

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN - MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM - ESTELÍ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Tema:

Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015.

Tesis para optar al título de:

“Maestro en Gerencia Empresarial”

Autora:

Lic. María Nohemí Ramírez Rodríguez

Tutora:

M. Sc. Carla Yeneris Caballero Mondragón

Estelí, 20 de diciembre 2015



DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a la memoria de mi madre, quien me dio la vida y que con su paso por este mundo me enseñó a ver la vida desde un punto de vista más real y humano. A ella se lo debo todo, por su incondicional amor, entrega y sacrificio.



AGRADECIMIENTO

En nuestro camino por la vida nos planteamos proyectos que serían imposibles de cumplir sin la colaboración de muchos actores, quienes con sus valiosos aportes, sugerencias, estímulos y disposición, hacen posible su culminación. En este caso concreto, como es la elaboración de mi tesis, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que, de alguna u otra manera, han contribuido a que, finalmente, uno de mis ideales se haga realidad.

A Dios:

Primeramente agradezco a Dios, rey del universo, quien me da la salud y la fortaleza para emprender cada meta en mi vida.

A mis padres:

Pablo Antonio Ramírez Moncada y María Teresa Rodríguez Aguilar (✝), por su lucha incansable para que yo pudiese tener acceso a una educación digna y querer que lograra metas cada vez mejores. A ti papá que siempre me has apoyado en todas y cada una de mis metas trazadas y a ti mamá que físicamente no estás conmigo pero estoy segura que mi triunfo también es tuyo, porque fuiste el motor que día a día fue impulsando ese deseo de superación.

A mi dulce esposo:

Javier Antonio Flores Rugama, por su extremada paciencia y generosidad en sacrificar nuestro tiempo para estar juntos. Por haberme acompañado en todo momento y darme el valor necesario, dedicación y responsabilidad para alcanzar uno de mis sueños. Aprovecho este escrito para hacerle saber que usted es mi héroe, quien me motiva a triunfar, agradecerle, por su apoyo incondicional, por sus consejos en el momento que lo he necesitado. En fin le dedico todo mi esfuerzo y trabajo reflejado en esta tesis, por ser mi fuente inagotable de constante amor, estímulo y comprensión.



A mi Tutora de Tesis:

M.Sc. Carla Yeneris Caballero Mondragón, quien guió mis pasos en todo momento hacia el desarrollo de esta investigación. Por haber estado dispuesta en todo momento a colaborar y brindar la información necesaria de manera pertinente y veraz para que la ejecución de este estudio se llevará a cabo con éxito.

A mi Asesora Metodológica:

M.Sc. Natalia Sergueyevna Golovina, por compartirme su saber, su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y tiempo empleado en ayudarme en el área metodológica.

A Informantes Claves:

Al personal administrativo de la Facultad, por brindarme parte de su tiempo para obtener información pertinente a través cada una de los instrumentos aplicados y a la vez al personal de dirección por facilitarme la información y documentos que soportan este estudio.



CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Por este medio certifico que la tesis titulada “Relación de la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015”, que fue realizada por la licenciada María Nohemí Ramírez Rodríguez, como requisito para optar al título Maestra en Gerencia Empresarial, ha concluido satisfactoriamente.

Cabe mencionar que como tutora de tesis de la licenciada Ramírez Rodríguez, considero que contiene todos los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para realizar defensa ante el jurado examinador.

Asimismo, es importante precisar que dicho trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de maestría, referido a una de las variables del Clima Organizacional en la Dirección Empresarial.

A solicitud de la parte interesada extendiendo la presente en la ciudad de Estelí, a los quince días del mes de Diciembre del año Dos Mil Quince.

Atentamente;

M Sc. Carla Caballero Mondragón
Tutora de Tesis



RESUMEN

Hay varias razones evidentes por las que las personas laboran: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo, una fuente de realización y crecimiento personal. En fin, casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar.

Esta investigación tiene como objeto general el estudio de la motivación y su vínculo con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí, a partir los fundamentos teóricos que plantean esta temática desde la perspectiva organizacional. Se pretende determinar este vínculo descubriendo como sienten y perciben los trabajadores su actividad laboral, mediante la identificación de aquellos elementos subyacentes que influyen en la motivación laboral, profundizando en temas tan actuales como el estrés laboral y la conciliación de la vida laboral y personal, entre otros. Asimismo, conocer las técnicas motivacionales que empíricamente aplica la institución e indagar en las nuevas tendencias de evaluación de desempeño.

El tipo de investigación es descriptivo. Las variables en estudio fueron la motivación y el desempeño laboral. La estrategia metodológica utilizada para la obtención de datos fueron: la entrevista, escala de valoración y encuesta, que permitió explorar, captar detalles y sentir de cada trabajador, pero a la vez se sustentó con la expresión del personal directivo. El universo de estudio está conformado por el total de trabajadores administrativos de la Facultad a quienes se le aplicó la encuesta y se eligió a 17 trabajadores para aplicarles la escala de valoración, y 2 representantes del personal directivo fueron los que brindaron la información requerida a través de la entrevista.



Finalmente, se concluyó que los trabajadores están satisfechos y que la FAREM – Estelí, es capaz de estimularlos a trabajar en una misma dirección y a la vez se presentaron ciertas debilidades, ya que la temática tratada es compleja.

Palabras Claves: Motivación laboral, desempeño laboral



SUMMARY

There are several obvious reasons that people work: work is a resource, activity and stimulation, social contact, a way of organizing time, a source of personal fulfillment and growth. Well, almost everyone decides to work because of the explicit and implicit rewards it provides. However, people experience different levels and types of motivation to work.

This research has the overall objective the study of motivation and its relationship to job performance of administrative workers Multidisciplinary Regional Faculty, Estelí, from the theoretical foundations that raise this issue from the organizational perspective. It is intended to determine this link discovering how they feel and perceive their work workers by identifying those underlying elements that influence the work motivation, deepening current issues such as job stress and the reconciliation of work and personal life, including others. Also known motivational techniques applied empirically investigate the institution and new trends in performance evaluation.

The research is descriptive. The variables studied were the motivation and job performance. The methodological strategy used for data collection were: the interview and rating scale survey, which allowed us to explore , capture details and feel of each worker, but also was supported by the expression of managers. The study group consists of the total administrative workers of the Faculty who have applied the survey and 17 workers chose to apply the grading scale, and 2 representatives of managers were those who provided the information required by the interview.

Finally, it was concluded that the workers are satisfied and that the FAREM-Estelí, is able to encourage them to work in the same direction and also showed some weaknesses, since the treated subject is complex.

Key words: work motivation, job performance



ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes	3
2. Justificación.....	7
3. Planteamiento del Problema	9
II. OBJETIVOS	12
1. General:	12
2. Específicos:.....	12
III. MARCO TEÓRICO	13
3.1. Motivación Laboral:	13
3.1.1. Concepto de motivación	13
3.1.2. Ciclo motivacional	15
3.1.3. Teorías sobre Motivación desde la perspectiva organizacional	17
3.1.3.1. Teorías de Contenido	18
3.1.3.2. Teorías de Procesos	25
3.1.4. Elementos que influyen en la Motivación Laboral	28
3.1.4.1. Ambiente Laboral	28
3.1.4.2. Comunicación.....	29
3.1.4.3. Cultura Organizacional	31
3.1.4.4. Incentivos	32
3.1.4.5. Satisfacción en el Trabajo	33
3.1.5. Factores y Técnicas Motivacionales.....	34
3.1.5.1. Automotivación	35
3.1.5.2. Mejora de las Condiciones Laborales.....	35
3.1.5.3. Enriquecimiento del Trabajo.....	36



3.1.5.4.	Adecuación persona /puesto de trabajo	37
3.1.5.5.	Participación.....	38
3.1.5.6.	Formación y Desarrollo Profesional	38
3.1.5.7.	Reconocimiento del trabajo efectuado	39
3.1.5.8.	Establecimiento de objetivos	40
3.1.5.9.	Remuneración Económica	40
3.2.	Desempeño Laboral:.....	42
3.2.1.	Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño.....	43
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	46
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	47
VI.	DISEÑO METODOLÒGICO	58
6.1	Enfoque de la Investigación:.....	58
6.2	Tipo de Investigación: según alcance y tiempo	58
6.3	Población y Muestra:	59
6.4	Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:	61
6.4.1	Revisión de Documentos:	62
6.4.2	Escala de Valoración.....	62
6.4.3	Entrevista:	63
6.4.4	Encuesta:	63
6.5	Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos:	63
VII.	ANALISIS DE RESULTADOS	66
7.1	Perfil de la Universidad	66
7.1.1	Historia	66
7.1.2	Misión, Visión y Principios Rectores.....	67
7.2	Elementos que influyen en la motivación laboral de trabajadores/as de FAREM Estelí	69
7.3	Técnicas motivacionales.....	97



7.4 Tendencias para la evaluación del desempeño laboral que se aplican en la Facultad	116
VIII. CONCLUSIONES	125
IX. RECOMENDACIONES.....	129
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
XI. ANEXOS.....	133



INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura n° 1:	Etapas del ciclo motivacional.....	15
Figura n° 2:	Ciclo motivacional con frustración o compensación.....	17
Figura n° 3:	Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	19
Figura n° 4:	Teoría de los dos factores.....	22
Figura n° 5:	Teorías de contenido de la motivación en relación.....	25
Figura n° 6:	Teoría de las Expectativas de Vroom.....	26
Tabla n° 1:	Distribución de la población por cargo y unidad de trabajo.....	60
Tabla n° 2:	Sexo de los trabajadores/as de la FAREM – Estelí	71
Tabla n° 3:	Edad de los trabajadores/as.....	72
Tabla n° 4:	Tiempo de laborar en la institución	73
Tabla n° 5:	Datos Generales de los trabajadores/as de la Facultad.....	75
Tabla n° 6:	Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems.....	77
Tabla n° 7:	Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems.....	78
Tabla n° 8:	Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems.....	80
Tabla n° 9:	Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems.....	82
Tabla n° 10:	Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems.....	84
Tabla n° 11:	Ítems relacionados con el ambiente laboral	87
Tabla n° 12:	Satisfacción al realizar el trabajo con los estándares requeridos	96
Tabla n° 13:	Satisfacción con el trabajo que realizan los trabajadores	98
Tabla n° 14:	Ser parte de un equipo en el área de trabajo	99
Tabla n° 15:	Su trabajo aporta al prestigio de la facultad	100



Tabla n°16:	Liderazgo en su área de trabajo.....	101
Tabla n° 17:	Seguridad en el área de trabajo.....	102
Tabla n° 18:	Área de trabajo donde se desempeña*Seguridad en el área de trabajo.....	103
Tabla n° 19:	Ítems relacionados con el ambiente laboral.....	106
Tabla n° 20:	El trabajo que desempeña está acorde con su formación, capacidades y habilidades.....	108
Tabla n° 21:	Posibilidades de ascenso en la Institución.....	112
Tabla n° 22:	Sexo*Posibilidades de ascenso	113
Tabla n° 23:	Recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero.....	114
Tabla n° 24:	Ítems relacionados la remuneración económica.....	115
Tabla n° 25:	Evaluaciones de desempeño realizadas al personal administrativo.....	118
Tabla n° 26:	Capacitaciones en vista de la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la institución.....	120
Tabla n° 27:	Temáticas y metodología de las capacitaciones adecuadas para cada puesto de trabajo.....	121
Tabla n° 28:	Libertad que tienen los trabajadores para decidir en las tareas que ejecuta.....	124



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1:	Valoración global de niveles de motivación de los trabajadores.....	76
Gráfico n° 2:	Distribución de tareas y responsabilidades en las unidades de trabajo.....	88
Gráfico n° 3:	Comunicar dudas, acuerdos y desacuerdos con el jefe inmediato..	89
Gráfico n° 4:	Comunicación con el resto de compañeros de trabajo.....	90
Gráfico n° 5:	Satisfacción en las responsabilidades y tareas asignadas.....	98
Gráfico n° 6:	Condiciones ambientales de la unidad de trabajo.....	104
Gráfico n° 7:	Equipos de protección para cada tipo de trabajo.....	105
Gráfico n° 8:	Toma de decisiones de los directivos con el resto del personal.	110
Gráfico n° 9:	Oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.....	111



I. INTRODUCCIÓN

La motivación laboral es un elemento muy importante para contribuir al desarrollo personal de los/as trabajadores/as y, por ende, mejorar la productividad de las empresas, instituciones u organizaciones en donde colaboran. Es por ello, que todos los/as líderes (administradores/as) enfrentan un reto enorme: crear las condiciones que permitan que trabajadores/as se motiven y generen los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, sin descuidar su propia satisfacción, esfuerzo y compromiso personal.

Sin lugar a duda, tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener o modificar las actitudes y comportamiento de los/as trabajadores/as en la dirección deseada, de ahí se desprende su relación con el desempeño laboral eficiente.

El tema de interés planteado “Relación de la motivación y el desempeño laboral de los/as trabajadores/as administrativos de Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí)”, plantea como problemática central investigar acerca del modo en que la motivación se relaciona con el desempeño laboral y de qué manera la institución aborda dicha relación, basado en el comportamiento organizacional con la finalidad de dar respuesta al complejo proceso de impulso de cada trabajador/a, para que contribuya al quehacer de la institución y a la vez satisfaga su desarrollo personal.

Este análisis relacional entre la motivación y el desempeño laboral, se realiza considerando distintas teorías motivacionales, como las de contenido y de procesos, así como los elementos y factores incidentes en la motivación personal. También se incorpora un análisis sobre las nuevas tendencias en la evaluación de desempeño y su impacto en la motivación del talento humano organizacional.



La presente investigación se ha estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se desarrollan los antecedentes del trabajo. Posteriormente se describen los objetivos que se persiguen en la investigación, cada uno de los cuales se sustentan en el marco teórico.

Seguidamente, se presentan las preguntas directrices y la operacionalización de variables. A continuación, se aborda el diseño metodológico, donde se abarca el enfoque, tipo de investigación, la población, tamaño de la muestra, así como los métodos y/o técnicas para la recopilación de la información y el análisis de datos.

Posteriormente, se muestra el análisis e interpretación de los resultados, donde previamente se hace una breve introducción del contexto de la institución en estudio, pero concretamente se define el cumplimiento y alcance de los objetivos planteados. Al final, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a los objetivos específicos, pero además, se incluye en los anexos el objetivo de propuesta de un plan de incentivos motivacionales, que aporte al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo en la Facultad.



1. Antecedentes

La motivación y el desempeño laboral están totalmente ligados, ya que la motivación permite un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando así actitudes positivas, es decir; que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre.

Es un tema de interés social, por lo cual se pueden encontrar diversas investigaciones a nivel internacional y nacional como se describen a continuación:

A nivel Internacional:

Santiago, Chile (2006). En la Facultad de Ciencias Sociales se realizó un estudio titulado “**Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica**”. Esta investigación realiza un análisis de la relación entre motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intenta comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral– organizacional. Además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos.

Concluyen que es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los/as empleados/as a mostrar mejores desempeños.



Además, recomiendan que, las organizaciones de hoy deben ser flexibles con respecto a los cambios que experimentan. El concepto de compensación dinámica es claro aquí: los planes de compensación deben actualizarse constantemente y estar alineados con los valores, políticas y características específicas de cada organización, los que serán funcionales en la medida que esta relación esté en armonía. Si la organización cambia de manera de adaptarse a un ambiente dinámico, su sistema de compensación debe cambiar y alinearse con las nuevas condiciones organizacionales.

A nivel nacional:

En Managua, Nicaragua, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua):

En la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Matagalpa), 2013, se realizó un estudio de pregrado titulado “**Factores motivacionales que conducen a un clima laboral satisfactorio para los trabajadores de la Gasolinera UNO - Matagalpa en el periodo 2013**”, con el objetivo de estudiar el clima laboral en las empresas de servicio y medir el grado de motivación de los trabajadores, las técnicas y los factores de motivación que emplea el gerente.

La investigación fue de carácter descriptivo y concluyó que los/as trabajadores/as no cuentan con un clima laboral adecuado al desarrollo de sus funciones, ya que no gozan de planes de motivación, por lo tanto, no existe un nivel alto de motivación y satisfacción laboral.

En esta investigación se demuestra lo fundamental que puede ser la motivación laboral, para propiciar un ambiente de satisfacción donde se les ofrezca a los trabajadores incentivos que mejoren su desempeño. Referencia que es propicia para los objetivos que ocupa la presente investigación.



En la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Matagalpa), 2013, se realizó otro estudio titulado **“La influencia de la motivación laboral en los Trabajadores de la Asociación Para el Desarrollo Integral Comunitario (ADIC), Matagalpa año 2013”**.

Se determinó que los factores motivacionales e higiénicos que influyen en los trabajadores de ADIC son: reconocimiento, realización, progreso profesional, responsabilidad, condiciones de trabajo, salario, beneficios, relación con el equipo de trabajo. Además, que la influencia de la motivación en los trabajadores de ADIC, es efectiva mediante técnicas motivacionales siendo la participación un elemento clave para el desarrollo de las tareas y obligaciones para la satisfacción laboral.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), 2010, se realizó una investigación sobre **“Influencia de los factores motivacionales para el desempeño laboral del personal de la fábrica de puros TAMBOR, S.A (Estelí) en el primer semestre del año 2010”**. Sus autores/as analizaron la influencia de los factores motivacionales para el desempeño laboral en los/as trabajadores/as, 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 el factor “motivación” que tiene mayor incidencia sobre el desempeño laboral es el de tipo económico (dinero), ya que existe una relación directa entre la cantidad de dinero recibido y el nivel de rendimiento recibido, pues a partir de esto, la persona siente que sus necesidades están satisfechas. Seguido de la motivación económica se puede considerar que los estímulos, reconocimientos, ascensos, etc., son herramientas motivacionales.

Recomiendan que al hacer uso de las herramientas motivacionales apropiadas se puede determinar el desempeño laboral que llevará al éxito el futuro de la fábrica. Con una capacitación y un estudio constante de los incentivos para la motivación del



desempeño laboral se puede lograr un incremento en la producción y a la vez permite a la empresa la optimización de cada uno de los recursos con que se cuenta. Además, prevén que, con el uso debido de las herramientas motivacionales señaladas, la fábrica aumentará el desempeño laboral, esto le permitirá medir y proyectar nuevas estrategias

Confirmación de Necesidad:

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 clima organizacional como en la productividad; sin embargo, no se ha hecho ningún trabajo investigativo relacionando variables como motivación con desempeño laboral, específicamente con el personal administrativo de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), lo cual servirá como base para estimular los comportamientos hacia la realización de objetivos institucionales.

Asimismo, la investigación será fundamentada en una sola de las variables del clima organizacional, como es la motivación y se espera obtener en los resultados una respuesta a que si hay motivación en el trabajo también existirá un desempeño eficiente. Además, es importante aclarar que la productividad está orientada al rendimiento, en cambio el desempeño está más relacionado con el cumplimiento de los objetivos en un cargo específico.



2. Justificación

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Actualmente son muchas las dificultades que surgen con respecto a la motivación y su incidencia en el desempeño laboral, las cuales se orientan a factores como la insatisfacción, la excesiva carga laboral, poca motivación de los empleadores hacia el personal, lo que produce trastornos y cambios considerables en el funcionamiento de las empresas y específicamente en la conducta de los trabajadores.

El tema de motivación, es de interés para cualquier área: puede ser utilizada por las/os administradores de talento humano, el psicólogo, el educador, entre otros. Si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, ya que una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta y, si eso no es posible al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores institucionales que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las actitudes positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar de qué forma estimular a los individuos, grupos y equipos a dar lo mejor de ellos, de tal manera que favorezca tanto los intereses de la organización como los propios.

Como se viene analizando, la poca motivación laboral y sus factores asociados son de interés estratégico para las organizaciones, por ello, es primordial conocer su importancia dentro del trabajo y considerarlo un elemento indispensable para mejorar el desempeño laboral y merece su estudio. Lo anterior ha provocado la inquietud por desarrollar la investigación basada en la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de las/os trabajadoras administrativas de la FAREM – Estelí,



sustentando la justificación en ciertos aspectos de relevancia que permitan crear las bases a las/os profesionales encargados de estas tareas y puedan de alguna manera determinar con precisión qué acciones desarrollar para promover un desarrollo motivacional de los/as trabajadores/as, conociendo los factores que afectan su desempeño laboral y por ende optimizar los recursos y mejorar la toma de decisiones.

Este trabajo de investigación es de gran importancia, porque permite obtener mediante el análisis bibliográfico, así como del trabajo de campo una información confiable y válida sobre las necesidades de los trabajadores de dicha institución, cuando se logra identificar que algunos incentivos laborales no son suficientemente atractivos para ellos.

Asimismo, los resultados de la investigación apoyados en concepciones actuales sobre esta temática permiten a esta institución educativa, enriquecer sus políticas laborales a partir de las recomendaciones que sugiere la presente investigación, además de conocer y adoptar mejores herramientas para realizar la gestión del talento humano, lo cual servirá de soporte para un mejor desempeño laboral.

Además, los resultados de este estudio pretenden ser insumos para otras/os investigadores que deseen realizar trabajos relacionados con el tema, tomando esta investigación como un referente teórico y práctico que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro.



3. Planteamiento del Problema

En el área laboral es cada vez más demandante conocer aquellos factores que repercuten en el desempeño eficiente de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos, psíquicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es ahí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que la persona percibe su trabajo, su calidad, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la institución, sin detrimento de su propio disfrute y satisfacción personal. Asimismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo; mediante ella se pueden identificar problemas en el desenvolvimiento óptimo del talento humano, siendo una herramienta de vital importancia, puesto que el desempeño de las/os empleados es el pilar para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución u organización.

Partiendo de este planteamiento, se hace necesario analizar la motivación y su relación con el desempeño laboral como elementos claves en la dirección de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), ya que es una institución educativa de mucho prestigio social que ha incorporado una serie de beneficios para sus trabajadores/as, sin embargo la motivación del trabajador va más allá, pues debe incluir una buena política y cultura organizacional en constante evolución que favorezca el desarrollo de las personas en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos así como que se sientan satisfechos en el logro de sus aspiraciones personales. Un análisis del impacto de las políticas, mecanismos y estímulos motivacionales son parte del objeto de esta investigación.



Asimismo, se debe tomar en cuenta que cada persona está dotada de necesidades complejas y diferenciadas, por lo cual las áreas encargadas de estas tareas deben conocer a cada trabajador/a, su alcance y habilidades para tratar de potenciarlas al máximo y lograr que esté motivado en un puesto de trabajo que satisfaga su propósito personal y a la vez promueva el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En particular, en la UNAN Managua existen políticas de recursos humanos, también aplicables a las distintas facultades, incluida FAREM Estelí, que regulan la administración del talento humano, desde la contratación, el fomento de una cultura organizacional, las promociones y compensaciones laborales, entre otros aspectos. Sin embargo, algunos procedimientos no pueden cumplirse suficientemente, en parte, por la inexistencia de una división de recursos humanos propios de la Facultad, lo que provoca que toda la gestión del talento humano recaiga en el área de administración, donde el personal actual resulta muy poco para asumir múltiples tareas, incluidas las de análisis motivacional orientado a cada trabajador/a y la aplicación de planes e incentivos que propicien un ambiente de satisfacción para un mejor desempeño laboral.

Otro elemento muy importante en este análisis es la incidencia que las técnicas motivacionales pueden tener en el comportamiento humano, ya que éstas dinamizan y deben cambiar de acuerdo a las aptitudes y valores de cada persona; de manera que la institución no debe descuidar este factor ni deben catalogarlo como un gasto, sino más bien como una inversión, a la que se le puede sacar el mayor provecho posible.

También se deben considerar todos los elementos y factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que podría incidir positivamente o negativamente en el desempeño laboral y de esta forma evitar inasistencias, impuntualidad, irritabilidad en el temperamento, quejas y bajo rendimiento en sus labores. Estas consecuencias



deben ser objeto de interés para la institución y las personas que están encargadas de garantizar los procesos administrativos con el fin de poder tomar precauciones para mantener al personal totalmente satisfecho, lo que conlleva a un excelente desempeño, sin embargo todo ello requiere de prácticas que definan cuáles son las necesidades laborales e individuales de los empleados y que coadyuven a la satisfacción en el trabajo, a fin de solventar aquellas que conduzcan a situaciones negativas o de insatisfacción que afecten el desempeño laboral.



