

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
UNAN- MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**“MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS DE NICARAGUA S.A. DURANTE EL
PERIODO ENERO-JUNIO 2022”**

AUTORA: LIC. YAOSKA MARIA GÓMEZ BALMACEDA

TUTOR: MSC. JENNIFER GÓMEZ SUÁREZ

MANAGUA, OCTUBRE 2023

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**“MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS DE NICARAGUA S.A. DURANTE EL
PERIODO ENERO-JUNIO 2022”**

AUTORA: LIC. YAOSKA MARIA GÓMEZ BALMACEDA

TUTOR: MSC. JENNIFER GÓMEZ SUÁREZ

MANAGUA, OCTUBRE 2023

Índice

i. DEDICATORIA	i
ii. AGRADECIMIENTO	ii
iii. CARTA AVAL TUTOR.....	iii
vi. RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Antecedentes teóricos.....	3
1.1.2 Antecedentes de campo.....	6
1.2 Justificación	10
1.3 Planteamiento del problema	11
II. OBJETIVOS.....	14
2.1. Objetivo General	14
2.2. Objetivos Específicos.....	14
III MARCO TEÓRICO	15
3.1. Conceptos de motivación	15
3.2. Teorías de Motivación.....	17
3.2.1. Teorías de Contenido	17
3.2.2. Teorías de procesos	22
3.3. Estrategias para la motivación laboral.....	26
3.3.1. Salario	27
3.3.2. Estabilidad laboral.....	27
3.3.3. Enriquecimiento de puesto	28
3.3.4. Ascenso y promoción.....	29
3.3.5. Apreciación del trabajo realizado.....	30
3.3.6 Automotivación	33
3.3.7. Autorrealización	33
3.3.8. Participación	34
3.3.9 Mejora de las condiciones laborales.....	35
3.3.10. Adecuación Persona - Puesto de trabajo	36
3.3.11. Remuneración Económica.....	36

3.4 Políticas de Recursos Humanos	37
3.4.1. Requisitos que debe tener una política.....	37
3.5. Beneficios sociales	38
3.5.1. Origen de los beneficios	39
3.5.2. Ventajas de los beneficios sociales	40
3.5.3. Tipos de beneficios sociales	41
3.5.4. Objetivo de los beneficios	45
3.6. El Liderazgo como clave en la motivación.....	48
3.6.1. Componentes del liderazgo	48
3.6.2. Estilos de Liderazgo.....	50
3.6.3. Influencia del liderazgo en la motivación	54
3.7. Comunicación	57
3.7.1. Funciones de la comunicación.....	57
3.7.2. Importancia de la comunicación en las organizaciones.....	58
3.8. Trabajo en equipo	60
3.8.1. Importancia del trabajo en equipo en la organización	61
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	63
I. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES.....	64
II. DISEÑO METODOLÓGICO	67
6.1. Enfoque de la investigación	67
6.2 Tipo de estudio	68
6.3. Población y Muestra	69
6.4. Fuentes, Técnicas e Instrumentos.....	69
6.4.1. Entrevista	70
6.4.2. Encuesta	71
6.4.3. Revisión documental.....	71
6.5. Plan de Análisis (métodos de procesamiento y análisis de la información)	72
III. ANÁLISIS DEL RESULTADO	73
7.1. Generalidades de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua.....	73
7.1.1. Misión visión y valores	73
7.1.2. Información del personal de la empresa.....	74
7.1.3. Prácticas para motivar a los empleados del área administrativa.....	74
7.2. Beneficios laborales para motivar a los empleados del área administrativa	81

7.3 Liderazgo para motivar al personal administrativo	84
7.3.2. Comunicación	86
7.3.3 Trabajo en equipo	87
7.4 Propuesta para mejorar la motivación laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa industrias Alimenticias de Nicaragua	88
7.4.1. Objetivos de la propuesta	88
7.4.2. Responsables de la ejecución	88
7.4.3. Propuestas de acciones de mejora en la motivación laboral.....	88
IV. CONCLUSIONES.....	95
V. RECOMENDACIONES	97
VI. BIBLIOGRAFIA.....	99
VII. ANEXOS	103

ÍNDICE DE FIGURA

Figura N.1: Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	17
Figura N.2: Teoría de los factores.....	20
Figura N.3: Teorías de contenido de la motivación en relación.....	22
Figura N.4: Los 3 factores de motivación para producir	22
Figura N. 5 Teoría de la equidad de Adams.....	25
Figura N.6 El flujo de influencia de acuerdo con tres estilos de liderazgo.....	52

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Identificación de cargos y áreas	74
Tabla 2 Desarrollo y reconocimiento profesional personal administrativo industrias alimenticias de Nicaragua.	107
Tabla 3 Automotivación del personal administrativo Industrias alimenticias de Nicaragua S.A.....	108
Tabla 4 Enriquecimiento de tareas del personal administrativo Industrias alimenticias de Nicaragua.....	108
Tabla 5 Condiciones físicas de trabajo área administrativa Industrias alimenticias de Nicaragua.....	108
Tabla 6 Beneficios monetarios para el personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua.....	109
Tabla 7 Beneficios No monetarios para el personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua	109
Tabla 8 Opinión del líder que habilita a otros para actuar, del personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua.....	109
Tabla 9 Opinión del líder que inspira una visión compartida del personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua.....	110
Tabla 10 Opinión del líder que desafía al futuro del personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua	110
Tabla 11 Opinión del líder que brinda aliento del personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua	110

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico N. 1 Capacitaciones para formación profesional	76
Gráfico N. 2 Premio por los resultados y logros	76
Gráfico N. 3 Compromiso con el desarrollo profesional	77
Gráfico N.4 Autonomía para el desarrollo del trabajo.....	78
Gráfico N. 5 Seguridad confianza del personal	79
Gráfico N.6 Espacio de trabajo en las oficinas.....	80
Gráfico N. 7 Equipos y/ o herramientas adecuadas	81
Gráfico N. 8 Bono de transporte.....	82
Gráfico N.9 Estimulo por cumpleaños	83
Gráfico N. 10 Felicitación pública por parte del líder	84
Gráfico N. 11 Apoyo en el trabajo a los miembros del equipo.....	85
Gráfico N. 12 Reuniones periódicas con los jefes	86
Gráfico N. 13 Comentarios y sugerencias para las tareas	87

i. DEDICATORIA

Dedico esta investigación primeramente a Dios, dador de la vida, la sabiduría y la salud para lograr cumplir cada una de nuestras metas, reconociendo que solo él nos da la fuerza para llegar al final.

Luego se la dedico a mi papá, Julio Cesar Pérez Gómez que está desde el cielo orgulloso por mi logro, sé que él estaría muy feliz por esto. Él más que nadie le alegraba cada triunfo de sus hijas y lo presumía porque también era un triunfo para él.

Papá, estoy muy agradecida contigo y te dedico mi tesis, quiero que sepas que cada sacrificio tuyo valió la pena, tu esfuerzo, todo lo que hiciste dio un gran resultado, me gustaría que Dios te hubiese dado más vida para seguirme viendo crecer y que tú lo pudieras disfrutar en vida como yo.

En memoria de mi papá, el hombre más importante de mi vida; gracias a que todo lo que soy se lo debo a Dios y a él, va dedicada esta tesis. Él siempre vive en mi mente y mi corazón.

ii. AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios infinitamente por la vida que nos da día con día para salir adelante en todos nuestros proyectos, la fuerza que me dió todo este tiempo para nunca rendirme y culminar hasta el final mi maestría.

A mi familia: mi mama Mirta que en varias ocasiones me apoyo los domingos en llevarme comida cuando salía de clase. Mi tía María Luisa que muchas veces estuvo pendiente de mí, que no me faltara comida, miraba lo estresada que pasaba y estaba muy atenta si necesitaba algo. Mis hermanas, Tania y Scarleth; por colaborarme tanto en consultas de tareas como de llegar a traerme a la universidad.

A mi ex compañero de curso que fué elemental en el desarrollo de esta tesis, desde la instalación del programa estadístico, como su ayuda con las herramientas para culminar esta tesis.

A mis compañeros de trabajo porque siempre pude contar con ellos con mi mobiliario y equipo desde la silla de escritorio, hasta que mi laptop estuviera en óptimas condiciones. Nunca se negaron cuando necesité su ayuda.

A mi tutor Jennifer Gómez Suárez por su colaboración en la revisión de esta tesis y siempre contestar todas mis dudas tanto de este trabajo como de gestiones académicas.

iii. CARTA AVAL TUTOR

Msc. Ramfis Muñoz Tinoco

Director

CUDECE-PROCOMIN

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: “Motivación laboral del personal administrativo en la empresa industrias alimenticias de Nicaragua s.a. durante el periodo enero-junio 2022”. Realizada por la Licda.: Yaoska María Gómez Balmaceda, como requisito para optar el título de Máster en Dirección y gestión del talento humano, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Licda. Yaoska María Gómez Balmaceda considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licda Yaoska María Gómez Balmaceda, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de “Motivación laboral del personal administrativo en la empresa industrias alimenticias de Nicaragua s.a. durante el periodo enero-junio 2022”.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los dieciséis días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.

MSc. Jennifer Gómez Suárez

vi. RESUMEN

La temática abordada en la investigación trata sobre la motivación laboral en la empresa industrias alimenticias de Nicaragua S.A, se realiza un estudio de cada uno de los aspectos que están influyendo en la motivación laboral, según la problemática planteada por los trabajadores, expuesta a gerencia general; como resultado de las deficiencias presentadas en el desarrollo de las funciones del trabajo. Con el objetivo de mejorar la motivación de personal y que estos realicen eficientemente las actividades, mediante una propuesta de acciones.

El método aplicado para llevar a cabo la investigación fue de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, aplicado a los trabajadores del área administrativa de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A. La información utilizada para el desarrollo de la investigación se obtuvo mediante la aplicación de instrumentos utilizados como técnicas para recolección de datos, tales como: entrevistas, encuestas y revisión documental.

Como punto de partida, se describe el entorno laboral de la organización, el que contiene el perfil de la empresa, su misión, visión, valores y se describen cada uno de los resultados de las variables, basadas en los objetivos específicos, encontrando para la primera variable de estrategias de motivación, la falta de estrategias para motivar al personal, seguido del compromiso por parte de la empresa en el desarrollo profesional de los empleados y la falta de reconocimiento hacia al trabajador por su buen desempeño.

De igual manera se identificó que los beneficios monetarios que tienen en la empresa para motivar al personal, muchos de estos se habían dejado de entregar desde el año 2018. Los beneficios que todavía existen no son equitativos, las políticas donde plasma los beneficios no están bien descritas. Aparte, los beneficios no monetarios el que más causa desmotivación en el personal es la falta de felicitación por el día del cumpleaños.

Por último, detalla como el liderazgo ha influido en la motivación de los trabajadores por no promover la felicitación pública a los empleados que están destacando, así como la carencia de apoyo por parte de los lideres en las tareas del personal, sumado a la falta de comunicación y trabajo en equipo.

Con el fin de buscar soluciones a la problemática y brindar a la gerencia general una propuesta para el mejoramiento de la motivación laboral en el personal administrativo; se elaboró una lista de acciones para cada uno de los principales problemas identificado, explicando la importancia de cada uno, el que hacer y los instrumentos para llevar a cabo la acción, el cual permitirá que mejore la motivación laboral, favoreciendo tanto a los empleados como a la empresa para alcanzar los objetivos.

Palabras claves: Motivación, Estrategias, Beneficios, Liderazgo, Comunicación

I. INTRODUCCIÓN

La motivación se encuentra relacionado con el factor humano, el cual juega un rol fundamental, ya que ayuda a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva. El departamento de recursos humanos y los jefes de cada área deben de estar integrados a fin de poder establecer una actitud positiva en los trabajadores. Además, de preocuparse por el buen desarrollo del comportamiento organizacional lo cual genera que las personas trabajen con mayor productividad, y es una base importante ya que asegura el éxito como tal.

En la presente investigación se aborda la motivación laboral enfocada en el personal administrativo de una empresa dedicada a la distribución de productos alimenticios, donde presentan diversas fallas en el desarrollo del trabajo, producto de la desmotivación del personal, como consecuencia de diversos factores. Se analizarán aspectos como las estrategias que utiliza la empresa para motivar al personal, los beneficios laborales que posee la empresa y la influencia del liderazgo en la motivación, lo cual es de gran importancia para la gerencia general al estar dirigida a un área muy importante en materia de productividad para la empresa.

Durante el proceso de elaboración de este trabajo investigativo se hizo uso de instrumentos como encuestas dirigidas al personal del área administrativa, entrevista dirigida al gerente de recursos humanos y guía de revisión documental en las políticas que posee la empresa. Es necesario mencionar que el nombre de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A. es un nombre hipotético, debido a la información presentada y por garantizar el sigilo del mismo, se mantiene en anonimato el nombre real.

Esta investigación se estructuró bajo el siguiente esquema de trabajo: primer inciso se aborda las prácticas que tiene la empresa para motivar a los empleados del área

administrativa, que medios utiliza la empresa. El Inciso dos trata de los beneficios laborales para motivar a los empleados, considerando tanto los monetarios como los no monetarios. Por otra parte, el Inciso tres indica el cómo el Liderazgo es clave para motivar al personal administrativo, de igual manera la comunicación y el trabajo en equipo, en el cuarto capítulo como salida a la investigación, se presenta una propuesta de acciones, tomando en cuenta los resultados de los instrumentos, en el orden de cada variable; que pueden aportar a mantener al personal administrativo motivado.

1.1 Antecedentes

Con el fin de lograr documentar los resultados de esta tesis, se han consultado una serie de investigaciones relacionadas al tema de motivación laboral en las organizaciones de las cuales se han seleccionado los siguientes aportes:

1.1.1 Antecedentes teóricos

(Faine, I y Tornabell, R, 2001) La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo.

La motivación surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. Martínez (2009). La motivación es el impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada. Werther & Davis (2008).

En el contexto de la historia del estudio del factor humano han surgido diferentes teorías de la motivación, cuya influencia se ha reflejado en la empresa de distintas maneras (Sánchez & Ribero, 1999, p. 174). El tema de motivación es uno de los desafíos más grandes a los que, como seres humanos, se tienen que enfrentar, en tanto que se adquieren capacidades y se logran procesos de productividad.

La motivación no sólo comprende las condiciones laborales amenas sino también por un

conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc. Chiavenato (2009). Se puede afirmar que la motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Otro concepto de interés para este estudio es el liderazgo, que para Chiavenato (2007) consiste en “Todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización”. Mientras que para Kotter (1999) toma como definición que el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

En resumen, podemos observar que en las diferentes definiciones distintos autores coinciden en que el liderazgo es una influencia que se ejerce sobre un grupo de personas para poder alcanzar un objetivo común.

Durante las últimas décadas diferentes autores han intentado identificar los comportamientos de los líderes determinando tipologías que influyen en el comportamiento del equipo de trabajo y su productividad.

Una de las primeras experiencias de investigación científica que analizó la influencia del estilo de liderazgo en equipos de trabajo fueron los experimentos desarrollados por Lippitt y White entre 1939 y 1942 quienes luego de estudiar grupos con distintas formas de autoridad clasificaron el liderazgo en: autoritario, democrático, “laissez-faire”, posteriormente lograron demostrar que los comportamientos de los líderes estaban relacionados con el desempeño y la dirección del grupo (Cuadrado, 2001).

De acuerdo con Lippitt y White (1939) las características a destacar de cada uno de los tipos de liderazgo se pueden describir de la siguiente manera:

- Democrático: cuando un líder adopta el estilo democrático, utiliza la consulta como forma de liderazgo, no delega a otros la toma de decisiones, sino que analiza detenidamente las ideas de sus empleados y las acepta, poniéndolas en marcha siempre y cuando sean realizables. Este estilo de liderazgo incrementa en sus subalternos la capacidad de auto control y los guía a asumir responsabilidades para direccionar sus propios esfuerzos. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue estando en manos del líder. Un líder democrático o participativo es quien permite a la gente con la que se relaciona o trabaja intervenir o participar de manera activa en la toma de decisiones. Sus principales características son:
 - Confía en la capacidad de la gente.
 - Genera espacios de participación.
 - Desarrolla trabajos en grupo.
 - Ambientes de trabajo satisfactorios.
- Laissez Faire o liberal: el líder delega en sus subalternos la autoridad para que ellos tomen decisiones, dejando en sus manos el rumbo de los actos y permitiendo que asuman responsabilidades por su propia motivación, guía y control. Aquellos colaboradores que son liderados por este estilo deben ser personas altamente calificadas, ya que sus líderes les proporcionan un mínimo de reglas y acompañamiento para que se tenga éxito, se le permite al grupo o personas a cargo desempeñar sus funciones a libre albedrío.
- Autoritario: un líder autócrata asume la totalidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, motiva, inspecciona al subalterno. El líder asume que solo él tiene la capacidad de tomar unas buenas decisiones, exige a sus subalternos completa cohesión y obediencia. El autócrata observa detenidamente los niveles de desempeño previniendo posibles desviaciones que puedan interferir en lo previamente establecido.

1.1.2 Antecedentes de campo

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con el propósito de recopilar información para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

A continuación, mencionaré algunas de las investigaciones a nivel internacional y nacional ya realizadas acerca del tema:

A nivel Internacional:

Coahuila, México (2002) En la Facultad de ingeniería mecánica y eléctrica se realizó un estudio titulado “motivación laboral”. El cual fue elaborada por el Lic. David González, en mayo 2002. El propósito de esta investigación sobre Motivación laboral la realizo para detectar y confirmar sobre la necesidad que hay de conocer teorías acordes y apoyar el campo laboral para rescatar el interés del obrero hacia la fábrica y así propiciar una acción positiva y un proceso de trabajo que más que provocar temor y apatía, proporcione placer y agrado. Concluyen que el trabajador motivado sobre la base de sus propios intereses, sus vivencias, estar en las mejores condiciones para lograr mejoras significativas; de ahí la importancia de que el jefe conozca bien a sus trabajadores, y el medio social del cual son parte integrante, para que sus técnicas, respondan eficazmente a la conducción del proceso producción-calidad.

Guayaquil, Ecuador (2020) En la Facultad de posgrado se realizó un estudio titulado “Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A.” Esta investigación fue elaborada por el Lic. Medina en diciembre 2020. El objetivo de la investigación fue conocer el efecto de

la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S. Se realizó un análisis de correlación entre la motivación y el desempeño laboral. Como conclusión general se obtuvo que la motivación es un pilar fundamental en el desarrollo laboral para incentivar al personal, existe una estrecha correlación entre motivación y desempeño laboral; y que, se debería buscar procesos para incrementar la motivación en la empresa, por medio de nuevas estrategias y políticas.

Esmeraldas, Ecuador (2021) se realizó un estudio titulado “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019”. Elaborado por la Ing. Verdesoto en enero 2021, donde se realizó una investigación cuantitativa y descriptiva de la motivación y desempeño laboral. Concluyendo que Los resultados permiten establecer que el personal que labora en el Consejo de la Judicatura del Cantón Esmeraldas, en cuanto a factores intrínsecos, desarrolla su labor con alegría y entusiasmo, busca poner de manifiesto lo mejor de sí para contribuir con las metas institucionales, sin embargo en los factores extrínsecos sienten afectaciones debido a que en muy pocas ocasiones son felicitados por su trabajo, no existen reconocimientos públicos, las posibilidades de ascenso son mínimas y complejas, entre otros aspectos que desmotivan su labor.

Se debería implementar un plan de motivación, buscando mecanismos para que participen todos, incentivando a que se especialicen en los temas que desarrollan cada día, implementando un plan de estrategias motivacionales que incluyan: capacitaciones, incentivos económicos y no económicos y responsabilidad corporativa.

