

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.  
UNAN - Managua  
FAREM-Matagalpa.**



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

**TEMA:**

La influencia de la Motivación Laboral en los trabajadores de las organizaciones del departamento de Matagalpa, año 2013.

**SUBTEMA:**

La Influencia de la Motivación Laboral en los trabajadores de la Asociación para la Diversificación Y el Desarrollo Agrícola Comunal. (ADDAC), departamento Matagalpa, año 2013.

**AUTOR:**

- Br. Erika Tatiana Castro Zamora.

**TUTOR:**

MSc. Douglas Gómez Salinas.

Matagalpa, Febrero 2014.

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
VALORACION DEL DOCENTE. ....	iii
RESUMEN .....	iv
I.INTRODUCCION: .....	1
II.JUSTIFICACION: .....	4
III.OBJETIVOS .....	6
IV.DESARROLLO. ....	7
Motivación Laboral: .....	7
1. Generalidades: .....	7
2. PROCESO DE MOTIVACIÓN:.....	16
3. TIPOS DE MOTIVACIÓN: .....	19
4. Teorías Motivacionales:.....	23
4.1- Abraham Maslow.....	23
4.2- Frederick Herzberg.....	28
4.3- David C. McClelland.....	32
4.4- Teoría de Mc Gregor. ....	35
4.5- Teoría de Taylor.....	37
4.6- Teoría de la Valencia, Expectativa de Vroom.....	40
5 - Técnicas De Motivación: .....	43
6. Estrategias De Motivación: .....	50
Trabajadores De La Organización. ....	52
2. Generalidades De Organización: .....	52

2.2 Generalidades Del Trabajador:.....	56
3. Clasificación De Los Trabajadores: .....	58
4. Carácter:.....	59
5. Características Del Trabajador: .....	64
6. Perfil Del Trabajador:.....	65
7. Cualidades Del Trabajador: .....	69
8. Habilidades:.....	74
V. CONCLUSIONES .....	79
VI. Bibliografía .....	81
VII. anexos .....	83
Anexo. No. 1 .....	
OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES. ....	
Anexo. No. 2 .....	
ENTREVISTA.....	
Anexo N°. 2 .....	
ENCUESTA.....	
Anexo. No. 4 .....	
GRAFICAS.....	
Anexo. No. 5 .....	
Formula de la Muestra .....	

## DEDICATORIA

---

---

Dedico este Seminario de Graduación en primer y especial lugar a Dios, el Ser Supremo porque me regala la vida, la fortaleza y la sabiduría.

A mis padres: Azucena Zamora y Fanor Soza excelentes seres humanos que con su sacrificio, esfuerzo, abnegación y ejemplo vivo de lucha constante han construido el camino por el cual yo he de transitar, siendo los pilares fundamentales en mi vida.

A mis hermanas: Elizabeth y Angela que en cada momento de mi vida me regalan su apoyo, amor y comprensión incondicional.

A mi sobrina bella: Fannir que son su inocencia, sonrisa y pureza llena de alegrías mis días.

A mis hijas: Karieldys y Taymari con todo mi amor y deseando obtener muchos más logros para llenarlas de orgullos y recompensas por tantos momentos sin mi presencia; es por ellos y para ellos que culmine este reto.

Para ustedes mi primer de muchos éxitos.

---

***Br: Erika Tatiana castro Zamora.***

## AGRADECIMIENTO

---

---

A Dios por haberme guiado y permitirme llegar hasta el final del camino.

A mi familia que con su apoyo y ayuda constante me transmitieron sus fuerzas e hicieron más benevolente el alcance de mi meta.

A mis maestros quienes compartieron su sabiduría y enseñanza y que además nos regalan su tiempo y su vida.

A MSc Douglas Gómez mi tutor quien compartió además de sus enseñanzas sus ánimos de lucha y de superación.

A la institución proveedora de información (ADDAC) y a sus trabajadores por el tiempo y disponibilidad para colaborar en la realización de este seminario.

Al personal Administrativo de esta facultad, que con su trabajo y dedicación hacen posible el funcionamiento de esta gran familia universitaria.

A mis compañeros, quienes sin enterarse me enseñaron diferentes lecciones y con los que compartí momentos de alegría y de nostalgia.

GRACIAS!!!

---

***Br: Erika Tatiana Castro Zamora.***

## VALORACION DEL DOCENTE.

---

---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.  
UNAN- MANAGUA  
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: **CASTRO ZAMORA ERIKA TATIANA** (CARNET No. **09062744**) con el Tema General: **LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS ORGANIZACIONES DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA. AÑO 2013.** Y correspondiente al subtema: **LA INFLUENCIA EN LA MOTIVACION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACION PARA LA DIVERSIFICACION Y EL DESARROLLO AGRICOLA COMUNAL (ADDAC), MUNICIPIO DE MATAGALPA. AÑO 2013** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento para las Modalidades de Graduación como formas de Culminación de Estudios de Pre Grados correspondiente.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciada en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los trece días del mes de febrero del año dos mil catorce. **“Año del Fortalecimiento de la Calidad”**.