II. OBJETIVOS

1. General:

- ◆ Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015.

2. Específicos:

- ◆ Identificar los elementos que influyen en la motivación laboral de las/os trabajadoras administrativas de la Facultad.
- ◆ Describir las técnicas motivacionales aplicadas en la Institución.
- ◆ Visualizar las tendencias para la evaluación del desempeño laboral, que aplica la Facultad, como estrategia motivacional.
- ◆ Diseñar una propuesta de plan de incentivos motivacionales, como herramienta que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo en la Facultad.



III. MARCO TEÓRICO

Para efectos de este estudio se definieron algunas categorías teóricas que fundamentan los elementos relacionados con la motivación, como estrategia de dirección y desarrollo del talento humano organizacional, constituida como uno de los factores fundamentales que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos institucionales y al desempeño eficiente de las/os colaboradoras/as.

3.1. Motivación Laboral:

3.1.1. Concepto de motivación

Las y los líderes institucionales se interesan por favorecer un ambiente y condiciones propicias para que sus trabajadores/as logren motivarse, a fin de lograr mayores niveles de producción, para lo cual, requieren, primeramente, comprender qué es la motivación en términos generales, y su aplicación particularmente en el ámbito laboral. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas, en tanto, su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de muchos autores que nos dan varias definiciones al respecto tales como:

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 a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

De igual modo, Amorós, E. (2007), define la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera



determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (p. 81)

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, p.155). Esta definición presenta tres elementos (intrínsecos) fundamentales como lo son la intensidad, la dirección y la persistencia: la **intensidad** se traduce en el esfuerzo que el individuo utiliza para lograr su objetivo; dicho esfuerzo debe canalizarse en la **dirección** de la meta deseada y la **persistencia** será el tiempo en que se sostiene tal esfuerzo.

En el ámbito laboral: una definición propuesta por Robbins, es que la “motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (2005, p.392)

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. Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de persona a persona y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo y el contexto, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas y sus pares.

En síntesis, se pueden diseñar estrategias y crear condiciones que permiten un aumento en la motivación de las personas y por ende en sus patrones de conducta para lograr ciertas metas y objetivos; puesto que, la motivación es un concepto



dinámico que sólo se comprende parcialmente, ya que genera cambios en las personas, tomando en cuenta la historia, experiencia (necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas) y su relación con el medio y sus semejantes.

3.1.2. Ciclo motivacional

La motivación se puede describir a través de un ciclo, como se muestra en la figura n°1, puesto que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad, como lo plantea Chiavenato (2007): “la satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medidas que éstas surgen”. (p. 50)

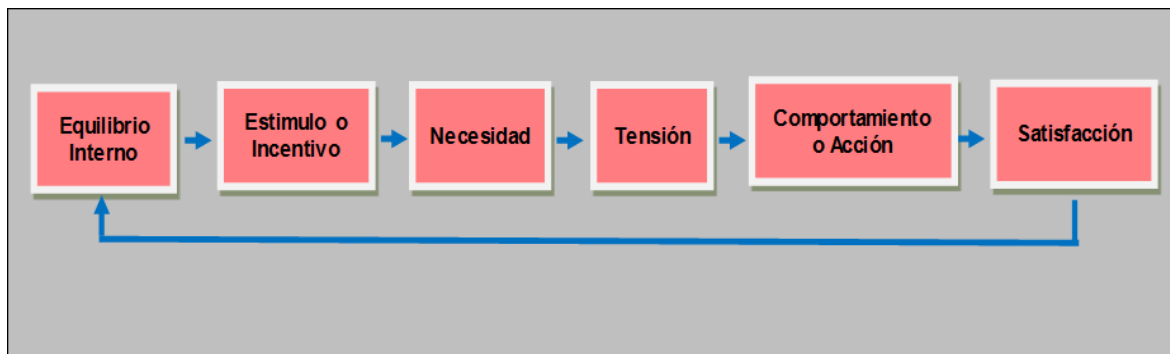


Figura N°1: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

Fuente: Chiavenato (2007)

Según Vásquez Luis (2006), “la motivación se define como un proceso, es decir, una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y predominan con la satisfacción de la misma, por tanto, al centrar la motivación en la búsqueda de la satisfacción de diferentes necesidades; es de vital importancia el estudio de las etapas comprendidas en el ciclo motivacional”. (p.150)



Partiendo de la definición de la motivación como un proceso, es decir como una secuencia interconectada de eventos que se originan de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma. Al centrar la motivación en la búsqueda de la satisfacción de diferentes necesidades es de vital importancia el estudio de las etapas que comprende el ciclo motivacional.

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo humano. La aparición de un estímulo genera una necesidad, dicha necesidad hace que nazca un estado de tensión, desequilibrio que conduce al individuo a realizar una acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad del desequilibrio. Si la acción realizada es eficaz el individuo encontrará satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, el individuo retornará a su estado de equilibrio. (Chiavenato, 2007, p. 49)

En el ciclo motivacional que se presenta (véase figura n° 1), la necesidad es satisfecha y a medida que éste se repite (refuerzo), la persona va aprendiendo, lo que provocará que los comportamientos posteriores se vuelvan más eficaces para alcanzar la satisfacción de nuevas necesidades (Vásquez Luis, 2006, p.150). Por otra parte, Chiavenato (2007), plantea que una vez satisfecha la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad. (p. 49)

Además, Chiavenato (2007) en su libro Administración de Recursos Humanos plantea que en el ciclo motivacional no siempre puede satisfacer la necesidad, ya que también puede frustrarse o bien compensarse (transferida) trazando así dos situaciones (representadas en figura n° 2):

- ◆ En el caso de frustración de la necesidad, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida la tensión acumulada en el organismo



busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etcétera), (p. 50).

- ◆ Otra situación puede ser que la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada (como se muestra en la figura n° 2). Por ejemplo, cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un aumento de sueldo, (p. 50).

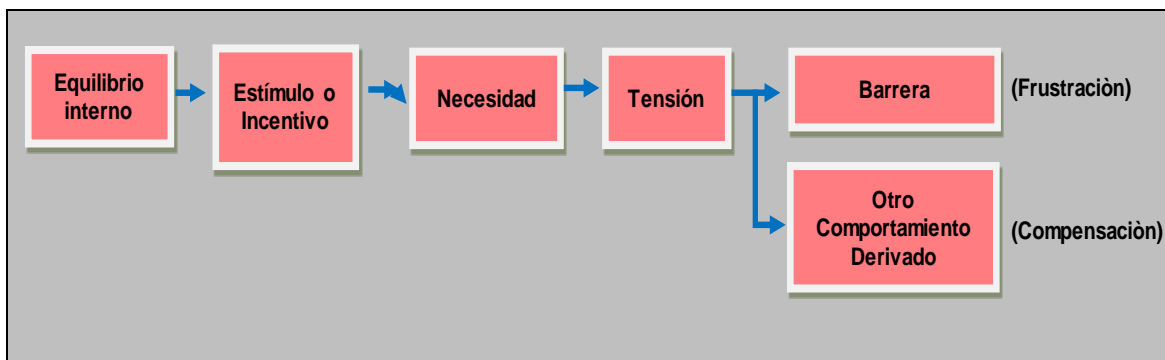


Figura N° 2: Ciclo motivacional con frustración o compensación.

Fuente: Chiavenato (2007)

3.1.3. Teorías sobre Motivación desde la perspectiva organizacional

Son numerosas las teorías que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar, su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han influido en los autores. A continuación, se presentan las teorías de motivación, desde la perspectiva organizacional que están relacionadas con el objeto de este estudio.



3.1.3.1. Teorías de Contenido

Todos de alguna u otra forma vivimos por algún motivo, los cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.), las cuales nos impulsan a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

Son numerosas las teorías que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar, su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han influido en los autores. Entre las principales teorías sobre la motivación se mencionan:

a) Jerarquía de necesidades de Maslow

El modelo de Maslow considera que las diversas necesidades motivacionales están ordenadas en una jerarquía, y destaca que para llegar a tener interés en satisfacer las necesidades superiores en la escala de la pirámide, es necesario que se satisfagan las inferiores. Partiendo del supuesto que el hombre actúa por necesidades, esta teoría explica en gran medida algunos comportamientos en materia de motivación de trascendencia en el comportamiento organizacional.

En general, Davis y Newstrom, (2002) afirma que “no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero sí aparecen en un orden definido. En particular, a medida que se satisfacen las necesidades primarias, las personas conceden mayor énfasis a las secundarias”. (p.125).

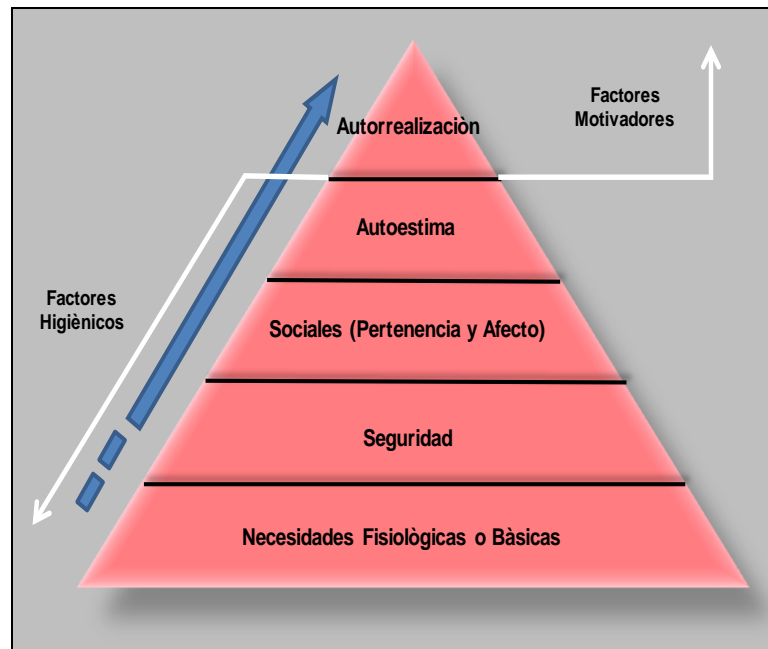


Figura Nº 3: Jerarquía de las necesidades de Maslow.
Fuente: Chiavenato (2007)

Por otra parte, al contemplar la motivación humana en términos de una jerarquía Cofer Maslow clasifica las necesidades en cinco niveles como se muestra en la figura nº 3. 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)

Básicamente la necesidad de autorrealización, es el deseo de convertirse en lo que sé es capaz, es decir maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

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.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo, esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.



b) Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, desarrolló un modelo afirmando que existen dos grupos de factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Estos factores se conocen como factores motivacionales y factores de higiene (como se muestra en la figura n° 4 propuesta por Idalberto Chiavenato para referirse a esta teoría).

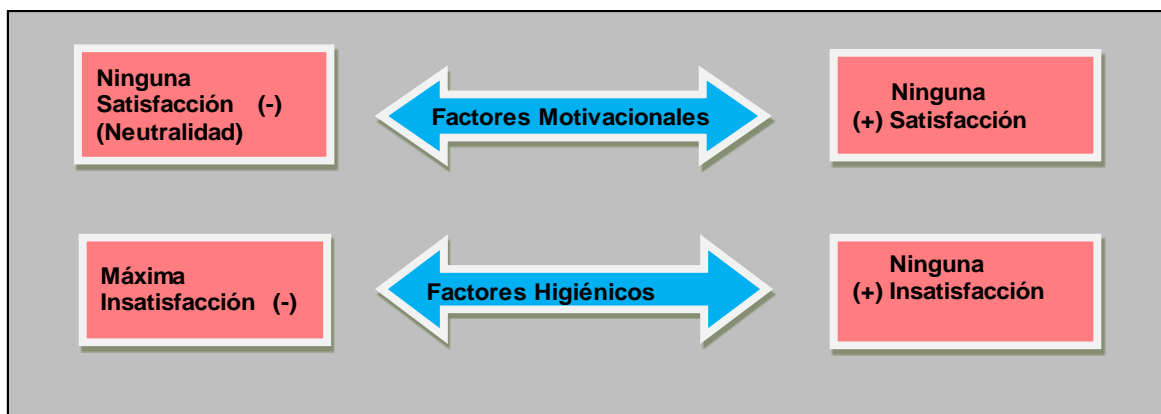


Figura N°4: Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados

Fuente: Chiavenato (2007)

Los factores motivacionales, tradicionalmente descuidados por las organizaciones son los que pueden producir satisfacción en el trabajador, tienen que ver con condiciones de empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad. Dichos factores están relacionados con el contenido del cargo, se centran en el puesto, deberes relacionados con el cargo, como por ejemplo: la responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar su trabajo, posibilidades de ascenso, entre otras.

El otro grupo de factores que Herzberg 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”. Según Herzberg, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel más bajo” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha. (p. 473)

Dessler (2009), interpreta que la teoría de Herzberg plantea que los factores de higiene que satisfacen las necesidades de nivel más bajo difieren de los factores motivadores que satisfacen plena o parcialmente las de nivel más alto. Si los factores de higiene (factores externos al trabajo, como las condiciones laborales, el salario y el pago de incentivos) son inadecuados, los empleados se sienten insatisfechos. Sin embargo, el hecho de añadir más factores de higiene (como incentivos) al trabajo, es una forma inadecuada para tratar de motivar al individuo, porque los requerimientos de nivel más bajo se satisfacen con rapidez. (p.473)

Según Davis y Newstrow, (2002), el modelo de Herzberg proporciona una distinción útil entre los factores de higiene, que son necesarios, pero no suficientes y los de motivación, que pueden generar un mayor esfuerzo del empleado. (p.473)

Entre otras deliberaciones, la teoría de Herzberg señala que es riesgoso basarse sólo en incentivos económicos. El gerente debe ser perspicaz al valorar qué es lo



que motiva a sus empleados. También habrá de brindar el reconocimiento y el trabajo desafiante que la mayoría de los individuos lo desean.

c) Teoría de las necesidades de Mc Clelland

La teoría de las necesidades de Mc Clelland postula que: “el logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación”. (Robbins, 2004, p.162). Se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación. (Davis y Newstrom, 2002, p. 123)

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 poder corresponden al impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Quienes actúan con este tipo de motivación están dispuestas a asumir riesgos. (Davis y Newstrom, 2002, p. 124)

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.



En el siguiente esquema (figura nº 5), se presenta las teorías motivacionales de contenido relacionadas, que permite visualizar sus diferentes perspectivas:

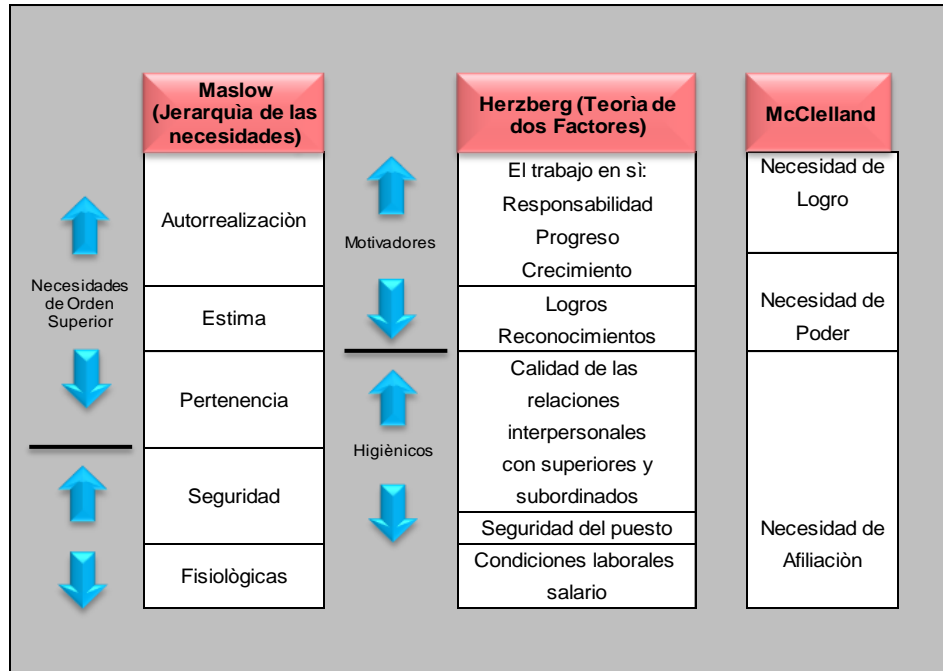


Figura nº 5: Teorías de contenido de la motivación en relación.

Fuente: Zamora, Salazar (2008)

3.1.3.2. Teorías de Procesos

a) Teorías de las expectativas de Vroom

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue completada con los aportes de Lawler III, afirma que “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo” (Robbin, 2005, p.173). De esta manera es posible esquematizar tres tipos de relaciones (Ver figura nº 6):

- ◆ Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.



- ◆ Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- ◆ Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.



Figura N° 6: Teoría de las Expectativas de Vroom.

Fuente: Robbins, 2005

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. Como modelo contingente, en la teoría de las expectativas se reconoce que no hay un principio universal para explicar las motivaciones de todos. Además, entender qué necesidades quiere cubrir una persona no garantiza que perciba que un desempeño elevado lleva automáticamente a satisfacerlas.



b) Teoría de la Equidad

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. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y de resultados. 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)

La teoría de la equidad se complica con el referente que designa el empleado, ya que el referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbin, 2005):

- ◆ Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- ◆ Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- ◆ Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- ◆ Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

Por último, investigaciones recientes se han dirigido a ampliar lo que se entiende por equidad o justicia. Históricamente, la teoría de la equidad se enfoca en la justicia distributiva, que es la equidad percibida del monto y la asignación de recompensas entre las personas. Como resultado, los administradores deben pensar en compartir la información en cuanto a toma de decisiones de distribución, seguir procedimientos congruentes para mejorar la imagen de justicia.



En la actualidad, muchos trabajadores están interesados en algo más que la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema sea *justo*. La cuestión de la justicia se aplica a todo tipo de recompensas –psicológicas, sociales y económicas- y hace más compleja la función administrativa de la motivación.

En conclusión, la teoría de la equidad de J. Stacy Adams, afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción contra la de otras personas. (Davis y Newstrom, 2002, p 144)

3.1.4. Elementos que influyen en la Motivación Laboral

3.1.4.1. Ambiente Laboral

Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Desde la perspectiva de la gestión de talento humano Chiavenato (2005), plantea que “la organización viable es la que no solamente consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, si no también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización”. (p. 358)

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro, ya que la motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva, ya que algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad o trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. Por lo tanto, dentro del ambiente laboral también se



debe considerar el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas, esto exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. Tales procesos buscan proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro. (Chiavenato, 2005, p. 359)

La motivación para el desempeño laboral, constituye de hecho la personalidad de una organización. En efecto, frecuentemente se reconoce que la motivación condiciona al comportamiento de una persona, aunque sus determinantes son difíciles de identificar, por eso las/os líderes organizacionales deben lograr un acercamiento riguroso para identificar qué factores son claves en el desempeño de su personal, y utilizar su influencia para contribuir al cambio en pro de lograr un ambiente estimulante y positivo.

3.1.4.2. Comunicación

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco, quienes son responsables de la dirección organizacional se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su organización/institución, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por tanto, toda dirección institucional se debe construir sobre una base sólida de comunicación y no solo sobre una jerarquía de autoridad, sino que todas las personas desde la base hasta la cúpula deben estar informadas, puesto que la intensa comunicación y retroalimentación con las/os empleados constituye una de las estrategias más importantes para la motivación de los mismos. (Chiavenato, 2005, p. 419)



Según Robbins (2005), la comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización, tales como:

- ◆ La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de sus integrantes, mediante las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que las/os empleados sigan.
- ◆ La comunicación promueve la motivación al dilucidar a los trabajadores/as lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el adecuado.
- ◆ La comunicación como un medio de expresión emocional, pues para muchos trabajadores/as, el grupo de trabajo constituye su fuente principal de relación social, ya que la comunicación que se tiene dentro del grupo es el medio por el cual manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción de sus necesidades sociales.
- ◆ Por último, la comunicación de información, es la que ofrece a los individuos y grupos información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar todas las alternativas posibles.

Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede puntear variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.



3.1.4.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional representa, un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Es así que se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, es un conjunto de características básicas que valora la organización como son (Robbins, 2005):

- ◆ Innovación y correr riesgos, constituye el grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- ◆ Minuciosidad, se perfila el estado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- ◆ Orientación a los resultados, se refleja en el grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- ◆ Orientación a las personas, es el grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- ◆ Orientación a los equipos, nivel en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- ◆ Agresividad, representa el grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- ◆ Estabilidad, constituye la forma en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.



Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características con respecto a las funciones que desempeñan.

3.1.4.4. Incentivos

La interacción entre las personas y la organización pueden explicarse mediante el intercambio de incentivos, debido a que, la organización es un sistema cooperativo racional y, las personas cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos.

Así los incentivos (alicientes), recompensas o estímulos, son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. (Chiavenato, 2007)

Es importante señalar que la aplicación adecuada de un programa de incentivos se refleja en el equilibrio de la organización, debido a que las personas y las organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca; así, las personas encuentran las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentran a las personas más adecuadas a sus expectativas. Se busca también, el acomodamiento y ajuste recíproco entre los individuos y la organización; así como al desarrollo de sus carreras dentro de la organización, utilizándose de forma recíproca para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales. (Chiavenato, 2005)



En su libro *Gestión del Talento Humano*, Chiavenato (2005), aporta sobre el tema de incentivos a lo cual considera que “es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual, alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro”. (p.259)

3.1.4.5. Satisfacción en el Trabajo

Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no sólo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación, sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

Se puede decir que, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, o bien, una actitud no una conducta. Asimismo, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización, de lo contrario, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

En la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores (Robbins, 2005):

- ◆ Trabajo mentalmente estimulante: las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas, capacidades, les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.
- ◆ Remuneraciones equitativas: las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros, que respondan a sus expectativas,



ya que cuando se percibe que el salario es equitativo basado en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y, una mejor posición.

- ◆ Condiciones laborales de apoyo: los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia, como para facilitarse la realización de un buen trabajo.
- ◆ Compañeros que los respalden: las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de relacionarse socialmente.

3.1.5. Técnicas Motivacionales

Existen muchas técnicas, métodos y acciones que permiten motivar a los empleados. No es necesario aplicarlas a la vez ni aplicarlas todas, sino que la empresa debe conocer las necesidades del trabajador, sus propias necesidades y actuar en consecuencia, sabiendo que los recursos humanos son un valor muy importante que se debe cuidar, y por tanto se debe diseñar una estrategia de motivación laboral adecuada a cada trabajador.

Aunque hace un tiempo atrás los recursos humanos no eran valorados como parte de las organizaciones, hoy en día son conocidos como una parte muy importante de las mismas, por lo que la motivación es la mejor estrategia para conseguir el desempeño más eficiente de este recurso.



Son muy diversas y variadas las técnicas que se pueden aplicar en una organización para generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y los motive. A continuación, analizamos algunas de ellas.

3.1.5.1. Automotivación

Una de las mejores técnicas de motivación es la propia automotivación de las/os trabajadoras 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, puede trabajar para conseguir una mayor motivación del trabajador/a, mediante halagos y teniendo en cuenta la opinión y los sentimientos del propio trabajador/a.

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.

Es una de las técnicas que, aunque muchas empresas no utilizan, tal vez porque no creen en su eficacia, es muy importante y que ofrece un costo cero para la empresa. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello, no solamente no cuesta nada, sino que además motiva al trabajador en su puesto a que se sienta útil y valorado.

3.1.5.2. Mejora de las Condiciones Laborales

La mejora de las condiciones laborales se refiere a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la comodidad 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.



Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, etc.

Se supone que las condiciones ambientales desfavorables contribuyen a la lentitud en las actividades y en el rendimiento del empleado. Pero no se puede suponer con seguridad que un cambio en el rendimiento se pueda atribuir a una modificación en el ambiente.

En fin, según interpretaciones del tema consideran que un entorno favorable es de beneficio para el trabajador, puesto que si tiene unas buenas condiciones de trabajo hará que trabaje más a gusto.