A nivel nacional

En la búsqueda de información sobre motivación laboral a nivel de maestría, se encontró una investigación la cual fue elaborada en managua, por la Lic. Beteta, se titula Motivación y Satisfacción laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, UNAN – Managua, en el II semestre 2017 (Beteta, 2018) relacionado con el tema de investigación en las variables reconocimiento del trabajo, políticas organizacionales y nivel o grado de motivación. En dicha investigación se concluyó que el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, UNAN Managua, tanto los trabajadores administrativos contratados por tiempo indeterminado como determinado y las personas entrevistadas (jefes inmediatos) perciben que el nivel o grado de motivación se encuentra en Nivel Medio. Y que en la facultad de ciencias económicas cuenta con beneficios adicionales del convenio UNAN que motivan al personal.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua el cual fue elaborada por la Lic. Treminio se titula Motivación como factor preciso en el desempeño laboral del departamento de atención al personal de la dirección de recursos humanos de la alcaldía de Managua, periodo 2015 (Treminio, 2018), coincidiendo con el tema de investigación en las variables factores motivacionales. En dicha investigación se concluyó que el personal refleja que el Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, es una de las instituciones en las que muchas personas desearían trabajar, ya que según quienes ya laboran para esta institución se tiene bien definido como estimular a sus trabajadores con incentivos financieros. Para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, pero según los trabajadores no es el más importante.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), 2015, se realizó una investigación sobre Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015. Por la Lic. Ramírez. Sus autores analizaron la relación que

existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa, en función de elevar el nivel de desempeño del personal de esa dirección administrativa. En esta investigación se concluyó que la motivación laboral influye directamente en el desempeño al combinar estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la afectividad y a las condiciones del contexto laboral.

Teniendo en cuenta la recopilación plasmada, se puede afirmar que existen una serie de investigaciones que abarcan la motivación como una variable que influye tanto en el logro de los objetivos, como el desempeño; sin embargo, no se ha hecho ningún trabajo investigativo relacionando variables como motivación con beneficios y liderazgo con el personal administrativo de la empresa industrias alimenticias de Nicaragua S.A.

1.2 Justificación

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de manera adecuada puede ayudar a los trabajadores a mejorar en su desempeño laboral, productividad y por ende en los resultados obtenidos. Por tal razón es vital que las organizaciones estimulen al trabajador a través de las herramientas que permita influir positivamente en el desempeño de las personas.

Con la información obtenida de esta investigación, contribuirá a dar solución a la problemática planteada de la motivación laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A, dando a conocer las diferentes estrategias que tiene la empresa para motivar a los trabajadores, como influye tanto los beneficios como el liderazgo en la motivación del personal; así como presentar una propuesta de acciones que permita a la empresa aumentar la motivación en el personal administrativo.

La presente investigación se realiza como parte de la culminación de la maestría en dirección y gestión del talento humano, este documento será útil para los futuros estudiantes de la maestría en dirección y gestión del talento humano que necesiten información o consultar sobre lo relacionado a la motivación laboral

1.3 Planteamiento del problema

Industrias alimenticias de Nicaragua S.A es una empresa nicaragüense con 33 años de experiencia, dedicada a la distribución de productos alimenticios como abarrotes, productos refrigerados, congelados, secos, condimentos, especias, saborizantes, suministros, higiene entre otros. Entre sus clientes principales se encuentran: Cafeterías, Pastelerías, Bares, Hospitales, Colegios, Universidades, restaurantes, Comideras, Tiendas de conveniencia.

La empresa se encuentra ubicada en Managua en el KM 9 carretera hacia Masaya. Cuenta con un total de 70 trabajadores de los cuales, 12 de este personal pertenecen al área administrativa distribuido entre las áreas de gerencia general, contabilidad, compras, ventas, sistema y recursos humanos.

Producto de deficiencias en el trabajo que la gerencia general venía observando en el personal administrativo, tales como: el departamento de ventas no llegaba ni al 80% de la meta en ventas, el departamento de Recursos humanos se retrasaba para entregar la nómina, el comprador no entregaba los insumos cuando se le solicitaba, el área de contabilidad dilataba la entrega de cheques a proveedores, el encargado de sistemas no le daba siempre el seguimiento a los equipos cuando se dañaban.

Ante esto, el gerente general solicita una reunión con todo el personal administrativo, para conocer lo que está pasando. En la reunión ellos comentaban que existe desmotivación en el trabajo por muchas inconformidades. El departamento de ventas decía que si cumplían sus metas la bonificación no era más alta, los otros departamentos decían que, en la empresa los beneficios como la entrega de bonos o incentivos por fechas especiales, se habían dejado de dar y algunos no eran equitativos.

Las circunstancias anteriores respondían a que la empresa desde el año 2018 debido a la crisis sociopolítica dejó de entregar muchos beneficios que los trabajadores tenían,

por el tema de reducción de gastos. Seguido de esto, el año 2020 el mundo atravesaba por la pandemia COVID-19 que también golpeó fuertemente la economía de las empresas.

Pero a partir del mediados del año 2021, la empresa ya había retomado a su personal en la empresa después de pasar haciendo el trabajo en la casa y las ventas poco a poco iban subiendo, considerando el gerente general que la empresa podría retornar algunos de los beneficios.

Por otra parte, el gerente notó que los departamentos que tienen personal a cargo no se reunían con su personal ya que tanto él, como los jefes, desconocían de estas inconformidades, a pesar de las inconsistencias que se mostraban en el trabajo.

Como consecuencia de esto, muchos trabajadores disminuyeron su productividad reflejándolo en su actitud a la hora de trabajar. Los trabajadores comentaban que la empresa no hacía nada para mantenerlos motivados y que no había comunicación ni trabajo en equipo con los jefes de área.

Para dar respuesta a esta problemática se requiere de hacer un estudio de las estrategias que está utilizando la empresa para motivar a los trabajadores, así como los factores que están influyendo según lo planteado; de manera que le permita a la empresa buscar algunas acciones de mejora para el área administrativa de la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A y que estos respondieran a futuro a los objetivos de la empresa.

Formulación del problema

Con lo anterior mencionado, se plantean las siguientes interrogantes del problema de investigación:

¿Qué está afectando la motivación laboral del personal administrativo en la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A.?

- ¿Qué hace la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A. para motivar al personal del área administrativa?
- ¿De qué manera los beneficios están influyendo en la motivación del personal administrativo en la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua?
- ¿Cómo el liderazgo incide en la motivación del personal administrativo de la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua?
- ¿Qué acciones se pueden tomar para mejorar la motivación de los trabajadores del área administrativa de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua?

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Conocer los elementos que inciden en la motivación laboral del personal administrativo en la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A. durante el período enero – junio 2022

2.2. Objetivos Específicos

1. Verificar las prácticas que tiene la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A. para la motivación del personal administrativo
2. Valorar si existen beneficios para motivar a los trabajadores del área administrativa de la empresa Industria alimenticia de Nicaragua S.A
3. Explicar la influencia del liderazgo en la motivación del personal administrativo de la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua. S.A
4. Proponer acciones para mejorar la motivación en los trabajadores del área administrativa de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A.

III MARCO TEÓRICO

Para iniciar este estudio investigativo del tema de motivación laboral, es preciso partir de la definición del concepto Motivación, posteriormente se detallan las teorías de motivación de diversos autores que ha servido de guía en la realización del presente trabajo.

3.1. Conceptos de motivación

El término motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’. La motivación puede definirse como la «voluntad» o «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo» (Woolfolk, 2006). En psicología, la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la “voluntad” y el “interés”

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. Uno de ellos hace referencia a que: “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2007, p.47). Este impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

De igual modo, Amorós, (2007), define la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, pág. 38 dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” Se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un

objetivo; también se puede concebir como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2005).

De otro lado, Navarro (2008) indica que el término motivación tiene un significado dinámico al incorporar una acción: la motivación representa el proceso que rige las preferencias entre las distintas formas de actividad voluntaria, atribuyendo al sujeto la posibilidad de elegir entre varias conductas. Puede decirse entonces, que la motivación es el mecanismo psicológico que subyace a un comportamiento dirigido a un fin y que puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que el fin es deseado. La motivación es, por tanto, un concepto multidimensional que apela a las nociones de dirección (el objetivo), de intensidad (grado de esfuerzo) y de duración (la continuidad del esfuerzo).

La motivación humana es un término amplio utilizado en la Psicología para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos

Teniendo en cuenta lo anterior es posible inferir que la motivación es una variable muy compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos y afectivos, la cual permite direccionar y dar intensidad a un comportamiento humano. Todas las teorías en torno a esta categoría pretenden conocer las razones por las cuales las personas actúan de determinada manera, lo que las lleva a utilizar diferentes herramientas teóricas que las encamina a resultados diversos.

3.2. Teorías de Motivación

Existen diversas teorías referentes a la motivación que se han desarrollado, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar, su entorno y en segundo las circunstancia y los hechos que ha influidos en los autores. A continuación, se presentan las teorías de motivación, desde la perspectiva organizacional que están relacionadas a este estudio.

3.2.1. Teorías de Contenido

- La Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow

Maslow (1943) expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes. Esto dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes.

Figura N.1: Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Chiavenato (2007)

Al contemplar la motivación humana en términos de una jerarquía Maslow clasifica las necesidades en cinco niveles. Esta jerarquía se analiza brevemente y luego se interpreta en los párrafos siguientes:

Necesidades de orden inferior:

- Necesidades fisiológicas: Maslow basa su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas y las fisiológicas forman parte de su postulado descritas como: “son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío calor) o deseo sexual (reproducción de la especie)”. (Chiavenato, 2007, p.50). Dichas necesidades exigen una satisfacción reiterada, ya que garantizan la supervivencia del ser humano.
- Necesidades de seguridad: la verdadera seguridad está en el interior de cada ser humano no en trabajo que desempeñe, ya que la seguridad trasciende de una fusión de ideas, actitudes y valores, pero no se puede obviar que existe una dependencia con la organización y es ahí donde entra en juego las decisiones gerenciales, las cuales deben ser consecuentes y acertadas (Chiavenato, 2007, p.50).

Necesidades de orden superior:

- Necesidades sociales: dado que los seres humanos son seres sociales necesitan pertenecer o ser aceptados en un grupo; estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Chiavenato (2007) plantea lo siguiente: “la necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa” (p. 51).

Davis y Newstrom (2002), opinan que “el tercer nivel de la jerarquía se relaciona con el amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo (amistades y compañeros de trabajo compatibles)”. (p. 122)

- Necesidades de aprecio: de acuerdo con Maslow una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación. Este tipo de necesidad puede producir satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza. Para Chiavenato (2007), las necesidades de aprecio “son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal”. (p. 51)
- Necesidades de autorrealización: “mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás”. (Chiavenato, 2007, p.51).

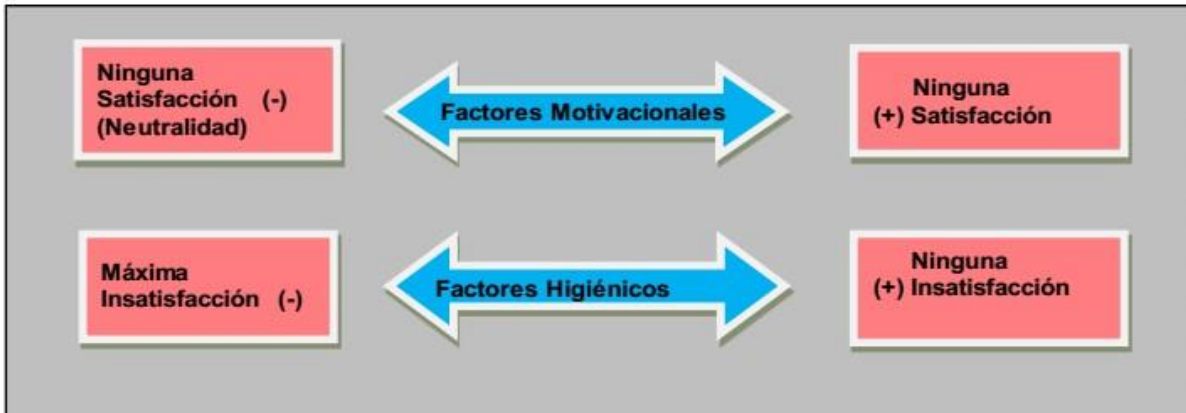
Esta teoría sostiene que las personas están en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. El enfoque de Maslow, aunque es amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción de una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no necesariamente tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

- **La Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg**

En desarrollo de la teoría de la motivación, uno de los autores que más ha contribuido a su progreso ha sido el psicólogo americano, Frederick Herzberg. En 1959 Herzberg expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación- Higiene.

El primero está asociado con sentimientos negativos o de insatisfacción que lo empleados experimentan en el desempeño de sus labores. Estos factores se conocen como factores motivacionales.

Figura N.2: Teoría de los factores



Fuente: Chiavenato (2007)

Herzberg denominó factores motivadores a aquellos elementos que se asociaban a experiencias satisfactorias que experimentaban los empleados y que contribuían al desarrollo de sus puestos de trabajo; lo cual implica la efectividad de estos en producir una conducta individual propicia para la actuación superior. En la investigación de Herzberg se establecieron seis factores motivacionales: la autorrealización, el reconocimiento, el progreso, el trabajo en sí, las oportunidades de desarrollo profesional y la responsabilidad.

El otro grupo de factores que Hezberg considera, son los denominados factores de higiene, que poseen una capacidad limitada para incidir en el comportamiento de los empleados. Estos factores se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio, tales como: condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y la administración, relaciones con el supervisor, entre otros.

Herzberg (citado por Dessler, 2009) afirma que: “la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades de nivel más alto del individuo por cuestiones como logro y el reconocimiento”.

La secuela más importante de la teoría de la motivación- higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos laborales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor innovación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar.

- Teoría de Logro, Poder, Afiliación de David McClelland

McClelland (1967) presentó una nueva teoría acerca de la motivación humana. Este autor enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación.

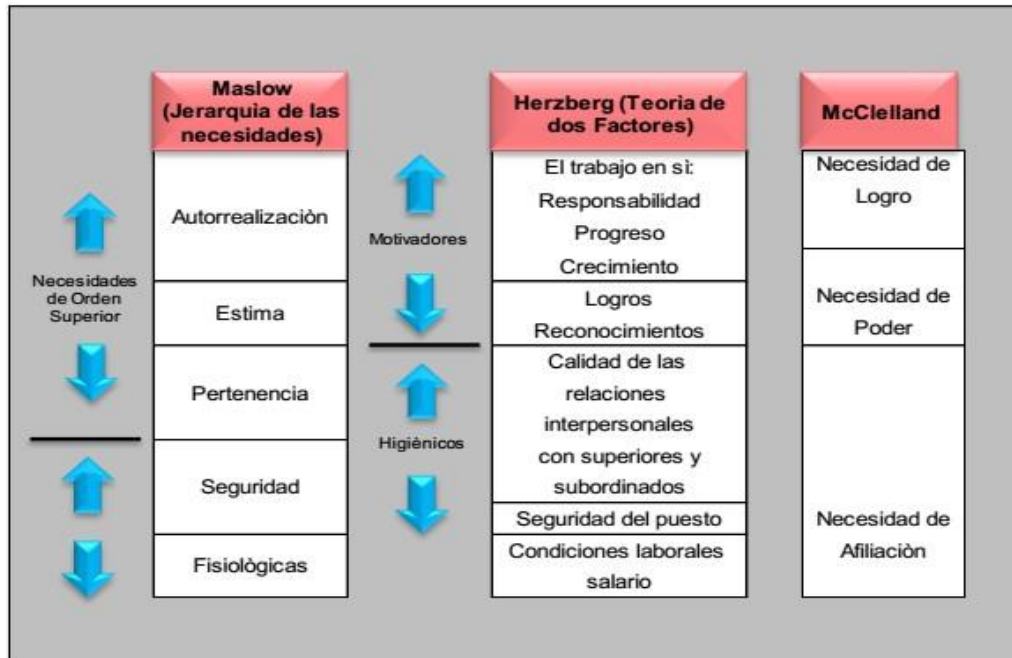
McClelland afirma que una alta necesidad de logro conduce a la persona a desarrollar mejor sus logros en el estrecho sentido de que lo son todo para ella. Si la tarea es simple rutina, o si finalizarlo más pronto implica comprometerse con alguien u obtener un premio especial en poco tiempo o es el valor monetario, los individuos lo realizarán mejor. Las personas con grandes motivaciones de logro buscan situaciones en las cuales puedan obtener satisfacciones de logro.

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de reglas para alcanzar el éxito. Es decir, buscan y logran objetivos,

ya que dichos logros tienen importancia por sí mismos, no solamente por las recompensas que lo acompañan. (Davis y Newstrom, 2002, p. 123).

Las necesidades de afiliación aluden a la tendencia a establecer vínculos de cooperación y amistad con sus compañeros de trabajo, pero esperan ser felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas. (Davis y Newstrom, 2002, p. 123). El supuesto de Mc Clelland permite que la gerencia trate de manera diferenciada a sus colaboradores según la tendencia de cada uno, de manera que el jefe inmediato se comunicará con ellos dependiendo la necesidad particular de cada persona.

Figura N.3: Teorías de contenido de la motivación en relación



Fuente: Zamora, Salazar (2008)

3.2.2. Teorías de procesos

- Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom

Vroom desarrolló una teoría de la motivación que desafía las teorías de Maslow y Herzberg que se apoyan en la premisa de que personas diferentes actúan de manera diferente según la situación en la que se encuentren. El enfoque de Vroom (1964) habla

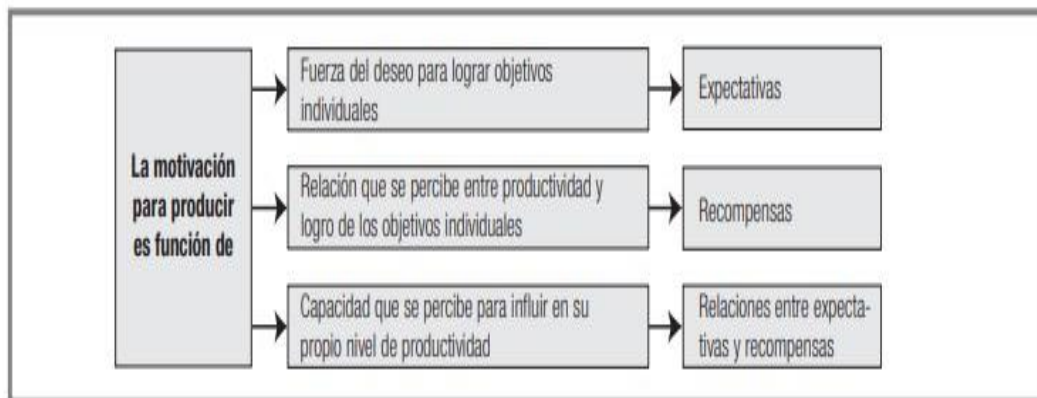
específicamente de la motivación para producir a partir de tres factores que determinan a los individuos para este fin.

Estos factores mencionados por Vroom son:

- 1.- Objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (expectativas),
- 2.- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (recompensas),
- 3.- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (relaciones entre expectativas y recompensas).

La motivación es individual y se relaciona con el producir. Para cada persona existe 3 factores que motivan para producir mejor: a) Objetivos personales del individuo: Se relaciona con la seguridad en el puesto, el dinero, adaptación social y reconocimiento, etc. b) Relación obtenida entre el logro de las metas y el buen rendimiento: Si para una persona su objetivo es tener un sueldo alto y trabaja en función a ello, su motivación será producir más. c) Apreciación de su disposición de repercutir sobre su rendimiento: Si un trabajador realiza un gran esfuerzo y ve que tiene poco efecto en su resultado, ya no se esforzará mucho (Chiavenato, 2007).

Figura N. 4 Los 3 factores de la motivación para producir.



Fuente: Chiavenato (2007)

Vroom (citado por Davis y Newstrom, 2002), explica que la motivación es el producto de tres factores: cuánto desea una persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (instrumentalidad). Se define como la intensidad del impulso hacia una acción. (p. 141).

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas está en comprender las metas de los individuos y en el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, recompensa y satisfacción de las metas individuales.

- Teoría de la Equidad

Stacey Adams (1965) desarrollo la teoría de la equidad. Esta teoría plantea una relación equitativa entre lo que los empleados aportan versus lo que los directivos de una organización proporcionan.

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral.

Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad. (Robbins, 2005)

Figura N. 5 Teoría de la equidad de Adams



Fuente: Talavera (2018)

En la explicación teórica de Adams (1965) las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben, de acuerdo con el esfuerzo realizado. Según este autor las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. La teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) la influencia que la percepción de un trato justo tiene en la motivación de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación.

Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad. (Robbins, 2005)

3.3. Estrategias para la motivación laboral

Como todas las empresas deben producir más para ganar más, debe tener estrategias motivacionales para los colaboradores, así aumentará su desempeño en el trabajo (Arana, 2003).

Las instituciones deben implementar estrategias motivacionales para sus colaboradores. Si todos los colaboradores están fidelizados con la empresa, no solo cumplirán con su trabajo sino, serán innovadores en el puesto.

