinar a quién afectara un hecho y, por lo tanto, a quien debe informarse.



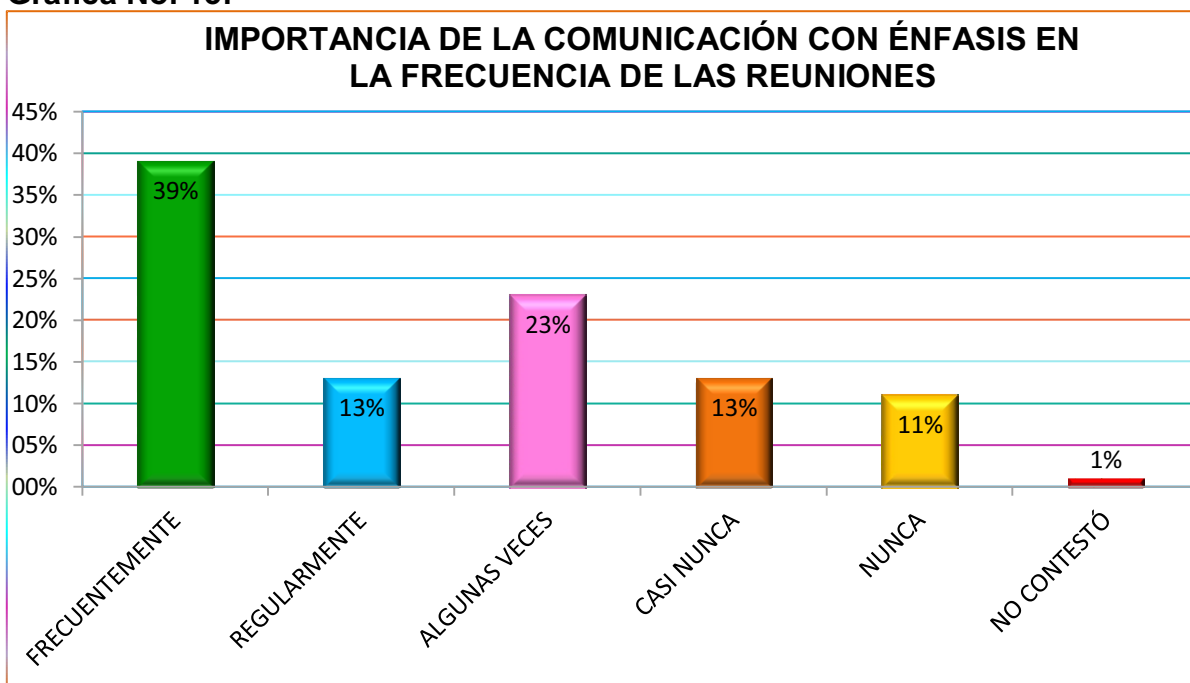
Se debe procurar que el supervisor conozca siempre la información antes de sus subordinados.

Si se desea informar a la gente sobre cualquier evento, esta información deberá pasarse con bastante anticipación a los rumores, chismes y conjeturas, y con la premura suficiente para que sea de utilidad a las personas a quienes se desea beneficiar.

La importancia de la comunicación radica en la capacidad que existe en los líderes de poder tomar decisiones e informar a los empleados para que se cumplan los objetivos de la empresa, de manera que la información fluya de forma simultánea y que tales notificaciones lleguen a las personas involucradas antes de formarse un ciclo de malas interpretaciones y cohechos.

Definitivamente la mala comunicación es fuente de conflictos, si la empresa lucha por mejorar la comunicación estará defendiendo las metas que persigue, motivando y actualizando al medio que los rodea, pero sobre todo creando un clima organizacional donde todos quieran contribuir.

**Gráfica No. 13:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.



Esta interrogante se realiza para determinar la importancia que tiene la comunicación en la organización, dependiendo a la frecuencia con que se realizan las reuniones para la resolución de problemas y para la proporción de información valiosa a los subordinados.

En esta gráfica se demuestra que el 39% de los encuestados, afirma que se realizan reuniones frecuentes, cuyas reuniones se realizan semanalmente o quincenalmente. No obstante, después de cada jornada se realiza una reunión breve de los problemas percibidos, añadiendo a esto directores opinan que la frecuencia de las reuniones es por problemas de chismes, conjeturas y rumores y quedan la mayoría del tiempo irresueltos.

El 23% señala que algunas veces se realizan reuniones, el 13% regularmente, otro 13% expresa casi nunca y el 11% dice que nunca a esto se suma el 1% que no contestó.

La comunicación no está siendo considerada un factor importante en la empresa, hasta el momento sólo el 39% dice que se realizan reuniones frecuentemente, siendo la minoría y a esto no se le ha buscado solución, a pesar que es de gran importancia la ejecución de reuniones frecuentes en el área de servicios de la alcaldía de Matagalpa, no quiere decir que sean aprovechadas, se invierte tiempo pero no son productivas; según opiniones obtenidas de las entrevistas la información es coaccionada al momento de transmitir información en las reuniones y por lo mismo se excluye opiniones de trabajadores, esta situación impide que la empresa crezca y lo que genera es pérdida de tiempo al no tomar medidas ante estas situaciones.

Las principales medidas que debe retomar la empresa es la organización de lo que se pretenda abordar en cada reunión y la secuencia que debe ir cada tema, es importante estimular a los involucrados a participar con disciplina para lograr el desarrollo de la reunión, el respeto de las opiniones es necesario y para evitar que en las próximas reuniones se hable de lo mismo, es indispensable tomar anotaciones sobre las conclusiones y principales soluciones de problemas



anteriores, para que de esta forma no se aborde la temática anterior en futuras reuniones, en tal forma permitan que el objetivo de la reunión se cumpla en su mayor parte.

### **1.4.3.3 EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

#### **1.4.3.3.1. Comunicación descendente:**

La comunicación descendente fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces y hasta la comunicación informal. La comunicación descendente escrita con memorándum, cartas, manuales, folletos, informes de políticas, procedimientos y desplegados de noticias electrónicas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Generalmente la comunicación descendente parte de los directivos a sus empleados. Los superiores distribuyen trabajos, proporcionan capacitaciones y valoran a los sujetos, mediante el cumplimiento de las reglas, normas y procedimientos establecidos. No obstante el suministro de toda esta información se pierde con facilidad, resulta distorsionada al descender por la cadena de mando y obviamente es difícil que sea comprendida como el emisor pretende.

#### **1.4.3.3.2 Comunicación ascendente:**

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008), opinan que la comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional, este flujo es entorpecido por gerentes en la cadena de comunicación, la transmisión objetiva de la información es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de menor nivel.



La comunicación ascendente es de vital importancia en las empresas públicas como en la alcaldía de Matagalpa se convierte en una herramienta básica, que proporciona ayuda para el estímulo de la creatividad del personal y enriquece el desarrollo del gremio. Sin embargo, el manejo inadecuado de la información y actitudes no positivas como la desconfianza de los superiores a los subalternos generan también bloqueos en la comunicación, este hecho se refleja en el momento que el subordinado no expresa sus problemas laborales ni notificaciones negativas y en la proporción excesiva de información positiva, lo que impide que el nivel superior conozca con exactitud problemas reales que acontecen.

#### **1.4.3.3.3. Comunicación cruzada:**

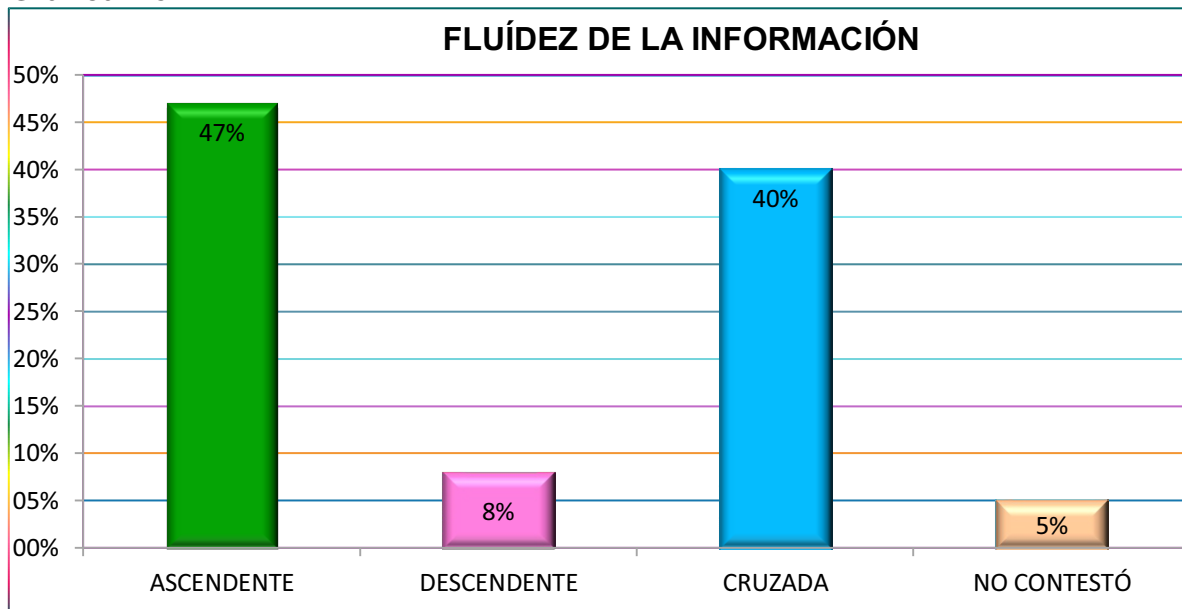
Según Koontz “et al”, 2008 la comunicación cruzada combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional a uno similar, el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.

Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión y para coordinar esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales.

Esta comunicación cruzada incluye a la horizontal, establecida entre las personas de igual posición jerárquica, que laboran en diferentes departamentos, y la diagonal establecida entre personas pertenecientes a diferentes niveles.

Hoy en día la comunicación cruzada es muy usual en los entes, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las direcciones normales que se constituyen en el organigrama establecido.

Este tipo de comunicación busca perfeccionar la trayectoria de la información no solo en el ambiente interno de la organización sino también el externo y es efectiva cuando se crean equipos de trabajo integrados por personas de diferentes departamentos.

**Gráfica No. 14:**

**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

Un 47% de los encuestados refieren que la comunicación en la institución se da de forma ascendente, donde la información fluye desde el mando inferior a los directores, quienes hacen uso de la información transmitida por los trabajadores para la toma de decisiones, así mismo este tipo de información es muy valiosa para conocer el clima laboral en el que estos desempeñan sus funciones como aspecto indispensable motivacional, sin embargo en las entrevistas realizada a los directores de esta área de la alcaldía, se constató que la información fluye de forma descendente donde las órdenes son remitidas por los superiores a los subordinados.

Es significativo el dato anterior de la gráfica, el 40% de los encuestados señala que la comunicación en la empresa fluye de forma cruzada, ya que las diversas maneras de transmitir información es combinada, tanto horizontalmente en la misma área como en los demás departamentos.

La comunicación cruzada realmente incluye a la comunicación horizontal, ya que abarca no solo a los miembros del equipo sino que involucra a demás individuos del ente público, en el que forma un ciclo de retroalimentación dentro de la misma.



#### **1.4.3.3.4. COMUNICACIÓN ESCRITA, ORAL Y NO VERBAL**

Los medios de comunicación escrita y oral tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, a menudo se utilizan juntos para que las cualidades favorables de uno puedan complementar las limitaciones del otro, se pueden emplear ayudas visuales para complementar las comunicaciones oral y escrita. (Harold , Heinz , Cannice, 2008)

#### **1.4.3.3.5. Comunicación escrita:**

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Un mensaje puede ser preparado con cuidado y luego dirigido a una audiencia grande mediante correo masivo.

La comunicación escrita también puede promover uniformidad en política y procedimiento y en algunos casos reducir costos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

La comunicación por escrito juega un papel muy importante, sobre todo porque proporciona protección al momento de comunicar alguna información, es registrada y se usa como referencia por algún problema que se presente en la empresa o si es preciso se puede anticipar el contenido de la información a transmitir y si se aplica en el momento estimado por el emisor, este espera que el receptor lo entienda.