3.1.5.3. Enriquecimiento del Trabajo

Furnham, Adrian (2006), plantea que: la idea que subyace a la técnica del desarrollo y enriquecimiento del trabajo consiste en aumentar el contenido de un puesto (incrementando la cantidad y variedad de las tareas) y al mismo tiempo, motivar a los empleados a que lleven su trabajo a un nivel más elevado. Por tanto, también es posible aumentar al mismo tiempo las responsabilidades y el control, así como la variedad y el nivel de las tareas. Este enfoque pone de repuesto completo; formar unidades naturales de trabajo con el fin de que los empleados se identifiquen con su trabajo; y abrir canales de retroalimentación para que los trabajadores tengan conocimiento de sus resultados.

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.



En muchas ocasiones las actividades suelen ser las mismas (trabajos monótonos) y pueden hacer que el trabajador llegue a aburrirse o cansarse. Se podrá favorecer la motivación variando las tareas de cada puesto y se puede conseguir que encuentre más valor a su trabajo o bien haciendo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir al trabajador responsable de su propio trabajo.

3.1.5.4. 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. 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. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.

La adecuación de la persona con el puesto de trabajo consiste fielmente en encontrar la mejor persona para desarrollar el puesto de trabajo, que se encuentre bien dentro del puesto, con todas las condiciones y necesidades de la empresa y del propio trabajador, de manera que al estar en el puesto que quiere aumentará la motivación. Por supuesto, una vez que se contrata se debe motivar mediante una buena acogida por parte de jefes y otros empleados, de manera que se empiece a sentir parte de la empresa y se integre lo antes posible.



3.1.5.5. Participación

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.

Si el empleado participa en el control de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. No se debe vigilar demasiado al empleado, sino que debe permitirle que se desarrolle solo dentro de lo que sea posible.

La participación permite lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimulando y canalizando la capacidad creativa e innovadora de los individuos, incrementando la calidad y la productividad en el trabajo.

3.1.5.6. Formación y Desarrollo Profesional

Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

La formación y desarrollo profesional es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial, las empresas buscan trabajadores con capacidades como la creatividad, adaptabilidad a los cambios, polivalencia, continua especialización del trabajo, que da lugar a la necesidad de una formación adicional.



Aunque muchos empleados no valoran la formación, al día de hoy cada vez se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación del empleado no es sólo bueno para el rendimiento del empleado sino también para su motivación. El trabajador adquiere más habilidades, más conocimientos y más técnicas que puede realizar dentro de la empresa, que es la que le permitió conocerlos.

Por consiguiente, son herramientas que permiten a los trabajadores una adquisición o actualización de conocimientos, mejora de las habilidades para un mejor desempeño. Esto supone un enriquecimiento laboral y personal del trabajador. Facilita algunas ventajas como, autoestima, satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, integración y promoción.

3.1.5.7. Reconocimiento del trabajo efectuado

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

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



3.1.5.8. Establecimiento de objetivos

Furnahm Adrian, 2006, supone que: “el establecimiento de objetivos es el proceso de desarrollo, negociación y formalización de las metas o los objetivos que deben alcanzar los trabajadores. Estas metas son importantes debido a su relación con el desempeño de las tareas”, (p. 298).

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto, que se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos retos, y mucho más si la empresa además ofrece un premio por estos objetivos. Deben ser objetivos medibles (para comprobar su consecución o no), que ofrezcan un desafío (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) al trabajador, pero también viables.

3.1.5.9. Remuneración Económica

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

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. Al tener el trabajador unas



necesidades básicas y unas secundarias, si no se cubren las necesidades básicas de poco sirve que se busque motivación con las secundarias.

Los economistas y administradores han tendido a colocar el dinero en un alto sitio en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a restarle importancia. El dinero satisface toda clase de necesidades su función principal, puede suministrar las necesidades físicas de la vida no es lo mismo que la seguridad, sin embargo, la posición social en nuestro medio depende en gran magnitud del ingreso que uno tenga.

El debate respecto al dinero como estímulo es muy antiguo, controversial y, naturalmente, aún no está resuelto, sin embargo, generalmente se concuerda en que:

El dinero es un buen estímulo para aquellos que lo necesitan o valoran de manera suficiente. Esta no es, de ningún modo, una generalización, ya que las personas difieren mucho en cuanto al valor que le dan al simbolismo, poder e importancia del dinero. Cuanto mayor sea la necesidad, más fuerte será su fuerza de motivación.

El dinero es más efectivo cuando tiene efectos notorios. Los aumentos globales significativos hacen que las personas se sientan materialmente mejor y que puedan adquirir "lujos". Este motiva cuando en realidad es, y se le considera, una recompensa por el desempeño, si la gente percibe una relación sencilla, pero directa, entre lo que aporta (trabajo arduo) y el resultado (dinero), sentirá que puede controlar y planear sus ingresos. Esto se aplica a las personas o los grupos que forman parte de programas de participación de utilidades (por ejemplo, cooperativas de trabajadores) que les permiten compartir, en el plano financiero, las ganancias de productividad logradas. (Furnham, Adrian, 2006)



3.2. Desempeño Laboral:

En las organizaciones actuales, el adecuado manejo de sus recursos y su funcionamiento es indispensable y fundamental, por lo cual se hace imprescindible que el talento humano posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado dentro de la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, F. 2004)

Ahora bien, el trabajador/a para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de personas que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. Desde esta perspectiva, las organizaciones pueden influir en la vida diaria del personal para su buen desempeño, así como su calidad de vida, sus valores y costumbres, que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Bittel, (2004), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. (p. 52). Por tanto, el desempeño está vinculado con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador para consolidar los objetivos de la empresa. En general, el desempeño es un cambio de conducta en las personas para conseguir sus objetivos planteados de forma eficiente mediante la mejor ejecución de sus tareas.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, otros) están fracasando y en consecuencia puede afectar la calidad de la organización.



En las diferentes estructuras organizacionales, el desempeño laboral, cumple varios fines. Es así que, la administración lo evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos, que ayuden en los ascensos, transferencias y despidos. Además, para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalando las habilidades y facultades de los empleados que son inadecuadas pero que, pueden modificarse aplicando programas eficientes. (Robbins, 2005)

3.2.1. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

A través del tiempo la evaluación del desempeño laboral ha sido estudiada por diferentes teóricos que han llegado a sus propias conclusiones, entre ellos, Chiavenato (2007), que busca una nueva explicación al comportamiento humano mostrando los horizontes actuales en las tendencias desafiantes del nuevo milenio, a lo cual se refiere de la siguiente manera:

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido las prácticas del adelgazamiento o downsizing, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como colectivo que se desprende del trabajo en equipo.

Siguiendo con el estudio anterior, Con esto los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.



Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: **las personas**. Estas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en prácticas. Es más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder ampliar las eventuales correcciones o alteraciones, esto es a través de un sistema adecuado y capaz. Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y, sobre todo, la empresa como un todo.

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. (Chiavenato, 2005, p. 212).

Además, es necesario analizar dentro de las nuevas tendencias de evaluación de desempeño, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual se le ha asignado, la existencia de problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración, desacuerdos, asimismo el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.



En resumidas cuentas, pueden decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política del capital humano es la correcta o no. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia, evaluar a sus subordinados/as, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos, mejorar su desarrollo en la labor que está realizando y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los mismos (las/os subordinados).



IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- a) ¿Cuáles son los elementos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad?

- b) ¿Cuáles son las técnicas motivacionales aplicadas en la institución?

- c) ¿Qué tendencias para la evaluación del desempeño laboral aplica la Facultad, como estrategia motivacional?



V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta		
Motivación Laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Sentidos		Impulso	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Lo que me impulsa a trabajar en la Facultad, es el prestigio social que tiene (+)		
					En desacuerdo					
					Ni en desacuerdo, ni de acuerdo					
					De acuerdo					
				Totalmente de acuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica (-)			
		Intenciones de Conducta	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Cuando mi jefe me felicita por mi trabajo, trato de esforzarme mucho más por ser eficiente (+)				
			En desacuerdo							
			Ni en desacuerdo, ni de acuerdo							
			De acuerdo							
			Totalmente de acuerdo				Personal Administrativo	Escala de Valoración	Me es indiferente que reconozca o no mi trabajo (-)	
Elementos Intrínsecos		Intensidad		Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Cuando estoy motivado me esfuerzo al máximo en mi trabajo (+)			
				En desacuerdo						
				Ni en desacuerdo, ni de acuerdo						
				De acuerdo						
				Totalmente de acuerdo				Personal Administrativo	Escala de Valoración	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones (-)



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Motivación laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Elementos Intrínsecos	Dirección	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Una información clara y precisa por parte de mi jefe inmediato, permite orientar mejor mi trabajo (+)	
				En desacuerdo				
				Ni en desacuerdo, ni de acuerdo				
				De acuerdo				
				Totalmente de acuerdo				
			Persistencia	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta (+)	
		En desacuerdo						
		Ni en desacuerdo, ni de acuerdo						
		De acuerdo						
		Totalmente de acuerdo	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo (-)					
		Ciclo Motivacional	Equilibrio Interno	No aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Cree usted que la motivación es uno de los elementos más importantes que un director de equipo debe saber manejar? ¿Por qué?	
								Estímulo / incentivo
Necesidad	¿Cuáles cree usted que son los estímulos o incentivos que más inciden en la motivación laboral?							
Tensión	Siempre		Personal Administrativo	Encuesta	La carga laboral me provoca mucho estrés			
	Casi Siempre							
	A veces							
	Casi Nunca							
Nunca								



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta		
Motivación laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Ciclo Motivacional		Comportamiento acción	Siempre	Personal Administrativo	Encuesta	Se siente satisfecha/o con las responsabilidades y tareas que le asignan		
					Casi Siempre					
				Satisfacción	A veces					
					Casi Nunca					
					Nunca					
					Si				Personal Administrativo	Encuesta
		No								
		Teorías de Contenido:								
		Jerarquía de necesidades de Maslow	de Necesidades Fisiológicas y de seguridad	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente (+)			
								En desacuerdo		
		Teorías de la Motivación desde la perspectiva Organizacional	de Necesidades Fisiológicas y de seguridad	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Sólo trabajo por mi remuneración económica (-)			
				De acuerdo						
Totalmente de acuerdo										
No aplica	Equipo de Dirección			Entrevista			¿Qué garantías de estabilidad laboral ofrece la institución?			
Teorías de la Motivación desde la perspectiva Organizacional	de Necesidades Fisiológicas y de seguridad	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, ...) actuales son satisfactorias (+)					
		En desacuerdo								
		Ni en desacuerdo, ni de acuerdo								
		De acuerdo								
		Totalmente de acuerdo			Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral (-)					



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	
Motivación laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Teorías de la Motivación desde la perspectiva Organizacional	Jerarquía de necesidades de Maslow	Necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución (+)	
					En desacuerdo				
					Ni en desacuerdo, ni de acuerdo				
					De acuerdo				
			Totamente de acuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Participo en las actividades sociales que promueve la Facultad porque es una obligación (-)			
			No aplica				Equipo de Dirección	Entrevista	¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo entre las/os trabajadoras/es de esta facultad?
			Si				Personal Administrativo	Encuesta	En su área de trabajo, se siente parte de un equipo
			No						
			Si	Personal Administrativo	Encuesta	Existen oportunidades de ascenso laboral para usted			
			No						
			Si	Personal Administrativo	Encuesta	El trabajo que desempeña está acorde con su formación, capacidades y habilidades			
			No						
Si	Personal Administrativo	Encuesta	Tiene libertad para decidir en las tareas que ejecuta						
No									



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	
Motivación laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Teorías de la Motivación desde la perspectiva Organizacional	Teorías de Contenido:						
			Teoría de los dos factores de Herzberg	Factores higiénicos	No aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Qué planes de compensación tiene la Facultad para sus trabajadores/as? Podría describirlos.	
					Siempre	Personal Administrativo	Encuesta	Las condiciones ambientales de la unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación) facilitan sus actividades diarias.	
					Casi Siempre				
					A veces				
					Casi Nunca				
					Nunca				
			Teorías de las necesidades de Mc Clelland	Necesidades de logro	Si	Personal Administrativo	Encuesta	Considera que su trabajo aporta al prestigio de la facultad	
					No				
				Necesidades de poder	Si	Personal Administrativo	Encuesta	Sè siente lider en su àrea de trabajo	
					No				
				Necesidades de afiliación	Si	Personal Administrativo	Encuesta	Establece vínculos de cooperación y amistad con sus compañeros de trabajo	
					No				
			Teorías de Procesos:						
Teorías de las expectativas de Vroom	Relación esfuerzo y desempeño	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce (+) Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca (-)				
		En desacuerdo							
		Ni en desacuerdo, ni de acuerdo							
		De acuerdo							
		Totalmente de acuerdo							



Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	
La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Teorías de la Motivación desde la perspectiva Organizacional	Teorías de Procesos:						
		Teorías de las expectativas de Vroom	Relación desempeño y recompensas	Siempre	Personal Administrativo	Encuesta	La facultad le brinda oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.	
			Relación recompensas y metas personales	Casi Siempre				
		Teoría de la equidad	Equidad o justicia	A veces				
				Casi Nunca				
	Nunca							
	Elementos que influyen en la motivación laboral	Ambiente Laboral			Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo (+) Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo (-)
					En desacuerdo			
					Ni en desacuerdo, ni de acuerdo			
					De acuerdo			
Totalmente de acuerdo								
				Siempre	Personal Administrativo	Encuesta	En su unidad de trabajo, las tareas y responsabilidades de todos los miembros del equipo son equilibradas, es decir: están bien repartidas	
				Casi Siempre				
				A veces				
				Casi Nunca				
				Nunca				



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	
Motivación laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Elementos que influyen en la motivación laboral		Comunicación	No Aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer orientaciones al personal administrativo?	
					Siempre	Personal Administrativo	Encuesta	Le resulta fácil comunicar sus dudas, acuerdos y desacuerdos con su jefe inmediato	
					Casi Siempre				
					A veces				
					Casi Nunca				
		Nunca			La comunicación con el resto de sus compañeras/os es cordial				
					Cultura Organizacional	No Aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Cómo valora la cultura organizacional dentro de la facultad? ¿Qué elementos positivos resaltaría?
					Incentivos	No Aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Qué planes de compensación tiene la Facultad para sus trabajadores/as? Podría describirlos.
					Satisfacción en el Trabajo	Si	Personal Administrativo	Encuesta	Se siente satisfecho cuando hace su trabajo con los estándares requeridos
				No					
		Factores y Técnicas Motivacionales		Automotivación	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad (+)	
					En desacuerdo				
					Ni en desacuerdo, ni de acuerdo				
					De acuerdo				
					Totalmente de acuerdo			Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas (-)	



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Motivación laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Factores y Técnicas Motivacionales		Condiciones laborales	No aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Cómo valora usted las condiciones laborales de las distintas áreas de trabajo de la facultad? ¿Podrían mejorarse?
					Si	Personal Administrativo	Encuesta	Las condiciones de su área de trabajo son seguras
					No			
					Siempre	Personal Administrativo	Encuesta	La facultad le facilita los equipos de protección personal que su trabajo amerita
					Casi Siempre			
					A veces			
				Casi Nunca				
				Nunca				
				No Aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Qué medidas se toman para disminuir los riesgos laborales?	
				Enriquecimiento del trabajo	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad (+)
								En desacuerdo
								Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
De acuerdo								
Totalmente de acuerdo								
Adecuación persona / puesto de trabajo	No aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿En la institución, los puestos de trabajo son ocupados por personas que tienen los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías las funciones?				



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Motivación laboral	La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Factores y Técnicas Motivacionales		Participación	Siempre	Personal Administrativo	Encuesta	La/el responsable toma decisiones con la participación del resto del personal de la unidad
					Casi Siempre			
					A veces			
					Casi Nunca			
					Nunca			
				Formación y desarrollo profesional	Siempre	Trabajador	Encuesta	La facultad le brinda oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.
					Casi Siempre			
					A veces			
					Casi Nunca			
					Nunca			
				Reconocimiento del trabajo efectuado	Si	Personal Administrativo	Encuesta	Recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero
					No			
				Establecimiento de objetivos	No Aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Se pone en práctica la técnica motivacional de establecimiento de objetivos, bajo el concepto: acuerdo entre jefe de unidad y subordinados, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto? ¿Cómo se hace?
				Remuneración Económica	Totalmente en desacuerdo	Personal Administrativo	Escala de Valoración	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente (+)
					En desacuerdo			
					Ni en desacuerdo, ni de acuerdo			
De acuerdo								
Totalmente de acuerdo								
				Sólo trabajo por mi remuneración económica (-)				



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Desempeño Laboral	En general, el desempeño es un cambio de conducta en las personas para conseguir sus objetivos planteados de forma eficiente mediante la mejor ejecución de sus tareas.	Tendencias en la evaluación del desempeño como estrategia motivacional.		Reducción de los niveles jerárquicos	No Aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿En qué medida la interacción con sus colaboradores contribuye al éxito de la institución?
				Evaluación cualitativa de forma directa	No Aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Considera que la evaluación de forma directa dinamizaría la política de recursos humanos habitual? ¿Por qué?
					Si	Personal Administrativo	Encuesta	Le realizan evaluaciones de desempeño
				No				
				Inversiones en educación, capacitación y desarrollo	Si	Personal Administrativo	Encuesta	Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño laboral
					No			
					Si	Personal Administrativo	Encuesta	Las temáticas y metodología de las capacitaciones le han parecido adecuada
					No			
				Las personas como el blanco de las transformaciones	Siempre	Personal Administrativo	Encuesta	La facultad le brinda oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.
					Casi Siempre			
					A veces			
					Casi Nunca			
	Nunca							



Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Desempeño Laboral	En general, el desempeño es un cambio de conducta en las personas para conseguir sus objetivos planteados de forma eficiente mediante la mejor ejecución de sus tareas.	Tendencias en la evaluación del desempeño como estrategia motivacional.		Sistema de evaluación adecuado y capaz	No Aplica	Equipo de Dirección	Entrevista	¿Con qué frecuencia realiza evaluaciones de desempeño al personal administrativo de la institución?
				Mayor participación del empleado (Autoevaluación y autodirección)	Si No	Personal Administrativo	Encuesta	¿Tiene libertad para decidir en las tareas que ejecuta?



VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el objeto de lograr resultados válidos y confiables que permitan el desarrollo del objetivo general se establecieron los patrones para conducir esta tesis abarcando cada uno de los aspectos importantes dentro del proceso de investigación:

6.1 Enfoque de la Investigación:

De acuerdo al problema y objetivos planteados, la investigación se desarrolló bajo la perspectiva del enfoque cualitativo. Sin embargo, se destacan elementos cuantitativos, 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, datos y evidencia.

Pero es importante aclarar que, dentro de este enfoque predomina lo cualitativo, del cual Hernández Sampieri, Fernández Collado y Pilar Baptista, expresan que, “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado, de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca a interpretar lo que va captando activamente)”. (2006, pág. 9)

6.2 Tipo de Investigación: según alcance y tiempo

El nivel de investigación es descriptivo, por cuanto se describió un evento y los hechos que lo generan en un contexto determinado, así como también conformar un punto de partida para nuevas investigaciones. En este sentido, identificó la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM Estelí), en el año 2015.



De la misma manera, es un estudio de campo puesto que se realiza en la propia realidad, donde suceden los fenómenos estudiados. Por cuanto, la recolección de los datos se hizo directamente de la fuente primaria, el personal administrativo de la Facultad.

Por otra parte, se sabe que los estudios descriptivos van más allá de la descripción de conceptos, sino que también están dirigidos a explicar el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas. De ahí que la investigación sea correlacional, puesto que según Hernández S. (2002): tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Específicamente la investigación está dirigida a medir dos variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores de variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable.

Con base en lo anterior se considera que la investigación persigue Identificar y determinar la relación de la motivación, presente como elemento clave para el rendimiento laboral del personal administrativo de la Facultad.

6.3 Población y Muestra:

Para Balestrini M, 2006: la población es “un grupo finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p.137). Relacionando dicho concepto al escenario donde se efectúa la investigación, se seleccionó el Personal Administrativo de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí. Para efectos de llevar a cabo la investigación, es necesario tomar como referencia que la población estuvo constituida por el total de trabajadores (ver tabla n° 1).



Tabla n° 1: Distribución de la población (por cargo y unidad de trabajo)

Cargo	Cantidad	Unidad
Conductor A Automotor	4	Administración
Obrero de Mantenimiento Polivalente	1	Administración
Agente C.P.F	12	Administración/Centro Experimental
Jefa de Despacho A	8	Decanatura/Vice Decanatura
Auxiliar de Higiene y Seguridad	1	Administración
Técnico Agropecuario	1	Centro Experimental "El Limón"
Técnico de Laboratorio	6	Administración
Aseadora	14	Administración
Responsable de Bodega B	1	Administración
Instructor de Deporte	4	Vice Decanatura
Estadígrafa	1	Administración
Contador Institucional	1	Administración
Cajero de Centro	1	Administración
Inventariante	1	Administración
Oficinista	3	Administración
Jardinero	2	Administración
Promotor Cultural	3	Administración
Técnico en Archivo Institucional	1	Administración
Conserje	1	Administración
Obrero Polivalente	2	Administración
Asistente Administrativo	1	Administración
Operador de Mimeógrafo	1	Administración
Contador Analista Institucional	1	Administración
Auxiliar de Oficina	1	Administración
Registradora de Facultad	1	Administración
Gestor de Compras	1	Administración
Periodista C	1	Administración
Responsable de Mantenimiento de PC.	1	Administración
Bibliotecaria	1	Administración
Auxiliar de Biblioteca	1	Administración
Auxiliar Contable	2	Administración
Responsable de Servicios Generales	1	Administración
Administrador	1	Administración
Asistente de Investigación y Posgrado	1	Administración
Total	83	

Fuente: Elaboración propia obtenida de la revisión de documentos



En la selección de la muestra se escogió el muestreo no probabilístico, de tipo intencional o por conveniencia. Según Mayan (2001), el tratar de establecer el tamaño de una muestra suficiente en una investigación cualitativa se remite a tener en cuenta aspectos como la calidad de los datos obtenidos, alcance del estudio y naturaleza de la pregunta.

Es importante mencionar que la encuesta de opinión fue aplicada al total de los trabajadores (83 personas), la entrevista a dos funcionarios de alto nivel de la Facultad y para la aplicación de la escala de valoración se escogió a 17.

Los criterios de selección de la muestra productiva de este estudio, con el fin de obtener resultados más óptimos, fueron:

- ◆ Más de un año de laborar en la institución
- ◆ Sean tanto varones, como mujeres
- ◆ Estén ubicados actualmente en diferentes áreas de trabajo
- ◆ Ocupen diferentes puestos de trabajo

6.4 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección son las diferentes formas de alcanzar la información, permiten la obtención de datos, proporcionando un modelo de verificación que facilite contrastar los hechos con la teoría. Para ello, se deben aplicar instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para poder obtener resultados. Tomando en cuenta esto, Tamayo M. y Tamayo S. (2001), definen el instrumento y las técnicas de recolección de datos como: “la expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta de cómo se ha de hacer la investigación.” (p. 182)



En este caso, las técnicas que se emplearon para la recolección de datos en dicha investigación fueron: revisión de documentos, escala de valoración, entrevista, encuesta de opinión.

6.4.1 Revisión de Documentos:

Esta técnica fundamentó el propósito de la investigación, puesto que los documentos rectores relacionados con el tema en estudio, constituyeron insumos importantes para descubrir la información que sustentarían cada uno de los objetivos propuestos, además de que sirvió para comprobar que la información obtenida en otros instrumentos era real. También permitió construir los fundamentos teóricos del estudio.

6.4.2 Escala de Valoración

La escala de valoración fue estructurada con 24 ítems, de los cuales 12 eran positivos y 12 negativos, relacionados con los elementos que inciden en la motivación y el desempeño laboral de las/os trabajadoras/es. (Ver anexo 5).

Es importante aclarar que dicha escala fue construida considerando 5 niveles, en donde 1 era 'Totalmente en desacuerdo', 2 'En desacuerdo', 3 'Ni de acuerdo ni en desacuerdo', 4 'De acuerdo' y 5 'Totalmente de acuerdo'. Es de suponer que entre más cerca esté del 5 más coincidencias tienen las/os trabajadores/as con respecto a ítems que refuerzan una motivación y desempeño laboral más positiva y más cercano al 1 cuando se trata de ítems redactados de forma negativa. Sin embargo, para el procesamiento parejo de ítems positivos y negativos, en el caso de los negativos se invirtieron los 'números' (nivel 1 en 5, nivel 2 en 4, y así sucesivamente).