Las empresas tienen que motivar a los colaboradores, desde el reconocimiento personal hasta los mejores premios. El punto es saber cuál estrategia motivacional hará que impulse al colaborador (Vernon y Doyle, 2017).

La implementación de estrategias para mejorar la motivación consiste en reconocer al colaborador, para que sienta que su esfuerzo es reconocido, a mayor personal motivado se lograrán mejores cosas. La persona no faltará, no llegará tarde, llegará bien uniformado, porque sabe que él es una pieza importante para la empresa.

Si los trabajadores están satisfechos con su trabajo, no solo harán sus funciones que le corresponde, si no se integrará más a la empresa y hará propuestas de mejora (Pastrana, 2013).

3.3.1. Salario

Chiavenato (2007) define “El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones” (p. 284).

Chiavenato (2009) es el pago que recibe un trabajador de forma periódica de mano de un patrón/empleador, es la retribución monetaria que reciben los obreros y trabajadores por su servicio.

El salario se entiende, que es la suma de dinero y otros pagos que recibe un trabajador de manera periódica por parte de su empleador por la realización de una tarea específica.

Cuando un empleador asigna un salario justo a un trabajador este tiende a sentirse motivado, de cierta manera se lograría progreso en la empresa y más aún cuando recibe comisiones por ventas, ya que es uno de los elementos importantes que se deben de aplicar a una empresa para motivar al personal.

Juárez (2013) Plantea que entre las diversas obligaciones que tienen a su cargo los patronos, destaca como de primordial importancia, la de pagar una retribución a los trabajadores. La doctrina y el derecho han denominado esta retribución de la más variada forma: sueldo, salario, jornal y remuneración.

3.3.2. Estabilidad laboral

La estabilidad laboral, es el derecho a la permanencia en el trabajo por parte del trabajador de manera regular. Según Montoya (2019):

“La estabilidad de los trabajadores en sus empleos es un principio dotado de doble proyección: de una parte, posee una proyección eminentemente social, que se refiere al interés del trabajador a permanecer vinculado a la empresa (interés obvio puesto que el trabajo es medio de vida y vehículo de inserción social de quienes lo prestan), y, de otro lado, una proyección eminentemente económico- productiva, que se refiere al interés del empresario en adaptar el volumen y la duración del trabajo a las necesidades productivas, organizativas o de otra índole, de la empresa”.(Pág. 61)

De esta manera puede evidenciarse que ante la estabilidad laboral, surgen diversos intereses, los cuales operan a su vez, como motivantes de particulares intencionalidades, al respecto, el mismo Montoya (2019), señala que ese flujo de intereses tiene características concretas según los actores, así, los trabajadores propugnan una estabilidad expresada en los contratos de trabajo por tiempo indeterminado, mientras que los patronos promueven la permanencia en el empleo por sus efectos positivos en cuanto a la inversión que pueda hacerse en personal regular y su impacto en la productividad.

Es indudable que todo ser humano tiene el derecho y el deber de trabajar como una necesidad primordial tanto de cuidado y conservación del derecho a la vida como a la sociedad en general, en cumplimiento de brindar protección a sus miembros buscando la incorporación duradera de los trabajadores en las empresas como mecanismos para asegurar la estabilidad laboral, a través del derecho del trabajo.

3.3.3. Enriquecimiento de puesto

El enriquecimiento del puesto está relacionado a la teoría de la motivación de (Herzberg,1959) donde factores como desafíos, logros, reconocimientos, y responsabilidades son los verdaderos motivadores.

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

En el enriquecimiento de puesto el intento es construir en los puestos un más alto sentido de desafíos y logros. Esto implica la reestructuración o el rediseño de los trabajos mediante la adición de niveles más elevados de responsabilidad. Esto incluye proporcionar a la gente no solo más tareas, sino algunas de más nivel Bateman et al (2004)

3.3.4. Ascenso y promoción

Chiavenato (2007) se refiere a los ascensos como el movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional.

El ascenso hoy en día suele ser una como un incentivo que se le da al empleado con el fin de que se desempeñe en otra área, y evita la discriminación racial ya sea por sexo, edad o procesos de contratación, estos se deben presentar de manera justa para no ocasionar problemas e inconformidades entre los empleados de la empresa.

Cuando un trabajador es ascendido de un puesto a otro, se enfocará en cumplir sus tareas de manera eficiente, para no defraudar a su empleador, ya que se sentirá motivado por el reconocimiento que se le permitió.

El dirigente de una empresa para llevar a cabo un ascenso debe tener la certeza que el trabajador que moverá es el indicado, estar seguro y demostrarle confianza, para que el empleado sienta deseos de superación en un determinado puesto.

Mondy (2005) define la promoción como el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. El termino promoción es una de las palabras que tienen más significado emocional en el campo de la administración de recursos humanos.

En cambio la promoción no es más que estar en un puesto considerable con la expectativa de optar a otro cuando surja una promoción dentro de la empresa, cuando un trabajador es promovido a otro puesto de trabajo significa que tiene que demostrarle al gerente que es capaz y que si podrá desempeñar cualquier función que éste le asigne; porque si bien es cierto los gerentes de las empresas bien pueden buscar opciones por otro lado generando empleos abiertos, sin embargo la utilizan como una técnica de motivación para sus empleados.

3.3.5. Apreciación del trabajo realizado

Podría interpretarse como una remuneración justa o un trato digno y decente que pueden recibir un trabajador acorde a su desempeño y comportamiento dentro de la organización.

Según Chiavenato (2001) "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo." Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia. En otras palabras, son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

- **Competencia.**

El personal competente, es el que lleva a cabo las acciones que dan el fruto de su trabajo en la empresa. Hace que la organización sea excelente.

La norma ISO 9001 considera competente a un empleado cuando cumple con cuatro requisitos: educación, formación, habilidades, experiencia.

Según la norma ISO 9001 son las mínimas que debe tener una persona para desempeñar un determinado puesto con éxito. Las competencias las fija cada organización, debe realizar un análisis según las necesidades de cada puesto de trabajo. Cuando un trabajador se ajusta al perfil que describe el puesto de trabajo, se considera apto para el puesto. Otro aspecto es que la norma ISO 9001 pone mucho interés en la formación de los empleados. La formación es un requisito indispensable para ser un empleado competente.

Es fundamental la detección de las necesidades de formación de cada puesto de trabajo, para incrementar el rendimiento. Es un aspecto que se debe tener en cuenta, puesto que existe la constante amenaza de la obsolescencia profesional. La manera más sencilla de detectar las necesidades de formación de un puesto de trabajo es preguntada a los trabajadores.

(ISO 9001) Una vez se han identificado las necesidades que existen de formación la organización deberá llevarlas a cabo. Se deberá realizar la gestión dentro de un plan anual para proporcionar dicha formación a los trabajadores que la necesiten. Con respecto a la efectividad, dicho programa de formación será efectivo en el momento en que se consigan todos los objetivos.

La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí. (Chiavenato, I. 2007)

- **Reconocimiento del trabajo.**

Reconocimiento según la Real Academia Española (RAE, 2014), define el término como “La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”.

De otra parte, el reconocimiento en las organizaciones se define como la respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados por los colaboradores. Estela, Pereyra Baker (2001), cuando un trabajador hace bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que el jefe se lo haga notar a través de una felicitación un gesto amable o una atención.

Robbins, S. (2004), menciona dos tipos de reconocimiento el informal y el formal. El reconocimiento informal, se concibe como un sistema simple, inmediato y con un bajo costo que refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

De otra parte, el reconocimiento formal, es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y asegurar su efecto. Cuando se realiza eficazmente este tipo de reconocimiento es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, y premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. Éste es un tipo de estrategia de reconocimiento que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

3.3.6 Automotivación

Una de las mejores técnicas de motivación es la propia automotivación de los trabajadores que va a depender de su propia autoestima y la actitud. Esto es algo en lo que la organización, y sobre todo los superiores directos, pueden trabajar para conseguir una mayor motivación del trabajador, mediante halagos y teniendo en cuenta la opinión y los sentimientos del propio trabajo.

Según Goleman (2000) se refiere a la capacidad del individuo de reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, de motivarse, manejar sus emociones y en las relaciones que establece con los demás. La automotivación requiere de positivismo, confianza, no ceder ante los obstáculos, sino que enfrentarlos con optimismo y persistencia.

La opinión que tiene el individuo de sí mismo, en muchos casos la función en el trabajo, la excelencia de su ejecución y la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando, es un factor determinante para que esté motivado.

3.3.7. Autorrealización

La autorrealización se define también como el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser (Robbins, 2004) o bien el deseo humano de maximizar su potencial (Certo 2001), lo que conlleva al individuo a estar motivado, satisfecho con él mismo y con la organización.

Este término, nos hace referente a que cada trabajador tiene que poseer y desarrollar la capacidad de mejorar profesionalmente por sí mismo (tiene que nacer de él) sin necesidad de esperar que otra persona lo motive a realizar las metas u objetivos.

Zuazua (2007) la define como “acción y el efecto de convertir por sí mismo o convertir nuestros sueños, planes e ilusiones en realidad” (p.186).

Se toma en consideración este término ya que con la autorrealización podemos lograr nuestro máximo potencial con la finalidad de lograr todos los objetivos y metas trazadas.

3.3.8. Participación

Hay una percepción y el uso creciente de una técnica que ha recibido fuerte apoyo por las teorías e investigación de la motivación, se trata de la participación. Solo pocas veces las personas no son motivadas al ser consultadas sobre una acción que los afecta, al ser parte del acto. Además, la mayoría de las personas que están al centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución.

La participación también es un medio de reconocimiento. Es atractiva para la necesidad y la afiliación y aceptación. Ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su posición. Aunque alienten la participación de los subordinados en cuestiones donde los últimos pueden ayudar y aun cuando escuchen con cuidado, ellos mismo deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión. (Maslow, 1954)

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho, de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

3.3.9 Mejora de las condiciones laborales

La mejora de las condiciones laborales se refiere a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la confortabilidad en el trabajo, o bien consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos. Nos referimos aquí tanto al ambiente físico del trabajo como al social.

“El grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con el principio en el que se basa la calidad de vida en el entorno laboral es que el trabajo debe tener una concepción positiva por parte de todas las partes implicadas: dueños de las empresas, directivos, cargos intermedios y empleados”. (Chiavenato, 2007, pág. 230)

Dicho pensamiento solo es posible si el ambiente laboral en el cual se desempeñan los empleados es positivo, conjugándose tanto aspectos relacionados directamente con el trabajo, como ajenos a este pero influenciados por el mismo, siendo el ejemplo más importante la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral. El mayor grado en la calidad de vida se alcanza cuando la vida de los empleados logra impregnarse de valores que les permiten disfrutar las relaciones que tienen con otros empleados de la organización.

Haciendo mención que las condiciones de trabajos, ambiente físico de las empresas (instrumentos y equipos de trabajo) influyen en el desempeño de los trabajadores.

Los trabajadores deben poseer las herramientas específicas para realizar las labores asignadas acorde a su puesto de trabajo.

La calidad del trabajo es consecuencia de las políticas de recursos humanos que llevan a cabo las empresas. Estas políticas afectan directamente a los empleados, puesto que tienen que ver con su salario, la jornada, lo complicada que resulta la tarea por realizar o el nivel de estrés que se produce en el trabajo (Montoya 2019).

3.3.10. Adecuación Persona - Puesto de trabajo

Los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo, esto es, con los conocimientos, capacidades o habilidades y la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo en cuestión. Conyon, Y Freeman R, (2002)

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades, actitud y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo. Desde el momento de la contratación, se tiene que precisar si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que se le contrata, también le gusta y se va a sentir cómodo con él.

3.3.11. Remuneración Económica

El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos. El trabajador tiene sus propias necesidades individuales, familiares y de otros tipos. Una forma de mantener al trabajador motivado es llenando esas necesidades.

Según Furnham (2006) el poder del dinero es efímero. Además, su efecto es menor a medida que la gente se siente más cómoda.

El estudio de las políticas salariales constituye una tarea fundamental para la Gestión del Capital Humano de acuerdo con las responsabilidades asignadas y al desempeño alcanzado por el mismo, así como su distribución correcta para optimizar dichos desempeños, siendo que la remuneración ofrecida por la labor realizada es sin duda uno de los factores principales que condicionan la motivación del trabajador. Estimular al trabajador brindándole remuneraciones acordes es una de las razones de mayor motivación para el mismo (Human Phi, 2019).

3.4 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. (Chiavenato, 2007).

Según Medina, (2012) Una Política Organizacional es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas empresariales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales por observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa

3.4.1. Requisitos que debe tener una política

Arias y Heredia (2006) afirman que para que las políticas dentro de la empresa tengan resultados deseados deben cumplir con ciertos requisitos:

Estabilidad: se debe evitar los frecuentes cambios de criterio teniendo una orientación clara para los ejecutores.

Flexibilidad: se debe contar con esta característica para adaptarse a las necesidades que demanden modificación. Es de mayor importancia lograr los objetivos que el cumplimiento escrito de una política.

Inteligibilidad: Esto señala la política debe ser clara, para evitar las malas interpretaciones de los diferentes individuos que integran la organización.

Practicabilidad: El personal de la organización debe advertir que la política fijada responde a las necesidades que este viviéndose.

Sinceridad: Al no haber sinceridad en las personas que dictan las políticas, no solamente desprestigia la orden, sino la autoridad de quien la dicta; además de las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de las organizaciones perciben esa desigualdad, y esto causa irritación y frustraciones.

Participación en su elaboración: Para que el personal este convencido de sus ventajas cumpliendo con las políticas, es recomendable hacerlos participar en la elaboración de estas.

3.5. Beneficios sociales

En la actualidad los beneficios sociales se caracterizan por ser un tema muy importante en cualquier organización, ya que los beneficios mantienen al personal motivado, creando en ellos identificación con la empresa, además de mejorar la calidad de vida del personal tanto dentro como fuera de la misma.

Por tal motivo, Chiavenato (2002) señala que los beneficios sociales “son las comodidades, facilidades, ventajas y servicios sociales que las empresas ofrecen a los empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones”. Los beneficios constituyen pagos indirectos que recibe el personal por pertenecer a una empresa, muchos de estos beneficios son concedidos a los trabajadores por decretos gubernamentales que los hacen obligatorios, buscando a su vez satisfacer las necesidades de los mismos, lo que beneficia a la organización, ya que, con personal más motivado y satisfecho, se obtienen mejores resultados. (p. 283)

Por su parte, Bolhander y Snell (2008) quienes se refieren a los beneficios sociales como prestaciones, refieren que para los empleados constituyen una forma de compensación indirecta que tiene el propósito de mejorar la calidad de vida laboral y personal de los empleados.

Así mismo Jiménez (2009) define los beneficios sociales como “Aquellos que la empresa da a sus empleados con carácter de liberalidad, se otorgan por pertenecer a la empresa, pero no son contraprestación directa al trabajo realizado, tampoco se compensa por aquellos posibles perjuicios ocasionados al trabajador en el ejercicio de su actividad”. (P. 40)

Para efectos de esta investigación, se tomará como concepto principal el enunciado por Chiavenato (2002) ya que el mismo enfatiza de manera objetiva la finalidad de los beneficios sociales, ajustándose este a lo planteado en el presente trabajo de investigación, lo que permitirá evaluar significativamente el plan de beneficios sociales de la empresa hacia los trabajadores.

3.5.1. Origen de los beneficios

Según Chiavenato (2002), el origen de los beneficios sociales es reciente, y está relacionado con el hecho de que las organizaciones seas socialmente responsable, el crecimiento de los planes de beneficios se debe a una serie de factores:

- Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales
- Demandas de los sindicatos
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno
- Competencia entre las organizaciones para atraer y retener personas

Anteriormente, las organizaciones utilizaban los planes de beneficio para retener a la mano de obra debido a las condiciones adversas en las que laboraban, pero con el tiempo, los beneficios han ido adquiriendo otros propósitos como el de preservar las condiciones físicas y mentales de los trabajadores, además de otorgarles una mejoría de ingresos económicos.

3.5.2. Ventajas de los beneficios sociales

Los beneficios sociales son considerados como una parte muy importante en la remuneración del personal. Por lo tanto, los mismos presentan ventajas tanto para el personal como para la organización, generándose nexos de confianza y respetos entre ambas partes. (Chiavenato 2002).

- **Ventajas para la organización**

Según Chiavenato (2002), las principales ventajas para la organización son variadas, entre las cuales se encuentran la reducción del ausentismo y rotación del personal, eleva la lealtad del empleado hacia la empresa, facilita el reclutamiento y retención del personal, disminuye los disturbios y quejas, aumentan el bienestar del empleado entre otros.

En tal sentido, cuando la empresa otorga beneficios sociales y que a su vez estos cumplan las expectativas del personal, estos responden de manera positiva, trayendo más productividad lo que hace más fácil el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Normalmente una organización que otorga beneficios obtiene mejores resultados que aquellas que no los otorgan, ya que al no otorgarlos la misma corre el riesgo de que el personal se sienta descontento, lo que generaría retrasos en el cumplimiento de metas de la empresa.

- **Ventajas para el empleado**

A su vez los beneficios también presentan beneficios para los empleados como expresa Chiavenato (2002,) ofreciendo ventajas que no se pueden evaluar en dinero, aumentan la satisfacción en el trabajo, reduce sentimientos de inseguridad, ofrecen una remuneración extra, mejoran las relaciones con la organización, contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual entre otros.

3.5.3. Tipos de beneficios sociales

Cuando se habla sobre los beneficios sociales, se pueden encontrar muchos tipos y clasificaciones. Cada organización adopta de manera voluntaria la manera de otorgar los beneficios sociales, basándose en el plan que ofrece, como en los que exige la ley.

A la hora de hablar de los tipos de beneficios, se hace énfasis en los que son voluntarios y obligatorios. Muchas de las organizaciones otorgan a sus empleados beneficios voluntarios que otras organizaciones no otorgan esto para ser competitivas ante un mercado laboral que busca cubrir sus necesidades, por otro lado, los beneficios obligatorios son aquellos que la empresa debe cumplir por exigencias de la ley vigente, el no cumplirlos puede acarrear sanciones. Las organizaciones que otorgan planes de beneficios acorde a las necesidades de sus empleados normalmente tienen altos índices de productividad, manteniendo una armonía entre los empleados y la organización.

Según Werther y Davis (2008), “la compensación comprende más que sueldos y salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones”. Los autores se refieren a los beneficios sociales como prestaciones, indicando que las prestaciones y los servicios no son lo mismo, pero para los empleados significan una consideración importante si la sopesan con el sueldo. p. (p.386)

Refieren los mismos autores, que los principales beneficios que se otorgan en las organizaciones son: seguros contra accidentes, seguros médicos, servicios dentales, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prima de matrimonio servicios de cafetería, guardería para los hijos de los empleados.

Para efectos de esta investigación se tomará la clasificación de los tipos de beneficios sociales señalada por Chiavenato (2002), ya que esta explica de manera clara y objetiva los diferentes tipos de beneficios sociales que son necesarios otorgar a los empleados,

los cuales según el autor son voluntarios y obligatorios clasificándose de la siguiente manera:

- **Por su exigibilidad legal**

Se refiere Según Chiavenato (2002), a “aquellos beneficios que deben ser otorgados de manera obligatoria u voluntaria a los empleados de la organización” (p. 284). Estos beneficios suelen estar reflejados en los contratos de trabajo y a pesar de que muchos de los beneficios son voluntarios, es necesario destacar que no carecen de importancia ante los que son obligatorios por ley, se clasifican en beneficios obligatorios y espontáneos.

Beneficios Obligatorios: “Son los beneficios exigidos por la legislación laboral o de la seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos “(Chiavenato 2002, p. 284). Estos beneficios deben otorgarse a todos los empleados sin excepción alguna, ya que esto conllevaría a que la organización sea sancionada por parte de las autoridades regentes de la materia, entre los principales beneficios sociales exigidos por la ley se encuentran las vacaciones, jubilación, seguro contra accidentes, prima por hijos entre otros.

Beneficios Espontáneos: Chiavenato (2002) los define como los “Beneficios concedidos por mera libertad de las empresas, ya que no son exigidos por ley ni por negociación colectiva. También llamados beneficios marginales o beneficios voluntarios”. (p.285). Estos beneficios los concede la organización con la finalidad de que los empleados perciban beneficios adicionales a los impuestos en la ley, de esta manera se logra que los mismos se sientan más motivados a la hora de realizar sus actividades.