**MSc. Douglas A Gómez Salinas.**  
**Maestro Tutor.**

## RESUMEN

---

---

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

La presente investigación refleja la amplitud de acción de la motivación, concentrando su atención en abordar los principales aspectos de la Motivación Laboral; como Técnicas Motivacionales y Factores que influyen en su aplicación, tratando de identificar cuáles de las Técnicas Motivacionales se aplican en los trabajadores de ADDAC. Se elaboraron dos instrumentos para recopilar la información (encuesta y entrevista), la muestra de estudio fueron 44 personas, de los cuales 39 fueron encuestados que corresponden a los subordinados y 5 entrevistados que pertenecen a los jefes de área, esto con el objetivo de adquirir información veraz y oportuna.

Los resultados obtenidos revelan las diferentes percepciones de los empleados acerca de las Técnicas Motivacionales que en la institución se emplean, entre ellas el Dinero, Calidad de Vida Laboral, Enriquecimiento del puesto. Es preciso mencionar que presentan algunas debilidades en la implementación de estas técnicas, porque naturalmente la motivación es un proceso ininterrumpido de acciones con las que se logra satisfacción en diferentes aspectos, pero que con esfuerzos y voluntad constante la Gerencia de la institución puede derribar estas debilidades y abrir brecha a cambios e innovación de nuevas técnicas motivacionales.

## **I. INTRODUCCION:**

En el mercado tan competitivo y globalizado, se observan las muchas acciones de las empresas por ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos y metas, en dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Puesto que una empresa será exitosa o decadente, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos, convirtiéndose este en su principal capital de funcionamiento. Es por ello con el objeto de aprovechar al máximo este potencial, las empresas desarrollan complejos procesos entre los que figura la motivación al personal que constituye uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilita el desarrollo del trabajador.

Por tanto el objetivo de realizar esta investigación es el de analizar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de las organizaciones del Departamento de Matagalpa. El enfoque filosófico de esta investigación es cuali – cuantitativo, porque se investiga la influencia de la motivación laboral, la calidad y cualidades de la misma en las organizaciones, por su profundidad esta investigación es de tipo descriptiva por que describe las técnicas motivacionales que se emplean. Por su horizontalidad en el tiempo es de tipo transversal por que cubre un espacio en el tiempo del suceso o fenómeno en estudio, en el año 2,013.

Los métodos utilizados para realizar esta investigación es el método teórico que se implementó mediante el análisis de gráficas y datos obtenidos, la deducción (partiendo de lo general a lo particular) y la inducción (partiendo de una situación particular para obtener una idea del todo), pero además se hizo uso del método empírico mediante la utilización de los instrumentos como las entrevistas y encuestas.

Las variables de estudio son: La motivación laboral y los trabajadores de la institución.

El universo de estudio comprende un total de 44 trabajadores que conforman la institución, los que a su vez son la muestra de estudio, ya que según fuente si el



universo de estudio es menor que 100 esta se convierte automáticamente en el total de la muestra. (Ver Anexo N° 5)

El procesamiento de datos se dio a través de la tabulación de encuestas y la realización de una red sistémica en la que se integraron las entrevistas realizadas a los responsables de áreas y a la gerencia, con lo que se logró veracidad en el La motivación aplicada como un proceso capaz de provocar en los individuos la necesidad de perseguir el alcance y cumplimiento de metas laborales se encuentra presente en todas las organizaciones con el interés de obtener un máximo desarrollo de los empleados y por tanto de la organización, puesto que la motivación ejerce diversas influencias en el desempeño de los individuos es preciso el implemento permanente de la misma para el alcance de las metas y planes instaurados en la organización.

Al realizar una búsqueda en la biblioteca de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Matagalpa), se resuelve que no se encuentran trabajos relacionados o concretizados con la temática de la motivación en el desempeño laboral en las diferentes organizaciones Matagalpinas, y en caso singular a "ADDAC".

Afirmando entonces que es este el primer trabajo o documento investigativo que se realiza para dicha institución y que por medio del mismo se puede conocer el grado de motivación que tienen los colaboradores y cómo influye está en el desempeño laboral.

Para anteceder hechos investigativos sobre el tema se consultó los siguientes trabajos investigativos; Monografía de la facultad de Estelí, y Seminario de graduación de (FAREM-Matagalpa).

### **1. Monografía:**

Como incide la motivación en el desempeño laboral de los empleados de PRESTANIC en el primer semestre del año 2007.