6.4.3 Entrevista:

Se utilizó como instrumento la guía de entrevista estructurada, que sirvió para obtener los datos que guiaron el cumplimiento de los objetivos. La entrevista fue desarrollada en base a una guía de preguntas abiertas que orientaron la conversación. Fueron aplicadas a la administradora de la Facultad, quien es la encargada de la dirección del personal administrativo y otra a la Vice-Decana. (Ver anexo 2 y 3).

6.4.4 Encuesta:

Dentro de este orden de ideas, se utilizó como procedimiento de recolección de datos, la encuesta, la cual expresan Tamayo M. y Tamayo S. (2001) “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 42). Toda técnica, como la encuesta, tiene un instrumento, el usado en este particular fue el cuestionario, Sabino C. (2002) refiere a éste como “una lista de preguntas que puede ser administrada por escrito”. (p. 168)

La encuesta definida para esta investigación se encontró estructurada por una lista de 23 preguntas e inquietudes agrupadas, donde el total de trabajadores administrativos manifestaron su opinión por escrito, con preguntas de tipo cerradas, utilizando dicotómicas y escala Likert (ver anexo 4).

6.5 Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos:

Para el análisis de datos cuantitativos obtenidos del trabajo de campo, se representaron, analizaron, simplificaron e interpretaron los datos encontrados, permitiendo una mejor comprensión del tema de estudio. En el caso de los datos



obtenidos de la encuesta, se realizó en el programa estadístico SPSS, generando tablas de frecuencias y cruces de variables.

Los datos obtenidos de la escala de valoración, en este caso como la muestra de los/las trabajadores/as administrativos elegida era pequeña (sólo 17 personas), el procesamiento se hizo a través de una hoja de cálculo en Microsoft Excel.

Para el procesamiento de datos cualitativos obtenidos en el trabajo de campo realizado del cuestionario se presentaron las respuestas dadas por las 2 personas entrevistadas, estas variaron en algunos casos debido al tipo de pregunta realizada. Todo lo anterior se realizó con el fin de facilitar el análisis descriptivo de los datos encontrados.

Finalmente, en la presentación de los resultados se realizó la triangulación de datos, la que según Franklin y Ballau (2005), Neuman (2009) y Creswell (2009) citados por Sampieri (2010, pág. 476) puede ser utilizada para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial:

- ◆ “Primero, triangulación de teoría o disciplinas, el uso de múltiples teorías o perspectivas para analizar el conjunto de los datos (la meta no es corroborar los resultados contra estudios previos, sino analizar los mismos datos bajo diferentes visiones teóricas o campos de estudio)”.
- ◆ “Segundo, triangulación de métodos (complementar con un estudio cuantitativo, que nos conduciría de un plano cualitativo a uno mixto)”.
- ◆ “Tercero, triangulación de investigadores (varios observadores y entrevistadores que recolecten el mismo conjunto de datos), con el fin de obtener mayor riqueza interpretativa y analítica. Cuarto, triangulación de datos



(diferentes fuentes e instrumentos de recolección de los datos, así como distintos tipos de datos)".

Específicamente para este estudio se empleó la triangulación de datos obtenidos de los instrumentos aplicados de cuestionario, escalas de valoración y entrevistas estructuradas.



VII. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación, se desglosan las principales características de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), actualmente sede de la Universidad Nacional Autónoma (UNAN-Managua), lo cual permitirá tener una percepción cercana a su perfil y quehacer.

7.1 Perfil de la Universidad

7.1.1 Historia

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), funciona con nueve Facultades y un Instituto Politécnico de la Salud, distribuidos en tres recintos universitarios en la ciudad de Managua: Rubén Darío -sede central de la UNAN-Managua-, Carlos Fonseca Amador y Ricardo Morales Avilés, además cuenta con cuatro sedes universitarias regionales ubicadas en las ciudades de Estelí, Matagalpa, Carazo y Chontales.

En este caso compete realizar el estudio en el Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama” de Estelí, el cual se fundó el 4 de noviembre de 1979 como una extensión de la Universidad Nacional Autónoma de León, con el año de Estudios Generales.

Posteriormente en 1981, pasa a ser una extensión de la UNAN-Managua, como parte de la Escuela de Ciencias de la Educación, formando Licenciados en Ciencias de la Educación con mención en Matemáticas, Biología, Español y Ciencias Sociales. A partir de 1990, se amplía la oferta académica con carreras a nivel de Técnico Superior en Computación, Administración de Empresas, Contaduría Pública y Finanzas, Ecología y Recursos Naturales y, Licenciatura en Psicología, Pre-escolar, Derecho, Ciencias Ambientales y Administración Educativa.



El desarrollo cualitativo y cuantitativo alcanzado a lo largo de 30 años, fue reconocido por la UNAN-Managua en agosto de 2006, al ascender el Centro a la categoría de Facultad, estatus superior a nivel de Región, con una nueva estructura de acuerdo a la extensión de carreras atendidas.

Simultáneo a la consolidación de su estructura, se hace énfasis en los ejes sustanciales del quehacer universitario, de ahí que lo académico, la investigación y la extensión son las funciones sustantivas.

7.1.2 Misión, Visión y Principios Rectores

La misión y visión de la UNAN-Managua surgen de un proceso de consulta entre trabajadores académicos, administrativos y dirigentes estudiantiles; actores clave en la elaboración del plan estratégico institucional 2011-2015. (Nicaragua U. N., 2012)

a) Misión

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y posgrado desde una concepción de la educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses; todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medio ambiente.



b) Visión

La UNAN-Managua es una institución de educación superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizaje pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías.

c) Principios Rectores

Los valores que orientan el quehacer en la UNAN-Managua son:

- ◆ Autonomía
- ◆ Libertad de cátedra
- ◆ Compromiso social
- ◆ Equidad
- ◆ Honestidad y transparencia
- ◆ Respeto a los derechos humanos
- ◆ Respeto a la diversidad
- ◆ Respeto al medio ambiente
- ◆ Ética profesional
- ◆ Responsabilidad social e institucional
- ◆ Identidad institucional y sentimiento de pertinencia
- ◆ Tolerancia y solidaridad
- ◆ Identidad, cultura nacional y valores patrióticos



Seguidamente en este capítulo se presentan los resultados generados en este estudio (a partir de la aplicación de instrumentos: encuesta de opinión, entrevista, escala de valoración) junto con un análisis e interpretación de los mismos, en contraste con los insumos teóricos recabados, los cuales se guían de los objetivos específicos definidos para esta investigación.

En primer lugar, se detallan los elementos que influyen en la motivación laboral de las/os trabajadoras administrativas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí).

Posteriormente, para dar cumplimiento al segundo objetivo planteado en esta investigación, se describen las técnicas motivacionales que se aplican en la institución y que han tenido un impacto positivo en la motivación y el desempeño laboral de las/os trabajadoras de FAREM - Estelí.

Al final, se exponen las tendencias en cuanto a mecanismos de evaluación del desempeño laboral que podrían aplicarse desde la facultad, como parte de la estrategia motivacional, para el mejoramiento del desempeño laboral de sus trabajadoras/as.

7.2 Elementos que influyen en la motivación laboral de trabajadoras/as de FAREM Estelí

En este acápite se realiza un análisis de las dimensiones de la motivación, como son: los sentidos, elementos intrínsecos, el ciclo motivacional, y las diferentes teorías de la motivación, desde la perspectiva organizacional. Para ello es importante conocer si las/os responsables de las funciones de dirección en la institución valoran como positiva y trascendental la relación de la variable motivación con el desempeño laboral.



Posteriormente se describen los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos aplicados al personal administrativo y de dirección de la Facultad, en cuanto a aquellos elementos o factores subyacentes (intrínsecos y extrínsecos) en la motivación y el desempeño, como son: el ambiente laboral, comunicación, cultura organizacional, incentivos y satisfacción en el trabajo.

7.2.1 La motivación y sus dimensiones

Tal como destacan diversos autores referidos en el marco teórico de este estudio, la motivación es uno de los aspectos más importantes que las/os líderes organizacionales deben saber potenciar, por cuanto incide directamente en las actitudes y patrones de conducta de las/os colaboradoras/es. Lo anterior es reconocido por la administradora de la Facultad, quien en entrevista concedida (ver anexo n° 2) dice lo siguiente:

“Es uno de los aspectos más importantes, ya que genera cambios cualitativos al realizar la acción (función) laboral, además contribuye a mantener un ambiente agradable y proactivo; de la motivación se obtienen beneficios “el compromiso”. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá a empleados comprometidos, además trae como consecuencia una mayor productividad, lo cual a su vez significa mayores ingresos que podrían servir para que ganen más”.

Del testimonio anterior se destaca el hecho que una de las personas clave desde la administración de la Facultad reconoce el valor que tiene la motivación laboral y en esta medida también podría promover la aplicación de planes de incentivos y mecanismos que propicien ambientes laborales que aumenten los niveles motivacionales y por ende un desempeño eficaz y eficiente de las/os trabajadores/as administrativos.



La opinión positiva sobre la importancia de la motivación también es compartida por la Vicedecana de la facultad quien en su entrevista destaca lo siguiente: “Si hablamos del concepto de motivación y su relación con el desempeño laboral, tiene que ver con una buena reciprocidad con el trabajador. Además, considero que, si el trabajador está motivado, sabe la importancia del trabajo que realiza eso le permite desarrollar mejor y con más cariño lo que hace”.

Dentro de las dimensiones de la motivación se encuentran sus elementos intrínsecos, el ciclo motivacional y las teorías relacionadas. Para poder visualizar estos elementos en la percepción de las/os trabajadoras/as administrativas de FAREM Estelí se diseñó una encuesta y una escala de valoración. La encuesta permitió conocer las percepciones de 42 mujeres (51%) y 41 hombres (49%) del área administrativa (tabla n° 2), con relación a condiciones laborales y ambientales, responsabilidades y tareas asignadas, oportunidades de capacitación para el desarrollo profesional, tipo y niveles de comunicación, higiene y salud ocupacional, entre otros aspectos.

Tabla n° 2: Sexo de los trabajadores/as de la FAREM – Estelí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	41	49	49.4	49.4
	Femenino	42	51	50.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la Facultad

Volviendo a las personas que fueron encuestadas, tal como se observa en la tabla n° 3, estas se encuentran en edades comprendidas entre 22 y 59 años, además se presenta los años trabajados en FAREM por cada trabajador (tabla n° 4).



Tabla n° 3: Edad de los trabajadores/as de la FAREM – Estelí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	22	2	2.4	2.4	2.4
	23	1	1.2	1.2	3.6
	24	1	1.2	1.2	4.8
	25	2	2.4	2.4	7.2
	26	2	2.4	2.4	9.6
	27	2	2.4	2.4	12.0
	28	3	3.6	3.6	15.7
	29	1	1.2	1.2	16.9
	30	2	2.4	2.4	19.3
	32	1	1.2	1.2	20.5
	33	7	8.4	8.4	28.9
	34	7	8.4	8.4	37.3
	35	4	4.8	4.8	42.2
	36	5	6.0	6.0	48.2
	38	2	2.4	2.4	50.6
	39	3	3.6	3.6	54.2
	40	4	4.8	4.8	59.0
	41	1	1.2	1.2	60.2
	42	1	1.2	1.2	61.4
	43	1	1.2	1.2	62.7
	44	4	4.8	4.8	67.5
	45	4	4.8	4.8	72.3
	46	1	1.2	1.2	73.5
	48	1	1.2	1.2	74.7
	49	5	6.0	6.0	80.7
	50	4	4.8	4.8	85.5
	51	1	1.2	1.2	86.7
	52	1	1.2	1.2	88.0
	53	1	1.2	1.2	89.2
	54	1	1.2	1.2	90.4
55	1	1.2	1.2	91.6	
56	3	3.6	3.6	95.2	
57	1	1.2	1.2	96.4	
58	2	2.4	2.4	98.8	
59	1	1.2	1.2	100.0	
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la Facultad

En la tabla anterior se nota que un 60% tienen edades menores o iguales a 41 años, una edad productiva desde el punto de vista laboral. También es notorio el



hecho que un 19% de las/os trabajadores/as sean personas de menos de 30 años, lo cual es muy positivo para emprender planes motivacionales, sobre todo de formación profesional. Solamente un 20% tienen edades entre 50 y 60 años, quienes están próximos a su jubilación, pero que igual podrían contribuir con su experiencia a la formación y el relevo generacional de la facultad.

Tabla n° 4: Tiempo de laborar en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6.0	6.0	6.0
	2	3	3.6	3.6	9.6
	3	4	4.8	4.8	14.5
	4	8	9.6	9.6	24.1
	5	11	13.3	13.3	37.3
	6	2	2.4	2.4	39.8
	7	7	8.4	8.4	48.2
	8	3	3.6	3.6	51.8
	9	3	3.6	3.6	55.4
	10	2	2.4	2.4	57.8
	11	4	4.8	4.8	62.7
	12	5	6.0	6.0	68.7
	13	3	3.6	3.6	72.3
	14	3	3.6	3.6	75.9
	15	5	6.0	6.0	81.9
	16	4	4.8	4.8	86.7
	17	1	1.2	1.2	88.0
	19	1	1.2	1.2	89.2
	21	1	1.2	1.2	90.4
	23	2	2.4	2.4	92.8
26	1	1.2	1.2	94.0	
28	1	1.2	1.2	95.2	
30	2	2.4	2.4	97.6	
36	2	2.4	2.4	100.0	
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la Facultad



Los datos de la tabla n° 4, permite identificar que hay una cantidad considerable de trabajadores/as con poco tiempo laborando en la facultad (58% tiene menos de 10 años) con los que resulta sumamente importante actuar directamente en aquellas dimensiones de la motivación que puedan provocar, mantener y dirigir su conducta hacia las metas y objetivos institucionales. Estas dimensiones, tal como lo expresa Robbins, (2005), están relacionados con la *intensidad, la dirección y la persistencia*; esto es crear condiciones laborales y ambientales que intensifiquen los esfuerzos personales para lograr sus propios objetivos, y que estos esfuerzos se canalicen en la dirección de la meta deseada y de forma persistente para lograr sostenerse en el tiempo.

Además, de las 83 personas encuestadas se seleccionó intencionalmente a 17, para aplicarles una escala de valoración que permitiera profundizar en cuanto a los elementos motivacionales relacionados con condiciones laborales, satisfactores de necesidades, relaciones laborales, políticas de estímulo como: remuneración económica, estímulos socioafectivos, tipos y distribución de tareas y responsabilidades, ambiente y condiciones laborales, entre otros; que inciden en el desempeño y bienestar personal en el trabajo.

De las 17 personas a las cuales se les aplicó la escala, 9 son mujeres (52%) y 8 son varones (48%). Sus edades oscilan entre 25 años (mínimo) y 50 años (máximo), quienes se ubican en distintas áreas de trabajo y ocupan diferentes puestos de trabajo: jefa de despacho, operador mimeógrafo, técnicos de laboratorio, inventariante, auxiliar de higiene y seguridad, promotor cultural, contador B institucional, bibliotecaria, agentes C.P.F, estadígrafa, oficinista, aseadora, gestor de compras, responsable de servicios generales. Así se presenta en la tabla n° 5.



Tabla n° 5: Datos Generales de los trabajadores/as de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM - Estelí)

Personas	Edad	Sexo
P1	30	Femenino
P2	49	Masculino
P3	42	Masculino
P4	26	Masculino
P5	40	Femenino
P6	33	Masculino
P7	25	Femenino
P8	28	Femenino
P9	50	Femenino
P10	48	Masculino
P11	30	Femenino
P12	28	Femenino
P13	34	Femenino
P14	38	Masculino
P15	26	Masculino
P16	33	Femenino
P17	39	Masculino

***Fuente:** Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.*

7.2.2 Elementos o factores subyacentes en la motivación y el desempeño

Ahora bien, además de las dimensiones de la motivación también se deben considerar aquellos elementos o factores subyacentes (intrínsecos y extrínsecos) en la motivación y el desempeño, como son: el ambiente laboral, comunicación, cultura organizacional, incentivos y satisfacción en el trabajo. Eso es lo que se aborda a continuación.



Tal como se puede visualizar en el gráfico n° 1, es de destacar que 13 personas (76%) de los 17 trabajadores/as, a quienes se aplicó la escala de valoración, se encuentran en un nivel de motivación superior a los 3 puntos, con un promedio de 3.62.

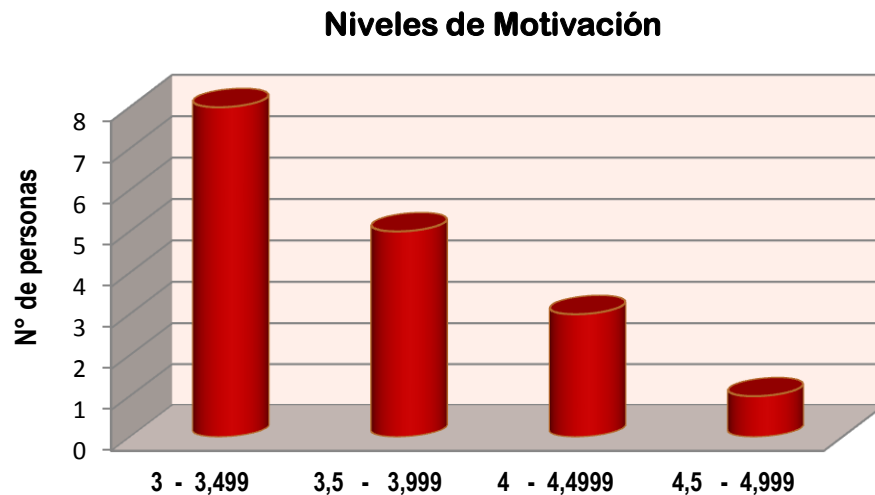


Gráfico n° 1: Valoración global de niveles de motivación de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.

Al respecto se puede considerar que en general la mayoría de los trabajadores de la Facultad se encuentran en un nivel de motivación laboral media alta, es decir por encima del punto medio (en una escala de 1 a 5). Sin embargo, es necesario realizar un estudio más detallado de los ítems que se procesaron en dicha escala de valoración para conocer cuáles de éstos llaman la atención del trabajador, lo cual se explica en los párrafos siguientes.

La tabla n° 6, muestra los ítems con mayor puntaje, que están relacionados con la importancia que tiene para un/a trabajador/a que se le expresen felicitaciones por su trabajo, ya que esto les motiva a aumentar su esfuerzo y ser más eficientes (ítem 2) y la importancia de orientaciones claras y precisas por parte de su jefe inmediato (ítem 5).



Tabla n° 6: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems (extracto)

N°	Ítems	Niveles de motivación y desempeño laboral						
		Menos de 2	2 - 2,49	2,5 - 2,99	3 - 3,49	3,5 - 3,99	4 - 4,49	4,5 - 4,99
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente							*
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo							*
								2

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.

El ítem “2” que se visualiza en el rango más alto de 4,5 a 4,9 hace referencia a la gratitud que muestra el trabajador a un simple gesto o felicitaciones por un trabajo realizado y a la vez expresa que dicho estímulo influye en su desempeño laboral, no importando cuanto esfuerzo requiere esa tarea.

Resulta muy interesante que el ítem 2 se corresponda con una de las necesidades de orden superior de acuerdo a las teorías motivacionales, específicamente con la necesidad de autorrealización que según Maslow “solo puede satisfacerse 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 necesidad es muy importante, ya que ese deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser maximiza el potencial propio y contribuye a lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

En concordancia a los estímulos o incentivos que más inciden en la motivación laboral de los trabajadores, en la entrevista (ver anexo n° 2), la administradora de la Facultad comentó que se deben tomar en cuenta los incentivos financieros y no financieros: entre ellos: reconocimiento de la labor realizada, buena remuneración del



trabajo ejecutado, valorar sus ideas y opiniones, no crear individualismo, respeto, entre otros elementos que sin duda contribuirán a suplir las necesidades de orden superior y mantener un elevado nivel de motivación de las/os trabajadoras/as.

En el párrafo anterior podemos notar que se menciona el reconocimiento a la labor realizada lo que concuerda con la actitud de los trabajadores a sentirse satisfechos con estímulos como éste, el cual se desprende de las **intenciones de conducta** de la motivación

También cabe destacar el ítem 5 que igualmente resultó con uno de los puntajes más altos (tabla nº6), se destaca la importancia de una buena **dirección**, que implica que para alcanzar una meta u objetivo la guía clara y precisa para la ejecución de las tareas asignadas es esencial. Este resultado nos podría indicar que una tarea bien orientada resulta en un menor esfuerzo para que las personas pueden desarrollarlas con confianza y lograr una mayor optimización de los recursos empleados en realizarla.

Ahora se destacan los ítems que resultaron con menor puntaje en la escala de valoración, lo cual resulta también interesante de analizar. Se muestran en la tabla 7.

Tabla nº 7: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems (extracto)

Nº	Ítems	Niveles de motivación y desempeño laboral						
		Menos de 2	2 - 2,49	2,5 - 2,99	3 - 3,49	3,5 - 3,99	4 - 4,49	4,5 - 4,99
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente.		*					
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral		*					
			2					

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.



Dentro de estos ítems con menor puntaje, están el número 11 y el 13 que permiten suponer que los trabajadores de la facultad consideran a la estabilidad laboral un elemento secundario y que existen otros elementos de orden superior que les motivan a permanecer en la institución como el reconocimiento del trabajo, el desarrollo personal y un sistema de recompensas equitativo, entre otros.

El resultado anterior, podría relacionarse con la propuesta de Davis y Newstrom, (2002), afirmando que “no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero sí aparecen en un orden definido. En particular, a medida que se satisfacen las necesidades primarias, las personas conceden mayor énfasis a las secundarias” (p.125).

Siguiendo con el resultado obtenido en cuanto a estabilidad laboral, la administradora explicó que: “la estabilidad en la Facultad crea una posición vitalicia al trabajador hasta la jubilación y/o retiro por parte del trabajador de su cargo o función laboral, el contrato puede sólo disolverse si se acreditan las causales de ley”. Sin duda, esta política de estabilidad laboral permite que las/os trabajadoras/as hayan superado las necesidades de orden inferior (como son las fisiológicas y de seguridad) y puedan disponerse a satisfacer sus necesidades superiores, como es la pertenencia, afecto, autoestima y autorrealización, como la máxima expresión de la motivación humana.

La administradora también agregó que la estabilidad laboral de los trabajadores administrativos está plasmada en el convenio colectivo 2013-2015, los cuales “gozarán de estabilidad laboral en sus puestos mientras dure su buen desempeño y solamente podrán ser despedidos por causa legal o reglamentaria, debidamente comprobadas. La reestructuración, reorganización o eliminación de cargos no constituirán causa justa para despedir a ningún trabajador. Tampoco se podrá bajar de salario a ningún trabajador de base por las causas señaladas anteriormente”.



Desde otra perspectiva, el análisis de los resultados por ítems permite observar además que los puntajes más altos se concentran en 19 ítems, de los cuales 7 se ubican en el promedio global (3.62) de actitud motivacional hacia el desempeño laboral de la mayoría de los trabajadores (tabla n° 8).

Tabla n° 8: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems

Nº	Ítems	+/-	Niveles de motivación y desempeño laboral					
			2 2,49	2,5 2,99	3 3,49	3,5 3,99	4 4,49	4,5 4,99
1	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica	-			*			
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente	+						*
3	Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas	-			*			
4	Cuando estoy motivada/o me esfuerzo al máximo en mi trabajo	+					*	
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo	+						*
6	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo	-				*		
7	Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca	-				*		
8	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución	+					*	
9	Lo que me impulsa a trabajar en la Facultad es el prestigio social que tiene	+					*	
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+			*			
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+	*					
12	Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo	-					*	
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral	-	*					
14	La remuneración que recibo no corresponde con las funciones/responsabilidades y tareas que realizo	-			*			
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones	-			*			
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta	+					*	
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo	-		*				
18	Aún sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo	-			*			



Tabla n° 8: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems

Nº	Ítems	+/-	Niveles de motivación y desempeño laboral					
			2 2,49	2,5 2,99	3 3,49	3,5 3,99	4 4,49	4,5 4,99
19	Participo en las actividades sociales que promueve la Facultad porque es una obligación	-				*		
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, ...) actuales son satisfactorias	+					*	
21	Solo trabajo por mi remuneración económica	-				*		
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+				*		
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+				*		
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+				*		
Global			2	1	6	7	6	2

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.