#### **1.4.3.3.6. Comunicación oral:**

Mucha información es comunicada de manera oral. La comunicación oral puede ocurrir en la reunión frente a frente de dos personas, puede ser formal o informal y planeada o accidental.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible el rápido intercambio con retroalimentación inmediata. En una interacción frente a frente, el efecto puede ser notado.



Las reuniones informales o planeadas contribuyen a la comprensión de los problemas. La desventaja más obvia es que no siempre ahorra tiempo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

En las reuniones que con cierta frecuencia se realizan en las empresas, en algunos casos el que interfiere más es el supervisor o el mismo empleador y se dan de manera directa, es altamente utilizada en los diferentes organismos y se efectúa para transmitir no solo a una persona sino a varias involucradas y muchas veces no se interpretan como el emisor espera, cada individuo toma sus propias conclusiones bajo el ambiente que impera en ese momento.

#### **1.4.3.3.7. Comunicación no verbal:**

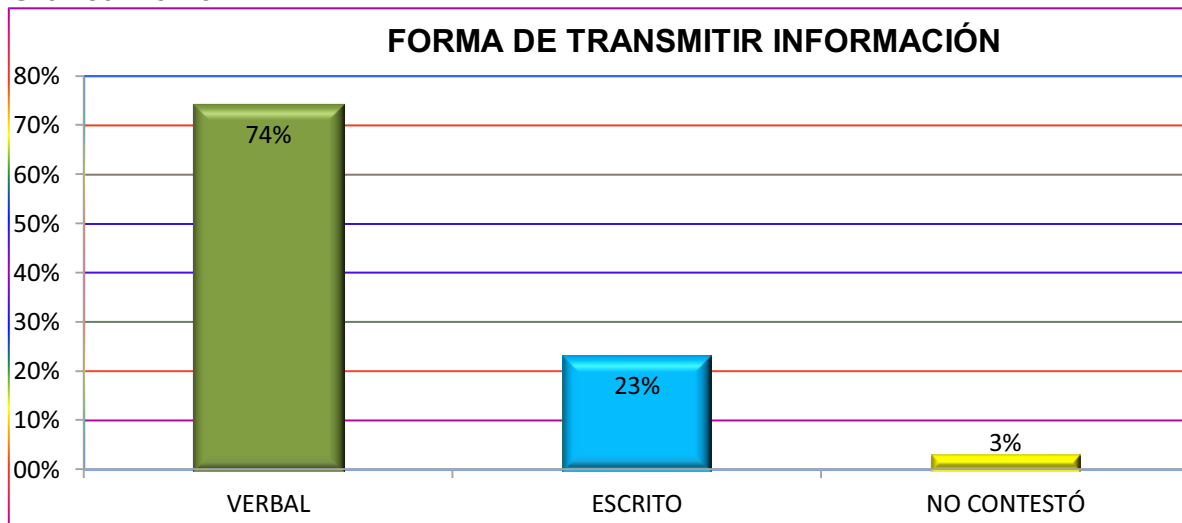
La comunicación no verbal se refiere a las expresiones faciales y gestos corporales, se espera que la comunicación no verbal apoye a la verbal.

Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir la comunicación verbal, dando lugar al adagio de que las acciones a menudo hablan más fuerte que las palabras. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Este tipo de comunicación es necesaria para que el mensaje que se pretende transmitir sea más eficaz, es conveniente tener presente que por medio de los gestos se puede expresar una información desde el empleador al subalterno, por lo que es necesario cuidar este tipo de comunicación más aún cuando se emplea de forma negativa.

En determinadas ocasiones no es necesario hablar para hacer sentir mal a otra persona basta con un gesto para decir mucho, los movimientos de las manos y el rostro, se pueden convertir en máscaras que generan o no empatía con los demás, lo que mejora o perjudica la relación, según la manera como impresiona lo que se calla, de tal forma el responsable de área debe tener cuidado en la manera como se comunica con los subordinados, para motivar al establecimiento eficaz de las relaciones favorables entre el líder y el recurso humano.



**Gráfica No.15:**

**Autoría Propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

Claramente se observa que el porcentaje mayor corresponde a 74% de personas que afirman que la manera de transmitir información es de forma verbal, mediante las reuniones que con frecuencia se realizan en la empresa, siendo este un elemento que le permite a los directores de la alcaldía un intercambio de opiniones y la retroalimentación del tema en estudio, sin embargo un 23% de los encuestados hacen énfasis en recibir la información de forma escrita, no obstante es importante señalar que los entrevistados asume que se transmite de las dos formas tanto verbal como escrita, quienes hacen referencia de instrumentos utilizados como medio de transmitir la información a fin de que estos sirvan a la institución como evidencia o respaldos al momento de surgir un inconveniente que afecte directamente a la institución, también hicieron énfasis de la realización de murales informativos, circulares, memorándum, entre otros medios utilizados.

Estas dos maneras son básicas dentro de la entidad, el buen empleo de ambas permitirá el desarrollo adecuado de la comunicación en la empresa para el bien del gremio y de él mismo. Al realizarse la aplicación de los instrumentos, se confirma que la información transmitida a los subordinados de la empresa es de forma verbal, y se considera que la implementación de ambas permitirá el reforzamiento de las debilidades surgidas por una o por otra para el cumplimiento de los objetivos institucionales.



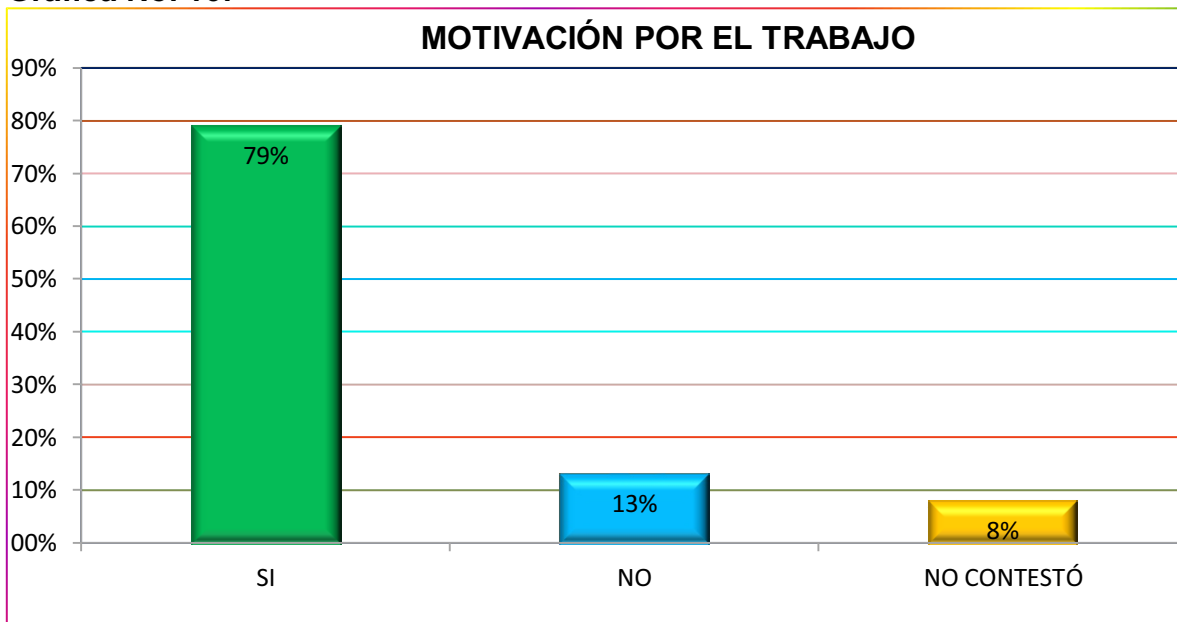
## 2. MOTIVACIÓN LABORAL

### 2.1. Concepto de motivación:

La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna que excitando (vía electro-química) las estructuras nerviosas, originan un estado energizado que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta (objetivo, incentivo) se logra o la respuesta se bloquea. (Soto, 2001)

Claro está que la motivación impulsa al individuo a tener una disposición interna a querer o desear algo, lo que provoca que el sujeto haga un sobreesfuerzo producido por un estado energizado que su cuerpo sobrepone ya sea como meta u objetivo personal.

**Gráfica No. 16:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

La motivación en el trabajo es de vital importancia para el subordinado y para la los dirigentes de la empresa, ya que un trabajador motivado realizará las tareas con dedicación y esmero, además esto ayuda a incrementar la productividad y ser más eficientes y sólidos como empresa ayudando así al cumplimiento de las



metas tanto personales (como trabajador) y empresarialmente, ya que existe una necesidad que impulsa a estos individuos al cumplimiento de sus objetivos logrando así laborar en un clima laboral saludable.

En la gráfica anterior se muestra que el 79% de los trabajadores tiene motivación por su trabajo, a lo que se suma que los entrevistados del área administrativa manifiestan que la motivación por su trabajo se demuestra con el desempeño óptimo de este mismo.

Sin embargo el 13% de los encuestados expresa no sentir motivación en su trabajo y esto es necesario retomar principalmente porque un trabajador desmotivado manifestará insatisfacción en el rendimiento de sus funciones y desinterés en lo que realiza. En la motivación se puede considerar que el principal determinante de la conducta laboral es, además de la capacidad del trabajador y las limitaciones situacionales la motivación laboral y por lo tanto el desarrollo de las actividades variará en función del entusiasmo existente en el individuo.

## **2.2 Importancia de la motivación laboral:**

Que la motivación desempeña un papel fundamental en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, pues muy diversos autores han encontrado una relación significativa entre motivación y rendimiento.

Ya en 1960, en un clásico estudio, Vroom, trabajando con dos grupos de sujetos, con alta y baja motivación, analizó las correlaciones entre puntuaciones de razonamiento no verbal y evaluaciones del rendimiento; los resultados indicaron que la habilidad se relaciona con los resultados sólo en los empleados altamente motivados. Los trabajadores con alta habilidad muestran el efecto opuesto cuando no están motivados. Así parece que uno de los determinantes primarios de los resultados del trabajo (cualitativa y cuantitativamente) es la motivación laboral.

Estos resultados son corroborados por otros estudios posteriores, como el llevado a cabo por Yeo y Neal (2004), en el que la capacidad cognitiva interactúa positivamente con la motivación.



También Blau (1993), descubrió que los componentes de la motivación esfuerzo y dirección contribuían al rendimiento laboral, pero también la combinación de ambos era muy importante.