Entre los principales beneficios espontáneos se pueden nombrar: bonificaciones, transporte, préstamos a los empleados, restaurantes o cafeterías, asistencia médico-hospitalaria diferente a la del convenio, entre otros.

- **Por su naturaleza**

Según Chiavenato (2002), la organización en su plan de beneficios debe otorgar tanto beneficios monetarios, como beneficios no monetarios, que pueden influir en la competitividad de la empresa y en su éxito económico, es importante destacar que el empleado no solo toma en cuenta los beneficios que percibe en dinero, sino también aquellos que se le otorgan con la finalidad de cubrir otro tipo de necesidades, no menos importantes.

Beneficios Monetarios: Chiavenato (2002) que los beneficios monetarios son:

“Beneficios concedidos en dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales”. Los beneficios monetarios son la principal causa de que los empleados ejecuten sus actividades de manera eficiente, buscando de esta manera recibirlos de manera permanente y regular. Entre los principales beneficios monetarios se encuentran vacaciones, prima salarial, bonificaciones, complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad. (p. 285)

Beneficios No Monetarios: “Beneficios no financieros ofrecidos; por ejemplo, servicios, ventajas o facilidades para los usuarios”. (Chiavenato 2002, p. 285). Estos beneficios son aquellos que se les otorga a los empleados con la finalidad de ofrecer facilidades tanto dentro como fuera de la organización.

Estos beneficios no son concedidos en efectivo ni generan algún tipo de prestación, entre los beneficios no monetarios se pueden mencionar: restaurante o cafetería para empleados, asistencia médico-hospitalaria, asistencia odontológica, servicio social o consejería, club o asociación, transporte desde la casa a la empresa, horario móvil o flexible.

- **Por sus objetivos**

Estos beneficios son otorgados Según Chiavenato (2002) con la finalidad de mejorar las condiciones de los empleados dentro de la organización, aumentado de manera significativa la satisfacción de los mismos, ayudando a mejorar los procesos en sus puestos de trabajo, contribuyendo al logro de las metas y objetivos de la misma. Existen los beneficios asistenciales, beneficios recreativos y planes supletorios.

Beneficios Asistenciales: Según Chiavenato (2002) son:

“Beneficios que buscan proveer al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en caso de imprevistos o emergencias, muchas veces fuera de su control o de su voluntad” (p. 285). Esta clase de beneficios es sumamente importante para los empleados, ya que los mismos son otorgados para asegurar la salud y el bienestar de todas las personas que integran la organización, dándoles tranquilidad a la hora tener este tipo de eventualidades. Entre estos beneficios se pueden nombrar: asistencia médico-hospitalaria, asistencia odontológica para los hijos de empleados, entre otros.

Beneficios Recreativos: Según Chiavenato (2002) son:

“servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre” (p.286) estos beneficios se otorgan buscando el fortalecimiento de la organización de manera informal, tomando en cuenta que los empleados necesitan algún tipo de recreación que los motive y a su vez, que ayuden a despejarlos un poco de las actividades diarias asignadas por la organización. Como algunos beneficios recreativos se pueden nombrar: asociación o club, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, actividades deportivas comunitarias, entre otros.

Planes Supletorios: Refiere Chiavenato (2002) que son:

“servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de

vida". (p..286). Estos beneficios buscan aumentar la satisfacción de los empleados sobre todo dentro de las áreas internas de la organización, logrando de esta manera que los mismos se comprometan a realizar mejor sus funciones. Entre los beneficios supletorios se pueden nombrar transporte, restaurante en el sitio de trabajo, estacionamiento, horario móvil de trabajo.

3.5.4. Objetivo de los beneficios

Los beneficios se otorgan en las organizaciones con la finalidad de obtener ventajas tanto para los empleados como para la organización. En tal sentido Chiavenato (2002), expresa que "cada organización define su plan de beneficios para atender las necesidades de los empleados. Generalmente el plan de beneficios está compuesto de un paquete de beneficios adecuado al perfil de los empleados y de sus actividades". (p. 287)

- **Objetivos individuales**

Según Chiavenato (2002), "los beneficios tratan de atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida familiar y laboral más tranquila y productiva". (p. 287). Los planes de beneficios buscan satisfacer las necesidades personales y humanas de cada empleado, con la finalidad de que puedan desligarse de las preocupaciones diarias y concentrarse más en las actividades laborales.

- **Objetivos económicos**

Según Chiavenato (2002) los beneficios sociales deben ser un elemento de atracción y mantenimiento de personal. En este sentido, los beneficios buscan:

- Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.
- Apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos.
- Reducir la rotación del personal y fijar a las personas en la organización.
- Reducir el ausentismo.
- Mejorar la calidad de vida de las personas.
- Minimizar el costo de las horas trabajadas.
- Lograr la eficiencia y la efectividad en la ejecución de las actividades

En la actualidad, la mayoría de las personas buscan que la organización les ofrezca planes de beneficios que se adapten a sus necesidades económicas, mientras se tenga un plan de beneficios diverso y variado, es más probable que los empleados se sientan más identificados con la organización, obteniendo de esta manera mejores resultados y una mayor productividad, a su vez la alta motivación mejorara las relaciones laborales mejorando el clima organizacional.

▪ **Objetivos sociales**

Según Chiavenato (2002) “son todas aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador, esto es, que no estén ordenados por la legislación ni por la convención colectiva de trabajo o que mejoran los que ellos establecen”. (p.288) En este sentido, los beneficios atienden a diversos tipos de requerimientos humanos, por tal motivo se clasifican en las necesidades que satisfacen a los empleados.

Por ello, los beneficios sociales procuran llenar deficiencias o ausencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad.

- En el cargo: incluyen bonificaciones, premios de producción, seguro de vida, entre otros.
- Fuera del cargo, pero en la organización: restaurante, cafetería, tiempo libre, transporte, entre otros.
- Fuera de la organización, en la comunidad: incluye recreación, actividades deportivas y comunitarias, entre otros.

Los objetivos sociales de los planes de beneficios determinan la condición del empleado dentro de la organización, las personas que laboran dentro de una organización normalmente conviven juntas, creando lazos afectivos de compañerismo, por esto la organización debe otorgarle beneficios que ayuden al esparcimiento y recreación de los empleados, ayudando así a crear un clima laboral estable.

En este sentido, los beneficios procuran llenar deficiencias, lagunas o ausencia de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad, como transporte, seguridad, alimentación, salud educación, recreación tiempo libre, transporte, remuneración adicional o gratificaciones, entre otros.

3.6. El Liderazgo como clave en la motivación

El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos (Robbins & Coulter, 2005). Así mismo, para (Koontz & Weihrich, 2001) “es influencia; esto es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (pag.532).

La motivación del personal de la organización, aumenta las probabilidades de las ganancias económicas, entendemos que la motivación en lo que impulsa al personal por satisfacer un objetivo o expectativa, pero para que los colaboradores sientan motivación deberán percibir expectativas de generación de valor, la organización en cabeza del líder deberá conocer y comprender las expectativas de su grupo y responder desde lo posible a ellas, teniendo en cuenta que no siempre es el factor económico lo que motiva, en ocasiones pueden existir otras prioridades. (Medina, Gallegos, & Lara, 2008)

El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado. (Viveros, 2003). Por tanto, es el liderazgo el factor clave para promover la motivación laboral en el talento humano.

3.6.1. Componentes del liderazgo

La influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas (Chiavenato I, 2009).

Es decir que el liderazgo debe estar compuesto por elementos relacionados al poder, al conocimiento que tengan los individuos sobre las actividades y recursos de la empresa, así como también a la capacidad de inspirar a los seguidores y por último habla del estilo del líder y el ambiente que éste genera.

- **Capacidad de hacer un uso eficaz y responsable del poder:**

Según (Avenecer Cano, 2015) es el individuo que tiene la característica de usar el poder en el momento oportuno y asumiendo las consecuencias de sus actos.

Esta es una cualidad individual que presenta un buen líder al ejercer sus funciones, dentro de una organización de acuerdo con cada situación que se presente, desarrollando más capacidad de liderazgo en sus subordinados de manera que puede llegar a delegar algunas de sus responsabilidades en ellos y crear un equipo capaz de enfrentar cualquier situación o cambio de funciones de acuerdo a su eficacia.

- **Capacidad para comprender**

Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos o situaciones: Este tipo de capacidad es la percepción acertada que tiene un líder para captar las diferentes reacciones que puede tener cada uno de los integrantes de su grupo a una propuesta hecha, él con esta habilidad puede notar a simple vista que las reacciones son diferentes en cada uno (Perrin & Blauth, 2011)

Es decir que un buen líder tiene capacidades que resaltan sobre los demás y resuelve cada situación que se presenta tomando en cuenta las oportunidades que otros ven como problemas.

- **Capacidad para inspirar a los demás**

Esta capacidad casi siempre es innata en algunos seres humanos ya que a veces es una característica que se refleja en el rostro, la habilidad de mostrar satisfacción por lo que se hace en cualquier actividad cotidiana de manera que inspira a los demás a seguir su ejemplo. (Mastreta, 2006)

Es decir que sucede lo contrario con un jefe autoritario y repleto de superioridad que infunde miedo, general un clima pesado, ya que solo crea recelo y descontento en los colaboradores y el rendimiento laboral no el mismo.

- **Capacidad para actuar**

Capacidad para actuar en favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y surgimiento de éstas.

Esta característica o capacidad se comprende como el profesionalismo con que se debe dirigir una actividad grupal donde el líder debe marcar las pautas a seguir para lograr el objetivo propuesto (Chiavenato I, 2008). Los líderes buscan la manera de estar en más contacto con sus subordinados por medio de supervisiones periódicas, brindándoles confianza para que pueda sentir la oportunidad de expresar sus quejas y sugerencia a cerca de sus trabajos.

Cada puesto exige un conjunto de diferentes tipos de Inteligencias y en diferentes proporciones de ellas. (Chiavenato I, 2009)

3.6.2. Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo surgen de las primeras teorías del liderazgo que se centran en el líder específicamente sobre la teoría de rasgos y cómo el líder interactúa con los miembros de su grupo es decir la teoría del comportamiento (Robbins & Coulter, 2005).

Según Chiavenato (1999) el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Los autores explican que el liderazgo se puede identificar de forma eficiente y eficaz desde la identificación y aplicación de dos supuestos: Los rasgos del individuo y el comportamiento de éste en el grupo a cargo, dando lugar a un estilo específico de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

- ***Teoría del comportamiento***

Según (Robbins & Coulter, 2005) son las teorías de liderazgo que identificaban comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces. Existen cuatro estudios importantes sobre el comportamiento del líder. del grupo y que esto se logró con la aplicación de cuatros estudios muy importantes hoy en día.

Entre estos estudios están:

Estudios de la Universidad de Iowa: Estos estudios se enfocaron en los estilos de liderazgos, que a continuación se detallan (Robbins & Coulter, 2005).

- **Estilo de Liderazgo Autocrático.**

El líder autocrático, fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo. (Chiavenato I. 2009)

Se puede decir que el líder hace posible la utilización de subordinados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. Por otro lado, se puede observar que desagrada a la mayoría de los empleados, especialmente si es extremo y genera temor y frustración

- **Estilo de liderazgo Democrático.**

“Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida” (Gastelum & Núñez, 1996)

Para este fin se necesita un líder con características específicas que estén asociadas a la cultura, la personalidad del líder, el tipo de trabajo, las características de los seguidores-subordinados-colaboradores, la tecnología, y muchas otras variables. Tal

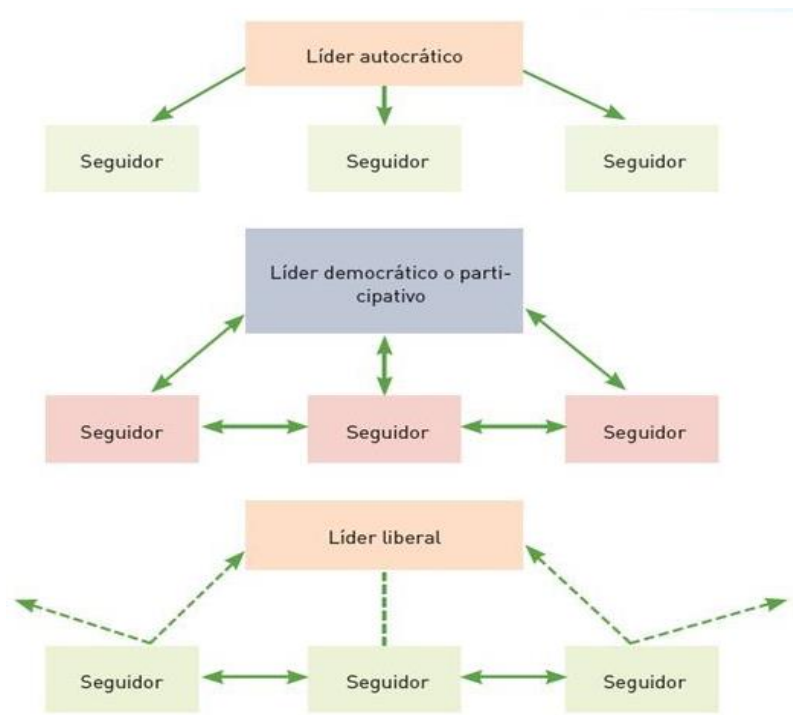
es caso de los partidos políticos para estar unidos necesitan ser democráticos, equitativos, e imparciales con los demás miembros.

- **Estilo de Liderazgo Liberal.**

El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo (Chiavenato I. 2009)

Según lo describe Chiavenato estos líderes se preocupan muy poco o nada por la excelencia, solo se interesan porque las cosas se hagan en el tiempo que se establece sin tomar en cuenta la calidad y el costo. A este tipo de líder se conoce también con el nombre *laissez faire* un término francés que significa “dejar pasar”, los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones ya que los estos líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos.

Figura N.6 El flujo de influencia de acuerdo con tres estilos de liderazgo



Fuente: Hernández y Rodríguez, S. (2011).

Estudios del Estado de Ohio: Los estudios del Estado de Ohio identificaron dos aspectos importantes del comportamiento del líder, el primero se denominó Estructura de Iniciación y el segundo se llamó Consideración (Robbins y Coulter,2005)

- **La estructura de Iniciación:** es el grado en el que un líder definía y estructuraba su rol y los roles de los miembros del grupo en la búsqueda del logro de objetivos. Es decir que estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo
- **Consideración:** El grado en que un líder tiene que se caracterizan por la confianza mutua y el respeto hacia las ideas y sentimientos de los miembros del grupo. Es decir que considera las ideas y los sentimientos de los seguidores.
- **El líder Alto– Alto:** Es un líder con una calificación alta tanto en la estructura de iniciación como en los comportamientos de consideración. Es decir que logra que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran altos, pero no en todas las situaciones.

Estudios de la Universidad de Michigan: Los estudios de Michigan también encontraron dos características que diferenciaban a los líderes, los orientados hacia los empleados y los orientados hacia la producción (Robbins & Coulter, 2005)

- **Líderes orientados hacia los empleados:** Destaca las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados. Por lo general este tipo de líder se relacionan con una alta productividad de los grupos y con una mayor satisfacción en el trabajo.
- **Líderes orientados hacia la producción:** Destaca los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo.
- **Estudios de Parrilla Gerencial:** Gráfica de dos dimensiones que registra dos comportamientos de liderazgo, interés por el personal e interés por la

producción, que dio como resultado cinco diferentes estilos de liderazgo (Robbins & Coulter,2005)

3.6.3. Influencia del liderazgo en la motivación

Según (Evans & Lindsay, 2008) James M. Burns fue quien ideó primero la teoría del liderazgo transformacional, la cual fue ampliada después por Bernard M. Bass y sus colaboradores. Esta teoría que los líderes adoptan muchos de los comportamientos analizados como: la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual.

Se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí su relación con el de liderazgo carismático o democrático, el cual permite al líder tomar en cuenta las ideas de sus subordinados en cuanto a la realización de las tareas encomendadas.

El líder les inspira confianza a sus subordinados, esto lo hace para generar un ambiente más agradable donde el subordinado genere ideas y las transmita. Por ejemplo, en una empresa al no estar el líder siempre hay un empleado de confianza el cual tiene buena relación con todo el grupo, el cual informara al líder todos los acontecimientos que se dan en su ausencia.

- **La influencia idealizada**

El grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores.

Según (Hellriegel & Solum, 2009) La influencia idealizada positiva permite que los seguidores se sientan en libertad de cuestionar lo que se está apoyando.

De acuerdo con el concepto anterior las metas propuestas a menudo son vistas de manera positiva por los seguidores ya que las consideran significativas y consistentes con los conceptos de su propio yo. Esto permite al equipo enfocarse en sus metas y lograr sus objetivos a corto y largo plazo.

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

- **La consideración individualizada**

El grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor o coach y aprecia la contribución que hace cada individuo al equipo. Este cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto realización, y la autoestima y al hacerlo seguidores inspira al logro ya la expansión.

Las diferencias individuales se aceptan y recompensan, con el fin de mejorar la creatividad y la innovación. (Hellriegel & Solum, 2009)

Cada individuo por lógica piensa, actúa y ejecuta de diferentes maneras. Es por ello por lo que se dice “todos tenemos la capacidad” pero solo unos cuantos las saben explotar. Por tal razón la persona que se esfuerza, que crea, que trabaja arduamente lograra tarde o temprano su recompensa.

- **La estimulación intelectual**

El grado en el cual el líder articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, sobre los objetivos a futuro.

Según (Hellriegel & Solum, 2009) La estimulación intelectual es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores.

Estimulación en general se refiere a cómo los individuos perciben los estímulos entrantes y de esta manera dan sus propias opiniones para sacar la mejor idea e implementarla. Como tal, es parte del mecanismo de estímulo-respuesta.

Algunos estudios han comprobado que nuestras creencias sobre la capacidad de alguien pueden influir en su desempeño directamente, por tal razón es recomendable tomar en cuenta el potencial de la gente y no el desempeño de esta.

- **La motivación que inspira**

Es el grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión.

El líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión (Chiavenato I, 2009)

Todo lo antes descrito muestra las formas más comunes que los líderes influyen en sus subordinados sin tener que recurrir a los motivadores económicos que se utilizan ya que estos pueden estar establecidos desde el momento que se realiza la contratación y las organizaciones no pueden o no deber estar modificando su presupuesto para mantener sus recursos humanos motivados. Por lo tanto, recurren a esta manera de estimulación que puede lograr mantener un grupo motivado.

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

3.7. Comunicación

La comunicación es uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano, es la herramienta fundamental que nos sirve a la hora de relacionarnos, obtener lo que necesitamos o aquello que queremos.

En el ámbito organizacional, la comunicación es uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial y su principal objetivo es contribuir al logro de los resultados, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa.

3.7.1. Funciones de la comunicación

Chiavenato (2009) dice que, en todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, organización, dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación, convirtiéndola en un elemento indispensable para el funcionamiento de la organización. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos.

Funciones de la comunicación: Chiavenato (2009) menciona algunas funciones básicas de la comunicación, tales como:

Control: La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.

Motivación: La comunicación propicia la motivación, cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar

Expresión de emociones: La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

Información: La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativo.

3.7.2. Importancia de la comunicación en las organizaciones

Es importante que las organizaciones consideren la necesidad de mejorar su comunicación debido a que en muchas ocasiones los errores o problemas que surgen se debe al débil flujo de la información.

Existen varias herramientas que pueden fortalecer la comunicación entre líderes y colaboradores, como lo son las reuniones de trabajo, en la cual no solo resulta vital conocer cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos de la empresa, sino que también es fundamental que exista el lugar para la participación de los empleados que son quienes poseen la experiencia y conocimiento directo de

los procedimientos de las tareas. La inserción de los colaboradores en los procesos de toma de decisión provocara que éstos se sientan valorados.

La participación de los colaboradores Robbins (2004) la define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. El razonamiento es que al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

Así mismo, las reuniones de trabajo, Robbins (2004) las define como círculo de calidad, en el que un grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas. Asumen la responsabilidad de resolver estos problemas y generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero la administración retiene el control sobre la decisión final de implantar o no las soluciones propuestas.

Desde luego, no se supone que los empleados posean la capacidad de analizar y solucionar problemas de calidad; por ende, parte del concepto de círculo de calidad incluye enseñarles las habilidades de comunicación en grupo, diversas estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis de problemas”.