Sin embargo, de estos 7 ítems que se observan, son 4 (representados con asteriscos coloreados en rojo) los que llaman la atención, ya que resultan con puntuaciones altas pero negativas, y están relacionados con indicadores de la motivación como: **persistencia, relación esfuerzo desempeño, necesidades sociales y necesidades de seguridad**, por lo cual podrían resultar en un punto de análisis para quienes orientan el trabajo desde la facultad, ya que los trabajadores expresan que consideran innecesario insistir en una tarea, algunas de estas les resultan monótonas o repetitivas, algunas veces se participa en actividades sociales fuera de la universidad por orientaciones, además consideran que la remuneración económica es un factor importante por el que colaboran en la institución.

En lo concerniente al grupo de los ítems con mayor puntaje, se nota que en este grupo son 3 los que presentan valoración positiva: ítem 22: referido al sistema de recompensas que se aplica en la Facultad se considera equitativo; ítem 23: relacionado con el trabajo que realizan algunas/os trabajadoras/es les permiten desarrollar su creatividad e ítem 24: que menciona cómo los trabajadores han notado



que cuando introducen mejoras en su trabajo se les reconoce. Este resultado confirma que la combinación de estos tres elementos (remuneración, reconocimiento y autonomía en la realización de las tareas) influye directamente en el desempeño eficiente.

Retomando la tabla n° 8, otros ítem importantes de analizar, ya que reflejan puntuaciones cercanas a la media global (rango de 4 a 4.49) son el 4, 8, 9, 12, 16 y 20 referidos a poner un esfuerzo máximo como consecuencia de un trabajador motivado; lo importante que es mantener **buenas relaciones** con el resto de compañeros aun cuando estén en distintas áreas de trabajo; la influencia del prestigio social de la institución en el impulso a trabajar; la visión hacia el logro de los objetivos y condiciones laborales satisfactorias (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.). Estos ítems tienen relación directa con la necesidad de afiliación a un grupo o institución con la cual se comparten metas y objetivos.

Cofer Maslow también hace referencia a los elementos presentados en estos ítems que se desprenden de las dimensiones de los sentidos de la motivación, así como los elementos motivacionales intrínsecos y las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (sociales, de aprecio y autorrealización). (Chiavenato, 2007).

Tabla n° 9: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems

N°	Ítems	+/-	Niveles de motivación y desempeño					
			2 - 2,49	2,5 - 2,99	3 - 3,49	3,5 - 3,99	4 - 4,49	4,5 - 4,99
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo.	+				*		
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad.	+				*		
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.	+				*		
Global			2	1	6	7	6	2

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.



Como se observa en la tabla anterior, resulta muy interesante comprobar que a las/os trabajadoras/as administrativos de la facultad les parezca equitativo el sistema de recompensas que se aplican (sean monetarias o no), ya que como afirma Robbins (2005) el sentido de equidad incide directamente en la motivación laboral. Según este autor, 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 y si las personas perciben que lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y de resultados se sentirán más motivadas/os y desempeñarán mejor su trabajo. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad y la motivación se puede ver afectada.

Las respuestas a estos ítems que están siendo objeto de análisis tienen un sustento teórico y se explican en la teoría de los procesos, específicamente en el relato de Victor Vroom en la teoría de las expectativas, supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales. (Robbin, 2005).

Al parecer es ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

A continuación, se hace un análisis sobre las respuestas de la escala, a nivel personal, destacando a la persona n° 1 quien se ubica en el nivel motivacional más



alto de la escala y la persona n° 5, la del nivel más bajo. La tabla siguiente muestra los resultados obtenidos:

Tabla n° 10: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems

N° Ítem	Ítem	+/-	P1	P5	
			Edad	30	40
			Sexo	Femenino	Femenino
1	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica	-	5	1	
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente	+	5	4	
3	Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas	-	5	3	
4	Cuando estoy motivada/o me esfuerzo al máximo en mi trabajo	+	5	4	
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo	+	5	4	
6	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo	-	5	1	
7	Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca	-	5	3	
8	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución	+	5	3	
9	Lo que me impulsa a trabajar en la Facultad es el prestigio social que tiene	+	3	4	
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+	5	4	
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+	4	4	
12	Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo	-	5	2	
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral	-	4	2	
14	La remuneración que recibo no corresponde con las funciones/responsabilidades y tareas que realizo	-	4	3	
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones	-	5	3	
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta	+	5	4	
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo	-	4	2	
18	Aún sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo	-	5	2	
19	Participo en las actividades sociales que promueve la Facultad porque es una obligación	-	5	4	
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, ...) actuales son satisfactorias	+	5	4	
21	Solo trabajo por mi remuneración económica	-	5	2	
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+	5	3	
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+	5	3	
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+	5	3	
Total			4.75	3.00	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.



En vista de que la persona n° 1, expresa su acuerdo con la mayoría de los ítems de la escala de motivación no resulta relevante hacer un análisis a fondo sobre ella, en cambio sí resulta interesante analizar el caso de la persona n° 5 para identificar qué aspectos de su vivencia laboral están incidiendo en su baja motivación.

Como se observa en la tabla n° 10, la remuneración económica es una de sus principales motivaciones, ya que asignó su puntuación máxima a la aseveración de que su “impulso principal en el trabajo es la remuneración económica”. Esto no significa que sea malo de por sí, sino que al realizar un análisis según de las teorías motivacionales las satisfacciones de las necesidades fisiológicas no deberían ser lo principal, sino que debería ubicar con mayor nivel de relevancia otras como la identificación con la misión/visión organizacional, el disfrute y la satisfacción por el rol y las responsabilidades ejecutadas, desarrollar actividades en un ambiente laboral ameno, reconocimiento del trabajo, etc.

Resulta interesante visualizar en las respuestas de la persona n° 5, que no le gusta compartir opiniones cuando el trabajo se trata de mantener un equipo, piensa que las orientaciones no son necesarias para realizar un buen trabajo o que ya ha desarrollado suficiente experiencia para seguir desarrollando su trabajo, lo cual podría incidir negativamente en su desempeño profesional a un largo plazo.

Contrario a la opinión de la persona n° 5, en la entrevista (ver anexo n° 2), se refleja que el personal de dirección considera que el trabajar en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, porque permite que haya compañerismo, además genera buenos resultados, ya que normalmente crea entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, refiriendo de la siguiente manera:

“En nuestra Facultad se realizan diversas actividades académicas y administrativas frecuentes, lo que requiere reunir al personal y exponerles las



actividades de las cuales serán partícipe, se les manifiesta la importancia de trabajar en equipo y el logro de los objetivos de la Facultad, de esta manera estamos presentes en la Misión y Visión de nuestra Facultad. En todas las reuniones y capacitaciones se les induce hacia la identidad institucional, el cual se manifestará en el apoyo y compañerismo mutuo”.

“Además se tiene la experiencia que trabajando en equipo las actividades se logran en menor tiempo y costo, y mayor calidad en servicio. En la Facultad se toman en cuenta ciertos factores importante que inducen al trabajo en equipo como es involucrar a los trabajadores en las buenas decisiones, impulsar la comunicación, formar equipos homogéneos (aprovechar la diversidad), no crear la competencia, fomentar la creatividad y la innovación”.

Por otra parte, en palabras de la Vicedecana de la Facultad (ver anexo n° 3), confirma el buen trabajo que realiza la Facultad en promover el trabajo en equipo haciendo partícipe al personal de la planificación de porvenir de la institución, lo que procura que cree un compromiso personal.

Después de un análisis global de la escala de valoración aplicada se puede decir que las teorías tanto de contenido como de proceso caben en la realidad de la Gerencia de Recursos Humanos de FAREM Estelí, lo cual la lleva en buen camino para el logro de sus objetivos institucionales de la mano con colaboradoras/es motivadas/os y con buen desempeño laboral. Ahora, los párrafos siguientes se dedican a realizar un análisis más exhaustivo de los **cinco elementos** que de acuerdo a las teorías de motivación influyen en el desempeño de las/os trabajadoras/es.



a) Ambiente laboral:

Este elemento se evidencia en la institución a través de la motivación personal, el trabajo en equipo y la distribución de las tareas, así se refleja en la escala de valoración y encuesta de opinión aplicadas. Ver tabla n° 11(ítems positivo y negativo relacionados con el ambiente laboral):

Tabla n° 11: Ítems relacionados con el ambiente laboral (extracto)			
Nº	Ítem	+/-	Total
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+	3.24
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo	-	2.88

***Fuente:** Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.*

Se puede observar que los trabajadores consideran que la motivación laboral incide de manera positiva en el ambiente laboral, ya que se refleja un puntaje de 3.24. Además, refleja un puntaje bajo (2.88), el ítem negativo referido al trabajo en equipo, los trabajadores comentan que se necesitan varias opiniones para ponerse de acuerdo y realizar un buen trabajo.

Según Chiavenato (2007), la motivación para el desempeño laboral, constituye de hecho la personalidad de una organización. En efecto, frecuentemente se reconoce que la motivación condiciona al comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar, por eso el gerente debe lograr un acercamiento riguroso para identificar qué factores son claves en el desempeño de su personal, y utilizar su influencia para modificarlo en pro de lograr un ambiente estimulante y positivo.



Otro aspecto relacionado con el ambiente laboral, es la distribución de tareas en cada unidad de trabajo, sí se representa en la gráfica siguiente:

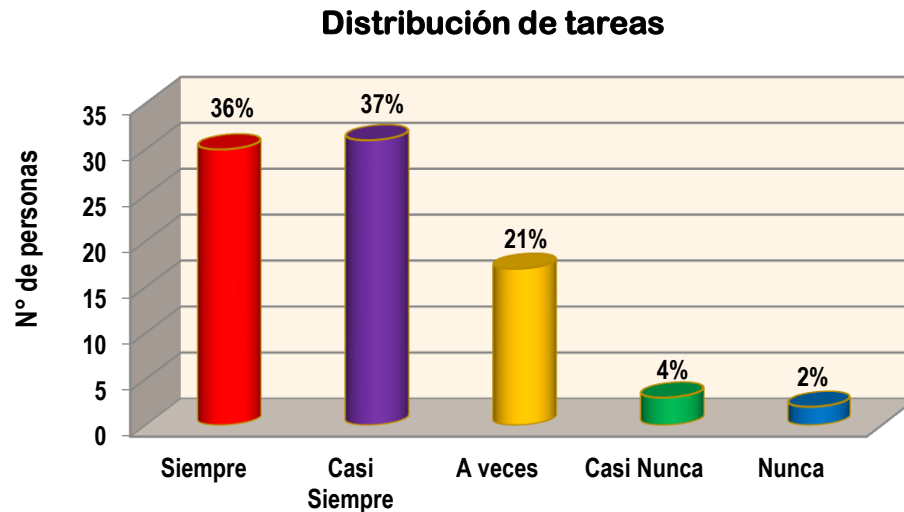


Gráfico n° 2: Distribución de tareas y responsabilidades en las unidades de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los trabajadores/as de la Facultad.

En la encuesta, se les preguntó a los trabajadores: ¿en su unidad de trabajo, las tareas y responsabilidades de todos los miembros son equilibradas, es decir, están bien repartidas?. Como se observa en la gráfica, la mayoría de trabajadores consideran una buena distribución de tareas en las áreas de trabajo donde se desempeñan, solamente una minoría (6%), responden negativamente, sin embargo, es importante conocer el por qué un 21% comenta que sólo a veces las tareas son equitativas en relación al resto de sus compañeros.

b) Comunicación

Acercas de este elemento motivador se les preguntó a los trabajadores: ¿le resulta fácil comunicar dudas, acuerdos y desacuerdos con su jefe inmediato?. En el gráfico n° 3, se reflejan las respuestas que nos guían el análisis de este indicador.

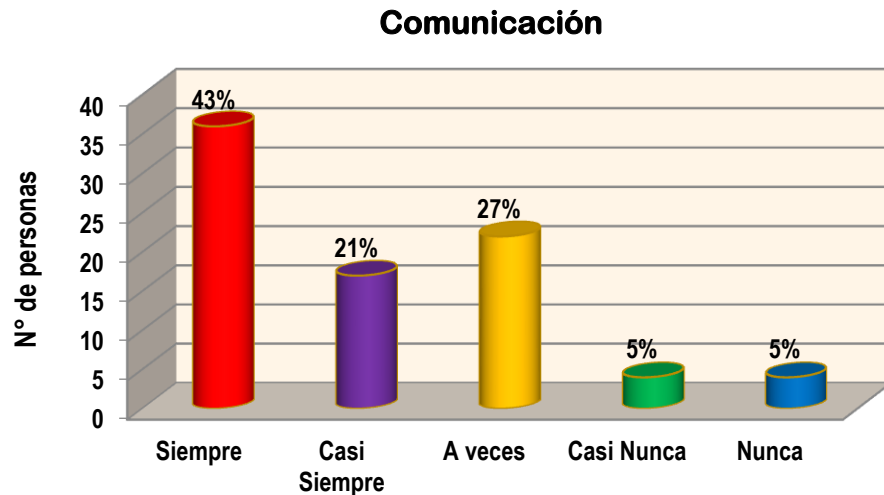


Gráfico n° 3: Comunicar dudas, acuerdos y desacuerdos con el jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los trabajadores/as de la Facultad.

Como se observa en el gráfico, los trabajadores administrativos opinan sobre la facilidad que tiene para comunicarse con su jefe inmediato, de lo cual resultó que 36 personas (43%) aducen que les resulta fácil comunicarse, al igual 17 personas contestan positivamente (21%), lo cual se puede deber a que su jefe le ha brinda la suficiente confianza para hacerlo. Pero además, hay 22 personas que (27%), que dicen que solamente “a veces” logran comunicarse con su jefe, 4 personas (5%) dicen que “casi nunca” y finalmente las restantes 4 personas (5%) de las encuestadas dicen que “nunca” tienen facilidad para comunicarse con su jefe inmediato.

De lo anterior es conveniente mencionar que, aunque el 64% indica que hay una excelente comunicación en cada unidad de trabajo donde ejecutan sus labores diarias, la parte importante donde se debe trabajar como líderes de esta institución educativa es en la mejoría de los que responden que solamente a veces logran tener comunicación con su jefe, ya que refleja un porcentaje bastante considerable (27%),



lo que indica que aún hay trabajo por hacer, ya que debe mejorarse la comunicación dentro de la institución y para ello tomar acciones al respecto.

Siguiendo con este análisis, se puede hacer una comparación con el resultado obtenido en la encuesta, que se muestra en el gráfico siguiente, sobre comunicación:

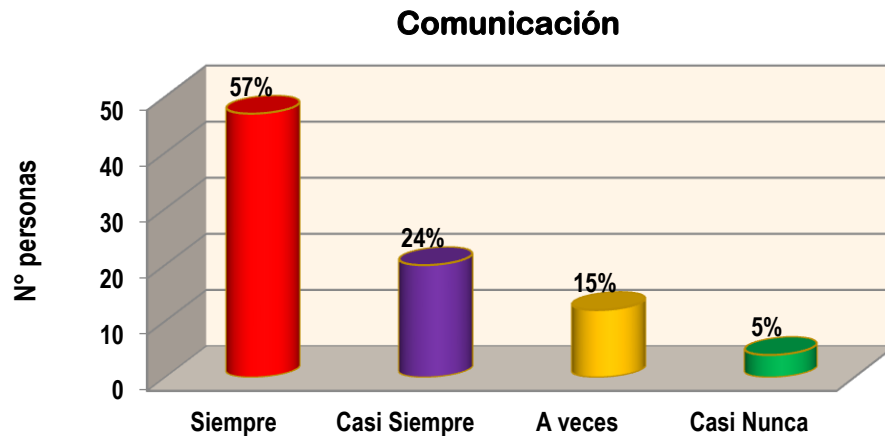


Gráfico n° 4: Comunicación con el resto de compañeros de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los trabajadores/as de la Facultad.

El gráfico n° 4, muestra los resultados de la pregunta ¿la comunicación con el resto de sus compañeros es cordial?. La mayoría se concentra en la escala positiva de “siempre” y “casi siempre”, lo que representa un 81%, pero también se observa una minoría de que expresa que solamente “a veces” (14%) y “casi nunca” (5%) tienen buenas relaciones con sus compañeros.

Por otro lado, en la entrevista aplicada a la administradora de la Facultad se evidenció que en cuanto a la dirección de las tareas a ejecutar están relacionadas con los mecanismos de comunicación que se utilizan en la Facultad para orientar al personal, a lo cual comentó que utilizaban una serie de medios según fuera el caso, entre los cuales se destacaban: circular, memorandum, murales, correo electrónico, página web de la FAREM Estelí, reuniones informativas después de cada Consejo



Facultativo, mantas, comunicación vía telefónica, comunicación verbal y directa, asambleas.

El resultado de la encuesta, concuerda también con los resultados de la escala de valoración, en donde el ítem 5 fue uno de los dos ítems que resultó con mayor puntaje. Tal como se dijo anteriormente, el resultado de la escala de valoración tal como el resultado de la encuesta concuerda con lo que ya planteado por Robbins (2005), en cuanto a que una **buena comunicación** promueve la motivación al dilucidar a las/os empleadas/os lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el adecuado.

Asimismo, lo fortalece Chiavenato cuando dice que: Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan con otras personas, con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación organizacional es el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes. (Chiavenato, 2007).

c) Cultura Organizacional

Este factor se relaciona a la vez con todos los demás porque resume las creencias, expectativas, ideas, valores, y conducta de los trabajadores (Robbin, 2005), por tal razón, es interesante no sólo resumir el sentir y actuar del personal administrativo, sino también conocer la otra cara de la moneda como es el equipo de dirección que nos relató un poco acerca de estos aspectos.

En información obtenida de la entrevista a la administradora de la Facultad (ver anexo n° 2), realiza una valoración sobre aspectos relacionados con la cultura organizacional destacando además algunos elementos positivos, a lo cual expone que: la cultura organizacional la podemos valorar bajo varios efectos sobre el comportamiento de los trabajadores uno de ellos es proceso de selección de



personal (sin duda alguna se retiene al personal egresado de la UNAN), también tendrá efecto sobre la estabilidad laboral y promoción de cargo, de manera que a medida que haya una correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la Facultad, otro efecto es el estilo de liderazgo y toma de decisiones.

La cultura organizacional es cambiante a las nuevas líneas de liderazgo. El rol que juega la cultura organizacional está encaminado a satisfacer las necesidades del estudiantado, el mismo a su vez tendrá consigo un impacto en la sociedad. La cultura organizacional de la Facultad busca interiorizar la identidad institucional a cada uno de los trabajadores logrando la misión y visión de la misma.

La administradora de la facultad también destacó algunos **elementos positivos** de la cultura organizacional, aplicada en la Facultad:

- ◆ Transmite un sentido de identidad institucional de parte de los trabajadores hacia la Facultad.
- ◆ El compromiso institucional.
- ◆ Facilita el logro de actividades contempladas en el POA (Plan Operativo Anual) de la Facultad.

d) Incentivos

Como se describió con anterioridad, los estímulos o incentivos son una parte fundamental dentro de la organización, ya que para el trabajador significa una recompensa a su esfuerzo y para la institución significa un desembolso basado en resultados obtenidos.

Para entender mejor este elemento motivacional, se consultó a la administradora sobre los planes de compensación que tiene la Facultad para sus trabajadores/as y



ella lo explica así: “El plan de compensación está en correspondencia con el salario, beneficios que reciben los trabajadores a cambio del trabajo. Muchos de los beneficios recibidos están contemplados tanto en el convenio colectivo de los trabajadores administrativos como del personal docente”.

Al respecto, en la entrevista realizada a la Vicedecana de la Facultad (ver anexo n° 3), ella comenta que el convenio colectivo actual (2013-2015) ampara las garantías laborales que la institución ofrece al trabajador y considera que es de los mejores del país, porque además de estar en concordancia con las leyes laborales de Nicaragua, también ofrece beneficios adicionales que han sido ganados por el mismo trabajador.

Al realizar una revisión de los documentos administrativos que describen el sistema de compensaciones aplicados en la facultad se destaca lo siguiente:

Clasificación y valoración de cargos.	Fondo Social
Reclasificación y revalorización de cargos.	Viáticos de alimentación.
Tiempo para alimentación.	Subsidio alimenticio y de transporte.
Pago de horas extras.	Refrigerio
Vacaciones descansadas.	Cultura y deportes entre otros.
Permisos especiales para actividades.	Transporte para cambios de vivienda
Reajuste salarial.	Renovación de licencia de conducir.
Pago por antigüedad.	Subsidio y vacaciones
Bono navideño.	Permisos con goce de salario
Reconocimiento por títulos universitarios.	Atención médica especializada.
Premios por años de servicio.	Exoneración de aranceles
Indemnización.	Becas de estudios.
Pago por riesgo profesional.	Capacitación
Atención a jubilados.	Materiales escolares



Pero además resultó interesante preguntar su opinión sobre, cuáles estímulos o incentivos son los que más inciden en la motivación laboral, en la FAREM – Estelí. He aquí nos describe algunos de ellos:

- ◆ Aumento de salario cuando hay reajuste al presupuesto anual.
- ◆ Reconocimiento por títulos universitarios (licenciado, maestrías, especialidades, doctorados).
- ◆ Beneficios que se obtienen por convenios colectivos: atención odontológica, oftalmológica, reconocimiento por años de servicio, becas de estudio, entre otros.
- ◆ Promociones de cargos.
- ◆ Premios por años de servicios.
- ◆ Alimentación, transporte y subsidio de trabajadores administrativos.
- ◆ Transporte para cambios de viviendas.
- ◆ Permisos especiales académicos.
- ◆ Permisos con goce de salario.
- ◆ Materiales escolares para los trabajadores administrativos que actualmente estudian.
- ◆ Permiso para estudiar.
- ◆ A la mujer recibe descanso adicional por parto.
- ◆ Préstamos personales.
- ◆ Bonos navideños.
- ◆ Bonos escolares.

Este elemento de las compensaciones y la percepción sobre la equidad/justicia en la aplicación ya fue objeto de nuestro análisis anterior y es interesante comprobar cómo hay una valoración y percepción muy positiva sobre esto en la mayoría de las/os trabajadoras/es.



Todo lo anterior refleja que la FAREM – Estelí, es una institución deseable para trabajar, puesto que tiene bien definido como estimular a sus trabajadores con incentivos financieros, y de otro tipo. En este sentido, se puede considerar que: Los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, pero no el más importante como se refiere Idalberto Chiavenato en su aporte sobre el tema de incentivos a lo cual considera que “es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual, alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro”. (Chiavenato, 2005)

e) Satisfacción en el Trabajo

La satisfacción en el trabajo es un tema de gran interés por las organizaciones de hoy en día, ya que siempre se juzga a las/os empleados, sea de forma positiva o más bien negativa. Pero realmente la satisfacción fluye de emociones personales inicialmente como se siente la persona en su puesto de trabajo, la otra parte está a cargo de la organización.

Para el análisis de este último acápite, formulado como el quinto elemento que influyen en la motivación de los trabajadores administrativos de la FAREM – Estelí, se consideró importante consultar a las/os trabajadores/as administrativos, a través de la encuesta, acerca de la satisfacción que sienten cuando realizan su trabajo con los estándares requeridos. El resultado obtenido se muestra la tabla n° 12.

Tal como se observa, los datos son verdaderamente agradables, ya que los trabajadores en su totalidad (100%) opinan que realizar su trabajo con esmero es realmente satisfactorio, lo que pone de manifiesto que en cada unidad de trabajo hay interés por realizar un trabajo bien hecho.



Tabla n° 12: Satisfacción al realizar el trabajo con los estándares requeridos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	83	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la Facultad.

Del resultado obtenido se desprende el hecho de afirmar que cuando una persona está satisfecha con su trabajo experimenta en el mismo, ciertos sentimientos de bienestar por haber cubierto sus necesidades en cierto nivel, en base a sus resultados conseguidos y considerando como respuesta aceptable la realización de su tarea.