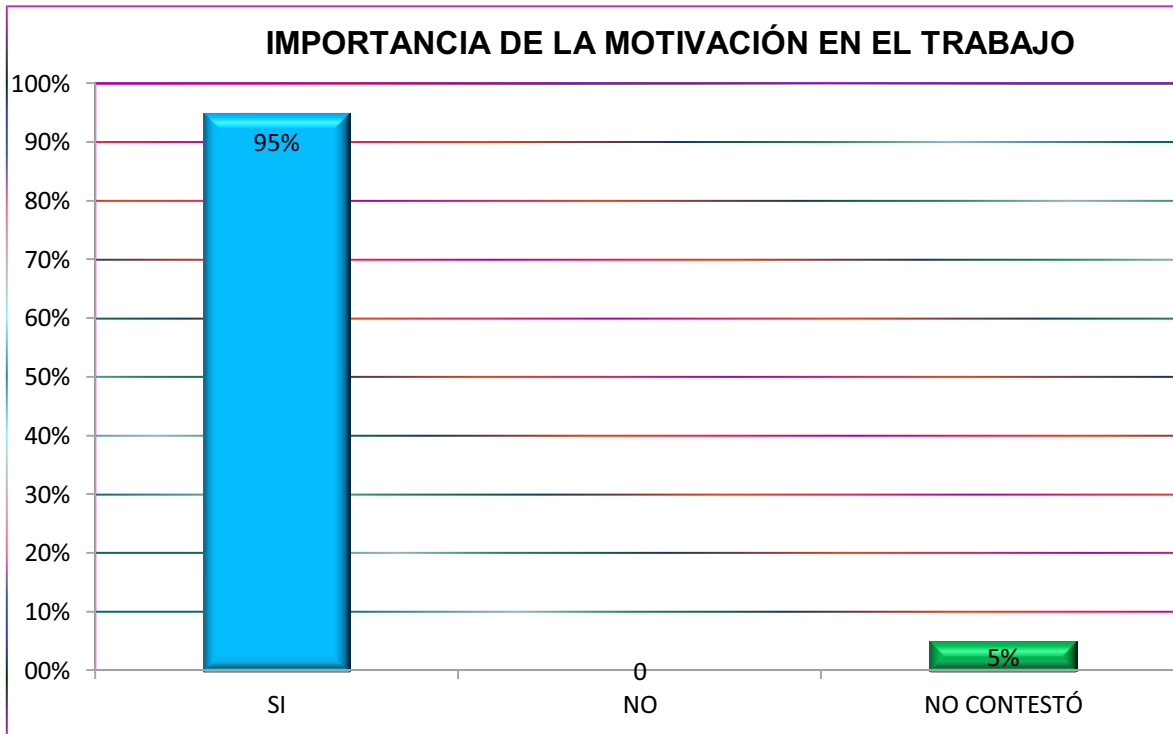
Otras investigaciones han demostrado la importancia de las expectativas de éxito que tenga el individuo para explicar el comportamiento (Meece, Wigfield y Eccles, 1990).

Según el estudio Manpower (2002), los trabajadores que se califican a sí mismos como “leales mutuos” (son leales a su empresa porque ésta se lo merece) son los que más motivados se encuentran, recomendarían a su organización como empleadora, así como a sus productos y/o servicios, y son los que mayor grado de compromiso tienen con la estrategia de negocio de su empresa (frente al grupo de trabajadores que se consideran leales aunque piensen que su organización no lo merezca, o bien aquellos otros que no sienten lealtad por su compañía, independientemente que lo merezca o no).

Muy recientemente, Wei-Chi, Chien-Cheng y Hui-Lu (2007) han llevado a cabo dos estudios longitudinales con agentes de seguros taiwaneses, cuyos resultados indican que el estado de ánimo positivo de los empleados predicen el rendimiento en la tarea de manera indirecta a través de procesos motivacionales (auto-eficacia y persistencia en la tarea) e interpersonales (ayudar y recibir ayuda de los compañeros).

La motivación resulta ser un elemento muy interesante en el clima laboral de las empresas, mediante ello se obtiene un buen desempeño de los subordinados ya que por sí sola la empresa no podría alcanzar sus objetivos siempre necesitará a personas que la ayuden a lograr sus metas, la clave de esto es que las personas estén motivadas y que no pierdan el entusiasmo y la ilusión con la que empezaron el primer día.

Por lo tanto es importante mantener motivado al personal para que el trabajo sea de calidad y se destaque siempre la eficiencia en su ejecución.

**Gráfica No. 17:**

**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

En la figura que anteriormente se presenta se muestra un resultado de 95% confirmando la importancia de la motivación en el trabajo, la manera en que se manifiesta según directores del área de servicios municipales, es por medio del desempeño empleado en el trabajo, además de la identidad que los trabajadores demuestran por la institución, estos al trabajar en un óptimo clima laboral los trabajadores resultan auto motivados y existe en ellos un proceso de autoeficacia que les permite desarrollar las tareas con un mayor ánimo y mejor productividad que un individuo que no se encuentra motivado por lo que hace sus labores solamente por el hecho de recibir una remuneración salarial y no la satisfacción propia por su trabajo.

Los trabajadores del área de servicios municipales consideran importante trabajar motivadamente, y realmente lo es porque mejora el rendimiento laboral y la lealtad del trabajador a la empresa, las condiciones laborales son aspectos de mucho interés, tanto el reconocimiento de sus superiores como la influencia del líder ayudan a que el trabajador labore con motivación.



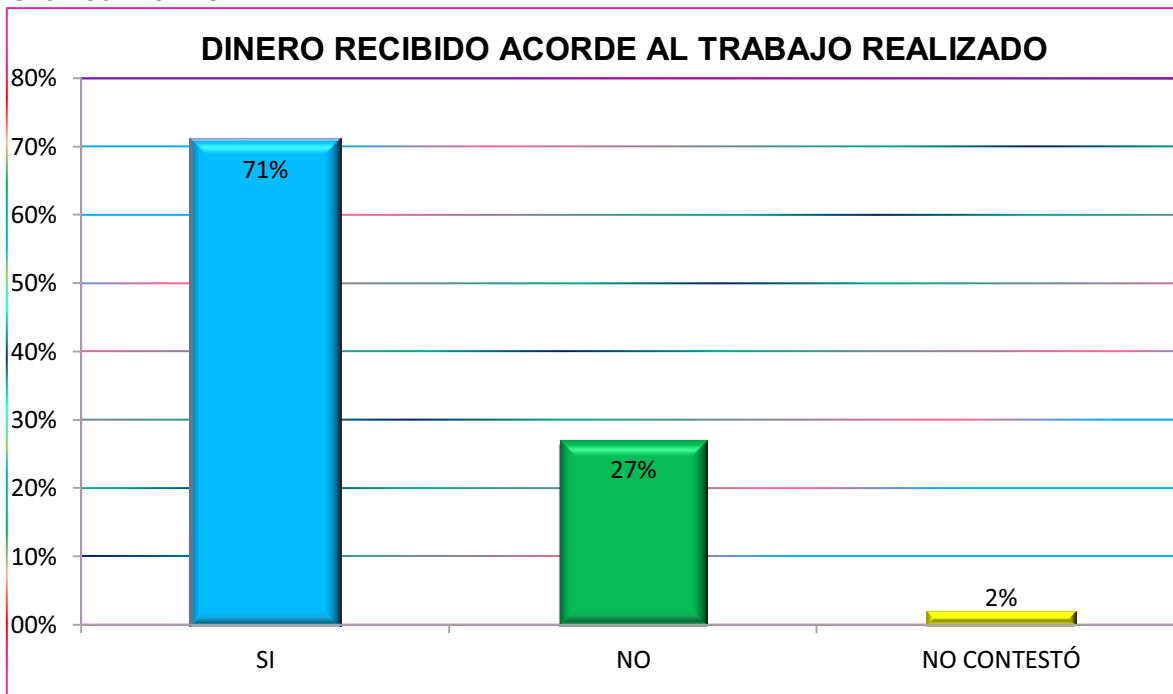
## 2.3 ASPECTOS DEL TRABAJO QUE SON MOTIVADORES

### 2.3.1 Dinero:

Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social. (García & Casiano, 2007)

El dinero podría considerarse como el principal incentivo que satisface ciertas necesidades, a pesar de su valor no hace que la gente trabaje más, por lo general o lo más común es que prefieren trabajar un número menor de horas con el mismo sueldo que están normalmente recibiendo.

**Gráfica No. 18:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

Los datos que muestra esta gráfica se aprecia claramente que el 71% afirma que su salario es equitativo a las funciones que realizan y están conformes con las políticas de salario empleadas, considerando que el salario devengado por el



trabajo que realizan les permite cubrir sus necesidades básicas permitiéndoles obtener los bienes que desean y logrando un mayor estatus en la sociedad.

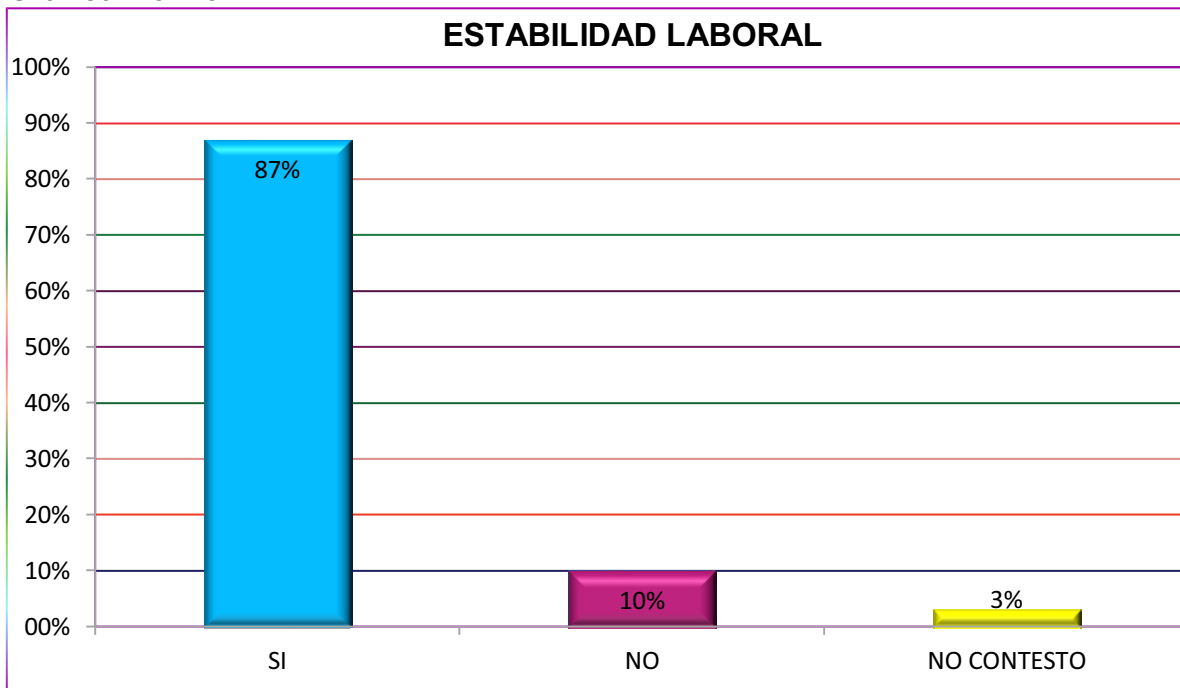
Definitivamente el dinero es el aspecto de más valor para los trabajadores, y más aún cuando se paga lo justo según lo que se ejecuta, si en los trabajadores no hay parcialidad en el salario y se paga menos de lo que se establece en el mínimo, no puede ser motivador para el subordinado y este tomará como mejor opción trabajar menos o simplemente cumplir por responsabilidad y no por que le guste lo que hace.

Hoy en día hay personas que no están conforme con su salario porque creen que se merecen más, trabajan sin motivación y sin visión de poder hacer algo mejor, por ejemplo en la gráfica, el 27% no está de acuerdo con el salario recibido, a pesar de esto en esta área de servicios municipales opinan que realmente ellos obtienen este salario porque sus tareas las realizan de forma mecánica y rutinaria sin cambios extraordinarios.

### **2.3.2. Estabilidad en el empleo**

Según García y Casiano (2007) la estabilidad laboral resulta ser muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

La estabilidad laboral es lo más buscado por las personas, por la razón de la seguridad que proporciona, en la mayoría de los casos es considerada por el empleador como la manera de incentivar al trabajador, en las instituciones públicas como la Alcaldía se incentiva a los trabajadores con la estabilidad en el empleo y este derecho es respetado, por la misma razón el subalterno debe cuidar sus responsabilidades y no incurrir en la realización de faltas graves que no pueden ser admitidas por el empleador.

**Gráfica No. 19:**

**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

En esta gráfica, se muestran resultados positivos obteniendo un 87% a favor de la motivación del trabajo por la estabilidad laboral generando en los subordinados la confianza de contar con un futuro que les permitirá las condiciones básicas por las que están luchando hoy en día, este es un factor motivacional que genera seguridad de que las tareas que hoy se ejecutan cubrirán las necesidades de un futuro, asumiendo compromisos financieros con la certeza de cumplir con estas obligaciones planificadas.