Por su parte, Chiavenato (2009) define las reuniones de trabajo como juntas a las cuales considera que son herramientas indispensables para la comunicación organizacional. Las personas se reúnen para discutir un asunto, resolver un problema o incluso para tomar una decisión que involucra a varias personas. Las juntas se pueden utilizar para varios fines, entre ellas podemos mencionar:

- Informar: transmitir información sobre asuntos o decisiones a tomar, como las juntas de la dirección, las de capacitación o de transmisión de información.
- Consulta: conocer la opinión de varias personas sobre determinados asuntos o problemas, recoger información, sugerencias y puntos de vista.

- Decisión: involucrar a varias personas en la toma de decisiones acerca de algún asunto, o llegar a un consenso sobre las medidas a tomar.
- Solución de problemas: exponer un problema y pedir que todos participen en su solución. Cada uno de los participantes en la junta aporta su conocimiento y especialidad técnica para, en conjunto, solucionar problemas complejos que involucran a diferentes áreas de la organización.
- Innovación: estimular la creatividad de las personas, dejarlas que presenten libremente ideas y sugerencias innovadoras.

Según lo expuesto anteriormente y expresado por Robbins (2004) la participación de los colaboradores en la toma de decisiones acaba provocando una mayor satisfacción en el trabajo de estos.

3.8. Trabajo en equipo

Ester es el conjunto de personas que se unen para compartir algo en común, es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influyen en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo y puede dar buenos resultados, ya que normalmente genera y produce entusiasmo y satisfacción en las tareas recomendadas.

Chiavenato (2009) es un número de personas que se han comprometido a alcanzar objetivos comunes, que trabajan en forma balanceada, que disfrutan de su trabajo y logran rendimientos excelentes.

Los gerentes que con frecuencia inculcan en sus empresas el trabajo en equipo, obtendrán trabajadores con un ambiente de armonía y con resultados beneficiosos para su empresa.

Es importante que en un equipo de trabajo se planteen normas, las cuales se deben de respetar y que siempre exista un delegado que las oriente con equidad, sin sentirse más o menos que cualquiera de sus compañeros, para proporcionar en cada individuo responsabilidad apropiada, y que entre ellos compartan valores, actitudes y normas de conducta adecuadas dentro y fuera de la empresa.

Una de las características importantes del trabajo en equipo, es la integración de funciones y actividades que deben de ser desarrolladas por ambos integrantes de la organización, ya que de aquí surgirá el cumplimiento de una determinada meta que esté bajo la conducción de un dirigente, y que toda actividad que se vaya a realizar sea planificada y coordinada bajo un mismo objetivo en común.

El equipo de trabajadores tiene que crear una visión tomando en cuenta los intereses de la institución y fomentar la comunicación como un mecanismo indispensable para la toma de decisiones y la unificación de ésta, y de esta manera permitir y promover a los trabajadores que se sientan como un participante más en el rol de las actividades de la empresa.

3.8.1. Importancia del trabajo en equipo en la organización

Los equipos de trabajo están siendo utilizados cada vez más en las organizaciones, debido a su gran eficiencia en el cumplimiento de labores, ya que tener sus metas claras y poseer un mismo objetivo permite un mayor desarrollo, abriéndose así nuevas oportunidades para la organización.

Vecino (2008) establece que:

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta en aspectos claves que tiene que ver con:

a) Los roles de los participantes: Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

b) La comunicación: Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre.

c) Liderazgo: Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen.

d) Compensación: cada integrante debe percibir que recibe no solo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece.

e) Compromiso: una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales esta creado el grupo.

Los equipos de trabajo es una nueva tendencia que están implementando las organizaciones ya que están permiten la consecución de los objetivos de forma rápida y efectiva, siendo estos vitales e indispensables en cualquier empresa.

La motivación del equipo es de igual manera trascendental por lo que la organización debe crear programas especiales para mantener el nivel de motivación en los rangos más altos y de esta manera incrementar su nivel de competencia.

Todo equipo de trabajo necesita un líder que los guíe y motive de forma apropiada hacia la consecución de los objetivos. No cualquiera puede ser un líder porque para ser líder es necesario contar con características específicas que ayuden a mantener al equipo unificado y enfocado, es el encargado de identificar las posibles causas y soluciones a problemas que puedan presentarse a lo largo de las interacciones entre los miembros del equipo.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Qué hace la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A. para motivar al personal del área administrativa?
- ¿De qué manera los beneficios están influyendo en la motivación del personal administrativo en la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua?
- ¿Cómo el liderazgo incide en la motivación del personal administrativo en la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua?
- ¿Qué acciones se pueden tomar para mejorar la motivación de los trabajadores del área administrativa en la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua?

I. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo específico	Variable	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Instrumento
1. Verificar las prácticas que tiene la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A. para la motivación del personal administrativo	Estrategias Motivacionales	Conjunto de acciones planificadas de manera sistemática en un determinado tiempo, el cual se lleva a cabo para lograr un determinado fin institucional. (Chandler (2005)	Son todas aquellas técnicas, procedimientos y metodologías que buscan conseguir un objetivo y la modificar el comportamiento de los individuos	Reconocimiento del trabajo Apreciación del trabajo realizado Automotivación Enriquecimiento de tareas Mejora de las condiciones	Cuestionario de preguntas Instrumento A1: 1,2 3 4 5 6 7 8 9 Cuestionario de preguntas Instrumento A3: 1, 2, 3, 4, 5

<p>2. Valorar si existen beneficios para motivar a los trabajadores del área administrativa de la empresa Industria alimenticia de Nicaragua S.A.</p>	<p>Beneficios Laborales</p>	<p>Del latín beneficium, un beneficio es un bien que se hace o se recibe.</p> <p>(Real academia española)</p>	<p>El beneficio siempre implica una acción o resultado positivo y que por consiguiente es buena y puede favorecer a una o más personas, así como satisfacer alguna necesidad</p>	<p>Tipos de beneficios sociales</p> <p>Por su naturaleza:</p> <p>Beneficios monetarios</p> <p>Beneficios no monetarios</p>	<p>Cuestionario de preguntas Instrumento A1 10 11 12 13 14 Y 15</p> <p>Cuestionario de preguntas Instrumento A3: 6 7 8</p> <p>Revisión documental A4</p>
---	--------------------------------------	---	--	--	--

<p>3. Explicar la influencia del liderazgo en la motivación del personal administrativo de la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua. S.A.</p>	<p>Influencia del liderazgo en la motivación</p>	<p>es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, Idalberto 1993)</p>	<p>es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.</p>	<p>Componentes del liderazgo</p> <p>Capacidad para actuar</p> <p>Capacidad para inspirar a los demás</p> <p>Influencia del liderazgo en la motivación</p> <p>La motivación que inspira</p> <p>Comunicación</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Cuestionario de preguntas</p> <p>Instrumento A2</p> <p>2 cuestionario de preguntas</p> <p>Instrumento A3: 9 10 11 12 13</p>
--	--	--	---	---	--

II. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo investigativo es con enfoque de carácter mixto. El enfoque mixto puede entenderse como «un proceso que recopila analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en el mismo estudio» (Tashakkori y Teddlie, 2003, citados en Barrantes, 2014, p. 100). De acuerdo con el problema y objetivos planteados, la investigación se desarrolló bajo la perspectiva del enfoque cualitativo. Sin embargo, se destacan elementos cuantitativos.

Análisis cualitativos: Por la información tomada sobre lo obtenido en la entrevista al responsable de recursos humanos de la empresa, así como la encuesta aplicada al personal; tales como el reconocimiento del trabajo, apreciación del trabajo realizado. automotivación reconocimiento de tareas y mejora de las condiciones laborales. En esta parte, también se toma en cuenta los componentes del liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Análisis cuantitativos: Por el análisis de los elementos tomados, es decir, cada una de las variables convirtiéndolas en cifras que reflejan el significado de los resultados, mediante las encuestas aplicada al personal administrativo de la empresa, tomando en cuenta cuantos son los beneficios laborales tanto monetarios como no monetarios debe considerar la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A.

Este estudio es de tendencia cualitativa ya que el 85% de sus variables se medirán de manera cualitativa y solo un 15% de las variables se medirán de manera cuantitativa. Mostrando a detalle los diferentes factores que influyen en la motivación laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua. Esta investigación es de paradigma pragmático, según (Brierley, 2017) es el tercer movimiento metodológico, que debido a sus características es de mayor importancia en

la investigación social, como paradigma es un conjunto de teorías que influye en el investigador para obtener e interpretar cualquier evidencia en la investigación. Este estudio contiene estos dos enfoques ya que cumple con características específicas como la recolección de resultados con datos numéricos y análisis estadístico para la medición de variables en un determinado contexto basado en información y datos.

6.2 Tipo de estudio

La naturaleza de esta investigación es descriptiva, donde se describe un evento y los hechos que lo generan en un contexto determinado, “se trata de obtener una imagen esclarecedora del estado de la situación” (Castillero Mimenza, 2019). Según el autor, (Fillas, 2006) define que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

En este sentido, se considera que la investigación busca describir que hace la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A para motivar al personal del área administrativa de la empresa. Los beneficios que utilizan para motivar al personal, y si los encargados inciden en la motivación del personal subordinado; según la problemática planteada.

Este estudio se efectúa de forma trasversal, Sampieri 2014, citando a Liu y Tucker dice que: “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.154). Mismo que se realiza en el período de enero a junio 2022. Se toma este tiempo para la investigación, considerando que casi todas las empresas ya estaban funcionando con normalidad, después de que la pandemia COVID-19 afectó desde el año 2020 en gran manera a las organizaciones.

6.3. Población y Muestra

Según (Fillas, 2006) dice que la población se refiere a “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

Para realizar la presente investigación, la población estará representada por el total del personal administrativo de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A. que lo conforman un total de 12 trabajadores, de las áreas de gerencia general contabilidad, compras, ventas, cómputo y RRHH.

Debido a que es una población pequeña, de tamaño manejable y disponible para aplicación de instrumentos, su muestra total es la misma cantidad de la población, siendo estos doce (12) trabajadores del área administrativa de Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A.

6.4. Fuentes, Técnicas e Instrumentos

Fuentes

Fillas (2006) explica que. Fuente es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios).

Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”²²⁹ p. Las fuentes primarias están representadas por el personal administrativo de la empresa industrias alimenticias de Nicaragua S.A.

Bounocore (1980) las define como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...” 229p. Como fuentes secundarias se utiliza las diferentes teorías descritas en los libros de motivación laboral entre estos: Motivación y Personalidad.

Técnicas e instrumentos

Según (Fillas, 2006) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o manera de obtener información”. (p. 67). Por lo tanto, las técnicas que se emplearon para la recopilación de datos en esta investigación fueron: encuesta y entrevista. Así mismo la fuente de recolección de información se da a través de las fuentes (fuentes primaria y secundaria).

6.4.1. Entrevista

Según (Torres, 2010) define entrevista como técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (p.194).

Se diseña el formato de cuestionario con preguntas claras, coherentes, abiertas y precisas, con el propósito de obtener información relacionada con a las variables de estrategias motivacionales, beneficios, liderazgo comunicación y trabajo en equipo.

La entrevista es desarrollada en base a una guía de preguntas abiertas con un total de 13 preguntas aplicado al Gerente de recursos humanos, por ser el encargado del personal.

6.4.2. Encuesta

Según (Torres, 2010) define encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p. 194)

Partiendo de esta referencia se aplica encuesta diseñada con preguntas claras, coherentes y precisas, para los 12 empleados del área administrativa de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A, con la finalidad de obtener las opiniones de la situación problemática e identificar aquellos elementos que están incidiendo en la motivación, según los elementos teóricos como las diferentes beneficios monetarios y no monetarios; así como el comportamiento del líder.

6.4.3. Revisión documental

Según Hurtado (2008) afirma que una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirecta o directamente con el tema establecido, vinculando esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente.

La revisión documental será aplicada a las políticas internas que posee la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A. para validar si estas incluyen los elementos esenciales que deben tener las políticas de recursos humanos, para la retención de personal administrativo.

6.5. Plan de Análisis (métodos de procesamiento y análisis de la información)

Procesamiento de la información

La información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos se clasifica, registra, tabula, codifica y analiza estadísticamente a través de herramientas informáticas.

El registro de los datos se realiza a través del software informático de Microsoft Excel. Esto para registrar el llenado de la información y convertirlo a las formas (tablas, cuadros, listas) requeridas cuyo ordenamiento facilite el procesamiento, cuantificación y agrupamiento de los datos.

Así mismo, parte del análisis estadístico se realiza a través del software IBM SPSS, para el extraer los resultados de las encuestas. El tratamiento de la información a través de esta plataforma ofimática permitirá llegar a conclusiones exactas y formales sobre la información de los distintos factores que están influyendo en la motivación laboral.

Métodos para la recolección y análisis de datos

El método aplicado para realizar la investigación es el método analítico, Según Abad, P. (2009, p. 94) “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”. Esta investigación analiza los diferentes elementos que están influyendo en la motivación laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa industrias Alimenticias S.A.

III. ANÁLISIS DEL RESULTADO

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información detallados en el Diseño Metodológico.

7.1. Generalidades de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua

Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A es una empresa líder con 33 años en el mercado en la distribución de Productos alimenticios en todo el país, se funda el 1 de febrero de 1990 por una pareja de esposos, empresa que en su totalidad cuenta con capital nicaragüense; ante la necesidad de incorporar una nueva empresa con visión empresarial y con un alto sentido de responsabilidad, surge la idea de crear una empresa dedicada a la distribución de productos para la industria de servicios de comida.

El objetivo de la empresa es enfocarse cada día en ofrecer a sus clientes excelentes productos de la mano de un servicio de calidad. También fomentando el trabajo en equipo en la empresa, compartiendo con nuestros colaboradores los objetivos, planes y estrategias, de esta forma todos trabajen por una meta común.

7.1.1. Misión visión y valores

Misión

Somos una empresa dedicada a la distribución de productos para la industria de servicios de comida, dirigida a todos aquellos establecimientos responsables de la preparación de cualquier alimento fuera del hogar. Nos enfocamos cada día en alcanzar la excelencia en el servicio al cliente, contribuyendo así al éxito de las unidades de negocio de nuestros clientes.

Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como líderes del servicio de comida representando la mejor alternativa del mercado nacional.

Valores

puntualidad, orden, ética, honestidad, lealtad, y el respeto

7.1.2. Información del personal de la empresa

En la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua cuenta con 12 cargos administrativos, de los cuales se distribuyen de la siguiente forma, según indica la tabla 1

Tabla 1 Identificación de cargos y áreas

Cargo	Número de empleados	Departamento
1 gerente General 1 asistente de gerencia	2	Gerencia General
1 contador general 1 auxiliar de Contabilidad 1 encargado de cartera 1 facturación	4	Contabilidad
1 jefe de compras	1	Compras
1 gerente de ventas 1 ejecutivo de ventas	2	Ventas
1 jefe de computo	1	Sistema
1 gerente de RRHH 1 asistente de RRHH	2	Recursos Humanos
TOTAL	12	

Fuente: elaboración propia. Organigrama de empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua

7.1.3. Prácticas para motivar a los empleados del área administrativa

Las diferentes estrategias que tiene la empresa industrias alimenticias de Nicaragua para motivar al personal administrativo recaen en el departamento de Recursos Humanos de la empresa, por tal razón se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos, (ver anexo B2) donde él manifiesta que el personal se encuentra motivado ya que en la empresa existe respeto en el horario de trabajo y no existe quejas por parte de los empleados.

Según las encuestas al personal se obtuvo como resultado la inconstancia en las capacitaciones, la falta de premiación de los logros, los equipos y herramientas para desarrollo en el trabajo, no siempre eran las adecuadas. Todo esto está ocasionando desmotivación en el personal; como consecuencia de ello, los empleados del área administrativa están teniendo retrasos en sus tareas, no entregando el trabajo en tiempo y forma. Los resultados de cada uno se detallan a continuación:

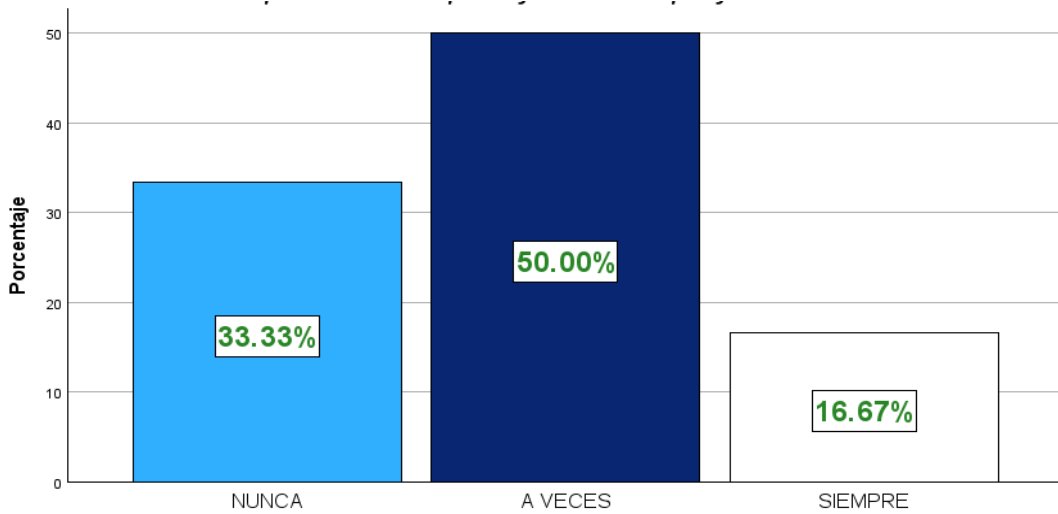
✓ **Desarrollo y Reconocimiento profesional**

La empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua capacita al personal mediante los distintos cursos impartidos por el instituto nacional tecnológico por el aporte patronal que realiza la empresa a la institución; basándose en las necesidades de las distintas áreas. Esto según indica el gerente de RRHH. (ver anexo B2).

Por tanto, se tomó en cuenta tanto la entrevista al Gerente de RRHH como las encuestas al personal administrativo. Esto con el fin de corroborar la respuesta del gerente de RRHH. Donde se detallan los resultados que aparte de la capacitación, forman parte del desarrollo y reconocimiento; que la empresa no está considerando y está causando desmotivación en el personal administrativo.

Los resultados de las encuestas indican que el 33.3% Nunca han recibido capacitación, mientras que el 50% indica que a veces la empresa realiza capacitaciones y solo un 16.67 % indica que siempre la empresa los capacita, a como se muestra el gráfico n.1

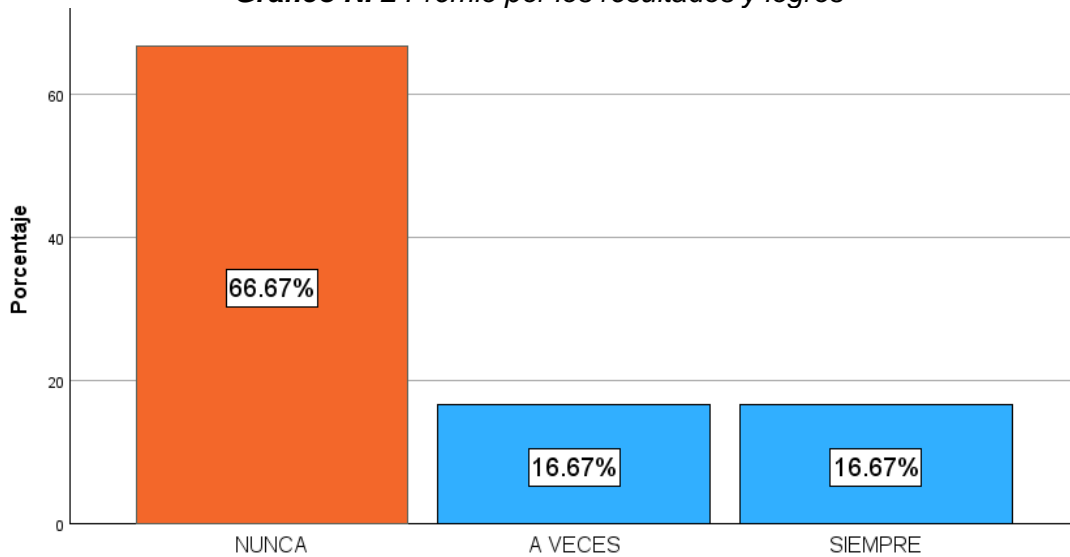
Gráfico N. 1 Capacitaciones para formación profesional



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

Otro de los detalles a agregar, según gráfico N.2 Los empleados del área administrativa expresan que el 66.67% que la empresa Nunca premia los buenos resultados o logros de los trabajadores, mientras que el 16.67% se mantiene tanto que a veces, como en la opción siempre la empresa si premia los logros de los empleados.