Del resultado obtenido se desprende el hecho de afirmar, también retomando lo propuesto por Davis y Newstrom (2002), que cuando una persona está satisfecha con su trabajo experimenta en el mismo, ciertos sentimientos de bienestar por haber cubierto sus necesidades en cierto nivel, en base a sus resultados conseguidos y considerando como respuesta aceptable la realización de su tarea, y la definición de (Robbin, 2005), la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo.

Hasta aquí se han abordado los resultados relacionados con los elementos y factores subyacentes que influyen en la motivación laboral de las/os trabajadoras administrativas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) y que corresponden al objetivo no. 1 de este estudio.

En el próximo acápite se describen las técnicas motivacionales que se aplican en la institución y que han tenido un impacto positivo en la motivación y el desempeño laboral de las/os trabajadoras de FAREM - Estelí. Esto es constituye el objetivo n° 2.



7.3 Técnicas motivacionales

Alrededor de todo el contenido de este estudio se entenderá que las técnicas motivacionales no son más que herramientas que permiten estimular la inclinación humana innata de comprometer sus propios intereses y ejercitar las capacidades personales del trabajador/a. Estas técnicas motivacionales permiten superar los desafíos, pero también se trata de crear satisfacción, no sólo a través de factores internos sino también externos, que por lo general se manifiestan ofreciendo recompensas, como por ejemplo: las felicitaciones, dando gracias, aumentando el salario que generan algunas ventajas inmediatas pero no duraderas, entre otras.

En esta parte se realiza una interpretación de las técnicas que engloban los motivos por el cual el/la trabajador/a desempeña sus funciones dentro de FAREM Estelí, entre las cuales se analiza: la automotivación, las condiciones laborales, el enriquecimiento del trabajo, la adecuación persona y su puesto de trabajo, la participación y la toma de decisiones, la formación y el desarrollo profesional, el reconocimiento del trabajo efectuado, el establecimiento de objetivos y la remuneración económica. Los datos se retoman de los instrumentos utilizados, principalmente de la encuesta de opinión.

a) Automotivación

Como se define teóricamente, que le satisfaga al trabajador las tareas que realiza, depende en parte de su propia autoestima y actitud, sin embargo, hay otra parte que se compensa con el hecho que su jefe inmediato o bien los encargados de dirigir la institución reconozcan la importancia de su labor.

Ante la pregunta de ¿le gusta el trabajo que realiza?, tal como se observa en la tabla n°13, la mayoría de las/os encuestadas/os (92%) expresa que Sí, que el trabajo que realizan es satisfactorio.



Tabla n° 13: Satisfacción con el trabajo que realizan los trabajadores de la FAREM.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	7	8.4	8.4	8.4
	Si	76	91.6	91.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

En lo referente a la automotivación también resulta de relevante importancia el “agrado” con relación a las responsabilidades y tareas asignadas, por lo cual se les preguntó a las/os trabajadoras/es si las tareas y responsabilidades asignadas les eran satisfactorias y la mayoría respondió que “siempre” o “casi siempre” estaban satisfechas/os con sus tareas (ver gráfico n°5).

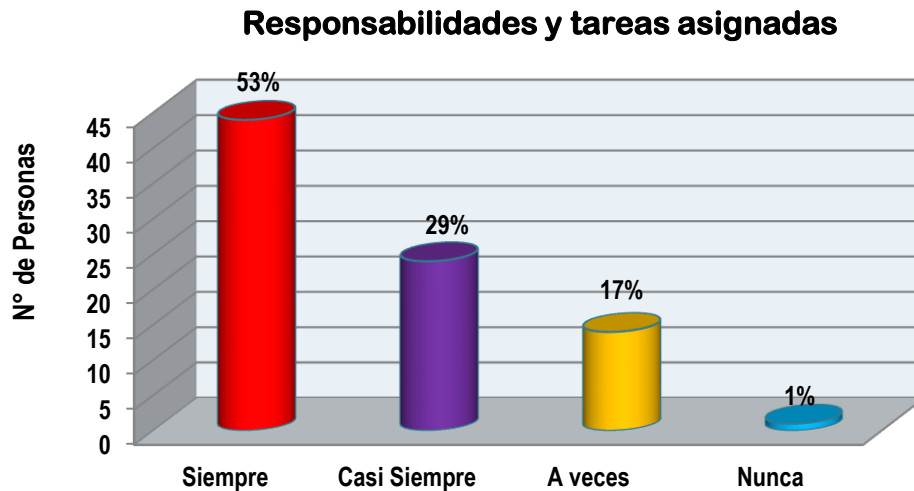


Gráfico n° 5: Satisfacción en las responsabilidades y tareas asignadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión aplicada a los trabajadores de la Facultad.

En el gráfico n° 5, se observa que, de las 83 personas, 68 (82%) muestran un nivel alto de satisfacción, ya que se ubican en las escalas de “siempre” y “casi



siempre”, con tales respuestas confirman estar a gusto en cada unidad de la Facultad donde desempeñan su trabajo.

Para las autoridades de la facultad, debiera resultar importante conocer por qué 14 personas (17%) opinan que “a veces” se sienten satisfechas con el trabajo que realiza y finalmente 1 persona responde que “nunca” considera que sus responsabilidades y tareas son poco agradables. Esto podría ser parte de otro estudio.

Sentirse parte de un equipo en el área de trabajo, es otro aspecto relacionado con la automotivación. En la tabla n° 14, se recopiló la siguiente información:

Tabla n° 14: Ser parte de un equipo en el área de trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	12.0	12.0	12.0
	Si	73	88.0	88.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: *Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.*

En la tabla anterior se puede observar que, 73 personas (88%) opinan ser parte de un equipo en el área de trabajo donde se desempeñan, pero las restantes, 10 personas (12%), no se sienten parte de un equipo.

Las personas necesitamos pertenecer a un grupo, así lo plantea Chiavenato en el grupo de necesidades sociales, pero además esquematiza que están relacionadas con las necesidades de aprecio, ya que éstas definen 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”. (Chiavenato, 2007, p. 51)

En otras consideraciones, para explicar de mejor manera lo que repercute la automotivación se consideró importante conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al aporte al prestigio de la Facultad desde su área de trabajo. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla n° 15: Su trabajo aporta al prestigio de la facultad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	3.6	3.6	3.6
	Si	80	96.4	96.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo.

Como se visualiza en la tabla n° 15, 80 personas, que representan el 96% de actitud positiva (si) y sólo 3 personas, que corresponde a un 4% responde a una actitud negativa (no).

Según Mc Clelland, sentir que tu trabajo es importante y aporta al prestigio de la institución donde lo realizamos es una de las necesidades o impulso que explican en parte la motivación del trabajador, específicamente la clasifica como una *necesidad de logro* sobre un conjunto de reglas para alcanzar el éxito que podría ser personal y a la contribuir a metas institucionales. (Davis y Newstrow, 2002)

Continuando con el análisis de los resultados relacionados con la automotivación como una técnica motivacional, es importante incluir también el liderazgo, como pieza clave de la satisfacción del trabajo, para ello se les preguntó a los trabajadores



si se sentían líderes en su área de trabajo, a lo cual contestaron lo siguiente (tabla n° 16):

Tabla n° 16: Liderazgo en su área de trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	22	26.5	26.5	26.5
	Si	61	73.5	73.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

Como se aprecia en la tabla n° 15, en cuanto a las apreciaciones de liderazgo a nivel personal, 61 personas (74%) expresan que se sienten líderes en el área de trabajo donde llevan a cabo sus labores y las restantes 22 personas (26%) aduce que no se siente líder.

Como lo define Mc Clelland, en su teoría de las tres necesidades, una de ellas explica la necesidad de poder, que encierra el impulso de ocupar enfoques de evidente de liderazgo, el cual está asocia con su automotivación y que se ve reflejado en su desempeño laboral. (Davis y Newstrom, 2002).

Aunque un buen porcentaje del personal administrativo de FAREM-Estelí considera que ejerce roles de liderazgo, habrá que trabajar en el segmento de casi un 30% que considera que no está desarrollando su liderazgo desde su área de trabajo. Posiblemente habrá que incorporar esta temática en los planes de formación e incorporar estrategias para el desarrollo de los liderazgos internos, sobre todo el de las personas más jóvenes.



b) Condiciones laborales:

En este acápite se intenta interpretar sobre las condiciones laborales de las distintas áreas de trabajo de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) y su posible mejoramiento.

En la entrevista sostenida con la administradora de la Facultad (ver anexo n° 2), ella manifiesta una serie de aspectos relacionados con las condiciones laborales actuales que ofrece la institución para sus trabajadores, por lo cual afirma que: “La seguridad y salud en el trabajo es interdisciplinario relacionada con la calidad de vida en el empleo. Es importante hablar del impacto que éste tiene con su entorno, en la FAREM Estelí se podría valorar que las condiciones laborales son las básicas para desarrollar nuestra actividad laboral, siempre están en constante mejoramiento, hecho por el cual existe un plan de mejoras producto de evaluaciones por pares externos”.

En los resultados de la encuesta se puede apreciar la opinión de los trabajadores en cuanto a factores que inciden en las condiciones laborales, en lo referente a la seguridad en el área de trabajo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	22	26.5	26.5	26.5
	Si	61	73.5	73.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

En la encuesta de opinión se refleja que 61 personas consideran que las condiciones de su área de trabajo son seguras y 22 personas dicen que no son



seguras, que representan un 74% y 26% respectivamente. La mayoría de las/os trabajadores/as administrativos (74%) considera que sus condiciones de seguridad en el área de trabajo son seguras, lo cual es muy positivo.

Resultó interesante realizar un cruce entre el área de trabajo donde se desempeña y la seguridad en su área de trabajo, de lo cual los resultados se presentan en la tabla n° 18:

Se puede entrever que los trabajadores del área administrativa son los que consideran que sus oficinas o lugar de trabajo no son muy seguras, en las áreas de Decanatura, Vicedecanatura, Contabilidad, Registro Académico y otras demuestran un cierto número de personas que piensan no tener seguridad completa en su unidad, pero es mucho menor en relación a los que se desempeñan para administración.

Tabla n° 18: Área de Trabajo donde se desempeña*Las condiciones de su área de trabajo son seguras

		Las condiciones de su área de trabajo son seguras		Total
		No	Si	
Área de Trabajo donde se desempeña	Decanato	0	1	1
	Vicedecanato	1	7	8
	Administración	12	38	50
	Contabilidad	2	3	5
	Registro Académico	1	3	4
	Otra	6	9	15
Total		22	61	83

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.



Entre las condiciones laborales también se destacan las condiciones ambientales de la unidad. En el gráfico siguiente se ilustran éstas, en cuanto a climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, de la Facultad.

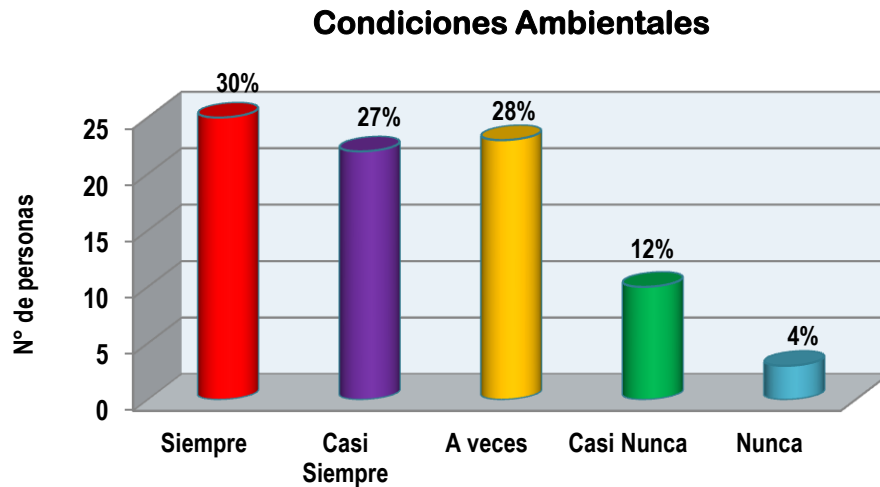


Gráfico n° 6: Condiciones ambientales de la unidad de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión aplicada a los trabajadores de la Facultad.

Al respecto los trabajadores opinaron de la siguiente manera: 25 personas (30%) dijeron que “siempre”, 22 personas (27%) dijeron que “casi siempre”, 23 personas (27%) dijeron que “a veces”, 10 personas (12%) dijeron que “casi nunca”, 3 personas (4%) dijeron que “nunca”.

La mayoría de trabajadores/as (57%) aprecia que las condiciones ambientales de la unidad donde laboral son satisfactorias, por lo tanto, facilitan sus actividades diarias, pero hay un 16% que refleja descontento y es aquí donde se debe realizar trabajos de mejoras, ya que las condiciones laborales están relacionadas con la salud del trabajador y el desempeño de éste.

Por otro lado, en el grupo de factores que inciden en la motivación laboral de la Teoría de Herzberg, se incluye el ambiente físico del área donde se desempeñan los



trabajadores, como factores higiénicos. A lo cual plantea que las condiciones laborales solo evitan que las personas se sientan insatisfechas, pero no llenan tantos vacíos como los factores motivadores (Herzberg, 2009).

Asimismo, es sustancial hablar sobre la importancia de los equipos de protección. Ante la pregunta ¿la Facultad le facilita los equipos de protección personal que su trabajo amerita?, las/os trabajadoras/os opinaron lo siguiente.

Equipos de protección

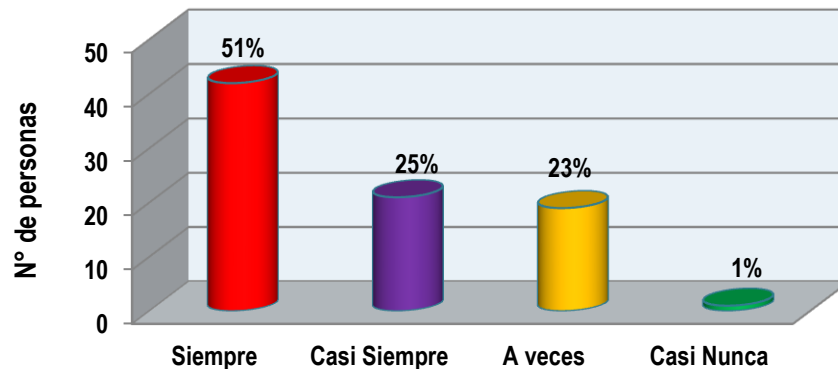


Gráfico n° 7: Equipos de protección para cada tipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión.

Es de observar que un 76% de las/os encuestadas/os considera que la mayoría del tiempo se le facilitan los equipos de protección personal según el trabajo que realizan, entre ellos se encuentran; la disponibilidad de botiquines de primeros auxilios para uso de todo el personal, mascarillas y guantes principalmente para protección del personal de limpieza, y otros que no son de uso personal, pero si resguardan la seguridad de los trabajadores, como la existencia de extinguidores en cada pabellón, laboratorios y otras áreas definidas.

Con relación a este mismo aspecto, se preguntó sobre las medidas que la institución implementa para disminuir los riesgos laborales. Acá se incluye la opinión de la administradora, quien en la entrevista realizada comenta lo siguiente: “en los



últimos años, aproximadamente a partir del 2008 en adelante el tema de riesgos laborales es muy importante, conformándose una comisión mixta de higiene y seguridad laboral y actualmente disponer de un responsable en materia de higiene y seguridad, entre las actividades anuales que esta comisión persigue está el disminuir el riesgo laboral”.

Igualmente mencionó algunas medidas que actualmente se llevan a cabo para disminuir dichos riesgos en la institución, entre éstas:

- ◆ Fomentar el apoyo entre los trabajadores (trabajo en equipo) y la comunicación efectiva, con el objetivo de reducir o eliminar el estrés.
- ◆ Adecúa la cantidad de trabajo al tiempo que dura la jornada.
- ◆ Se garantiza el respeto y el trabajo justo a los trabajadores eliminando la exposición a la baja estima.

c) Enriquecimiento del trabajo

En la escala de valoración aplicada a 17 trabajadores/as administrativos se consultó acerca de aspectos relacionados con el enriquecimiento del trabajo. Fueron 2 los ítems relacionados y cuyos resultados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla n° 19: Ítems relacionados con el enriquecimiento del trabajo			
Nº	Ítem	+/-	Total
3	Las actividades que realizo se han vuelto monótonas	-	3.29
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+	3.59

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.



El análisis que se realizó (ver tabla n° 19) arroja los siguientes resultados:

El ítem 3 resultó con puntuación de 3.29 que está por debajo de media global referida con anterioridad (3.62), lo que significa que en muchos puestos de trabajo las actividades son repetitivas lo cual puede llevar al cansancio o el aburrimiento del trabajador.

Con relación a este resultado, Furnham, Adrian (2006), plantea que: la idea que subyace a la técnica del desarrollo y enriquecimiento del trabajo consiste en aumentar el contenido de un puesto (incrementando la cantidad y variedad de las tareas) y al mismo tiempo, motivar a los empleados a que lleven su trabajo a un nivel más elevado.

En tanto el ítem 23, también se relaciona con el enriquecimiento del trabajo habla por sí solo y resultó con puntuación de 3.59, por debajo de la media, sin embargo, se podría deducir que algunas/os trabajadoras/es consideran que en su trabajo además de recibe una remuneración salarial les permite ser creativos, lo cual es una razón poderosa para poner mayor esfuerzo en las labores que realizan.

Según Herzberg, el empleador que se interese en crear una fuerza laboral automotivada debe hacer hincapié en el “enriquecimiento del puesto” o en factores motivadores, en lugar de basarse en los factores de higiene. Logrando así que los puestos de trabajo sean más desafiantes, así como al proporcionar retroalimentación y reconocimiento; es decir la tarea de las/os líderes organizacionales radica en conseguir que el propio trabajo produzca una motivación intrínseca, ya que en este caso la motivación está dentro de la persona; porque el simple hecho de llevar acabo el trabajo produce motivación. (Dessler, 2009)



d) Adecuación persona / puesto de trabajo:

Los datos para realizar el análisis de la adecuación de la persona con su puesto de trabajo se retoman de la encuesta realizada a las/os 83 trabajadores/as administrativos de la Facultad. En este sentido, se les preguntó si consideraban que el trabajo que desempeñan actualmente está acorde con su formación, capacidades y habilidades y 64 personas que corresponden a la mayoría (77%) respondió que “sí”.

Tabla n° 20: El trabajo que desempeña está acorde con su formación, capacidades y habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	22.9	22.9	22.9
	Si	64	77.1	77.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

Aún con la valoración positiva de la mayoría con respecto a este aspecto, no se puede obviar que hay 19 personas (23%) que opinan que su trabajo no tiene que ver con su formación profesional o bien podría suponerse que ese 23% del personal administrativo trabaja por otras razones no por desarrollarse profesionalmente, sin embargo esto puede ser una espada de doble filo para la institución, puesto que puede haber otras personas que podrían desempeñarse mejor en estos puestos de trabajo, en cambio si el trabajador está en el puesto que desarrolla sus capacidades y habilidades, puede ser que esto lo haga desempeñarse de una mejor manera y proponerse retos para alcanzar cada vez un nivel mayor.

El resultado anterior también demuestra que si los trabajadores se preparan de acuerdo al cargo a desempeñar pueden lograr un mayor rendimiento en el



desempeño de sus labores y por lo tanto coadyuvar a objetivos comunes (personales y organizacionales).

Con relación a este aspecto, la administradora de la facultad opina que, en la institución, los puestos de trabajo son ocupados por personas que tienen los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías las funciones, ya que “toda contratación del personal administrativo se lleva a cabo por la necesidad de contratar el recurso en determinada área, tomando en cuenta la profesión y experiencia del mismo”.

Con respecto a la relación que debe existir en el puesto y la persona que lo desempeña, Herzberg plantea en su teoría que dichos factores son motivadores y se relacionan con el contenido del cargo, se centran en el puesto, deberes relacionados con el cargo, como por ejemplo: la responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar su trabajo, posibilidades de ascenso, entre otras. (Herzberg, 2009).

Otro aporte importante sobre la adecuación de los puestos de trabajo, es la de Whetten y Kim (2010), aunque es importante ocuparse del entrenamiento y el apoyo de las necesidades de los subordinados y estar involucrados de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una aptitud adecuada, la influencia de las acciones del directivo en la motivación diaria a los subordinados es igualmente vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

e) Participación

Al hablar de participación de las/os trabajadoras/as, en el contexto de este estudio, está relacionado con el nivel de involucramiento en la elaboración del diseño y planificación del trabajo. Esto se considera una técnica motivacional ya que



constituye una de las formas en que las/os empleadas/os pueden participar en la toma de decisiones.

Nuevamente, se retoman para este análisis los datos de la encuesta aplicada a 83 trabajadores/as administrativos de la facultad y en este sentido cuando se les preguntó si el responsable tomaba decisiones con el resto del personal de la unidad un 63% menciona que ‘siempre’ o ‘casi siempre’ (ver gráfico n° 8):

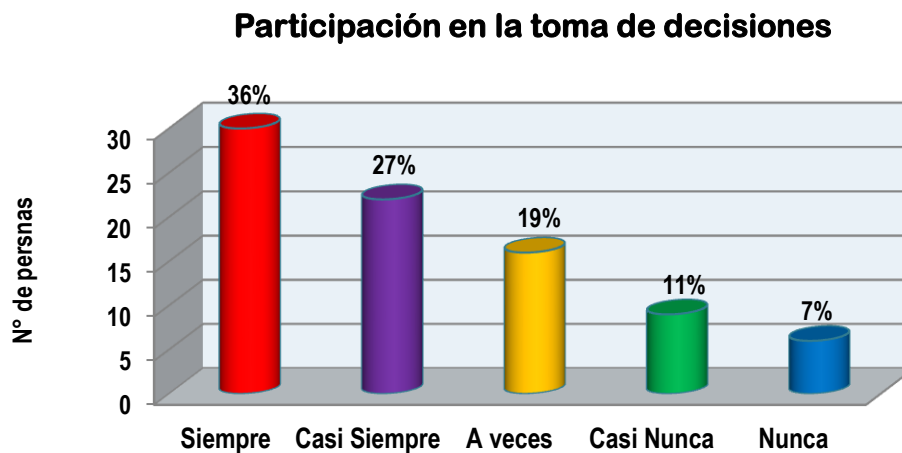


Gráfico n° 8: Toma de decisiones de los directivos con el resto del personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión aplicada a los trabajadores de la Facultad.

Es notorio visualizar que son 16 personas (19%) las que opinan que solamente “a veces” participan en la toma de decisiones y 15 personas (18%) dicen que “casi nunca” o “nunca” han sido partícipes en la toma de decisiones de su unidad de trabajo. Esto indica que un 37%, un porcentaje bastante alto, considera que su nivel de participación en la toma de decisiones es bajo o nulo.

La participación en la toma de decisiones requiere de un análisis profundo en cuanto a si en todos los puestos de trabajo es permisible la autonomía o bien si el desarrollo de las funciones del trabajador va en dependencia de los requerimientos de su jefe inmediato. La disyuntiva está hasta qué punto el trabajador tiene



autonomía para tomar alguna decisión desde su puesto de trabajo o si en cambio no tiene ninguna potestad en la actuación de los deberes encomendados.

f) Formación y Desarrollo Profesional

El análisis de la formación y desarrollo profesional como técnica motivacional implica verificar la cantidad y tipo de oportunidades que la institución está ofreciendo para el desarrollo profesional de sus trabajadores/as. Los datos de la encuesta aplicada a las/os 83 trabajadores/as administrativos de la FAREM Estelí, muestran que un 59% consideran que “siempre” o “casi siempre” se les brindan oportunidades para crecer profesionalmente, lo cual conlleva un enriquecimiento laboral y personal (Ver gráfico n° 8):

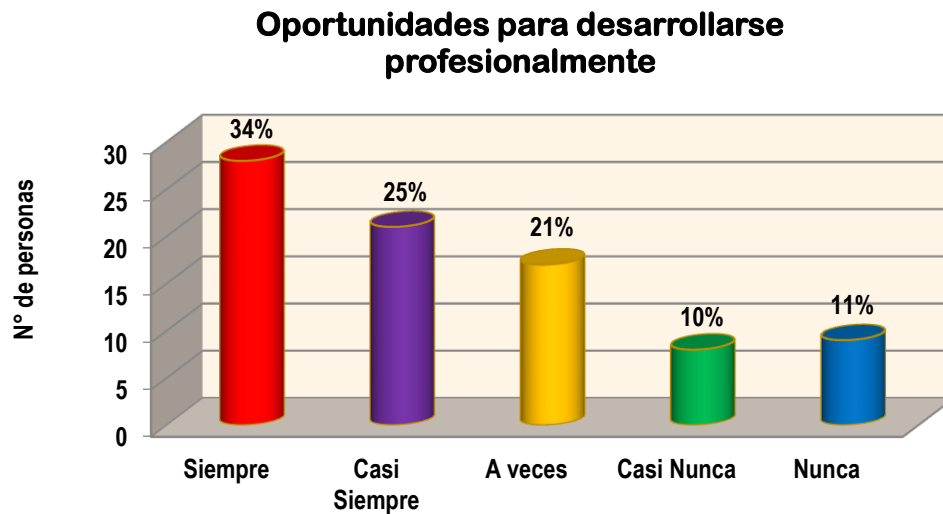


Gráfico n° 9: Oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de opinión aplicada a los trabajadores de la Facultad.