En la actualidad personas que trabajan en una empresa con altos índices de rotación, realmente presentan un grado profundo de incertidumbre y desinterés en el trabajo, teniendo la percepción que no están seguros en la empresa y por lo mismo no se crea en ellos la responsabilidad de asumir las tareas, tal es el caso de subalternos que no se sienten motivados por la estabilidad de trabajo, la gráfica muestra un 10% de personas que no presentan estabilidad laboral además de un 3% de trabajadores que tomaron la decisión de no contestar la interrogante, por lo que se asume que estos se encuentran en la misma situación.



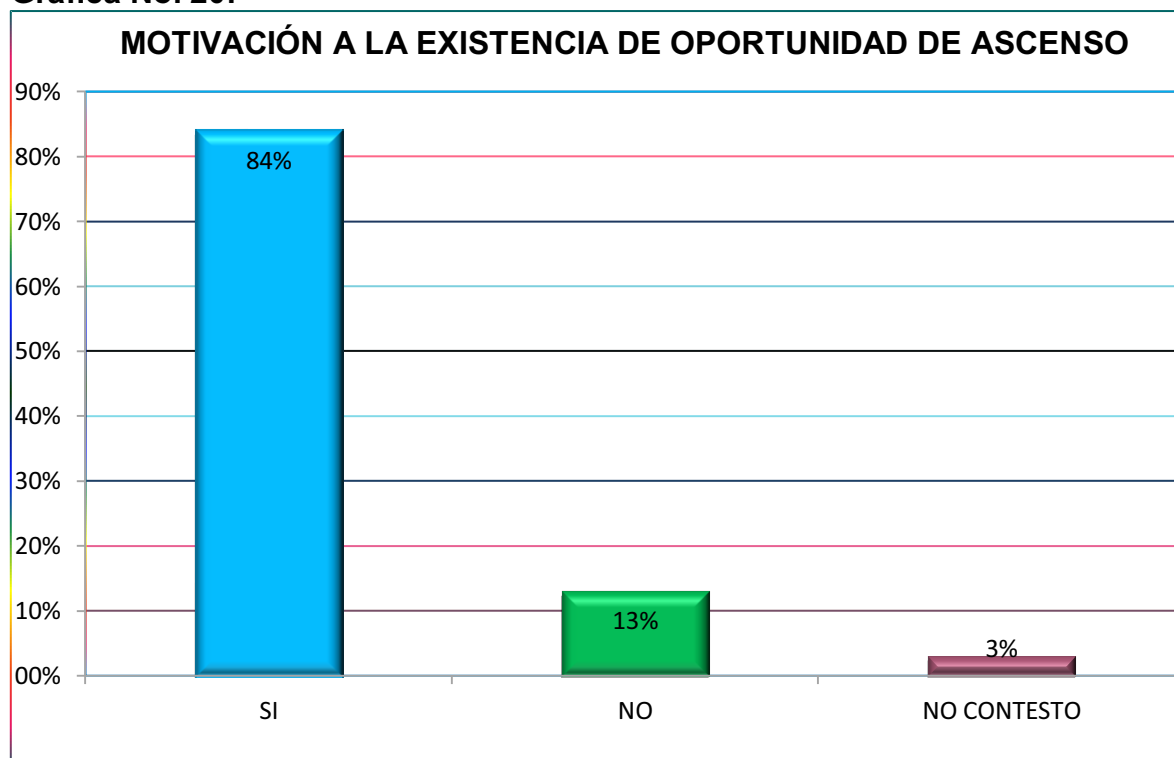


### 2.3.3. Oportunidades de ascenso y promoción

García y Casiano (2007), señalan la importancia concedida a los ascensos y promociones que conlleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

Los ascensos y promociones empleadas en una empresa constituyen un elemento importante de aprovechamiento de habilidades de los miembros de la entidad, esto no solo genera el incremento de dinero, sino de responsabilidad y compromiso ante la institución en la que se desempeña el afortunado.

**Gráfica No. 20:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.



En el área de servicios municipales la mayoría de trabajadores aspiran a la realización de tareas más interesantes incluso a ganar más dinero, siendo este un aspecto clave para valorar la conducta del trabajador mediante el nivel de compromiso y responsabilidad que estos demuestran en la ejecución de sus funciones. El 84% del personal expresa motivación ante la existencia de posibilidades de participación en el ascenso siempre y cuando esté conforme a sus capacidades, los directores del área confirman que si existen las oportunidades de ascenso, lo que se considera de gran importancia ya que esto les permite trabajar con un mejor desempeño y creatividad teniendo como factor motivacional el reconocimiento de las habilidades, actitudes y tareas que estos desempeñan por parte de la organización.

A pesar que la promoción es una manera de motivar al trabajador, no significa que motive a todos los subalternos, ya que el 13% de los subordinados expresan no sentirse motivados por las oportunidades de ascensos y promociones que existen como política empresarial, esto es debido a que no quieren asumir cargos que conlleven a mayores responsabilidades, por ende el 3% de trabajadores que no contestó a esta interrogante está relacionado a la expresión anterior.

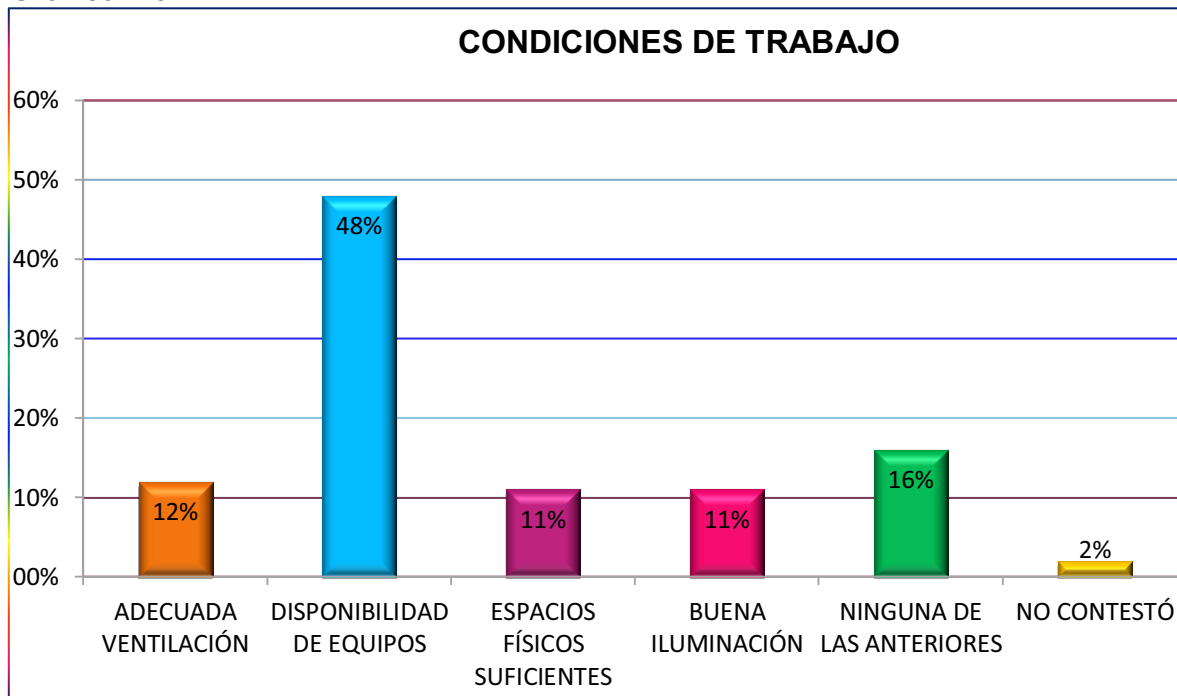
#### **2.3.4. Condiciones de trabajo**

Para García y Casiano (2007) las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

Las condiciones de trabajo integran un elemento de gran importancia para el desarrollo de las actividades, el desempeño deficiente del trabajador puede tener como causa las condiciones en las que convive diariamente y que tal razón provoca una baja motivación del colaborador, el no disponer de recursos necesarios para completar su labor diaria causa frustración y no podría alcanzar un alto nivel de motivación y la mejora en la realización de tareas.



Gráfica No. 21:



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

Las condiciones de trabajo propicias al trabajador resultan ser un factor motivador, sobre todo porque crea un clima laboral satisfactorio para quienes ejercen tareas, asumiendo que se presenten en un nivel óptimo de cumplimiento por parte de los dirigentes de la organización, en este caso en la alcaldía de Matagalpa específicamente en el área de servicios municipales las condiciones que se presentan son las siguientes:

Un 48% dice contar con disposición de equipos que facilitan su trabajo, aunque algunos de los trabajadores hicieron énfasis que están caducados y no les permite realizar el trabajo eficientemente, por su parte la dirección opina que hay condiciones pero los trabajadores no hacen uso de estos sino hasta que sucede un accidente que pone en peligro a uno de los trabajadores y dejan de hacerlo cuando el temor llega a su término.

A pesar que la mayoría afirma disponibilidad de equipos no se omite el mejoramiento y el uso adecuado de estos que les permita trabajar con seguridad para mejorar el desempeño de su trabajo. Es necesario renovar las condiciones de



infraestructura en el área ya que los espacios en los que desempeñan sus funciones están reducidos y la ventilación e iluminación son precarias y no abarca a todo la zona. Sin embargo el 12% de trabajadores opinan contar con condiciones de trabajo como la ventilación para el óptimo desempeño de sus funciones. Aunque no se obvia que existe una preocupación por parte de los directores por mejorar estas condiciones laborales.

Hay un 16% de estos trabajadores que afirman no contar con las condiciones óptimas para el desempeño de sus funciones dentro de la organización, lo que impide que los trabajadores se desempeñen motivadamente, un 11% que solo cuentan con algunos elementos como la ventilación y otro 11% que expresa tener disponibilidad de espacios físicos suficientes.

### **2.3.5. Posibilidades de participación en el trabajo**

Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro. (García & Casiano, 2007).

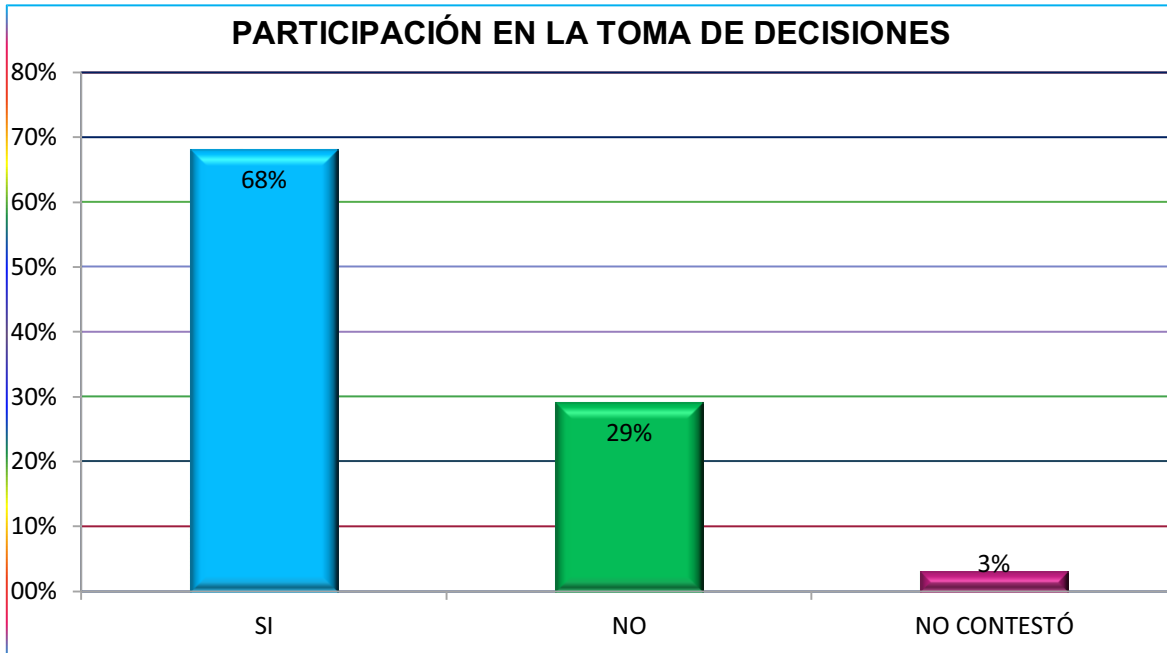
Cuando al trabajador se le da la oportunidad de tomar decisiones en su trabajo, este mejor que nadie conoce todo lo que tenga que ver con él, y sabe responder ante situaciones en donde la gerencia por su ausencia no pueda decidir, en estos casos se presenta una gran ventaja porque el subordinado es leal ante la organización, este siente que es tomado en cuenta y que sus opiniones contribuyen al logro de las metas, en este caso las sugerencias son tomadas en cuenta brindándole así confianza al trabajador de forma que este no se sienta excluido en la organización.