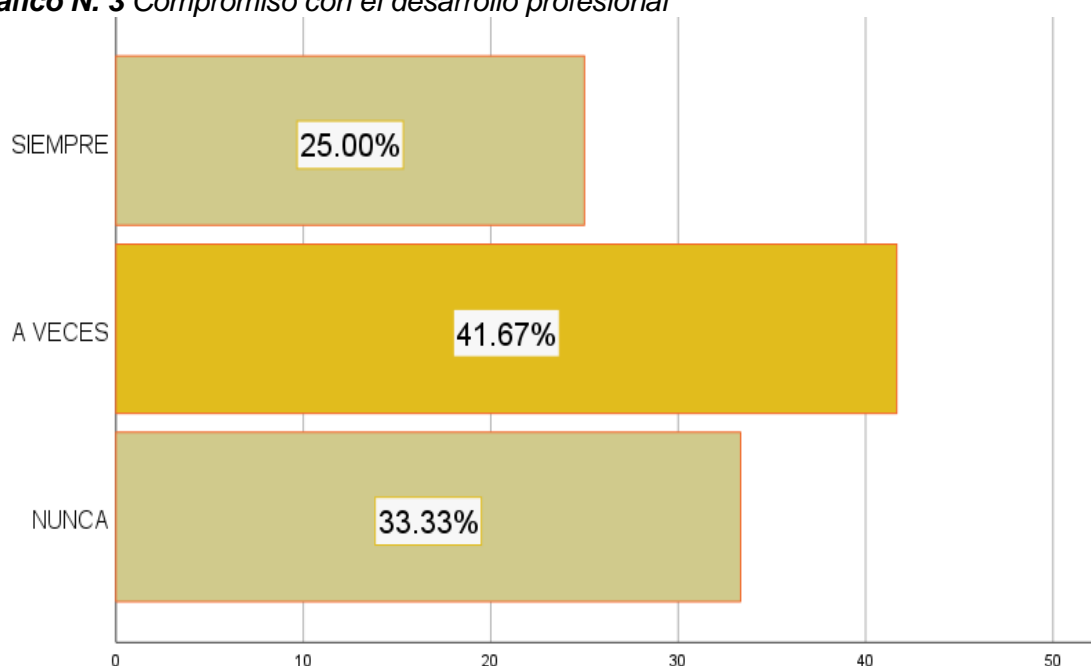
Gráfico N. 2 Premio por los resultados y logros



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

En la parte del compromiso que tiene la empresa con el personal, donde los resultados obtenidos, según muestra la gráfica N.3 el 41.7%, de los encuestados indican que a veces sienten que el personal está comprometido con su desarrollo profesional, por otra parte, el 33.3% dice que nunca han sentido que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional y solo el 25% considera que la empresa siempre está comprometida con su formación profesional

Gráfico N. 3 Compromiso con el desarrollo profesional



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

En lo que corresponde a este acápite, podemos decir que la falta de constancia de parte de la empresa con las capacitaciones ha creado un ambiente poco motivante para los trabajadores, tomando en cuenta que es elemental para toda empresa que el personal esté capacitado en las áreas, para el mejor desarrollo de las actividades.

Se puede resaltar, que la empresa no está premiando el logro de los resultados obtenidos para los trabajadores del área administrativa, generando desmotivación; tal como indica la problemática planteada. Es vital que la empresa reconozca el esfuerzo

que realiza cada trabajador en las tareas encomendadas, animándole a que se mantenga constante.

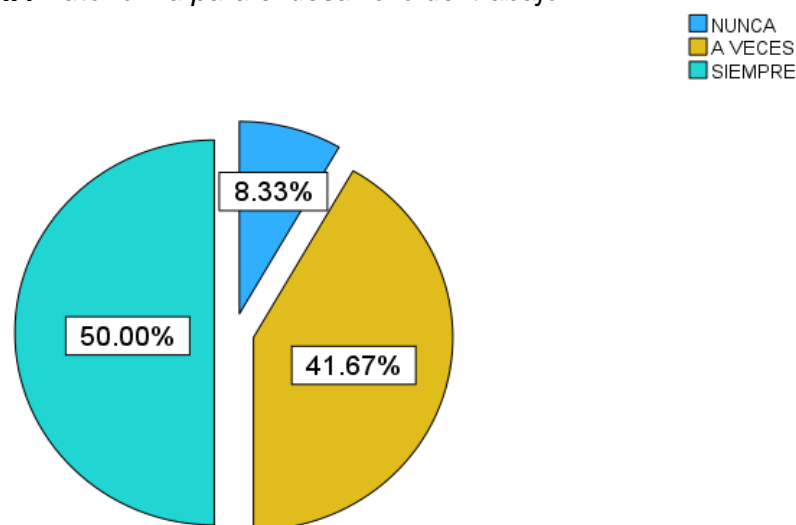
Por otra parte, los trabajadores indican que a veces consideran que la empresa se compromete con ellos en su desarrollo profesional, creando de esta forma descontento por la falta de compromiso de la empresa. La empresa industrias Alimenticias debería de demostrar compromiso con el desarrollo profesional, para que el personal se motive.

✓ **Automotivación personal**

En este inciso se da a conocer la automotivación del personal administrativo de la empresa industrias alimenticias de Nicaragua. La confianza que se le deposita al empleado para realizar sus funciones con autonomía, mostrar la seguridad que tiene el personal, la actitud con las que el personal realiza sus labores.

Según los resultados de la encuesta, al personal administrativo, el 50% indica que siempre la empresa da autonomía en los puestos de trabajo, brinda esa confianza en los puestos administrativos, un 41.70% a veces otorga la autonomía en las tareas encomendada y una minoría de 8.3% indica que nunca tiene autonomía en sus labores. A continuación, se detalla la siguiente gráfica:

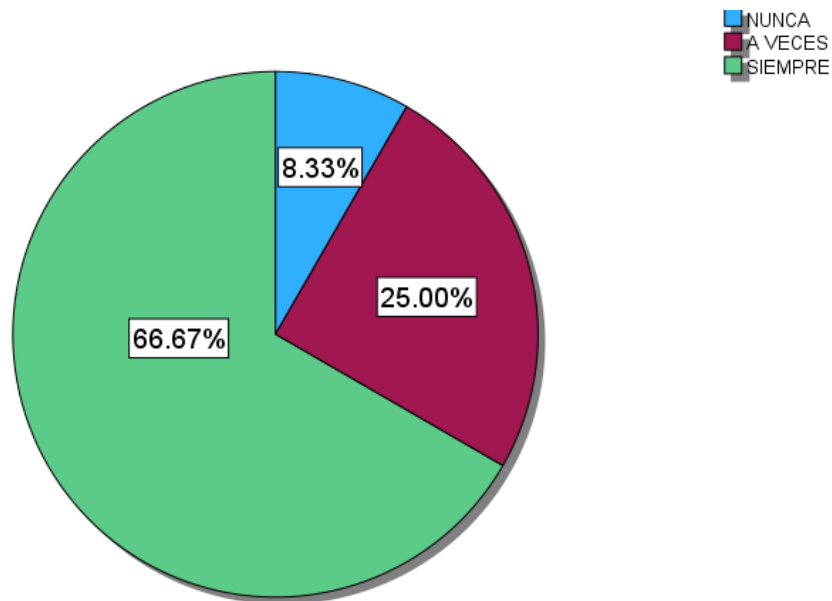
Gráfico N.4 Autonomía para el desarrollo del trabajo



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

Aparte, otro de los aspectos que se tomó en cuenta para este inciso, es la seguridad que tienen los empleados del área administrativa de confiar en sus capacidades, habilidades, talentos, demostrando la automotivación que tienen.

Gráfico N. 5 Seguridad confianza del personal



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

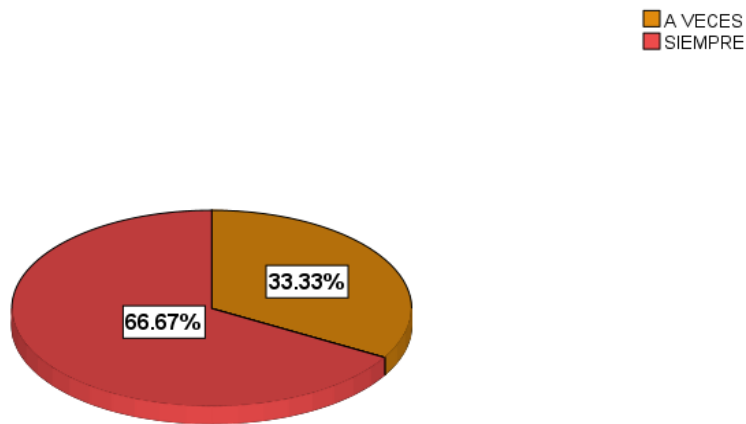
Como resultado se observa en la anterior grafica N. 5 que el 66.67 % del personal si está seguro de sus talentos y tiene confianza en ellos; el 25% del personal indica que a veces siente confianza en sus habilidades y solo el 8.33% indica que nunca tiene confianza en sus habilidades y talentos.

En esta parte se puede mostrar que la empresa procura dar autonomía en las tareas encomendadas a los empleados, trata de confiar en el personal, tal como indica el gerente de recursos humanos porque esta es parte de la empresa, confiando en la experiencia de los colaboradores, otorgando una estabilidad laboral para los empleados (ver anexo B2). Esto se complementa con los resultados positivos que arrojó la encuesta, donde más de la mitad se siente seguro y confiado en su talento. Resultados efectivos para el impulso, la motivación que estos tienen.

✓ **Condiciones físicas en el área administrativa**

En este inciso se evalúan las condiciones físicas de trabajo, donde se consideran aspectos como los espacios de trabajo en las oficinas, herramientas y equipos de trabajo para los trabajadores; aspectos que explica la Ley N. 618 Ley de Higiene y seguridad.

Gráfico N.6 *Espacio de trabajo en las oficinas*

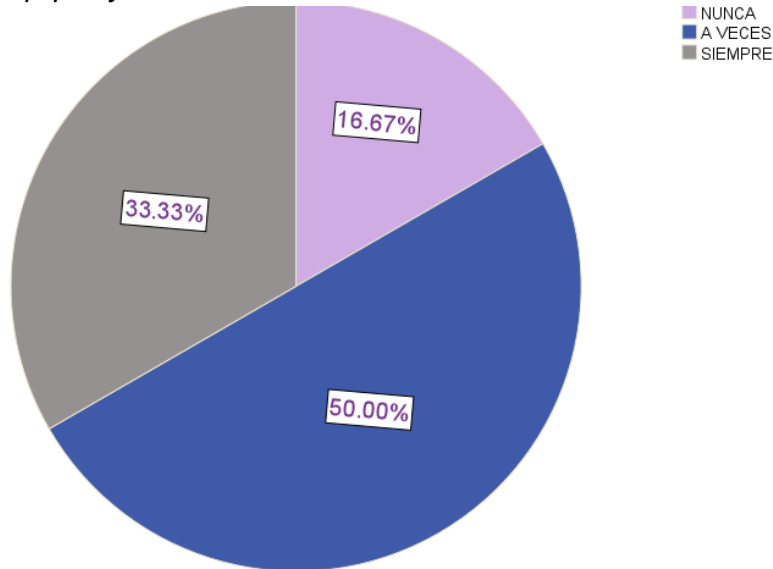


Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

El gráfico N. 6 se observa que según los encuestados el 66.67% indica que Siempre la empresa cumple con los espacios para la realización del trabajo, mientras que el 33.3% a veces considera que la empresa cumple con que los espacios sean óptimos para la realización de las funciones.

Cabe mencionar que según la entrevista al gerente de RRHH, la empresa se procura estar acorde la ley 618 (ver anexo B2) ya que siempre que reciben inspecciones de las instituciones para la actualización de la licencia de higiene y seguridad se procura mejorar en las debilidades encontradas.

Gráfico N. 7 Equipos y/ o herramientas adecuadas



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

El resultado de la encuesta, que se muestra en la gráfica n. 7 indica que el 16.67 % nunca la empresa facilita equipos y/o herramientas adecuadas para realizar su labor, un 50% indica que a veces la empresa brinda los equipos y herramientas necesarias y un 33.33 % dice que siempre la empresa cumple con que los equipos y herramientas sean adecuado para sus labores.

Con lo anterior se puede afirmar, que, aunque la empresa cumpla en materia de higiene y seguridad con los espacios en las diferentes oficinas del área administrativa, ésta no está atenta en garantizarle al personal los equipos que son útiles para la realización de sus funciones, creando desmotivación entre el personal, para el desempeño de sus labores en la empresa.

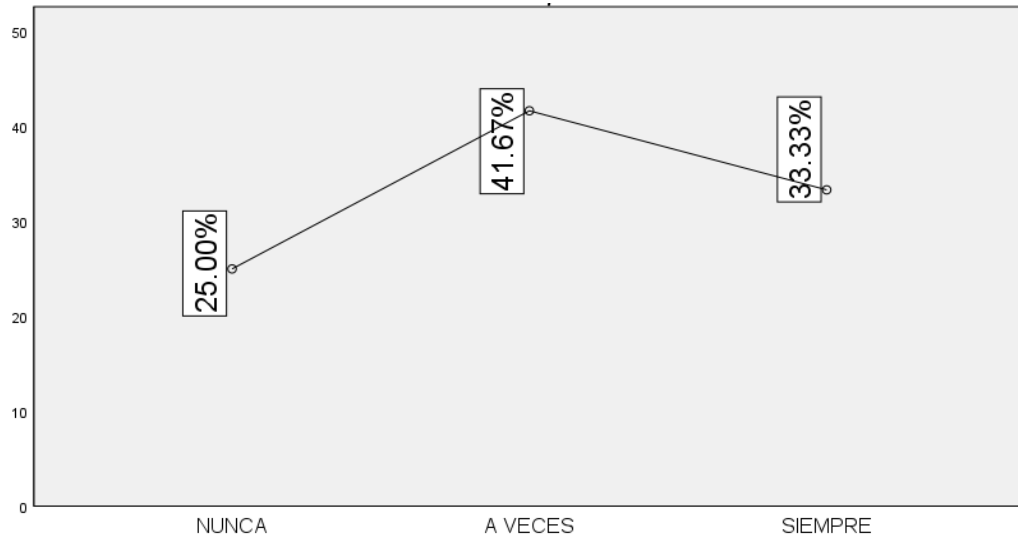
7.2. Beneficios laborales para motivar a los empleados del área administrativa

En este inciso se toma en cuenta, cuantos son los beneficios que tiene la empresa industrias Alimenticias, tanto monetarios como los beneficios no monetarios; valorando si los beneficios existentes mantienen motivado al personal administrativo.

Por tanto, se decidió aplicar la encuesta, la entrevista al gerente de Recursos Humanos y se revisa las políticas que posee la empresa donde muestra los distintos beneficios que esta tiene.

✓ **Beneficios monetarios**

Gráfico N. 8 Bono de transporte



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

Según la gráfica N.8, el 25% indica que Nunca ha recibido el beneficio de transporte, el otro 41.67% que a veces la empresa otorga el beneficio del transporte y un 33.33% indica que siempre recibe este beneficio.

En la entrevista con el gerente de recursos humanos comenta que efectivamente la empresa cuenta con beneficios como la alimentación, transporte y uniforme para el personal administrativo, y que él considera que estos beneficios son para motivar al personal (ver anexo B2).

Para verificar la información dada por el gerente de recursos Humanos se revisa la política que tiene la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua, basada en todos aquellos beneficios que actualmente cuentan; encontrando que, si la empresa tiene

por escrito los distintos beneficios (ver anexo B3) pero con inconsistencia, es decir estos no están claramente definidos o no están actualizados.

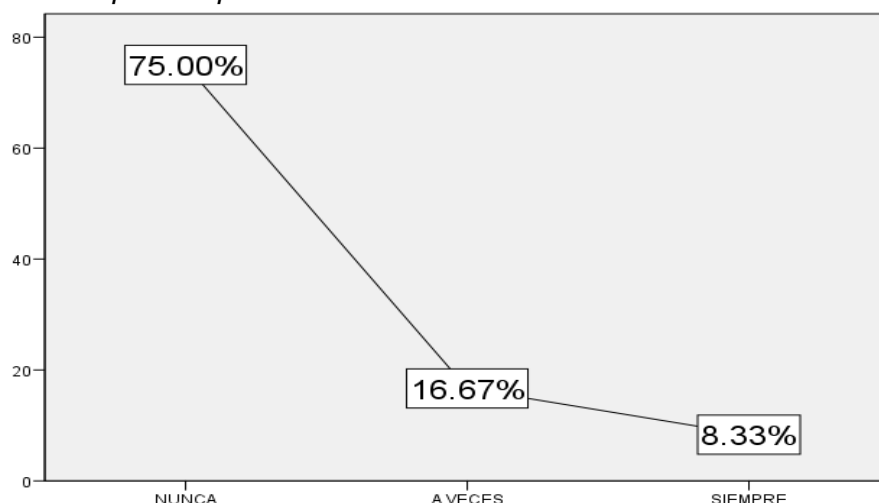
Según los resultados de la encuesta al personal administrativo uno de los beneficios que está causando más descontento, es el beneficio de transporte. Dejando como resultado poca motivación por la manera en que está distribuido.

Es importante mencionar que, aunque actualmente la empresa cuenta con diversos beneficios monetarios, muchos de estos se habían dejado de entregar desde el año 2018 y continuaba de esta manera por lo seguido con la pandemia COVID 19 del año 2020.

✓ **Beneficios No monetarios**

En la siguiente grafica N.9 se muestra el resultado de los estímulos recibidos en el día de cumpleaños, donde el 75% indica que nunca ha recibido una felicitación por el día de su cumpleaños, 16.67% indica que a veces recibe por parte de la empresa una felicitación por el día de su cumpleaños y solo el 8.33% indica que siempre ha recibido una felicitación por el día de su cumpleaños.

Gráfico N.9 Estimulo por cumpleaños



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

Con este resultado se puede mencionar que la empresa no cuenta el día del cumpleaños como un beneficio, solamente poseen estímulos para días conmemorativos: como el día de la madre, del padre y en épocas especiales como navidad: tal como indica la entrevista el gerente de RRHH (Ver anexo B2).

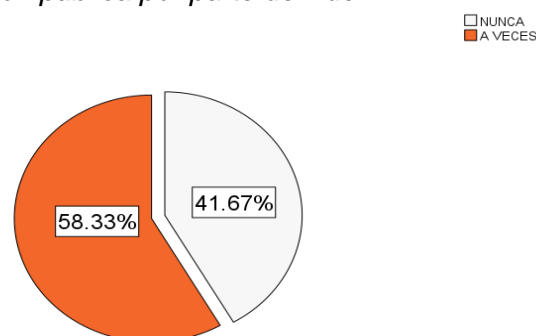
Es importante tomar en cuenta aspectos no solo monetarios, también aquellos que haga sentir al personal estimado, de una manera formal o informal, para que los mismos se sientan integrados en la empresa; por el reconocimiento que se les brinda, aportando a que estos estén motivados al sentirse valorados ese día tan importante como es el cumpleaños.

7.3 Liderazgo para motivar al personal administrativo

En esta sección se explica cómo los jefes de área están incidiendo en la motivación del personal, a través de lo que compone un liderazgo; las acciones que realiza el líder que influyen para que el personal se encuentre motivado. Se agrega la comunicación y el trabajo en equipo, que son parte de lo esencial que debe de tener la empresa para cumplir con los objetivos de la misma.