Los datos del gráfico anterior también muestran que hay 17 personas (21%) que opinan que “a veces” la institución brinda dichas oportunidades y el restante (21%) dicen que “casi nunca” o “nunca”. Si se suman todos estos porcentajes de valoración no tan positivos, se obtiene un porcentaje de 41% de trabajadores/as que consideran



que les hace falta tener acceso a un mayor número de oportunidades de formación para desarrollarse profesionalmente, un elemento que la facultad debe retomar en sus planes y programas.

Al referirse a este aspecto, la administradora de la facultad manifiesta que, en el caso de la institución, la mayor oportunidad de trabajo se les ha dado a los egresados de la Facultad, promoviendo de esta manera el relevo generacional.

Víctor Vroom, habla en su teoría de las expectativas de la relación esfuerzo y desempeño, relación desempeño recompensa y la relación de recompensas y metas personales, lo cual está estrechamente ligado con la necesidad del trabajador de sentirse motivado hacia el esfuerzo, desempeño y recompensa. Por lo cual plantea que: “la motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo”. (Davis y Newstrom, 2002, p. 142)

Otro aspecto relacionado con las técnicas motivacionales de formación y desarrollo profesional son las posibilidades de ascenso en la institución. En la encuesta aplicada, un 60% de trabajadoras/es expresan sí tienen oportunidad de ascensos en el trabajo, aunque casi un 40% menciona que todavía no es así en el caso de ellas/os (ver tabla siguiente):

Tabla n° 21: Posibilidades de ascenso en la Institución.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	33	39.8	39.8	39.8
	Si	50	60.2	60.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo.



Este tema de las aspiraciones de ascenso laboral y su concreción en la práctica podría ser un tema a retomar por las autoridades administrativas de la Facultad, ya que esto incide directamente en los sentimientos de realización y por ende de motivación de las/os trabajadoras/as. Según la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow ubica esta carencia en las de orden superior como es la necesidad de autorrealización, lo que produce una satisfacción personal y el anhelo de tener nuevas metas. (Chiavenato, 2007)

Se hizo necesario la tabulación cruzada entre el sexo y las posibilidades de ascenso, se pudo obtener la siguiente información, como se muestra en la tabla n° 22.

Tabla n° 22: Sexo*Existen posibilidades de ascenso para usted				
		Existen posibilidades de ascenso para usted		Total
		No	Si	
Sexo	Masculino	14	27	41
	Femenino	19	23	42
Total		33	50	83

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

Como se observa en la tabla cruzada las posibilidades de ascenso dentro de la institución están bien distribuidas entre varones y mujeres, ya que 27 varones comentan tener acceso a esta oportunidad y 23 mujeres también piensan de igual forma.

g) Reconocimiento del Trabajo efectuado

En la tabla n° 23, está la respuesta de 83 trabajadores/as encuestados/as alrededor de si se recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad



y esmero. Como se observa en la tabla, la mayoría de ellas/os (un 55%) admite que “No” considera que recibe estímulos por un trabajo hecho.

Tabla n° 23: Recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	46	55.4	55.4	55.4
	Si	37	44.6	44.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

Este es un punto muy importante a ser retomado en las políticas de estímulo y recompensa de la facultad ya que no solamente debe incorporarse el tema de la recompensa económica sino también otro tipo de reconocimientos como un simple gesto, una palabra de agradecimiento, u otros.

El reconocimiento del trabajo, más allá de la compensación económica se ubica como una necesidad superior (necesidad de aprecio) como las plantea Cofer Maslow en la cima de su pirámide, que genera autoconfianza y regocijo en la persona. (Chiavenato, 2007)

h) Establecimientos de objetivos

Al referirnos a la técnica motivacional de establecimiento de objetivos, bajo el concepto: acuerdo entre jefe de unidad y subordinados, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto, en la entrevista con la administradora de la Facultad se destaca lo siguiente:



“En la Facultad esta técnica se aplica mediante las actividades programadas en el plan operativo anual de la Facultad, y gira entorno a las diferentes actividades planificadas en los departamentos académicos y áreas conexas, cada uno de los trabajadores tiene un rol o función en el área”.

La técnica motivacional entra en juego en reconocer a cada trabajador la importancia de la función de éste para el logro de objetivos, y es un hecho que existe el acuerdo entre jefe de unidad y subordinados sino obstaculizaría el logro de objetivos

i) Remuneración económica

Según la escala de valoración aplicada a 17 de los 83 trabajadores/as administrativos de la Facultad se determinaron los resultados de los ítems, tanto positivo y negativo, que están relacionados con esta técnica motivacional (ver tabla n°24).

Tabla n° 24: Ítems relacionados la remuneración económica			
Nº	Ítem	+/-	Total
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+	2.47
21	Sólo trabajo por mi remuneración económica, que están relacionados con esta técnica motivacional	-	3.94

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral de los/as trabajadores/as de la Facultad.

La aseveración del ítem 11 expresa que para la mayoría de las/os trabajadores/as administrativos de la Facultad es muy importante una remuneración económica que les permita cubrir las necesidades elementales de su familia. Este es sin duda uno de los elementos de motivación para cualquier trabajador/a lo cual se vé reforzado por el resultado del ítem 21. Por supuesto, en los otros ítems de la escala y en la misma



encuesta se extrae la idea que, aunque la remuneración económica es un elemento de motivación de primer orden, no es la única ni la principal necesariamente.

En este sentido, la teoría de la equidad de J. Stacy Adams, ofrece conocimientos importantes sobre la motivación en los empleados, demostrando que, para la mayoría de los empleados, las remuneraciones relativas y las absolutas ejercen una influencia significativa en la motivación, pero quedan algunos vacíos pues el comportamiento humano no es predecible. (Robbin 2005).

Ya una vez abordado lo relacionado a las técnicas motivacionales que se aplican en la facultad y cómo son percibidas éstas por las/os trabajadores/as administrativos, en el próximo acápite se procede a realizar un análisis de las tendencias para la evaluación del desempeño laboral que se aplican en la facultad y que corresponde al tercer objetivo de la investigación.

7.4 Tendencias para la evaluación del desempeño laboral que se aplican en la Facultad

Para el desarrollo del Talento Humano, se considera importante tener claro que, para cualquier institución, el recurso más importante es el trabajador, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido en numerosas ocasiones, por lo cual en las nuevas generaciones de líderes y/o dirigentes, se pretende hacer que esto deje de ser sólo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica



dicha teoría. La novedad de esta tendencia en la evaluación de desempeño, radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones que el trabajador desarrolla en determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales, lo cual está relacionado directamente con la evaluación de desempeño por competencia.

En este acápite se trata de abordar las nuevas tendencias de evaluación de desempeño que se pretenden se hagan una realidad y se realiza una aproximación en los aspectos que relacionan con esta temática y que son aplicados en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), lo cual nos dará un punto de partida para cumplir con el objetivo propuesto.

A continuación, se destacan algunos de los indicadores en que se basa la evaluación de desempeño, en términos de las disposiciones actuales, como son: la reducción de niveles jerárquicos, la evaluación cualitativa de forma directa, inversiones en educación, capacitación, desarrollo; un sistema de evaluación adecuado, capaz; y una mayor participación del empleado.

a) Reducción de los niveles jerárquicos

En la entrevista realizada a la administradora de la facultad (ver anexo n° 2), se le preguntó sobre la importancia de la interacción de las/os jefes con sus colaboradores y dicho sea de paso su contribución en el éxito de la institución, a lo cual ella contestó que si considera que la interacción con el personal contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución “En la medida que trabajemos en equipo, estableciendo procesos organizados en todas las gestiones, actualmente estamos trabajando en un plan de mejoras de cara a la misión y visión de la Facultad”.

También es importante reflejar en este capítulo, la opinión de la Vicedecana (ver anexo n° 3), que hace referencia al trabajo que realiza la Facultad desde sus



unidades de dirección para promover la reducción de los niveles jerárquicos, a lo cual comentó: Se ha trabajado muy bien en cuanto a las relaciones humanas dentro de la institución, ya que se implementa la participación del trabajador en la planificación, entonces, “si se planea junto, se trabaja junto y se evalúa de igual forma”, por lo cual considera que un trabajo colaborativo aporta a un mejor desempeño.

b) Evaluación cualitativa de forma directa

Esta tendencia para la evaluación de desempeño se centra en el trabajo en equipo y a la vez promueve el compromiso institucional, ya que el empleado es responsable de su propio trabajo y se le evalúa de acuerdo a su desempeño, pero tomando en cuenta no solamente las valoraciones de su jefe inmediato, sino también, sus propias apreciaciones, pues se plantea que nadie sabe más de su trabajo que el mismo que lo realiza. Además, la evaluación de desempeño de forma directa pretende no depender de informes sucesivos.

Al consultar a 83 trabajadores/as administrativos de la Facultad su percepción en relación cómo se realizan actualmente las evaluaciones de desempeño, tal se observa en la tabla siguiente, la mayoría (61%) opina que ‘no’ se están realizando estas evaluaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	51	61.4	61.4	61.4
	Si	32	38.6	38.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.



Este resultado representa un llamado a quienes orientan el trabajo desde la Facultad ya que según Chiavenato (2007), básicamente puede decirse que cuando un programa de evaluación de desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bajo perspectivas de conocimiento y retroalimentación, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo; pero cuando no se evalúa y da seguimiento, podría resultar en un peligro para la bienandanza de los procesos internos y por ende de la calidad de los servicios que se ofrecen desde esta institución educativa.

Vale aclarar y prestar atención en que el resultado obtenido en la encuesta aplicada a los trabajadores concuerda con la respuesta que brindó el equipo de dirección ya que el 39% que respondió que sí se les aplicaban evaluaciones periódicas corresponde al personal administrativo que labora en la Facultad y el 61% que contestó negativamente se refiere al personal permanente al cual no se le aplican evaluación pero si está estipulado en el reglamento, y se está trabajando en ello como lo afirma la administradora “hasta la fecha no se ha llevado a cabo la evaluación al personal permanente”.

Con todo esto, para la administradora de la facultad resulta muy importante mejorar el sistema de evaluación de desempeño de las/os trabajadores/as ya que considera que la evaluación de forma directa dinamizaría la política de recursos humanos habitual, ya que se podrían ampliar los parámetros de evaluación existentes y al aplicar una evaluación directa (abierta) se abordan diferentes aspectos que a lo mejor no están en los parámetros de evaluación, facilita detectar debilidades en el desempeño laboral del evaluado y a la vez buscar las posibles mejoras en su momento.



c) Inversiones en educación, capacitación y desarrollo

La nueva tendencia de las evaluaciones también concibe que, el talento humano debe ser estimulado y desarrollado y no ser tratado únicamente como recurso inercialmente disponible, promoviendo cambios a través de profesionalización capacitación y demás aspectos que contribuyan a un mejor desempeño. (Chiavenato, 2007).

En la encuesta de opinión dirigida a las/os trabajadores/as administrativos se incluyó una pregunta relacionada con que si habían recibido capacitaciones que les permitieran mejor su desempeño laboral. La tabla siguiente muestra que un 69% sí han recibido capacitaciones y el restante (31%) no han participado en este tipo de formación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	26	31.3	31.3	31.3
	Si	57	68.7	68.7	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

Además de preguntar si han recibido capacitaciones, también se consideró importante saber si las capacitaciones recibidas incluían temas y metodologías adecuadas para cada puesto de trabajo. En la tabla siguiente nos damos cuenta quienes han recibido capacitación, un 65% si considera que las temáticas y metodologías han sido adecuadas y el resto que no.



Tabla n° 27: Temáticas y metodología de las capacitaciones adecuadas para cada puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	34.9	34.9	34.9
	Si	54	65.1	65.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

Lo anterior indica la necesidad ahondar un poco más en cuando a la frecuencia, calidad y pertinencia de los procesos de formación dentro de la institución, ya que un sistema de formación y actualización profesional deficiente podría incidir negativamente en el desempeño laboral. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha. Realizar un estudio sobre este factor puede traer beneficios a corto, mediano y largo plazo

Entre las funciones gerenciales y de personal, están la de formar un equipo de trabajo donde se establezcan estándares para el desempeño, evaluar el rendimiento, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores, para compensar y ayudar a obtener los mejores resultados dentro de la organización.

En las organizaciones actuales, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo cual se hace imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado dentro de la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, F. 2000, p. 84).



d) Sistema de evaluación adecuado y capaz: las personas como el blanco de las transformaciones

Ya en el punto anterior (numeral b) se abordó un poco acerca de las oportunidades de desarrollo profesional en la institución encontrando algunas deficiencias a superar en cuanto al sistema de evaluación de desempeño. Al respecto, Chiavenato (2007), plantea que en las nuevas tendencias de evaluación de desempeño las personas deben ser “el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en prácticas”.

Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

Por otra parte, se puede decir que el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución, para ello es necesario un sistema de evaluación adecuado y capaz, para conocer un poco sobre la metodología de las evaluaciones en la Facultad, a través de la entrevista, (Ver anexo n° 2), la administradora explica con qué frecuencia realizan evaluaciones de desempeño al personal administrativo de la Institución, refiriéndose que actualmente la Facultad evalúa al personal administrativo contratado dos veces al año, al personal que ingresa por primera vez se le aplican 3 evaluaciones al año.

Está reglamentado que la evaluación se practicará al personal contratado por tiempo determinado una semana antes de finalizar el contrato, promociones y traslados al finalizar el período de prueba de treinta días, y al personal permanente en octubre de cada año.



De esta forma, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si esa conducirá a los objetivos deseados (Chiavenato 2007).

Como se ha discutido la evaluación de desempeño valora el potencial de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada uno, por consiguiente, se puede concluir que un sistema de evaluación inadecuado puede contribuir a un desaprovechamiento de dicho potencial.

e) Mayor participación del empleado: autoevaluación y autodirección:

Actualmente en algunas instituciones que conocen la importancia del liderazgo democrático, permiten que el mismo trabajador responda por su desempeño y realice su auto evaluación, es decir, el trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el jefe y /o responsable de esta ardua tarea. En esto se basa la nueva tendencia de evaluación con mayor participación del trabajador.

Los datos para realizar el análisis de esta tendencia en la institución de estudio, son retomados nuevamente, de la encuesta de opinión realizada a 83 trabajadores/as administrativos. En el aspecto de autoevaluación y autodirección se consideró importante preguntarles a las/os trabajadores si tienen libertad para decidir en las tareas que ejecutan y tal como se muestra en la tabla siguiente, un 61% expresa que sí tiene esa libertad.



Tabla n° 28: Libertad que tienen los trabajadores para decidir en las tareas que ejecuta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	32	38.6	38.6	38.6
	Si	51	61.4	61.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo de la Facultad.

Con los datos presentados en la tabla n° 25, se puede deducir que la autodirección es un aspecto muy importante para los trabajadores de la Facultad y que 61%, tiene autonomía para tomar decisiones sobre el trabajo que realiza, eso no significa que no esté ligada con otros aspectos importantes como es la guía o bien el trabajo en equipo, lo cual es de vital importancia para lograr desarrollar un buen trabajo.

Conocer las medidas que el responsable del área toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo) y las que el propio subordinado debe tener por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera) son importantes para lograr una autoevaluación positiva y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control.

La autoevaluación y autodirección podrían estar dentro del grupo de factores que influyen en el desempeño laboral de la teoría de Herzberg, se encuentran los factores motivadores que “producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad”, estos factores se refieren a los relacionados con el cargo como la libertad de decidir cómo realizar su trabajo (Herzberg, 2009). Además, se relacionan directamente con las necesidades de orden superior de Maslow, específicamente con la autorrealización para el aprovechamiento del talento personal.



VIII. CONCLUSIONES

Establecer el vínculo entre la motivación y el desempeño laboral de los/as trabajadores/as administrativos de Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí)” fue el hilo conductor de análisis de esta investigación correlacional, de lo cual es posible extraer diversas conclusiones:

Los resultados de la revisión documental y su correspondiente análisis de contenido permitieron fundamentar la relación directa entre la motivación y el desempeño laboral considerando distintas teorías motivacionales, como las de contenido y de procesos, así como los elementos y factores incidentes en la motivación personal.

Aplicar distintas técnicas de captura de datos, especialmente la escala de valoración y la encuesta de motivación a trabajadores/as administrativos de la Facultad, permitió verificar la existencia de una tendencia que permite plantear que la motivación, entendida en su concepción integral, se relaciona directamente con el desempeño laboral, de manera que, estudiados los elementos motivacionales y correctamente diseñadas todas las técnicas que promuevan una actitud positiva del trabajador, logran influir y mostrar en ellos mejores desempeños.

Mediante la aplicación de una escala de valoración, de 24 ítems, construida a partir de teorías motivacionales y los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral se determinó **un nivel promedio de motivación de 3.62** (en una escala de 1 a 5). Por supuesto, los factores de la motivación son de naturaleza subjetiva y muy particulares para cada trabajador/a e impactan de forma distinta en su desempeño laboral, sin embargo, obtener un resultado de la escala por encima del punto medio indica una valoración general muy positiva entre las/os trabajadores/as administrativos de FAREM Estelí sobre la relación entre la motivación (y sus elementos subyacentes) con el desempeño laboral.



Al analizar los elementos de la escala de valoración que son más relevantes para las/os trabajadoras/es administrativos se logró determinar que los elementos motivacionales de mayor satisfacción son los **estímulos emocionales y psicoafectivos**, como por ejemplo recibir felicitaciones, orientaciones claras y oportunas, etc y que estas expresiones les motivan a esforzarse por ser más eficientes.

Otro de los elementos sobresalientes, tanto de la escala como de la encuesta de satisfacción, está relacionado con la importancia que se otorga a un **ambiente laboral** ameno lo que genera una motivación personal que le invita a trabajar en equipo (73% positivo). En cuanto a la **comunicación** se reflejó un resultado muy positivo ya que la mayoría (un 64%) considera que su jefe le brinda la libertad para comunicarse según las necesidades del área donde se desempeña, además de tener buena comunicación con sus compañeros de trabajo (71% positivo). Otro punto importante de mencionar es la satisfacción que reflejan cuando realizan su trabajo con los estándares requeridos es totalmente positiva 100%

En cuanto a la **cultura organizacional**, el personal directivo dice estar muy arraigado en estos términos, buscando interiorizar la identidad institucional en cada trabajador con la meta de cumplir con su misión, visión y objetivos estratégicos. En este mismo sentido, se pudo verificar que a nivel del personal administrativo lo que facilita el trabajo, bajo una cultura organizacional definida, es que la institución se guía bajo esquemas y políticas de Administración de Recursos Humanos y de prácticas organizacionales muy bien definidas.

En lo que respecta a las **técnicas motivacionales** identificadas en la institución se logró evidenciar que las/os trabajadoras/es administrativos demuestran alta satisfacción, ya que la mayoría expresó que les gusta el trabajo que realizan, se sienten a gusto con las tareas asignadas, se consideran parte de un equipo en su área de trabajo y tienen bien definida su identidad institucional, pues argumentan que



su trabajo aporta al prestigio de la institución, y que además ponen en práctica el liderazgo desde su área de trabajo.

Asimismo, se refleja la importancia que se ofrece a la **naturaleza y contenido del diseño del puesto**, las condiciones laborales seguras, condiciones ambientales satisfactorias, el establecimiento de metas y una serie de factores que engloba el grado de cobertura de sus expectativas y necesidades.

El elemento de la participación en la toma de decisiones, como un aspecto fundamental en la motivación, fue otro de los elementos destacados, de hecho la mayoría de trabajadores/as (63%) opinó que su nivel de participación es alto.

Además de la participación, se valoró la adecuación persona-puesto de trabajo que contienen oportunidades para desarrollarse (un 59% lo valoró positivamente) y dentro de éstas, las posibilidades de ascenso fue el factor de mayor influencia en la actitud de los trabajadores (50% de expresión positiva).

En cuanto a las **tendencias para la evaluación** del desempeño que se aplican en la Facultad fue la reducción de los niveles jerárquicos y la evaluación cualitativa de forma directa donde se obtuvieron los resultados más bajos

Dentro de las tendencias de evaluación con puntajes más altos, se destaca la promoción de capacitaciones, la participación activa del trabajador/a y la libertad en la toma de decisiones.

Todo lo anterior refleja que la FAREM – Estelí, 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, y de otro tipo. En este sentido, se puede concluir que, los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más



productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, pero según los trabajadores no es el más importante.

A partir de todo lo anterior, de forma general, se puede concluir 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.

Todos los resultados de este estudio permiten dar cuenta de evidencias suficientes que permiten sostener y fundamentar la premisa de que el personal motivado y satisfecho tiende a rendir más, se convierte en una persona más creativa y comprometida con su trabajo. Si bien lo anterior, consideramos que es necesario continuar la indagación sobre las relaciones e interacciones de diferentes factores inherentes que permitan la explicación y entendimiento de la naturaleza de las variables estudiadas, ya que el comportamiento humano es casi impredecible.



IX. RECOMENDACIONES

A continuación, se comparten recomendaciones que podrían ser asumidas por las autoridades de la FAREM Estelí a fin de contribuir al mejoramiento del desempeño de los trabajadores. Sin duda es importante que las/os líderes de la institución, sean flexibles con respecto a los cambios que experimentan, donde ellos mismos sean agentes de cambio que orienten su quehacer a niveles cada más elevados de bienestar de las personas que están a su cargo. Pero además, deben alinear sus objetivos al establecimiento de la pregunta acerca del sentido del trabajo, y de cómo la institución aborda dicha respuesta, a través de estrategias de alineamiento que comprometan la institución en su conjunto.

En vista de la problemática planteada al inicio de esta investigación, se prevé la importancia de plantearse un desafío por la creación de una unidad de recursos humano, especializada en llevar a cabo todos los procesos que conlleven a la eficiencia en el trabajo. Esta unidad tendría que planificar y desarrollar estrategias que permitan que el trabajador sea responsable por su propio trabajo, revisión de cantidad, variedad y calidad en el cumplimiento de tareas como aspectos principales de la adecuación persona/puesto de trabajo.

Al personal de dirección, en conjunto con los jefes de unidad, se le recomienda evaluar más profundamente el nivel de satisfacción que muestra el personal a su cargo, de manera que, se considere mejorar la calidad de vida de los trabajadores sin perder de vista los objetivos organizacionales. Para ello sería interesante fomentar retos y desafíos para el enriquecimiento del puesto de trabajo además de mejorar las condiciones laborales, con acciones como:

- ◆ Analizar la distribución de tareas en cada unidad de trabajo, de manera que resulten equitativas y acordes al horario laboral.



- ◆ Mejorar la interacción entre subordinados y jefes de cada unidad, especialmente en cuanto a la calidad de la comunicación.
- ◆ Aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia, responsabilidad y puntualidad a través de ascensos o reconocimientos para todas/os las/os trabajadoras/as.

Las/os jefes de unidad deben realizar valoraciones periódicas sobre las condiciones laborales de las/os trabajadoras/as, para garantizar que se cumplan con las medidas de seguridad en las áreas de trabajo, condiciones ambientales y el uso de equipos de protección.

Se deben realizar evaluaciones de desempeño, de forma permanente, para todo el personal administrativo de la facultad y además desarrollar planes de capacitación acordes a los roles y funciones de las/os empleadas/os.