Hay casos en la actualidad donde los trabajos no tienen un cambio significativo en la realización de las actividades y se rigen únicamente por lo rutinario para la realización de las actividades por lo tanto las decisiones nos son constantes, y



cuando hay se toma en cuenta la opinión al supervisor omitiendo las propuestas o aportes de los trabajadores.

**Gráfica No. 22:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores.

El 68% de los encuestados opinan que en las reuniones realizadas toman en cuenta su criterio para mejorar el trabajo, lo que provoca que los trabajadores realicen las funciones en cumplimiento con los objetivos establecidos por la empresa y las metas individuales.

Los entrevistados del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, admiten que las decisiones tomadas en las reuniones afectan a una parte y a otra las benefician, creándose un ambiente de preferencias y de exclusividad, lo que está relacionado al 29% de subalternos quienes señalan no participar en la toma de decisiones y el 3% que no contestó.

Este hecho es relevante porque a medida que el trabajador se involucra en las decisiones desarrolla mejor su trabajo siempre y cuando la comunicación no sea distorsionada y que todos opinen, por lo general en las reuniones siempre hay personas que se expresen mas y otras menos, es probablemente producto de la



falta de confianza o porque realmente omiten ciertos comentarios para no perjudicar a terceras personas.

Todo trabajador debe saber que la importancia de la comunicación y el buen empleo de esta afecta positivamente al logro de las metas en la institución y a la toma de decisiones del líder ya que genera retroalimentación entre la información que proporciona la empresa al individuo o viceversa y de esta manera exista coordinación entre los ideales y propósitos que la gerencia pretenda alcanzar con ayuda del personal del área.

No obstante el subordinado debe tener presente que el empleo de la adecuada comunicación contribuye al éxito de las decisiones emitidas por parte del responsable directo del área.

### **2.3.6 Ambiente social de trabajo**

Según García y Casiano (2007) el grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social.

Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

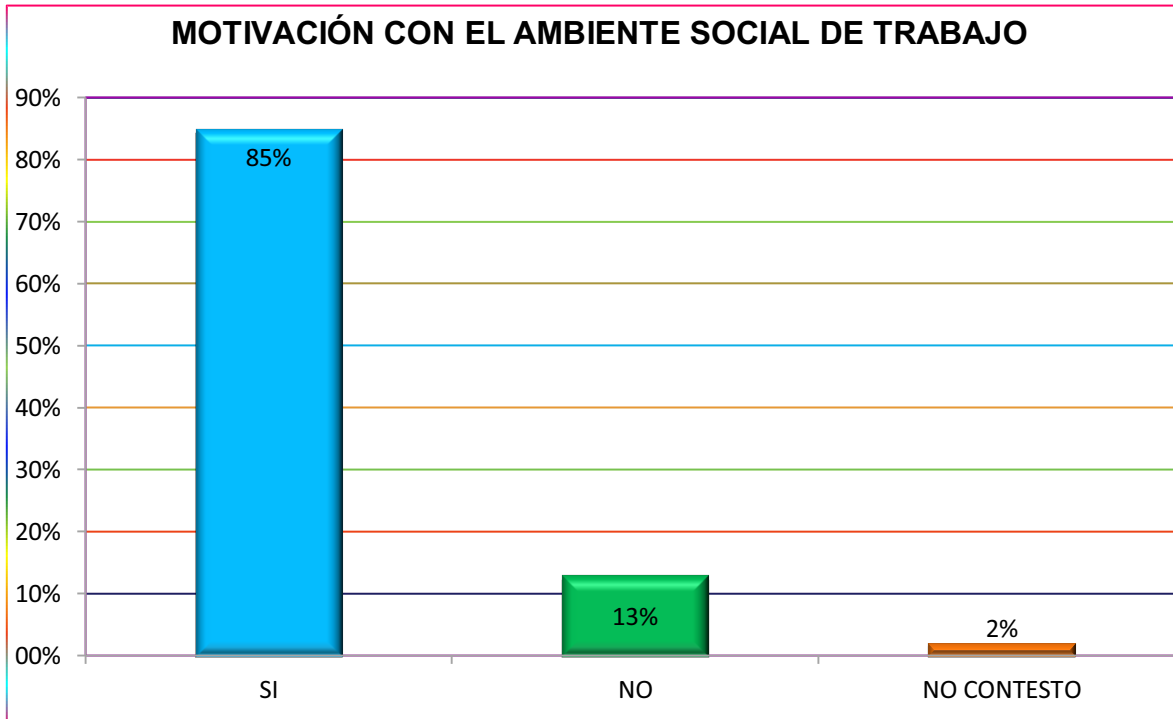
La productividad del trabajador realmente depende del trabajo en equipo. Hay situaciones en donde el inadecuado ambiente social entre los miembros de un equipo ha provocado conflictos laborales entre empleados, a pesar de estas circunstancias las empresas no consideran de importancia este aspecto lo que genera un bajo rendimiento en los trabajadores lo que resultaría más costoso para la empresa, porque el trabajo es hecho en inadecuadas condiciones que impide el desempeño deseado.

Para contrarrestar esta situación el empleador debe velar por el ambiente laboral y la relación adecuada entre subordinado y empleador además de no considerar a



los empleados como un número más sino como una dependencia simultánea entre ambas partes, sabiendo que el recurso humano es tan indispensable para la empresa como lo es la empresa para el aporte de las necesidades del trabajador.

**Gráfica No. 23**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores

Las relaciones laborales son consideradas muy valiosas dentro de la organización y más aún cuando el trabajo se ejecuta mejor en equipo que individualmente, en el área de servicios municipales por ejemplo existe motivación en este punto, ya que según los datos recopilados en las encuestas refleja que un 85% de los encuestados está motivado con el ambiente social, ya que esto les permite como individuos fortalecer los lazos de amistad y compañerismo entre los trabajadores, así mismo los entrevistados confirman la motivación con el ambiente social de trabajo señalando que el ambiente laboral motiva a los trabajadores y los hacen más eficientes y productivos.

No obstante a pesar del porcentaje positivo que se obtuvo de las encuestas aplicadas, se encontró un 13% que corresponde a subordinados que indicaron que



este aspecto no resulta ser motivador para ellos, por el hecho de no formar parte de grupos sociales que les permita intercambiar experiencias, lo que no coincide con los comentarios de los demás compañeros de trabajos, quienes indican que estas personas que se encuentran insatisfechas con el ambiente social del trabajo se han autoexcluido y demostrado desinterés por compartir con los demás compañeros lo que fue comprobado al momento del trabajo de campo, cuando al solicitarle a este grupo de trabajadores el apoyo en las encuestas aplicadas, se negaron rotundamente e hicieron énfasis del hecho de no interesarles, a esto se le suma el 2% que decidieron no contestar. En la actualidad las personas que se encuentran en esta misma situación se frustran en su trabajo, se involucran en conflictos laborales y por consiguiente les genera estrés ya que no es lo mismo desempeñar toda responsabilidad con optimismo y dedicación al trabajo que en un ambiente incompatible y de diversas contrariedades.

## **2.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

### **2.4.1. Teoría de Maslow**

#### **2.4.1.1. La jerarquía de las necesidades (Maslow):**

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. (Chiavenato, 1999)

##### **2.4.1.1.1. Necesidades fisiológicas:**

Según Chiavenato (1999) las necesidades fisiológicas son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.





#### **2.4.1.1.2. Necesidades de seguridad:**

Segundo nivel de necesidades humanas. Chiavenato (1999) indica que llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

#### **2.4.1.1.3. Necesidades sociales:**

Relacionadas con la vida del individuo en sociedad, entre estas Chiavenato (1999) señala las siguientes: necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

#### **2.4.1.1.4. Necesidades de autoestima:**

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

#### **2.4.1.1.5. Necesidades de autorrealización:**

Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales y otros.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las

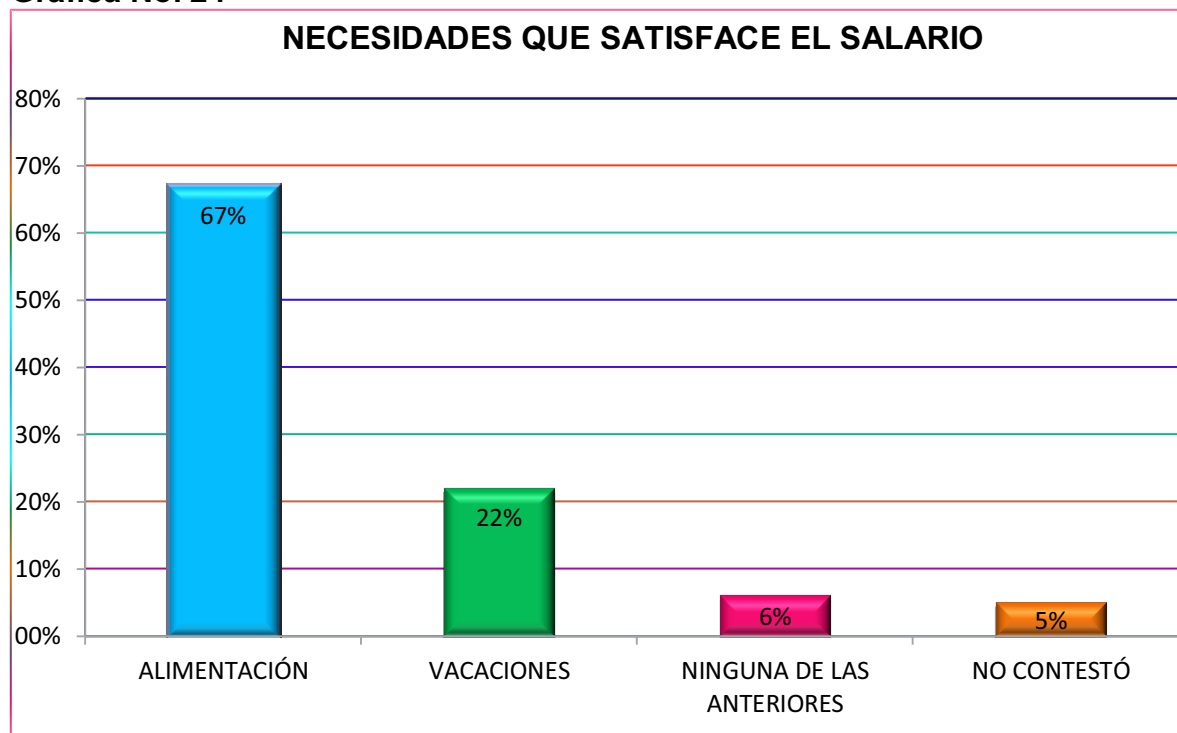


necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. (Chiavenato, 1999)

En la teoría de Maslow se establece que cada vez que se sufraga una de estas necesidades en lo esencial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve principal. Por lo tanto el individuo que sube por cada escalón, por el primero que suba se genera otras necesidades que deben ser satisfechas y aunque no todas son satisfechas más de alguna está satisfecha en su mayor parte y por lo tanto no ocurre ningún cambio.

Si el gerente pretende motivar a los trabajadores de acuerdo a esta teoría deberá entender que debe tener conocimiento en qué nivel se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel para posteriormente continuar al segundo.