✓ Liderazgo que brinda aliento

Gráfico N. 10 Felicitación pública por parte del líder



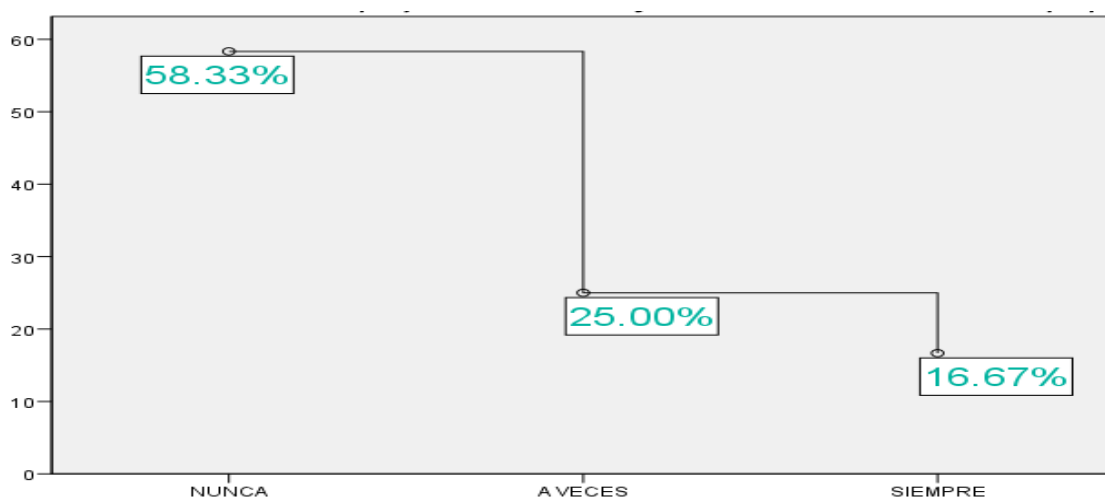
Fuente: elaboración propia Resultado de encuesta a los trabajadores

Con la anterior grafica n.10 se muestra que el 41.67% del personal, indica que el jefe a cargo, nunca lo ha estimulado a través de una felicitación pública por un trabajo bien realizado, mientras que la otra parte representada por el 58.33% muestra que a veces han recibido felicitaciones por parte de los jefes.

Con esto se puede afirmar que los jefes no brindan aliento mediante algo tan elemental como lo es la felicitación pública por un trabajo bien realizado a su personal a cargo. Cabe mencionar, que en la entrevista al gerente de RRHH, expresa que hay una buena relación entre los jefes y subordinados (ver anexo B2). Pero se observa que él no hace retroalimentaciones con el personal. Para él, le es suficiente no recibir quejas. Generando desmotivación por el poco interés que hay en los jefes de reconocer el buen trabajo.

Aparte, otra de las acciones que está influyendo en la motivación de personal en lo que concierne al liderazgo, es que según el grafico n.11 el 58.33% nunca recibe apoyo en el trabajo por parte del jefe, el 25% que a veces el jefe se involucra en apoyarles las tareas y el 16.67% indica que siempre el jefe se involucra en trabajar en con ellos.

Gráfico N. 11 Apoyo en el trabajo a los miembros del equipo



Fuente: elaboración propia Resultado de encuesta a los trabajadores

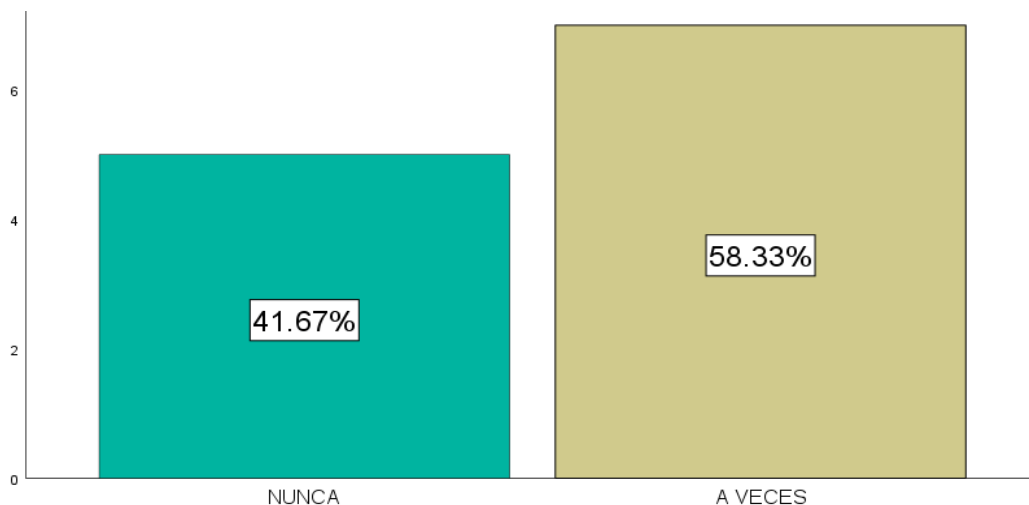
Con el resultado anterior se observó como la mayoría de los lideres no consideran involucrarse en el apoyar al equipo en la realización del trabajo; en la entrevista al

gerente de recursos humanos, expresa que los jefes de las áreas son exigentes porque tienen que garantizar el cumplimiento de las metas (ver anexo B2). El personal muestra según los resultados, la desmotivación que sienten cuando no es siempre el apoyo por parte de los jefes de área en las tareas, sobre todo en aquellas fechas que hay mucho trabajo.

7.3.2. Comunicación

En el siguiente grafico n.12 indica que el 41.67% de los encuestado nunca realiza reuniones periódicas con el personal en tanto el restante representado por 58.33% dice que a veces el jefe realiza reuniones con el personal.

Gráfico N. 12 Reuniones periódicas con los jefes



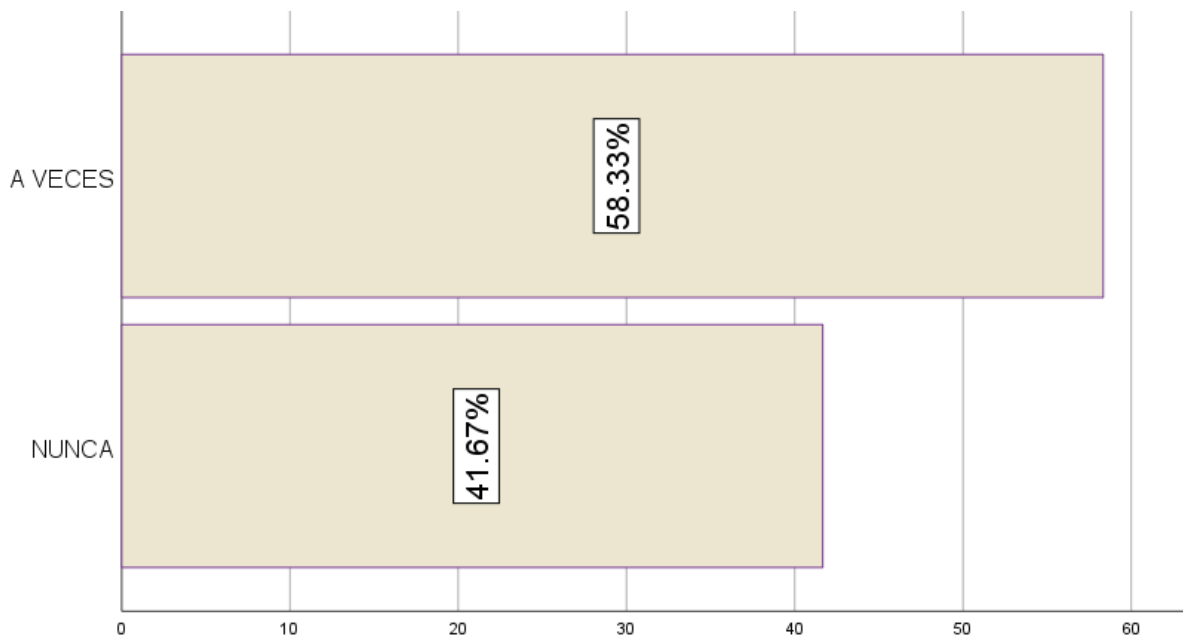
Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

Acá se muestra, que el gerente de RRHH reveló que las reuniones son uno de los mecanismos que utilizan los jefes de la empresa para comunicarse con el personal subordinado, de tal forma agrega que estas se efectúan al inicio de cada mes, (ver anexo B2). Pero se observa que esto no se está cumpliendo, resultando poca

motivación en el personal administrativo por consecuencia de la falta de comunicación con el personal superior.

7.3.3 Trabajo en equipo

Gráfico N. 13 Comentarios y sugerencias para las tareas



Fuente: elaboración propia. Resultado de encuesta a los trabajadores

En el gráfico 13, indica que 41.67% Nunca el jefe solicita comentarios y sugerencias para mejorar la realización de tareas, mientras que la otra parte representada por el 58.33% que a veces los directivos solicitan comentarios o sugerencias para el mejoramiento de las tareas

En esta parte agregamos que en la entrevista realizada al gerente de RRHH, (ver anexo B2) él solo dice lo importante que es el trabajo en equipo para el logro de objetivos de la empresa, pero No, que hace la empresa para fomentar el trabajo en equipo.

Se concluye que la falta de integración y comunicación de los jefes con el equipo de trabajo incide en la motivación del personal administrativo de la empresa industrias

alimenticias de Nicaragua. Al no haber un trabajo en conjunto, se obtiene como consecuencia que el personal se desmotiva y la empresa no cumple sus objetivos.

7.4 Propuesta para mejorar la motivación laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa industrias Alimenticias de Nicaragua

Luego del análisis de resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, se identificó la necesidad de mejorar diversos aspectos, respecto a la motivación del personal administrativo, en la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A. La implementación de acciones para mejorar la motivación laboral en los trabajadores del área administrativa es de suma importancia, dado a las características que tiene esta área en la productividad de la empresa.

7.4.1. Objetivos de la propuesta

Proponer acciones que permitan mantener al personal administrativo motivado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y que estos satisfagan al personal y a la empresa.

7.4.2. Responsables de la ejecución

La ejecución de estas acciones de mejora para la motivación laboral del personal administrativo estaría integrada por el área de Recursos Humanos, Gerente general y asistente. Previamente revisado y autorizado por Gerencia General.

7.4.3. Propuestas de acciones de mejora en la motivación laboral

A continuación, se plantean algunas acciones que pueden aportar significativamente a mantener la motivación laboral del personal administrativo:

Estrategias de motivación

Capacitación

La capacitación continua a los trabajadores del área administrativa fomentará la productividad y el rendimiento laboral, así como mostrará el compromiso empresarial en el desarrollo profesional de los trabajadores, procurando así que estos estén motivados.

Las acciones que se podrían programar son:

Implementar la evaluación del conocimiento de los cargos al personal, con el fin de determinar sus necesidades de capacitación y facilitarles el proceso de formación.

Los instrumentos para utilizar son:

La evaluación al desempeño por autoevaluación; ya que este tiene la ventaja de que el trabajador puede aportar detalles valiosos y realistas de su trabajo. Generando motivación por la confianza y el compromiso que tiene la empresa para su formación.

Reconocimiento por los resultados

Cuando se cumplen los objetivos de la empresa, se debe celebrar el trabajo bien hecho, el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores del área administrativa ayuda a crear un clima laboral positivo y motiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos en sus funciones.

Las acciones que se podrían programar son:

Diseñar una política que establezca el reconocimiento del trabajo realizado, puede ser por trabajador o por departamento, motivando de esta forma al personal administrativo de una manera más productiva.

Instrumentos para utilizar:

Políticas de Recursos humanos, de incentivos por buenos resultados.

Evaluación de la gerencia general al departamento a premiar y evaluación de los jefes de área, para que promueva a una persona por departamento; mediante métricas o parámetros, según el área que corresponda; que sean de aporte al desarrollo de la

empresa, y se le entregue al trabajador un incentivo. Este método se puede emplear de manera trimestral o semestral en una actividad que involucre a toda el área administrativa.

Herramientas para el desarrollo de las tareas

La facilitación de equipos para la realización del trabajo permitirá que el personal sea más eficiente en el cumplimiento del trabajo y elevará la motivación en los trabajadores del personal administrativo por contar con instrumentos que aporten a realizar las actividades del día a día.

Las acciones que se podrían programar son:

Levantar un listado con los distintos equipos como computadoras, calculadoras escritorios, sillas giratorias. Que las mismas se encuentren funcionando bien, estén actualizadas y el mobiliario este en buenas condiciones.

Instrumentos para utilizar:

Guía de revisión por parte del encargado de cómputo para la verificación de las computadoras.

Check list de parte de los encargados de Higiene y seguridad para verificar el mobiliario de las oficinas, que este en buenas condiciones ergonómicas.

Beneficios laborales

Beneficios Monetarios

- Política de retención del personal

Las políticas de retención del personal permitirán mantener una fuerza de trabajo motivada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

Las acciones que se podrían programar son:

Retornar todos aquellos beneficios que desde el año 2018 la empresa había dejado de entregar considerando que poco a poco la economía a partir del año 2022 fue mejorando, prueba de esto es que todo el personal trabaja con regularidad, así como

los lugares con los que trabaja la empresa después de la pandemia COVID 19, donde estos volvieron a abrir sus puertas.

Revisar la política y realizar las modificaciones necesarias, en base a necesidades que a partir de su fecha de creación no habían sido consideradas de una manera clara con sus especificaciones en cuanto a quienes gozan de los beneficios y sus excepciones; que aporte motivar al personal administrativo.

Mantener impresa las políticas en el área de RRHH y distribuir las de manera digital a través del correo electrónico a todo el personal administrativo.

Instrumentos para utilizar:

Realizar encuestas basadas en beneficios laborales, para conocer las diferentes necesidades que tiene el departamento administrativo que no se están considerando o plasmado en la política.

Incentivo de transporte

Los incentivos de transporte permitirán a los trabajadores del área administrativa mantenerse motivado ya que esto generará una imagen donde la empresa se preocupa por la seguridad de sus trabajadores.

Las acciones que se podrían programar son:

Distribuir este beneficio, de una manera justa ya que al entregar este incentivo se considere el costo aproximado por la distancia que el trabajador debe recorrer, así como el horario de su salida.

Instrumentos para utilizar:

El departamento de RRHH debe revisar la dirección domiciliar del personal administrativo.

Beneficios No Monetarios

Día de cumpleaños

Es de vital importancia que los líderes se integren con su personal, que haya una demostración de aprecio en una fecha tan especial como es el cumpleaños y estos se sientan motivados por esos detalles que a veces los jefes pasan por alto.

Las acciones que se podrían programar son:

Establecer en la política de retención celebrar el día del cumpleaños en cada departamento, el departamento de RRHH publique los cumpleaños del día, y regalarle una tarjetita de Felicitación firmada por los jefes y todos los compañeros de trabajo.

Instrumentos para utilizar:

Correos electrónicos con ilustraciones, pancartas en los murales con fotos.

Liderazgo motivacional

Felicitación publica por los logros

Promover entre los jefes de departamento del área administrativa la felicitación publica al personal, permitirá que estos se mantengan motivados a la realización de las tareas fortaleciendo el cumplimiento de metas por el aliento que brindan los jefes por los logros.

Las acciones que se podrían programar son:

Establecer en las políticas de la empresa que los jefes estén al tanto de felicitar al personal públicamente, tanto personalmente como divulgarlo en el departamento y en la empresa.

Instrumentos para utilizar:

Murales donde se plasme la foto del empleado del mes, el área que llegue a la meta con un mensaje de felicitación por parte de cada jefe. Divulgarlo en redes sociales, en los grupos de WhatsApp de la empresa con la foto del empleado con el jefe de área.

Integración de los jefes en el trabajo

La integración de los jefes del área en el trabajo de su personal permitirá mayor producción, mejor supervisión control y más motivación entre el personal al sentir como existe un apoyo de un verdadero líder que no solo ordena, sino que también ayuda.

Las acciones que se podrían programar son:

Establecer en las políticas de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua que los jefes se involucren en el trabajo de su personal, considerando los tiempos en que la temporada sea alta y/o exista demanda para la entrega del trabajo.

Instrumentos para utilizar:

Políticas de Recursos humanos, de integración a los jefes de departamento.

Evaluaciones de los subordinados a los jefes de área cada 6 meses.

Comunicación

Reuniones

Realizar reuniones periódicas con el personal donde se exponga los diferentes inconvenientes que afectan el trabajo en las áreas administrativas, dando como resultado que los trabajadores se mantengan motivados a través de la participación en las reuniones.

Las acciones que se podrían programar son:

Reuniones de manera trimestral o según lo amerite, tomando en cuenta todas las áreas administrativas, Gerente general, Gerente de Recursos humanos y todo el personal.

Instrumentos para utilizar:

Grupos focales

Medios como: pancartas en los murales, correos electrónicos, memorándum.

Anunciando las reuniones.

Trabajo en equipo

Promover actividades en equipo

Las convivencias o actividades conjuntas entre todo el personal pueden ayudar a que los diferentes trabajadores del área administrativa creen lazos entre sí, se conozcan mejor y trabajen motivados en equipo.

Las acciones que se podrían programar son:

Crear estrategias que fomenten el trabajo en equipo en cada área de trabajo que conforman; principalmente la retroalimentación de los trabajadores a los jefes, de los diferentes comentarios y sugerencias para la realización de tareas.

Instrumentos para utilizar:

Buzón de quejas y sugerencias para el personal indique las actividades que le gustaría que la empresa hiciera en el trabajo, incluyendo maneras de trabajo.

IV. CONCLUSIONES

Para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, se concluye que se verificaron las practicas que tiene la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua, obteniendo que la empresa a través del departamento de Recursos Humanos no se ha preocupado en mejorar y/o sumar estrategias que mantengan motivados a los trabajadores del área administrativa ya que no retroalimentan con ellos.

Las prácticas que posee la empresa como la capacitación, no eran constantes, a pesar de que cuentan con los cursos técnicos del INATEC, estos no eran divulgados; no existía preocupación por parte de la empresa para el desarrollo profesional de los trabajadores. La premiación de los logros no se practica comúnmente en la empresa, no hay un reconocimiento por el esfuerzo que hace cada trabajador, solamente el salario.

Se determinó que, aunque la empresa otorga autonomía para el desarrollo del trabajo por la confianza que tienen con los trabajadores; los equipos o herramientas que la empresa concede no siempre son los más adecuados, estos no brindan facilidad confort y motivación a los trabajadores.

Se valoraron los beneficios para motivar al personal, donde se comprobó que los beneficios monetarios que tiene la empresa muchos no se estaban entregando, pero los pocos que todavía se dan, no están acordes y no son permanentes ni equitativos. En la política de la empresa los beneficios si están escritos, pero algunos no están bien detallados; desactualizados e incluso no todo el personal conoce de ellos.

En lo que corresponde a beneficios no monetarios la empresa no da la importancia que tiene a que el trabajador se sienta estimado/valorado, por ser parte de la empresa. Dejando hasta de dar una felicitación por una fecha importante como el cumpleaños. Projectándolos como una empresa sin calor humano, desmotivando al personal administrativo.

Lo que respecta al liderazgo se analizaron aspectos como el aprecio que debe tener un líder con su personal a cargo, donde se puso en evidencia que los jefes no brindan aliento mediante una felicitación pública a su personal, por la buena realización de su trabajo también no se integran en apoyar al personal en las tareas, el propio gerente de Recursos humanos afirma que los jefes están más enfocados en ser exigentes. Pero estos no actúan como verdaderos líderes que ayudan a su personal y este comportamiento, está incidiendo en la motivación del personal administrativo.

Otro de los aspectos que se analizó fue, que los líderes realizan pocas reuniones con el personal, a pesar de que Recursos Humanos asume que esto se realiza mensualmente esto no se está cumpliendo. La falta de comunicación de los jefes si estaba incidiendo en la motivación, ya que estos desconocían de los aspectos que afectaban el trabajo.

Finalmente, la falta de trabajo en equipo desmotivaba al personal administrativo, ya que no había integración, comunicación y tampoco una retroalimentación por parte de los jefes de conocer los comentarios y sugerencias para sacar adelante el trabajo, el jefe trabaja según considera, no hay actividades de integración que mejoren el trabajo en equipo.

V. RECOMENDACIONES

Concluida la investigación y habiendo abordado los aspectos más relevantes que están influyendo en la motivación laboral del personal administrativo en la empresa industrias alimenticias de Nicaragua S.A. se procede a brindar las siguientes recomendaciones con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la motivación laboral.

La empresa a través del departamento de Recursos Humanos debe mejorar o crear estrategias que sean útiles para motivar al personal, retroalimentar con los empleados para conocer qué aspectos no está tomando en cuenta la empresa y cuáles son los adecuados para la motivación del personal.

La empresa debe de considerar la importancia de la constante capacitación del personal administrativo y que se preocupen por el desarrollo profesional de los empleados, así mismo, que sean publicados todos y cada uno de los cursos que pueden optar con el INATEC.

De igual manera, se recomienda premiar los logros de los empleados, reconocer el esfuerzo que estos realizan para cumplir con el trabajo, mediante un convivio, una bonificación, un incentivo para que este se motive a comprometerse con el trabajo.