Se debería implementar un plan de incentivos motivacionales basados en elementos intrínsecos, que entusiasme a los trabajadores a sentirse identificados con la institución y por ende lograr tanto la satisfacción personal como institucional. En este plan se deberían integrar acciones relacionadas con:

- ◆ Capacitación y desarrollo.
- ◆ Evaluación de la calidad de los procesos, reconocimientos por méritos, mediante sistemas de reconocimiento por la labor cumplida, para estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que se desempeña.
- ◆ Talleres de motivación al logro y desarrollo personal.
- ◆ Organizar actividades recreativas por parte de la institución, en donde se le brinde la posibilidad a todo el personal de participar activamente y unir los lazos de amistad, fraternidad y cooperación, a su vez permita disminuir el nivel de agotamiento y descontento interno.



X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Armstrong, M. (2012). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (12a. ed.). Kogan Page.
2. Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
3. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México D.F.: Atlas, S.A.
4. 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.
5. Keith, D., & W., N. J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Undécima ed.). México, D.F.: McGRAW-Hill.
6. Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: history, theory, research and practice* (Segunda ed.). Sage Publications, Inc.
7. Mahis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13a. ed.). South-Western Cengage Learning.
8. Maslow, A. H. (2005). *Motivación y Personalidad*. Diaz de Santos, S.A.
9. R. Wayne, M. (2013). *Human Resource Management* (13a. ed.). Prentice Hall.
10. Robbins, S. P. (2008). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.



11. Robbins, S. P., & A., D. D. (2008). *Supervisión*. Pearson. Prentice Hall.
12. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (15a. ed.). Prentice Hall.
13. Robbins, S. P., & Mary, C. (2009). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
14. Vázquez Luis, R. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Su aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo* (Primera ed.). Ideas Propias, S.L.
15. Werther, W. B., & Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Quinta ed.). Mexico D.F.: Ultra, S.A de C.V.
16. Whetlen, D. A., & S., C. K. (s.f.). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.



XI. ANEXOS



Anexo nº 1: Propuesta 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí



Plan de incentivos motivacionales, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo en la Facultad.

Introducción

A partir de los resultados de esta investigación, se prevé la necesidad de diseñar un plan de incentivos motivacionales que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí). El propósito de diseñar dicho plan, es fortalecer los vínculos emocionales y fraternos entre las/os trabajadoras/as y esta institución educativa, que los involucre en una misma línea de trabajo y permita alcanzar beneficios mutuos.

Alrededor de este estudio, se reconoce la labor de las personas a cargo de dirigir la institución, pues la opinión de los trabajadores está dirigida a elementos positivos que hacen de la institución un lugar ameno para trabajar, pero cuando se habla de motivación laboral, es un proceso que se lleva a cabo todos los días, sólo que a veces no se comprende a simple vista.


En vista del planteamiento anterior, se concibe que el comportamiento humano es muy complejo, por lo cual se requiere no solamente brindar todos los beneficios posibles, sino también estimular su ego de forma positiva; la propuesta estará centrada en fortalecer los factores intrínsecos, porque fue demostrado en el trabajo realizado que la institución brinda una serie de satisfactores extrínsecos, como son la




seguridad, ambiente laboral, relación jefe inmediato-trabajador, condiciones generales del trabajo, entre otros, contemplados en el convenio colectivo de trabajadores administrativos (2013-2015).

La propuesta que se presenta a continuación se ha estructurado de forma tal que dé cumplimiento al cuarto objetivo específico de esta investigación, que será presentado por cada incentivo / estímulo propuesto con sus ideas correspondientes, tales como: planes de capacitación y desarrollo con distintas modalidades, evaluación de la calidad en los procesos y sus propósitos, reconocimiento por méritos, talleres de motivación al logro y desarrollo personal, actividades recreativas.




	Incentivo/Estímulo propuesto:	Plan de capacitación y desarrollo con distintas modalidades		
	Objetivo:	Mejoramiento continuo del desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad.		
Descripción		Encargado / Acciones	Período	Beneficios
<p>Los rápidos cambios en la institución provocan una necesidad latente del mejoramiento de la calidad en el trabajo y el esfuerzo constante por elevar el rendimiento. De ahí la necesidad de capacitación.</p> <p>Además, la capacitación se considera como base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo, por ello debe existir mayor inversión en este tema.</p> <p>Es así que la importancia de la capacitación radica en presentar un modelo que capte la atención de los involucrados, que sea un agente de motivación, un modelo de enseñanza para lograr la asimilación de lo aprendido con la finalidad de aplicarlo después, desarrollando nuevas conductas para lograr recompensas de los logros obtenidos, y de ésta manera ser más competitivo en su área laboral, además de brindar nuevas oportunidades.</p>		<p>Encargado: personal de dirección</p> <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• La institución deberá analizar los programas de capacitación y desarrollo orientados a cubrir las exigencias de cada puesto de trabajo, además de cumplir las expectativas de los trabajadores.• Revisar críticamente los contenidos y las metodologías definidas para los procesos de capacitación.• Revisión de los puestos de trabajo que requieren capacitación periódica.• Deberá ser dirigido tanto al personal de dirección como al personal administrativo.	Trimestral, según sea el caso.	<p>La ventaja de la capacitación es mutua.</p> <p>La capacitación constante ayuda a que el empleado cuente con la información y herramientas necesarias para un desempeño adecuado.</p> <p>En cuanto a la institución, mejora el conocimiento de los puestos de trabajo, la comunicación dentro de la institución, reduce la tensión en las áreas de conflicto, y por supuesto sirve para la formación de los líderes.</p>




	Incentivo/Estímulo propuesto	Plan de evaluación de la calidad en los procesos y sus propósitos.		
	Objetivo	Estimular a los trabajadores a llevar a cabo su trabajo con calidad y satisfacción personal.		
Descripción		Encargado / Acciones	Período	Beneficios
La evaluación de la calidad en los procesos va más allá que sólo medir su desempeño de acuerdo a las funciones asignadas, sino más bien prestar atención a los méritos del trabajador en el ejercicio de sus roles y funciones.		Encargado: jefe de unidad Acciones: <ul style="list-style-type: none">• Reporte de acciones seguras (n° de accidentes en el área de trabajo).• Cumplimiento de metas a corto plazo• Establecer un sistema de seguimiento y acompañamiento permanente a las actividades desarrolladas por cada trabajador/a, valorando tanto su fruto como el proceso mismo.	Mensual, según sea el caso	Conocer si los procesos se realizan con eficiencia. A partir de esta información se pueden realizar planes de mejora.



	Incentivo/Estímulo propuesto	Plan de reconocimiento por méritos		
Descripción	Objetivo	Encargado / Acciones	Período	Beneficios
<p>El reconocimiento es algo necesario para que las/os profesionales se puedan sentir realizados, tengan referencias y sientan que su esfuerzo es valorado por los responsables de una institución u organización. Reconocimiento va más allá de la compensación económica, también implican otras formas, vinculados a la parte emocional, afectiva y social.</p> <p>Los planes de reconocimientos a los empleados consisten en: atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.</p>	Contribuir al aumento del compromiso, la responsabilidad e identidad institucional	<p>Encargado: Jefe de Unidad / Personal de dirección</p> <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento por escrito, diplomas, constancias de participación.• Reconocimiento verbal <p>Para llevar a cabo este plan es necesario tomar en cuenta aspectos tales como: asistencia, puntualidad, desarrollo de las responsabilidades y tareas asignadas, entre otros.</p>	Opcional	Como resultado, se puede lograr un empleado comprometido que está dispuesto a aportar lo mejor de sí en su trabajo.



Descripción	Encargado / Acciones	Período	Beneficios	
<p>Las instituciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.</p> <p>El plan de talleres de motivación al logro y desarrollo personal tiene como objetivo, la participación de los trabajadores incentivándolos a mostrar sus opiniones y aportar ideas, entre otros.</p>	<p>Encargado: Jefe de Unidad / Personal de Dirección</p> <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Planificar y desarrollar talleres de crecimiento personal (de forma periódica) y laboral con metodologías alternativas adecuadas y en un contexto agradable.• Dar seguimiento a los resultados de los talleres de crecimiento personal y el impacto en el desarrollo profesional.• Crear/fomentar grupos de apoyo para el crecimiento personal y colectivo.	<p>Trimestral/ Semestral o según sea necesario</p>	<p>Los trabajadores podrían iniciar un proceso de cambio, que generen actitudes positivas con sus compañeros.</p>	
	Incentivo/Estímulo propuesto	Talleres de motivación al logro y desarrollo personal		
	Objetivo	Incrementar la comunicación e interacción entre los trabajadores		



Descripción	Encargado / Acciones	Período	Beneficios
<p>Las actividades recreativas buscan propiciar espacios de esparcimiento e integración de los colaboradores.</p> <p>La institución debe coordinar este tipo de actividades en lugares donde sus trabajadores puedan salir de la rutina, conocerse mejor y establecer una comunicación amplia y directa, logrando que se establezcan relaciones armónicas que sirvan como base para el eficiente desempeño laboral. Además, se pretende tener un buen clima laboral dentro de cada unidad de trabajo.</p>	<p>Encargado: Jefe de Unidad / personal de dirección.</p> <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un plan conjunto de actividades recreativas que tome en cuenta las opiniones y preferencias de las/os trabajadores/as.• Desarrollar actividades recreativas que incluyan la participación de familiares cercanos a los trabajadores/as.	<p>Al menos una vez al año, de ser posible semestralmente</p>	<p>Es necesario el uso de incentivos de afiliación, para colaborar en todo lo posible con las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, en donde será más probable que haya mayor rendimiento y satisfacción entre los trabajadores.</p>



Anexo nº 2: Modelo de Entrevista aplicada a la Administradora de la Facultad.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

GUIA DE ENTREVISTA SOBRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL

Fecha de Aplicación

Día Mes Año

--	--	--	--	--	--

Objetivo: Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, puesto que sus respuestas representan la percepción de los directivos de la institución.

Instrucciones generales:

La información servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Gerencia Empresarial, que tendrá únicamente finalidades académicas.

Si desea realizar sugerencias o comentarios puntuales sobre algunas de las preguntas, puede hacerlo al final del cuestionario en el espacio de sugerencias.

I. Datos Generales:

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la Institución: ____ años

II. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cree usted que la motivación es uno de los elementos más importantes que un director de equipo debe saber manejar? ¿Por qué?



2. ¿Cuáles cree usted que son los estímulos o incentivos que más inciden en la motivación laboral?

3. ¿Qué garantías de estabilidad laboral ofrece la institución?

4. ¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo entre las/os trabajadoras/es de esta facultad?

5. ¿Qué planes de compensación tiene la Facultad para sus trabajadores/as? Podría describirlos.

6. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer orientaciones al personal administrativo?

7. ¿Cómo valora la cultura organizacional dentro de la facultad? ¿Qué elementos positivos resaltaría?



8. ¿Cómo valora usted las condiciones laborales de las distintas áreas de trabajo de la facultad? ¿Podrían mejorarse?

9. ¿Qué medidas se toman para disminuir los riesgos laborales?

10. ¿En la institución, los puestos de trabajo son ocupados por personas que tienen los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías las funciones?

11. ¿Se pone en práctica la técnica motivacional de establecimiento de objetivos, bajo el concepto: acuerdo entre jefe de unidad y subordinados, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto? ¿Cómo se hace?

12. ¿En qué medida la interacción con sus colaboradores contribuye al éxito de la institución?

13. ¿Considera que la evaluación de forma directa dinamizaría la política de recursos humanos habitual? ¿Por qué?



14. ¿Con qué frecuencia realizan evaluaciones de desempeño al personal administrativo de la Institución? ¿Por qué?

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias):

.....

.....

.....

.....

Gracias por su colaboración!



Anexo nº 3: Modelo de Entrevista aplicada a la Vicedecana de la Facultad.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

GUIA DE ENTREVISTA SOBRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL

Fecha de Aplicación

Día Mes Año

Objetivo: Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, puesto que sus respuestas representan la percepción de los directivos de la institución.

Instrucciones generales:

La información servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Gerencia Empresarial, que tendrá únicamente finalidades académicas.

Si desea realizar sugerencias o comentarios puntuales sobre algunas de las preguntas, puede hacerlo al final del cuestionario en el espacio de sugerencias.

I. Datos Generales:

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la Institución: ____ años

II. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cree usted que la motivación es uno de los elementos más importantes que un director de equipo debe saber manejar? ¿Por qué?



2. ¿Cuáles cree usted que son los estímulos o incentivos que más inciden en la motivación laboral?

3. ¿Qué garantías de estabilidad laboral ofrece la institución?

4. ¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo entre las/os trabajadoras/es de esta facultad?

5. ¿Qué planes de compensación tiene la Facultad para sus trabajadores/as? Podría describirlos.

6. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer orientaciones al personal administrativo?

7. ¿Cómo valora la cultura organizacional dentro de la facultad? ¿Qué elementos positivos resaltaría?



8. ¿En qué medida la interacción con sus colaboradores contribuye al éxito de la institución?

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias):

.....

.....

.....

.....

Gracias por su colaboración!



Anexo nº 4: Modelo de encuesta de opinión aplicada al personal administrativo



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

ENCUESTA SOBRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL

Número de
Formulario

Fecha de Aplicación

Día

Mes

Año

La encuesta se realiza con el propósito de determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, puesto que las respuestas representan la percepción de todos los trabajadores administrativos de la Facultad.

Además, es importante hacer las siguientes señalizaciones:

Los datos son estrictamente para efectos de presentación de tesis de Maestría en Gerencia Empresarial.

Si desea realizar sugerencias o comentarios puntuales sobre algunas de las preguntas, puede hacerlo al final del cuestionario en el espacio de sugerencias.

Finalmente:

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere o refleje mejor su situación, marcando con "X" (sólo una casilla), la respuesta que corresponda.

A. DATOS GENERALES

Edad: _____ (años)

Sexo:

a. Masculino

b. Femenino



B. INFORMACIÓN LABORAL

Área donde se desempeña:

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Decanato | <input type="checkbox"/> | 3. Contabilidad | <input type="checkbox"/> |
| 2. Vice Decanato | <input type="checkbox"/> | 4. Registro Académico | <input type="checkbox"/> |
| 3. Administración | <input type="checkbox"/> | 5. Otra | <input type="checkbox"/> |

Tiempo de servicio en la institución: _____ (años)

C. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. La carga laboral me provoca mucho estrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se siente satisfecha/o con las responsabilidades y tareas que le asignan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Las condiciones ambientales de la unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación) facilitan sus actividades diarias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La facultad le brinda oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. En su unidad de trabajo, las tareas y responsabilidades de todos los miembros del equipo son equilibradas, es decir: están bien repartidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Le resulta fácil comunicar sus dudas, acuerdos y desacuerdos con su jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. La comunicación con el resto de sus compañeras/os es cordial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La facultad le facilita los equipos de protección personal que su trabajo amerita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La/el responsable toma decisiones con la participación del resto del personal de la unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Sí	No
1. Le gusta el trabajo que realiza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. En su área de trabajo, se siente parte de un equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existen posibilidades de ascenso para usted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El trabajo que desempeña está acorde con su formación, capacidades y habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tiene libertad para decidir en las tareas que ejecuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Considera que su trabajo aporta al prestigio de la facultad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se siente líder en su área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Establece vínculos de cooperación y amistad con sus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se siente satisfecho cuando hace su trabajo con los estándares requeridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Las condiciones de su área de trabajo son seguras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Las temáticas y metodología de las capacitaciones le han parecido adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Le realizan evaluaciones de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones):

.....
.....
.....

Gracias por su participación!



Anexo nº 5: Modelo de escala de valoración aplicada a informantes claves



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

ESCALA DE VALORACIÓN SOBRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO

Número de
Formulario

Fecha de Aplicación

Día	Mes	Año
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

El siguiente instrumento tiene como propósito determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, puesto que sus respuestas representan la percepción de la muestra seleccionada de los trabajadores administrativos de la Facultad.

Instrucciones generales:

Las respuestas serán totalmente anónimas, ya que la información servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Gerencia Empresarial, que tendrá únicamente finalidades académicas.

Si desea realizar sugerencias o comentarios puntuales sobre algunas de las preguntas, puede hacerlo al final del cuestionario en el espacio de observaciones.

DATOS DE CONTROL

Edad: _____ (años)

Sexo:

a. Masculino

b. Femenino

Cargo que desempeña: _____



Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere o refleje mejor su situación, marcando con "X" (sólo una casilla), el nivel de motivación que refleje cada uno de los aspectos a evaluar. Las respuestas van del 1 al 5, siendo el "1" el menor nivel y el "5" el máximo como se especifica en la tabla siguiente:

Nº	Escala	1	Revise muy bien lo que significa cada número (según la escala del lado izquierdo)				
		2	3	4	5		
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo					
		En desacuerdo					
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
		De acuerdo					
		Totalmente de acuerdo					
1		Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica					
2		Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente					
3		Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas					
4		Cuando estoy motivada/o me esfuerzo al máximo en mi trabajo					
5		Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo					
6		Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo					
7		Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca					
8		Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución					
9		Lo que me impulsa a trabajar en la Facultad es el prestigio social que tiene					
10		Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo					
11		Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente					
12		Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo					
13		Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral					
14		La remuneración que recibo no corresponde con las funciones/responsabilidades y tareas que realizo					



Nº	Escala	1	Totalmente en desacuerdo	Revise muy bien lo que significa cada número (según la escala del lado izquierdo)				
		2	En desacuerdo	1	2	3	4	5
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
		4	De acuerdo					
		5	Totalmente de acuerdo					
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones							
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta							
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo							
18	Aún sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo							
19	Participo en las actividades sociales que promueve la Facultad porque es una obligación							
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, ...) actuales son satisfactorias							
21	Solo trabajo por mi remuneración económica							
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo							
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad							
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce							

Observaciones:

Gracias por su participación!



Anexo n° 6: Niveles de motivación y desempeño laboral, desagregado por ítems

N°	Ítems	+ / -	Niveles de motivación y desempeño laboral						
			Menos de 2	2 - 2,49	2,5 - 2,99	3 - 3,49	3,5 - 3,99	4 - 4,49	4,5 - 4,99
1	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica	-				*			
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente	+							*
3	Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas	-				*			
4	Cuando estoy motivada/o me esfuerzo al máximo en mi trabajo	+						*	
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo	+							*
6	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo	-					*		
7	Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca	-					*		
8	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución	+						*	
9	Lo que me impulsa a trabajar en la Facultad es el prestigio social que tiene	+						*	
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+				*			
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+		*					
12	Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo	-						*	
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral	-		*					
14	La remuneración que recibo no corresponde con las funciones/responsabilidades y tareas que realizo	-				*			
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones	-				*			
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta	+						*	
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo	-			*				
18	Aún sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo	-				*			
19	Participo en las actividades sociales que promueve la Facultad porque es una obligación	-					*		
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, ...) actuales son satisfactorias	+						*	
21	Solo trabajo por mi remuneración económica	-					*		
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+					*		
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+					*		
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+					*		
Global			0	2	1	6	7	6	2



Anexo n° 7: Procesamiento de datos de "Escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral"

N°	Ítem	+ / -	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Total
1	Mi impulso principal en el trabajo es la remuneración económica	-	5	1	5	3	1	3	3	4	2	1	3	4	5	2	5	3	5	3.24
2	Cuando mi jefe inmediato me felicita por mi trabajo trato de esforzarme mucho más por ser eficiente	+	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.53
3	Las actividades laborales que realizo se han vuelto monótonas	-	5	2	2	3	3	4	4	4	4	5	3	4	1	1	5	1	5	3.29
4	Cuando estoy motivada/o me esfuerzo al máximo en mi trabajo	+	5	4	5	5	4	5	1	4	4	1	5	5	4	3	5	5	4	4.06
5	Una información clara y precisa de parte de mi jefe inmediato permite orientar mejor mi trabajo	+	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4.71
6	Insistir en una tarea, cuando sé que no la puedo hacer, es una pérdida de tiempo	-	5	3	3	3	1	2	4	5	5	1	4	4	5	4	5	1	5	3.53
7	Mi trabajo es el mismo todos los días, no varía nunca	-	5	2	4	3	3	2	4	3	4	5	3	4	5	2	5	1	5	3.53
8	Se mantienen buenas relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo de la institución	+	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4.35
9	Lo que me impulsa a trabajar en la Facultad es el prestigio social que tiene	+	3	5	5	4	4	3	4	4	5	3	5	4	5	3	3	3	5	4.00
10	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo	+	5	3	1	4	4	2	1	2	4	5	4	5	1	4	4	5	1	3.24
11	Si gano lo necesario para cubrir las necesidades elementales de mi familia es suficiente	+	4	4	2	1	4	2	2	2	2	1	2	4	3	3	1	2	3	2.47
12	Me es indiferente que se reconozca o no mi trabajo	-	5	1	5	5	2	4	5	3	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4.12
13	Trabajo en esta institución porque me ofrecen estabilidad laboral	-	4	1	5	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	3	3	4	2.35
14	La remuneración que recibo no corresponde con las funciones/responsabilidades y tareas que realizo	-	4	1	5	3	3	3	4	3	5	2	2	4	5	2	3	4	2	3.24
15	Mis problemas personales han influido en las energías con que he realizado mis funciones	-	5	2	4	3	3	2	3	2	5	1	4	5	5	3	2	3	4	3.29



Nº	Ítem	+ / -	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Total	
16	Aunque falle varias veces sigo intentando hasta lograr mi meta	+	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	1	5	4	4.35	
17	Mientras más opiniones hay sobre un trabajo, más nos cuesta ponernos de acuerdo	-	4	2	2	2	2	4	2	2	5	2	2	4	3	3	5	1	4	2.88	
18	Aún sin una orientación clara se puede realizar un buen trabajo	-	5	2	2	3	2	5	4	3	2	5	4	4	5	1	1	4	4	3.29	
19	Participo en las actividades sociales que promueve la Facultad porque es una obligación	-	5	3	4	4	4	3	1	4	4	5	3	4	5	2	1	4	4	3.53	
20	Mis condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, ...) actuales son satisfactorias	+	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4.18	
21	Solo trabajo por mi remuneración económica	-	5	3	5	5	2	3	5	4	4	1	4	5	5	2	5	5	4	3.94	
22	El sistema de recompensas que emplea la institución para motivar a sus trabajadores es equitativo	+	5	5	3	3	3	1	4	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	3.59	
23	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad	+	5	5	5	1	3	1	4	3	4	2	4	4	4	5	5	2	4	3.59	
24	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce	+	5	3	5	4	3	1	4	2	3	5	3	5	4	5	3	3	4	3.65	
Total				4.75	3.08	3.96	3.42	3.00	3.08	3.46	3.29	3.83	3.38	3.67	4.25	4.08	3.17	3.58	3.50	4.08	3.62



Anexo nº 8: Carta de Validación de instrumentos

Estelí, 18 de Mayo 2015

Expertos (as)

Su Despacho

Estimados(as) expertos(as):

Mis mayores muestras de consideración y estima.

Por medio de la presente hago de su conocimiento que soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial que se sirve en el programa de posgrado de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), por lo cual estoy trabajando en mi tesis de investigación.

Por lo expuesto, me dirijo respetuosamente a usted, teniendo en cuenta su experiencia y méritos profesionales, a fin de solicitar su valiosa colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de información, que tienen como objetivo recabar información para el buen desarrollo de la investigación titulada: **“Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015”**, desarrollada bajo la línea de investigación de Clima Organizacional.

En tal sentido, la validación de los instrumentos permitirá asegurar la consistencia entre los objetivos, variables, indicadores e ítems de la investigación, evaluados a través de los siguientes aspectos: presentación, pertinencia, congruencia, redacción, claridad de las instrucciones, lenguaje apropiado y otros aspectos que a su discreción crea necesarios. Además deberá realizar observaciones, las cuales se utilizarán para perfeccionar los instrumentos hasta llegar a una estructuración adecuada del mismo, para que la información que se obtenga sea la más apropiada para el tema de estudio. Para ello, se le presentan los objetivos y operacionalización de variables, de manera que usted, pueda emitir el juicio que considere oportuno.

Agradezco su valioso aporte.

Atentamente;

Licenciada

María Nohemí Ramírez Rodríguez

Estudiante de Maestría / FAREM – Estelí

C.c. Archivo