**Gráfica No. 24**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores



Cabe mencionar que en el área de servicios municipales con respecto a las necesidades básicas o fisiológicas son satisfechas, el 67 % de los trabajadores a quienes se le aplicaron las encuestas opinan que con el salario devengado logran cubrir la alimentación en sus hogares, sin embargo muchos de ellos señalan que el aumento de precios en la canasta básica producto de la inflación surgida en la economía de nuestro país, no se puede cumplir plenamente con este aspecto sino solamente en lo básico.

Además de un 22% que asumen cubrir aspectos motivacionales como lo son las vacaciones, tomando en cuenta planes familiares que les permite salir de la rutina del trabajo y recrearse de acuerdo a sus capacidades económicas, a pesar de estas afirmaciones, está un 6% que hace referencia a no poder cumplir con ninguno de los aspectos antes señalados, lo que involucra un cambio en el comportamiento del individuo, así mismo un 5% de los encuestados que no contestaron a este enunciado.

Por otra parte no hay problemas en lo que es la estabilidad laboral por ser una institución del estado existe seguridad en el empleo, en las relaciones laborales esta necesidad se encuentra satisfecha y las necesidades de autoestima, según las entrevistas aplicadas a los directores del área de servicios de la alcaldía de Matagalpa, opinan que la manera en que incrementan la autoestima del trabajador es mediante la escucha considerable de sus problemas y la resolución a través de charlas sobre el compañerismo al momento de brindar ayuda.

Sin embargo, con respecto a la autorrealización, hay consideraciones que no están siendo aprovechadas por que el trabajo que se realiza es de forma mecánica y el funcionamiento no varía, por tal razón estos tienen mayores habilidades no ejercidas en el trabajo.

#### **2.4.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG).**

La teoría de los dos factores basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo y se involucran factores de mucha importancia para el subalterno que con posterioridad se mencionan.



La motivación de las personas depende de dos factores: los higiénicos y motivacionales, (Chiavenato, 1999) las conceptualiza de la siguiente manera:

#### **2.4.2.1. Factores higiénicos:**

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto del cargo afirma Chiavenato (1999), ya que están presentes en la ejecución del trabajo encomendado a cada subalterno.

#### **2.4.2.2. Factores motivacionales.**

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Esta teoría se refiere a que las diversas personas actuaran de maneras diferentes y que deberían considerarse cambios para adecuar este hecho.

Esta teoría para este caso es útil, sin embargo, lo que es representativo es que en la actualidad los gerentes, posiblemente sin excepción, se concentran en los factores de higiene y no se preocupan en los factores motivadores.

Este modelo y el contexto en el que ocurre son para explicar la motivación y el desempeño de los trabajadores, siendo de mucha importancia ponerlo en práctica en las empresas para contribuir a la motivación del desempeño del comportamiento de los subordinados, considerando que existen aspectos

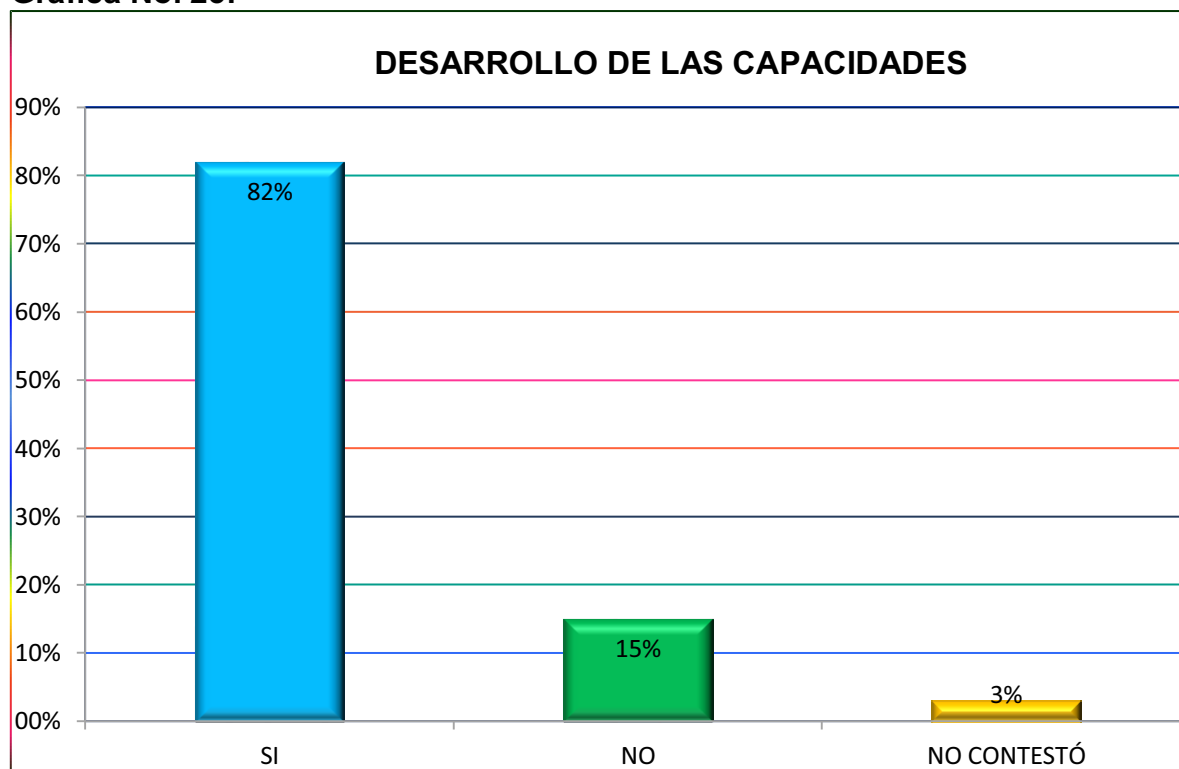


motivadores y otros desmotivadores y que los empleados se identifican en una de esas etapas.

La motivación es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos elementos ayudan a aumentar la motivación en el individuo pero tienen poco efecto sobre el desinterés.

Los factores higiénicos es primordialmente el resultado de los factores de higiene. Si estos componentes son incorrectos, generan insatisfacción, pero su apariencia tiene poco fruto en la motivación a largo plazo, sin embargo a los trabajadores de esta área de la alcaldía se les proporcionan las condiciones básicas para el desempeño de sus actividades, por lo que se refirieron al hecho de que estos no usan los equipos asignados de seguridad e higiene solo hasta que se dan incidentes que ponen en peligro a los trabajadores, entonces por el temor de estos a padecer de estos peligros los utilizan mientras dura este temor pero al pasar de los días continúan sin el uso de estos equipos.

**Gráfica No. 25:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores



El 82% de los encuestados afirman que desarrollan sus capacidades de acuerdo al trabajo realizado, en el que cada día ponen empeño en las tareas y funciones realizadas con el objetivo de cumplir con los objetivos institucionales y personales, esta relación percibida desde el punto de vista del trabajador se deriva del grado de motivación que tiene este al puesto de trabajo referente a las capacidades y es evidente que el fin es llevar a la práctica estas capacidades para el logro de los objetivos.

Por lo tanto estimula el comportamiento de los trabajadores de esta institución. Pese al dato positivo obtenido, se observa la existencia de un 15% que indican no tomar en cuenta el desarrollo de las capacidades como factor motivacional, ya que indican no poseer los conocimientos que se requieren para el perfeccionamiento del puesto que desempeñan, complementario a un 3% que no contestaron, esta interrogante llega a la conclusión de que entre los factores de motivación como es el alcance de la satisfacción plena de las habilidades en el puesto de trabajo conduce a la motivación del asalariado en el área de servicios municipales.

### **2.4.3 MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN (VROOM). (Anexo No.2)**

#### **2.4.3.1 Modelo de las expectativas de Vroom**

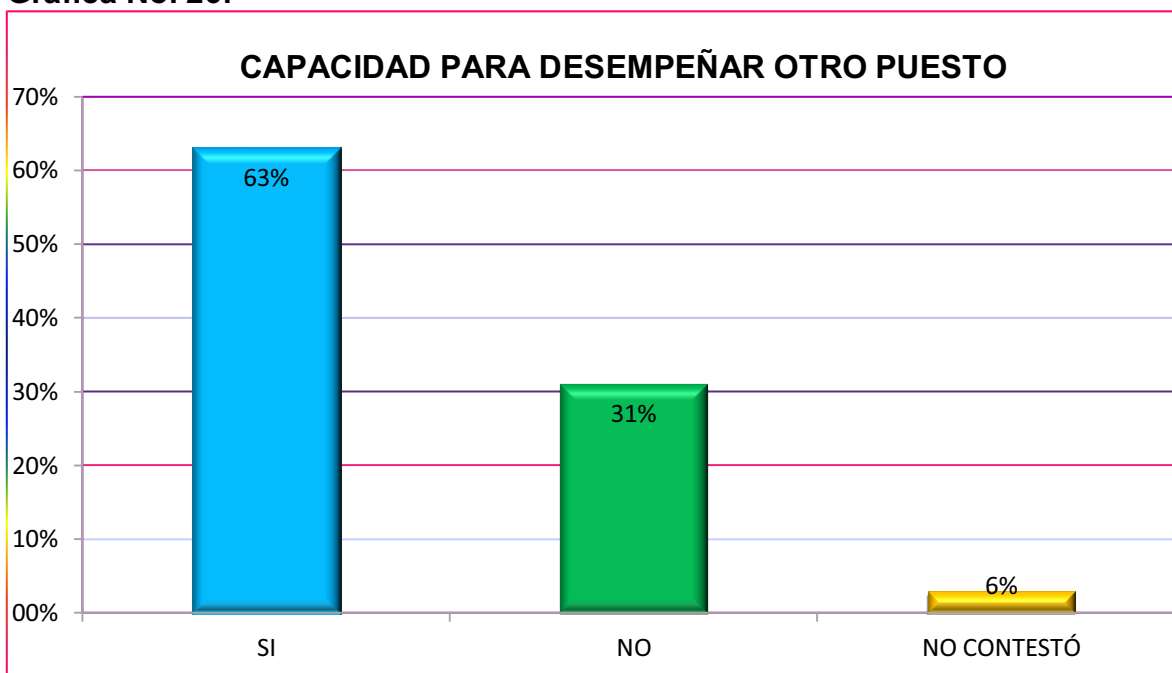
Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos individuales; b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines).

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalizada. (Chiavenato, 1999)



En esta teoría se señala que la motivación de las personas para hacer algo estará de acorde al valor asignado con el resultado de su esfuerzo, que podría ser negativo o positivo, es por ello que se requiere de la implementación de metas, ya que estas indicaran la pauta para el sobreesfuerzo del individuo y por ende el cumplimiento de estas, en este sentido según la asignación de la meta al trabajador, este anticipa el valor que tiene la meta y ve las posibilidades que tiene para alcanzarla.

**Gráfica No. 26:**



**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores

Si bien es cierto que esta teoría se refiere a la capacidad que tiene el individuo en influir en el desempeño del cargo son estos mismos quienes podrán responder sobre la capacidad que tienen en asumir otro puesto, de acuerdo a las actitudes que poseen.

El 63% de los trabajadores del área de servicios municipales afirma poder desempeñar otro puesto, lo que involucra una mayor responsabilidad, ya que al asumir nuevas funciones el grado de conocimiento que posee esta persona es el que define la eficiencia para el servicio que este proporcionara a su superior. No



obstante en este resultado, la gerencia opina que en el área administrativa existe una competencia que no es sana, cada quien lucha por lo que quiere sin importar el daño que puede causar por perjudicar a otros que aspiran a otro puesto. En el caso de ciertos trabajadores pueden desempeñar otra responsabilidad pero no en el área administrativa por la deficiencia en conocimientos profesionales.

Sin embargo, en los resultados obtenidos de las encuestas aplicada se puede observar que el 31% de los encuestados dicen no estar o no sentirse capaces para desempeñar otro puesto y ya como se señalaba estos indican que el factor que les impide la realización de estas actividades superiores a las que ellos realizan es debido a la falta de conocimientos, esto adherido al 6% de personas que tomaron la decisión de no contestar.