Es elemental que la empresa esté al tanto de los instrumentos que utilizan los empleados para el desarrollo de sus funciones, que estos sean confortables, actuales, para que vean como la empresa motiva al personal dándole las herramientas necesarias para que realicen diariamente sus funciones.

En referencia a los beneficios monetarios retornar todos aquellos beneficios que sean necesarios que desde el año 2018 se habían dejado de otorgar por la crisis sociopolítica. Los beneficios existentes revisar que estos sean distribuidos de manera equitativa. Revisar las políticas en materia de los beneficios, que estos sean actualizados y divulgados entre todo el personal.

Asimismo, se recomienda a la empresa industrias Alimenticias de Nicaragua que considere felicitar a los empleados en fechas especiales; felicitar a los empleados por el día del cumpleaños, que el personal lo motive el hecho de la estima que la empresa le tiene al trabajador, que no se le vea como un trabajador más, si no como un recurso importante para la empresa.

Se recomienda a los jefes de área felicitar siempre públicamente al personal por la buena realización del trabajo, integrarse siempre con el personal en apoyar las tareas, considerando aquellas fechas donde hay alta demanda, para que puedan observar a un líder que les brinde el acompañamiento que necesitan.

Realizar reuniones periódicas con el personal a cargo, conocer todas y cada una de las cosas que están afectando las labores diarias, estar atento y escuchar cualquier inquietud, motivar al personal al demostrar que están dispuestos siempre a mantener comunicación con ellos.

Es importante que siempre exista retroalimentación para mejorar las tareas del día a día, mostrando que se toma en cuenta la opinión de personal, manteniendo la motivación por la participación; así como agregar que en los departamentos creen actividades para mantener al grupo unido y que los mismos cumplan con los objetivos.

VI. BIBLIOGRAFIA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *advances in experimental psychology* pp. 267-299. New York: Academic Press

Amorós. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Juan Carlos Martínez.

Arias, G. y Heredia, E. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas

Avanecer Cano, Y. (2015). *Motivación y liderazgo*. QUETZALTENANGO, GUATEMALA

Bateman, Thomas S.& A. Snell. (2004). *Administración Una ventaja competitiva* (4ta ed.). México: LITOGRAFICA INGRAMEX.

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. México, D. F. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá Mc. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* 8va Ed. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a. ed. --.). México: Mc Graw-Hill.

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

Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo Décima Primera Edición. p-11. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. México

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). Administración y Control de Calidad (7ma. Edición ed.)

Furnham, A. (2006). Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones (Segunda ed.). México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administración Pública (RAP), 42(6), 1213-1230.

Hellriegel, D., & Solum, J. (2009). Comportamiento organizacional (12a.ed. ed.). Mexico.

Herzberg, F., Mausber, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. Nueva York: Jhon Wiley & Sons Inc

Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). Administración "Una Perspectiva Global" (Onceava ed.). México: Mc Graw - Hill.

Juárez Hernández, J. O. (2015). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y presentaciones. D.F, México: Grupo Editorial Patria.

Maslow, A. (1943). A theory of Human motivation. Psychological Review, 50, 96-370.

Mastreta., G. V. (2006). psicología del trabajo en la Organización

McClelland, D. (1967). *The Achieving Society*. New York.

Medina Mariana. (2012). *Gestiopolis*. Obtenido de *Política Organizacional. Concepto y esquema en la empresa*: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacionalconcepto-y-esquema-en-la-empresa>

Mondy, R. W., Noe, R. M. (2005) *Administración de recursos humanos*. Prentice-Hall Internacional.

Montoya Agudelo, C. A. (2019). *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente*. Colombia: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia

Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana.*, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Norma Técnica ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Organización Internacional de Normalización (ISO)

Perrin, C., & Blauth, C. (2011). *Desempeño, Como la Motivación Interna Fomenta el desempeño. un nuevo enfoque*.

Real Academia Española. (2012). *Disquisición*. Recuperado el 01 de 07 de 2015, de *Diccionario de la lengua española*: http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=disquisici%F3n&val_aux=&origen=RED_RAE

Robbins, S. P. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (10a. ed.--)*. MEXICO: PEARSON EDUCACION

Robbins, S. (2005). *Administración Procesos y Estructura*. México: Prentice Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración (Octava ed.)*. México: Pearson Educación.

Vecino, J.M. (2008, 19 de noviembre). Trabajo en equipo. Recuperado el día 06 de octubre de 2014 de http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organización

Vernon A., & Doyle, K. (2017). *Cognitive Behavior Therapies: a guidebook for practitioners*. New York, USA: Amer Counseling Assn.

Vroom, V. (1964). *Work an Motivation* New York: Academic Press.

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, M. P., & Mejía Gómez, J. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7a. ed. --). México D.F.: Mc Graw-Hill.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa*. Madrid.

VII. ANEXOS

Anexo A: Instrumentos de recopilación de información

A.1 Cuestionario sobre Estrategias de Motivación

Objetivo: El presente cuestionario se desarrolla con el fin de conocer las Estrategias de Motivación que la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua SA brinda a sus colaboradores del área administrativa, es por eso que sus respuestas son importantes para la investigación.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, luego marque con “X”, en la opción que más refleje su opinión, escoja solo una respuesta para cada pregunta. Así mismo, para responder las preguntas del presente cuestionario, por favor, tener en cuenta las siguientes opciones:

1	2		3
Nunca	A veces		Siempre

MOTIVACIÓN LABORAL				
		1	2	3
Desarrollo y reconocimiento profesional				
1. La empresa brinda a sus colaboradores capacitaciones para su formación profesional.				
2. En la empresa premian los resultados y logros de sus colaboradores.				
3. Siente que su empresa está comprometida con su desarrollo profesional				
Automotivación personal				
4. La empresa le otorga a usted autonomía para desarrollar el trabajo				
5. Se siente seguro de usted mismo y confía en sus talentos.				
Enriquecimiento de tareas				
6. Su empresa le brinda las herramientas de capacitación necesarias para realizar sus tareas laborales.				

Condiciones físicas de trabajo

7. Su espacio de trabajo facilita la realización de sus labores.					
8. Su espacio de trabajo cuenta con ambientes iluminados y ventilados.					
9. La empresa le facilita equipos y/o herramientas adecuadas para realizar su labor.					

BENEFICIOS MONETARIOS

10. Usted recibe bonos de alimentación					
11. Usted recibe bonos de transporte					
12. Usted recibe bonos por antigüedad					

BENEFICIOS NO MONETARIOS

13. Usted recibe regalos por un día conmemorativo					
14. Usted recibe regalos por alguna época especial					
15. Usted recibe regalo por su cumpleaños.					

Gracias por su colaboración

A.2. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

OBJETIVO: La presente encuesta, forma parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información liderazgo. Por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar sólo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

INSTRUCCIONES: MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

ESCALA VALORATIVA

		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
		1	2	3
A				
	Habilitar a otros para actuar	1	2	3
1	Realiza reuniones periódicamente			
2	Solicita comentarios y sugerencias para mejorar la realización de tareas			
3	Escucha atentamente los diversos puntos de vista			
	Inspira una visión compartida	1	2	3
4	Comunica una visión de crecimiento empresarial en conjunto			
	Desafiar al futuro	1	2	3
5	El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que Trabaja			
6	Trata a las personas con dignidad y respeto			
7	Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal			
	Brindar aliento			
8	Felicita públicamente por un trabajo bien hecho			
9	Brinda apoyo en el trabajo a los miembros del equipo			
10	Celebra alguna fecha especial con el grupo de trabajo			

Gracias por su colaboración

A.3. Cuestionario de entrevista

Entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la empresa Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A.

Objetivo: La presente entrevista tiene el propósito de conocer los aspectos que están incidiendo en la motivación laboral de los trabajadores del área administrativa en la empresa Industrias Alimenticias

Instrucciones generales:

La información servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, que tendrá únicamente finalidades académicas

Datos generales

Sexo: M

Nivel académico:

Motivación laboral

- 1 ¿Cómo valora el nivel de motivación de los trabajadores del área administrativa?
- 2 ¿Que hace la empresa industrias alimenticias de Nicaragua para motivar al personal?
- 3 ¿Cómo se dan las capacitaciones en la empresa y cuál es el propósito?
- 4 ¿Qué garantías de estabilidad laboral ofrece la empresa?
- 5 ¿Cómo garantiza usted las condiciones laborales de las distintas áreas de trabajo del departamento?

Beneficios

- 6 ¿Cuántos son los beneficios que actualmente tiene la empresa y cuáles son?
- 7 ¿Existen políticas para incentivos monetarios?
- 8 ¿Existen estímulos para los trabajadores en fechas especiales? ¿Cuáles son?

Liderazgo

- 9 ¿De qué manera considera que los jefes de área motivan a su personal?
- 10 ¿Cómo se actúan los jefes de área, en las tareas de su personal a cargo?

Comunicación

- 11 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer orientaciones al personal administrativo?
- 12 ¿Cada cuánto se hacen reuniones con el personal, que temas abordan?

Trabajo en equipo

- 13 ¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo entre las/os trabajadoras/es de este Departamento?

A 4. Ficha de Revisión documental

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL		
Esta ficha tiene como objetivo verificar validar extraer información para mejorar la política de retención de los RRHH para el personal Administrativo de Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A.		
Documento para observar: Políticas de la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A.		
Aspectos para observar	Evidencias/ hallazgos	Observaciones
Generalidad		
Consistencia		
Flexibilidad		
Divulgación		

Anexo B: Procesamiento de información

B1 Tabulación de gráficos

Variable I Estrategias Motivacionales

Tabla 2

Desarrollo y reconocimiento profesional personal administrativo industrias alimenticias de Nicaragua.

Desarrollo y Reconocimiento profesional	capacitaciones		Premios por resultado		compromiso empresarial	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	4	33.3	8	66.7	4	33.3
A VECES	6	50	2	16.7	5	41.7
SIEMPRE	2	16.7	2	16.7	3	25
Total	12	100	12	100	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A1

Tabla 3*Automotivación del personal administrativo Industrias alimenticias de Nicaragua*

Automotivación	Autonomía		Seguridad	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	1	8.3	1	8.3
A VECES	5	41.7	3	25
SIEMPRE	6	50	8	66.7
Total	12	100	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A1

Tabla 4*Enriquecimiento de tareas del personal administrativo Industrias alimenticias de Nicaragua*

Enriquecimiento de tareas	Herramientas de capacitación	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA		
A VECES	8	66.7
SIEMPRE	3	33.3
Total	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A1

Tabla 5*Condiciones físicas de trabajo área administrativa Industrias alimenticias de Nicaragua*

Condiciones físicas de trabajo	espacio de trabajo		luz y ventilación		equipos/herramientas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA					2	16.7
A VECES	4	33.3	5	41.7	6	50
SIEMPRE	8	66.7	7	58.3	4	33.3
Total	12	100	12	100	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A1

Variable II Beneficios laborales

Tabla 6

Beneficios monetarios para el personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua

Beneficios monetarios	Alimentación		Transporte		Antigüedad	
	frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA			3	25		
A VECES	5	41.70	5	41.7	5	41.7
SIEMPRE	7	58.30	4	33.3	7	58.3
Total	12	100	12	100	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A1

Tabla 7

Beneficios No monetarios para el personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua

Beneficios No monetarios	Dia conmemorativo		época especial		Cumpleaños	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	25	3	25	9	75
A VECES	7	58.3	4	33.3	2	16.7
SIEMPRE	2	16.7	5	41.7	1	8.3
Total	12	100	12	100	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A1

Variable III Influencia del liderazgo en la motivación

Tabla 8

Opinión del líder que habilita a otros para actuar, del personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua

Habilitar a otros para actuar	Reuniones		comentarios/ sugerencias		Puntos de vista	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	5	41.7	5	41.7	3	25
A VECES	7	58.3	7	58.3	5	41.7
SIEMPRE					4	33.3
Total	12	100	12	100	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A2

Tabla 9

Opinión del líder que inspira una visión compartida del personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua

Inspirar una visión compartida		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	16.7
A VECES	6	50
SIEMPRE	4	33.3
Total	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A2

Tabla 10

Opinión del líder que desafía al futuro del personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua

Desafiar al futuro	Relaciones cooperativas		Trato al equipo		Crecimiento	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA						
A VECES	9	75	4	33.3	7	58.3
SIEMPRE	3	25	8	66.7	3	25
Total	12	100	12	100	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A2

Tabla 11

Opinión del líder que brinda aliento del personal administrativo de Industrias alimenticias de Nicaragua

Brindar Aliento	felicitación publica		Apoyo en el trabajo		celebración con el equipo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	5	41.7	7	58.3	7	58.3
A VECES	7	58.3	3	25	4	33.3
			2	16.7	1	8.3
Total	12	100	12	100	12	100

Fuente: cuestionario de encuesta instrumento A2

B2. Matriz de validación de entrevista

Variable	Pregunta	Respuesta	valoración	Objetivo
Motivación laboral	1 ¿Cómo valora el nivel de motivación de los trabajadores del área? ¿Por qué?	Considero que el personal se mantiene motivado, ya que actualmente se procura respetar los horarios de trabajo, existe ambiente de respeto y no hay quejas de parte de los empleados con relación a inconvenientes que tengan en su trabajo	Analizando la respuesta del gerente de RRHH. El considera que el personal está motivado porque no hay quejas de los empleados. El desconocía que el personal por miedo hacer despedido evitaban quejarse. Existían dilatación en los procesos de trabajo por la falta de motivación que había en los empleados, pero esto él no tenía conocimiento dado a que los jefes de las áreas lo manejaban solo con su personal asignado.	1. Verificar las prácticas que tiene la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua
	2 ¿Qué hace la empresa para motivar al personal?	La empresa tiene como base de motivación mantener los incentivos como transporte y alimentación uniforme al personal	Es importante mencionar que, aunque se garantizaba elementos como el transporte y comida, otorgado como bonificaciones en la nómina, estos no motivaban al personal porque no eran acorde al costo real que se podía adquirir y para algunos empleados no era siempre, porque se consideraba la distancia en la que vivía.	

<p>3 ¿Cómo se dan las capacitaciones en la empresa y cuál es el propósito?</p>	<p>Las capacitaciones técnicas se reciben vía 2% con el INATEC. Para que los trabajadores tengan este beneficio primeramente se hace un levantamiento de necesidades de capacitación por área</p>	<p>En esta respuesta el gerente reconoce que existen las capacitaciones del INATEC y la empresa como tal, tampoco informaba de los cursos a los que podían acceder para mantener actualizado al personal; ocasionando desmotivación en los trabajadores por la falta de preocupación de la empresa en su desarrollo</p>
<p>4 ¿Qué garantías de estabilidad laboral ofrece la empresa?</p>	<p>La empresa tiene como política la estabilidad laboral porque lo más importante es preservar la lealtad y experiencia de los trabajadores en los puestos de trabajo.</p>	<p>El gerente de Recursos Humanos solo indica que existe estabilidad laboral y su importancia, pero no menciona lo que está haciendo Industrias alimenticias de Nicaragua para que el empleado se sienta estable en su puesto de trabajo como el reconocimiento y oportunidades de crecimiento.</p>
<p>5 ¿Cómo garantiza usted las condiciones laborales de las distintas áreas de trabajo del departamento?</p>	<p>Se garantiza con el cumplimiento de la ley 618, cuando vienen las inspecciones de las instituciones pertinente se trabaja en mejor las debilidades encontradas. Existe un área encargada en regular esta parte que es higiene y seguridad ocupacional.</p>	<p>Acá podemos resaltar que si existen buenos resultados en la parte de las condiciones de lugar de trabajo porque hay un área que se encarga de velar que estos estén lo más acorde posible, procurando siempre mejorar esta parte</p>

Beneficios Laborales	6 ¿Cuáles son los beneficios actualmente tiene la empresa?	Pago de antigüedad, reconocimiento al cumplimiento de metas, transporte para el personal que vive largo y bono navideño	El gerente de Recursos humanos no hace mención que mucho de los beneficios como el de cumplimiento de metas, desde la crisis sociopolítica a la fecha se habían dejado de entregar, plasmado en la problemática de este estudio. Además, que de los otros beneficios que hizo mención algunos no se les daba a todos los empleados, desmotivando al personal administrativo	2. Valorar si existen beneficios para motivar a los trabajadores del área administrativa de la empresa Industria alimenticia de Nicaragua S.A.
	7 ¿Existen políticas para incentivos monetarios? ¿Cuáles son?	si las que he venido mencionando, de los diferentes bonos que se entregan al personal	Detallando este punto, a pesar de que la empresa si cuenta con políticas algunas de estas no estaban plasmada por escrito, evitando que el personal conozca o solo se maneje por comentarios los diferentes incentivos que otorga la empresa	
	8 ¿Existen estímulos para los trabajadores en fechas especiales? ¿Cuáles son?	Si existen, entre ellos el bono en el día de la madre, día de la mujer, el día del padre.	En esta parte, los estímulos que se otorgan no hay constancia, en otras palabras, existe desmotivación, porque en algunas fechas especiales se daba y en otras no. Los encargados en algunas fechas los obviaban y solamente había alguna felicitación Verbal	
Liderazgo	9 ¿De qué manera considera que los jefes de área motivan a su personal?	Los jefes de área son bastante comunicativos con el personal, existe una buena relación entre el personal y los jefes a cargo. No tengo quejas de parte de algún trabajador de su jefe	El gerente considera que, por la comunicación, la buena relación que hay entre los jefes y subordinados, es una manera de motivar al personal; no obstante, en las encuestas el personal administrativo explica que entre el personal existe desmotivación ya que ninguno de sus jefes muestra una valoración por el buen trabajo que hacen.	3. Explicar la influencia del liderazgo en la motivación del personal administrativo de la empresa

	10 ¿Cómo actúan los jefes de área, en las tareas de su personal a cargo?	Son exigente porque se necesita garantizar el cumplimiento de metas	El gerente de recursos humanos indicaba que ellos eran exigentes, pero los empleados comentaban según las encuestas que estos no los apoyaban con el trabajo para cumplir las metas. Al no escuchar quejas de los empleados ni hacer retroalimentación de los empleados del comportamiento que tenían sus jefes, desconocía esto.	Industrias alimenticias de Nicaragua. S.A.
Comunicación	11 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer orientaciones al personal administrativo?	Se utilizan varios, entre estos las reuniones por departamento, correos electrónicos, circulares avisos.	En esta parte, si existen medios de comunicación en la empresa, pero no están siendo utilizados por parte de los encargados de las diferentes áreas como corresponde	
	12 ¿Cada cuánto se hacen reuniones con el personal, que temas abordan?	Se reúnen a inicio de cada mes y los temas principales el cumplimiento de las metas planteadas	El área administrativa de la empresa industrias alimenticias de Nic. No habían dichas reuniones, en la problemática de este estudio el personal comenta que este tema ya no tiene importancia para los encargados. Por tanto, de las que indica el Gerente de RRHH. No se realizan en todas las áreas	
Trabajo en equipo	13 ¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo entre las/os trabajadoras/es de este Departamento?	El trabajo en equipo es fundamental para lograr el cumplimiento de los planes y metas, estas son asignadas por área y es el área que tiene que responder al trabajo asignado	El gerente de recursos humanos no contesta como corresponde la pregunta, porque no tiene manera de indicar si existen formas para promover el trabajo en equipo, como las diferentes actividades que se realizan en las oficinas, que reflejen que si existe una integración	

B3 Ficha de Revisión documental

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL		
Esta ficha tiene como objetivo verificar validar extraer información para mejorar la política de retención de los RRHH para el personal Administrativo de Industrias Alimenticias de Nicaragua S.A.		
Documento para observar: Políticas de la empresa Industrias alimenticias de Nicaragua S.A.		
Aspectos para observar	Evidencias/ hallazgos	Observaciones
Generalidad	La política es comprensible, abarca el tema de la capacitación al personal, beneficios para los trabajadores, Comunicación para los departamentos	Las políticas establecidas para la retención del personal no contienen algunos aspectos importantes; no están claramente definidas en varios incisos
Consistencia	Es congruente en su aplicación, abarca todo el personal de las distintas áreas de la empresa	En algunos de los parámetros como los beneficios no está establece al personal que goza del beneficio, o las excepciones para gozar del mismo.
Flexibilidad	En la política establece que está sujeta a cambio, según la gerencia general considere necesario	La política no ha sido revisada ni modificada desde la fecha de su creación
Divulgación	La política indica que tiene que ser comunicada y difundida a todo el personal como parte de su estructura	El personal administrativo la mayoría no tiene acceso al documento a pesar de la obligatoriedad de ser comunicado