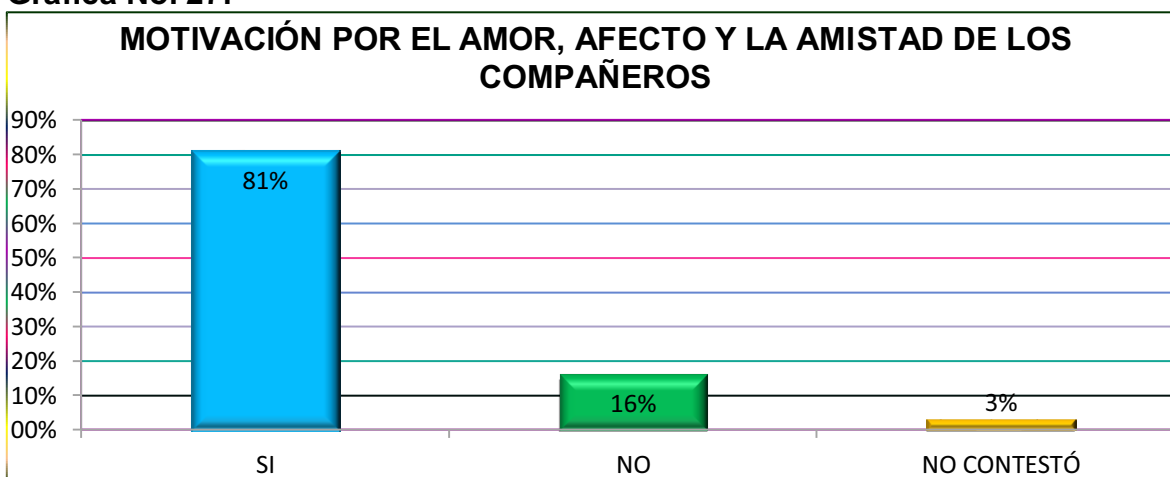
#### **2.4.4. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA (LAWLER).**

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades. (Chiavenato, 1999)

Realmente el dinero no lo es todo, sería un error suponer que solamente el dinero incentiva a los individuos, son muchas las veces en que se incentiva al trabajador con el aumento del salario pero por creer que solo eso basta y pensar que es la gerencia quien ayuda al trabajador, desmotivan al trabajador y no se sigue estimulando porque al parecer ignoran que al incentivar al individuo contribuye al incremento de la productividad dentro de la empresa.

Hay otros aspectos que deben ser satisfechos en el trabajador como el compañerismo, las vacaciones no trabajadas, seguros, etc. Con esto se logra una efectiva motivación, para que el individuo no se conforme con el mínimo desempeño de sus funciones.



**Gráfica No. 27:**

**Autoría propia:** Encuesta aplicada a trabajadores

El espacio de trabajo resulta ocupar una buena fracción del día, por ello es necesario generar compañerismo entre cada trabajador, hay circunstancias en que personas consideran importante no sólo el dinero sino también las relaciones con sus compañeros y esto es en consecuencia por que se crea la necesidad de establecer lazos entre las personas que trabajan juntas, ya sea individual o colectivamente, siendo de gran importancia para generar un buen ambiente laboral en la empresa.

En este aspecto la motivación se incrementa a medida que el compañerismo, el afecto y el amor es propicio en el ambiente, un 81% considera importante el compañerismo entre los miembros porque se crea un plano respetuoso entre el grupo y de amistad, sabiendo que sus compañeros de trabajos son indispensables para ellos ya que estos pueden contar con amigos y con individuos que les permitirán compartir sus experiencias para un mejor trabajo en equipo.

Pese a un excelente resultado en la medición de este parámetro, se debe hacer énfasis del 16% que adjudican que ellos solamente se limitan a la realización de sus tareas ya que no consideran el trabajo como un centro de socialización, sino, como medio que satisface sus necesidades económicas, a lo que se suma el 3% de trabajadores que decidieron no contestar esta pregunta y abstenerse a la realización de comentarios.



## V. CONCLUSIONES:

1. Según el análisis realizado sobre la base de los objetivos de la investigación en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, se concluye que en esta institución se labora en un buen clima laboral.
2. Entre los factores de motivación que se identificaron dentro del área en estudio, se pueden mencionar los reconocimientos públicos por parte de los superiores, la estabilidad de empleo, el ambiente social con lo demás miembros y la influencia del líder al trabajo con entusiasmo.
3. Los reconocimientos en público por parte de los superiores se hacen a través de reuniones que con frecuencia se realizan en las instalaciones del área, la estabilidad en el empleo se usa como factor que propicia seguridad en el individuo, y la influencia del 48% del líder que usa el estilo de líder rienda suelta contribuye al establecimiento de relaciones armoniosas entre los miembros del área.
4. Al valorar los factores de motivación que se implementan en el clima laboral del área de servicios municipales, se puede confirmar que el 79% de los colaboradores se sienten motivados por su trabajo y que el uso de factores motivacionales causan grandes efectos positivos al personal con el incremento del rendimiento laboral en las tareas encomendadas.
5. En cumplimiento a los objetivos institucionales se propone a la dirección del área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, reforzar las condiciones de trabajo, en el que se garantice un óptimo desempeño de las funciones encomendadas y de servicios que esta institución brinda.



## BIBLIOGRAFÍA

- Arauz, A. (2002). Alcaldía Municipal de Matagalpa. Recuperado el 3 de Febrero de 2014, de Alcaldía Municipal de Matagalpa:  
[http://www.alcaldiamatagalpa.gob.ni/servicios\\_municipales](http://www.alcaldiamatagalpa.gob.ni/servicios_municipales)
- Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos: México editorial: Mc Graw Hill, S.A.
- Díaz, Marian Jaén (2010). Predicción del rendimiento laboral I. Madrid, España: Group Performance.
- García María R., Luis A. Ibarra V. (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Editorial universitaria Guanajuato.
- García Santillán Arturo & Navarro Edel, Rubén. (2007). Clima y Compromiso organizacional. (Primera edición) Veracruz México.
- Huamaní Supo, L. B. (2006). Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. Editorial: La Habana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial (Décimo tercera edición ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Mercado, Salvador. (2008). Administración Aplicada, Teoría y Práctica. México: Llmusa.
- Pedraza, Norma. Angélica., & Cano, Maribel Guerrero. G. (2010). El clima organizacional en la dirección. México: Factory.
- Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento organizacional: impacto de las emociones (págs. 96-97). México, Estados Unidos, Australia: México Thomson learnig.



---

Valinda Sequeira Calero, Astralia Cruz Picón. (2009). Investigar es fácil I.  
Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.

Vega, G., & Soler, C. D. (2008). Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación.  
Recuperado el 3 de Febrero de 2014, de Ministerio de asuntos exteriores y  
de cooperación:

<http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OficinadelasNacionesUnidas/es/quees2/Paginas/Organismos%20Especializados/OIT.asp>



# *ANEXOS*

# OPERACIONALIZACIÓN DE CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN

Anexo # 1

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	DEFINICION	ENCUESTA	ENTREVISTA	ESCALA	FUENTE	
CLIMA LABORAL	Generalidades	Definición de clima laboral	Conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones. (Maria G. Garcia R., Luis A. Ibarra V., 2009).	1. ¿Conoce el concepto de clima laboral?	1. ¿Cómo describe el clima laboral en el Área de servicios municipales?	SI --- No----	Entrevista dirigida al gerente del área de servicios municipales y encuesta dirigido a los trabajadores de la institución	
		Autonomía	Percepción de una determinación propia de cada una respecto de los procedimientos, de trabajo, los objetivos y las prioridades. (Pedraza & Cano, 2010)	2. ¿Existe un manual de procedimientos para la realización de las funciones que a diario realiza?	2. ¿Cómo se determina el procedimiento de trabajo de los subordinados?			
	Trabajo en equipo/Unidad	Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar ayuda. (Pedraza & Cano, 2010)	3. ¿Existe entre los miembros de la organización la voluntad para proporcionar ayuda?	3. ¿cómo percibe la ayuda que se comparte entre los miembros de la organización en el área de servicios municipales de la alcaldía?				
	Dimensiones del clima laboral	Confianza	Percepción de libertad de comunicarse abiertamente con miembros (Pedraza & Cano, 2010)	4. ¿Cuánta libertad tiene de comunicar a su superior sobre sus problemas laborales?	4. ¿Cuál es la manera en que el subordinado le cuenta sus problemas laborales?			1 Nada 2 Poca 3 Bastante 4 Notable 5 Mucha
		Presión	Percepción de exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento (Pedraza & Cano, 2010)	5. ¿Te exigen ejecutar las tareas en el menor tiempo posible?	5. ¿De qué manera se exige a los trabajadores ejecutar las tareas?			SI--- No---
		Respaldo/Apoyo	Percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin miedo a las represalias. (Pedraza & Cano, 2010)	6. ¿Tiene tolerancia su superior inmediato ante los errores que cometes?	6 Como responsable de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? 7 si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que usted sabe que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia?			1 Nada 2 Poca 3 Bastante 4 Notable 5 Mucha

# OPERACIONALIZACIÓN DE CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	DEFINICION	ENCUESTA	ENTREVISTA	ESCALA	FUENTE
CLIMA LABORAL		Reconocimiento	Percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas. (Pedraza & Cano, 2010)	7. ¿Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce?	8. ¿Cuál es la manera en que son reconocidos los miembros?	SI--- No---	Entrevista dirigida al gerente del área de servicios municipales y encuesta dirigido a los trabajadores de la institución
		Justicia e Imparcialidad	Percepción de que las prácticas en la organización son equitativas y no arbitrarias y caprichosas. (Pedraza & Cano, 2010)	8. ¿El trato que te brinda tu superior son justas?			
		Innovación	Percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido en arriesgarse en áreas nuevas o donde el individuo tiene poca o ninguna experiencia (Pedraza & Cano, 2010)	9. ¿Te motiva si te ascienden a un puesto mayor?	9. ¿Cuáles son las maneras de motivar al trabajador?		
	Factores de clima laboral	Liderazgo	Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo". (Harold Koontz, Heinz Wehrich,	10. ¿Tu superior sabe cómo influir para que trabajes con entusiasmo?	10. ¿De qué manera influye en los trabajadores para el logro de las metas del grupo?		
	Estilos de liderazgo	Líder autocrático		11. EnCuál de los siguientes ítems identifica a su superior inmediato: Escucha considerablemente	11. ¿En qué estilo de liderazgo se puede identificar? Autocrático		
		Líder democrático		Su superior le consulta sobre las decisiones propuestas y luego alienta a la participación para el cumplimiento de las tareas	Democrático		
		Líder de rienda suelta		Para su líder es de gran importancia tu opinión para la toma de decisiones.	Rienda suelta		
	Generalidades de comunicación	Comunicación	Es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra. (Mercado, 2008)	12. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?	12. ¿Cómo define la comunicación en la empresa?	Deficiente Regular Buena Excelente	
		Importancia de la comunicación.		13. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones?	13. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones?	Frecuentemente Regularmente Algunas veces Casi nunca Nunca	
		El flujo de la comunicación		14. ¿Cómo fluye la información dentro de la organización?	14. ¿Cuál es el flujo de comunicación que se realiza en esta empresa?	Ascendente Descendente cruzada	

# OPERACIONALIZACIÓN DE CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	DEFINICION	ENCUESTA	ENTREVISTA	ESCALA	FUENTE
MOTIVACIÓN		Comunicación verbal y escrita		15. ¿Cómo te transmiten información?	15. ¿De qué manera transmiten información a los trabajadores?	Verbalmente Por escrito Todas las anteriores	Entrevista dirigida al gerente del área de servicios municipales y cuestionario dirigido a los trabajadores de la institución
	Generalidades de motivación	Definición de Motivación	La motivación es la presión interna surgida de una necesidad (Soto, 2001)	16. ¿Está motivado por su trabajo actual?	16. ¿Cómo manifiesta la motivación por su trabajo?	Si--- No---	
		Importancia de la motivación laboral		17. ¿Considera importante trabajar motivadamente para la realización de sus actividades?	17. ¿Considera que la motivación juega un papel muy importante en el rendimiento del trabajo de sus subordinados?		
	Aspectos del trabajo que son motivadores	Dinero	El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales. (Edel R. G., 2007)	18. ¿El dinero recibido es acorde a su trabajo realizado	18. ¿Cree que la política salarial de trabajo es adecuada? Especifique	Si--- No---	
		Estabilidad en el empleo		19. ¿Te motiva la estabilidad en tu trabajo?	19. ¿De qué manera influye la estabilidad de trabajo en la motivación de los colaboradores de la institución?		
		Oportunidades de ascenso		20. ¿Te motivaría si existe oportunidad de ascenso en el área donde trabaja?	20. ¿Existe oportunidad de ascenso para los trabajadores del área de servicios municipales?		
		Condiciones de trabajo		21. ¿Qué condiciones dispone su área de trabajo para la realización adecuada de sus actividades?	21. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo de los subordinados del área de servicios municipales? Especifique		



# OPERACIONALIZACIÓN DE CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	DEFINICION	ENCUESTA	ENTREVISTA	ESCALA	FUENTE	
MOTIVACIÓN		Posibilidades de participación en el trabajo		22. ¿Participas en la toma de decisiones para el desarrollo de tu trabajo?	22. ¿Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo?	Si--- No---	Entrevista dirigida al gerente del área de servicios municipales y encuesta dirigido a los trabajadores de la institución	
		Ambiente social de trabajo		23. ¿Se siente motivado con el ambiente social de tu trabajo?	21. ¿Cree usted que el ambiente social motiva a los trabajadores del área de servicios municipales? Especifique			
	Teorías de la motivación	Teoría de las necesidades de Maslow		24. ¿Cuál de las siguientes necesidades básicas responde con su salario?	24. ¿Su trabajo responde a las necesidades básicas? Por qué	Alimentación Vacaciones Todas las anteriores		
		Teoría de los factores higiénicos y de motivación (Herzberg)		25. ¿Es su trabajo un elemento que le permite desarrollar todas sus capacidades humanas?	25. ¿Es su trabajo un elemento que le permite realizar todas sus potencialidades humanas?	Si--- No---		
		Modelo situacional de motivación (Vroom).		26. ¿Está capacitado para desempeñar un puesto de nivel superior?	26. ¿Cuál es la forma de incrementar la autoestima en el trabajador?	Si--- No---		
		Teoría de la expectativa (Lawler).		27. ¿Está motivado con el amor, el afecto y la amistad que le brindan sus compañeros de trabajo?	27. ¿De qué manera influye las relaciones sociales en la motivación de los trabajadores?	Si--- No---		

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM- MATAGALPA**

Anexo #:2

**Encuesta:**

Estimado trabajador, somos estudiantes del Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación acerca de los factores motivacionales aplicadas en el área de servicios municipales de la alcaldía de Matagalpa, con el propósito de analizar la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral de esta área.

A continuación se presentan una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar los factores motivacionales que se aplican en el área de servicios municipales de esta institución, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

**Lea cuidadosamente cada enunciado en relación a su trabajo y seleccione la alternativa que usted considere refleje mejor su situación, marcando para cada repuesta una “x”. Agradecemos su valiosa colaboración.**

1. **¿Conoce el concepto de clima laboral?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
2. **¿Existe un manual de procedimientos para la realización de las funciones que a diario realiza?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
3. **¿Existe entre los miembros de la organización la voluntad para proporcionar ayuda?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
4. **¿Cuánta libertad tiene de comunicar a su superior sobre sus problemas laborales?**
  1. Nada \_\_\_\_\_
  2. Poca \_\_\_\_\_
  3. Bastante \_\_\_\_\_
  4. Notable \_\_\_\_\_
  5. Mucha \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM- MATAGALPA**

5. **¿Te exigen ejecutar las tareas en el menor tiempo posible?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. **¿Tiene tolerancia su superior inmediato ante los errores que cometes?**

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1. Nada _____     | 4. Mucha _____   |
| 2. Poca _____     | 5. Notable _____ |
| 3. Bastante _____ |                  |

7. **¿Cuándo introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. **¿El trato que te brinda tu superior es justo?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. **¿Te motiva si te ascienden a un puesto mayor?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. **¿Tu superior sabe cómo influir para que trabajes con entusiasmo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. **¿EnCuál de los siguientes ítems identifica a su superior inmediato?**

1. Su superior escucha considerablemente sus opiniones antes de tomar una decisión pero al final la decisión es de ellos. \_\_\_\_\_
2. Su superior le consulta sobre las decisiones propuestas y luego alienta a la participación para el cumplimiento de las tareas. \_\_\_\_\_
3. Para su líder es de gran importancia tu opinión para la toma de decisiones \_\_\_\_\_

12. **¿Cómo es la comunicación en la empresa?**

Deficiente _____	Buena _____
Regular _____	Excelente _____

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM- MATAGALPA**

**13. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones?**

Frecuentemente \_\_\_\_\_ Alguna veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_  
Regularmente \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_

**14. ¿Cómo te transmiten información?**

Verbalmente \_\_\_\_\_ Por escrito \_\_\_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_\_\_

**15. ¿Cómo fluye la información dentro de la organización?**

Ascendente \_\_\_\_\_ Descendente \_\_\_\_\_ Cruzada \_\_\_\_\_

**16. ¿Está motivado por su trabajo actual?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**17. ¿Considera importante trabajar motivadamente para la realización de sus actividades?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**18. ¿El dinero recibido es acorde a su trabajo realizado?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**19. ¿Te motiva la estabilidad en tu trabajo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**20. ¿Te motiva si existe oportunidad de ascenso en el área donde trabaja?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**21. ¿Está capacitado para desempeñar un puesto de nivel superior?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM- MATAGALPA**

**22. ¿Qué condiciones dispone su área de trabajo para la realización adecuada de sus actividades?**

Adecuada ventilación \_\_\_\_\_ Espacios físicos suficientes \_\_\_\_\_  
Disponibilidad de equipos \_\_\_\_\_  
Disposición de buena iluminación \_\_\_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_\_\_

**23. ¿Participas en la toma de decisiones para el desarrollo de tu trabajo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**24. ¿Se siente motivado con el ambiente social de tu trabajo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**25. ¿Cuál de las siguientes necesidades básicas responde con su salario?**

Alimentación \_\_\_\_\_

Vacaciones \_\_\_\_\_

Todas las anteriores \_\_\_\_\_

**26. ¿Está motivado con el amor, el afecto y la amistad que le brindan sus compañeros de trabajo?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**27. ¿Es su trabajo un elemento que le permite desarrollar todas sus capacidades humanas?** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**ENTREVISTA**

Esta entrevista está dirigida a la gerencia del área de servicios municipales de la Alcaldía de Matagalpa, con el propósito de medir los factores de motivación que influyen dentro del clima organizacional en la misma. Agradecemos por su generosidad y educación al responder las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo describe el clima laboral en el Área de servicios municipales?

Excelente	
Muy bueno	

Bueno	
Regular	

Deficiente	
------------	--

2. ¿Cómo se determina el procedimiento de trabajo de los subordinados?

3. ¿cómo percibe la ayuda que se comparte entre los miembros de la organización en el área de servicios municipales de la alcaldía?

Excelente	
Muy bueno	

Bueno	
Regular	

Deficiente	
------------	--

4. ¿Cuál es la manera en que el subordinado le cuenta sus problemas laborales?

5. ¿De qué manera se exige a los trabajadores ejecutar las tareas?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FAREM- MATAGALPA

6. Como responsable de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones?

Nada	
Poca	

Bastante	
Notable	

Mucha	
-------	--

7. si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que usted sabe que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia?

8. ¿Cuál es la manera en que son reconocidos los miembros de la organización?

9. ¿Cuáles son las maneras de motivar al trabajador?

10. ¿De qué manera influye en los trabajadores para el logro de las metas del grupo?

11. ¿En qué estilo de liderazgo se puede identificar?

Autoritario	
Democrático	
Rienda suelta	

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FAREM- MATAGALPA

12. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?

Deficiente	
Regular	

Buena	
Excelente	

13. ¿De qué manera transmiten información a los trabajadores?

Verbal	Escrito	Todas las anteriores

14. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones?

15. ¿Cuál es el flujo de comunicación que se realiza en esta empresa?

Ascendente    —    Descendente    —    Cruzada    —

16. ¿Cómo manifiesta la motivación por su trabajo?

17. ¿Considera que la motivación juega un papel muy importante en el rendimiento del trabajo de sus subordinados?

18. ¿Cree que la política salarial de trabajo es adecuada? Especifique

19. ¿De qué manera influye la estabilidad de trabajo en la motivación de los colaboradores de la institución?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FAREM- MATAGALPA

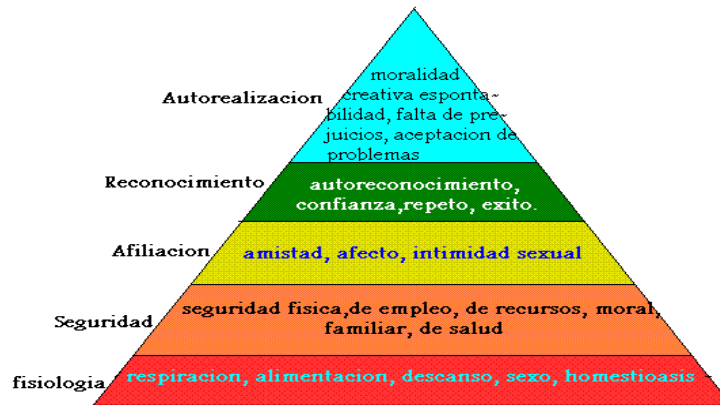
20. ¿Existe oportunidad de ascenso para los trabajadores del área de servicios municipales?
  
21. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo de los subordinados del área de servicios municipales? Especifique
  
22. ¿Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo? ¿Porque?
  
23. ¿Cree usted que el ambiente social motiva a los trabajadores del área de servicios municipales? Especifique
  
24. ¿Su trabajo responde a las necesidades básicas? ¿Por qué?
  
25. ¿De qué manera influye las relaciones sociales en la motivación de los trabajadores?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FAREM- MATAGALPA

26. ¿Cuál es la forma de incrementar la autoestima en el trabajador, para que trabaje motivadamente?
27. ¿Es su trabajo un elemento que le permite realizar todas sus potencialidades humanas?

Figura #1

PIRÁMIDE DE MASLOW

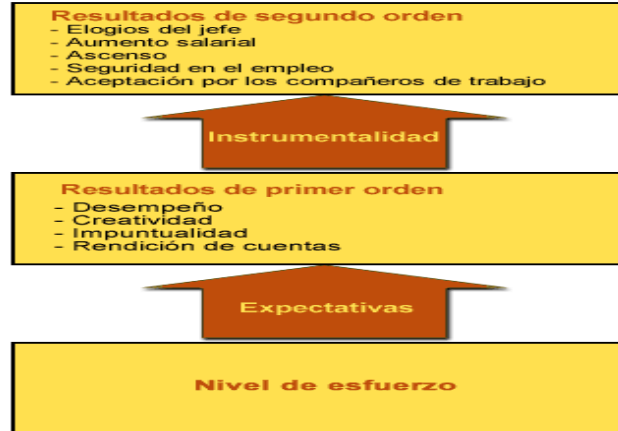


Fuente: (Chiavenato, 1999)

Anexo #:5

Figura #2

CONCEPTOS BASICOS DEL MODELO DE EXPECTATIVAS DE VROOM



Fuente: (Chiavenato, 1999)

**Foto #:1**

**TRABAJADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE LA  
ALCALDÍA DE MATAGALPA.**



**Autoría propia.**

**Foto #:2**

**TRABAJADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE LA  
ALCALDÍA DE MATAGALPA.**



**Autoría propia.**