Autores:

- ✓ Wester Eduardo Ríos Urbina.
- ✓ Carlos Manuel González Pérez.

Estelí, Junio 2007.

## **2. Seminario de graduación:**

Higiene y seguridad laboral en los beneficio de café seco del municipio de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2013.

**Autor:**

Yader Francisco Balmaceda.

Matagalpa, Febrero 2013

## **II. JUSTIFICACION:**

La Motivación Laboral es un tema de interés común entre los trabajadores y las organizaciones, ya que el recurso humano es la parte más importante en las empresas y si no hay personas que realicen las actividades no hay funcionamiento de la mismas, esta investigación trata de la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Asociación para la Diversificación Y el Desarrollo Agrícola Comunal.

El propósito de la investigación es analizar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Asociación para la Diversificación Y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), departamento de Matagalpa en el año, 2013.

Esta investigación es de suma importancia puesto que al ser esta una organización no gubernamental es necesario conocer la calidad y el grado de motivación de los empleados con la misma, ya que al implementar técnicas motivacionales los trabajadores adquieren mayor compromiso y lealtad pero además se responsabilizan y responden positivamente cumplimiento de la misión institucional.

Si los trabajadores se sienten motivados estos pueden retribuir a la empresa mediante la fidelidad a la misma, un buen clima laboral y una mayor productividad que permitirá el buen funcionamiento de la organización. Por todo lo antes expuesto se dará a conocer las técnicas que son utilizadas dentro de la empresa, para motivar al personal como el dinero, los ascensos, reconocimientos entre otras, la implementación de dichas técnicas motivacionales de acuerdo a la cultura de la empresa, por lo que esta investigación servirá como una guía para conocer cuáles son las formas de motivar al personal, en función de la forma de trabajar de la empresa.

Esta investigación sirve de apoyo a la parte organizacional de la institución en que se elaboró la investigación (ADDAC) ya que apoyara al análisis de las formas o maneras en puede motivar a los trabajadores y así tomar decisiones que promuevan el bienestar de la empresa en general , además podría convertirse en

un medio de referencia para estudiantes interesados en el tema, de igual forma puede ser utilizada como material de consulta para futuras investigaciones por parte de otros estudiantes, y también como medio de retroalimentación al momento de estar a cargo de un grupo de personas dentro de una organización.

### **III. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- ❖ Analizar la influencia de la Motivación Laboral en los trabajadores de la Asociación para la Diversificación Y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), departamento Matagalpa en el año 2013.

#### **OBJETIVO ESPECIFICOS:**

- ❖ Identificar las Técnicas Motivacionales aplicadas en los trabajadores.
- ❖ Describir las Técnicas Motivacionales aplicadas en los trabajadores.
- ❖ Determinar los Factores que influyen en la aplicación de las Técnicas Motivacionales en la institución.
- ❖ Valorar la Influencia de la Motivación Laboral en los trabajadores.

## **IV. DESARROLLO.**

### **Motivación Laboral:**

#### **1. Generalidades:**

##### **1.1 Definición de la Motivación.**

Woolfolk A (2006) La palabra Motivación deriva del latín *motivus*, que significa causa del movimiento. La Motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Entonces, es la Motivación la responsable de que los individuos realicen o no las acciones de manera adecuada, porque un individuo puede realizar sus acciones y funciones y es muy diferente que las realice bien y con ánimos y satisfacción, por tanto es aquí donde juega su papel la motivación como herramienta de impulso al movimiento y actuación individual. En relación consecuente, se manifiesta otro concepto que colabora a dar claridad al amplio significado de la Motivación.

Robbins S (2004) La Motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

En otras palabras, la Motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. El comportamiento resultante de la Motivación se observa en los resultados del cumplimiento de metas, por tanto una empresa en donde no se implementen técnicas motivacionales, o el uso de estas sea mínimo o deficiente, está descuidando el principal medio o recurso interno para la obtención de máximos resultados, siendo este recurso su personal.

Hechas las consideraciones anteriores, la Motivación Laboral comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar, y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que

influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa, vayan en la misma dirección. (González M, 2001, pág. 66)

Todas las circunstancias que rodean al trabajador a nivel personal se relacionaran con su ambiente laboral de una u otra forma, de tal manera que estas circunstancias se manifiestan de diferentes maneras en cada individuo, pueden resultar positivas para asumir retos y por ende proveedoras de logros, como de forma contraria produzcan bajos rendimientos e insatisfacción en el proceder cotidiano de los individuos y de la empresa misma.

Chiavenato I (1998) La Motivación Laboral podría definirse como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Podemos decir que no todas las motivaciones tienen el mismo origen ni tienen la misma intensidad, por tanto no provocan las mismas impresiones y emociones en los individuos.

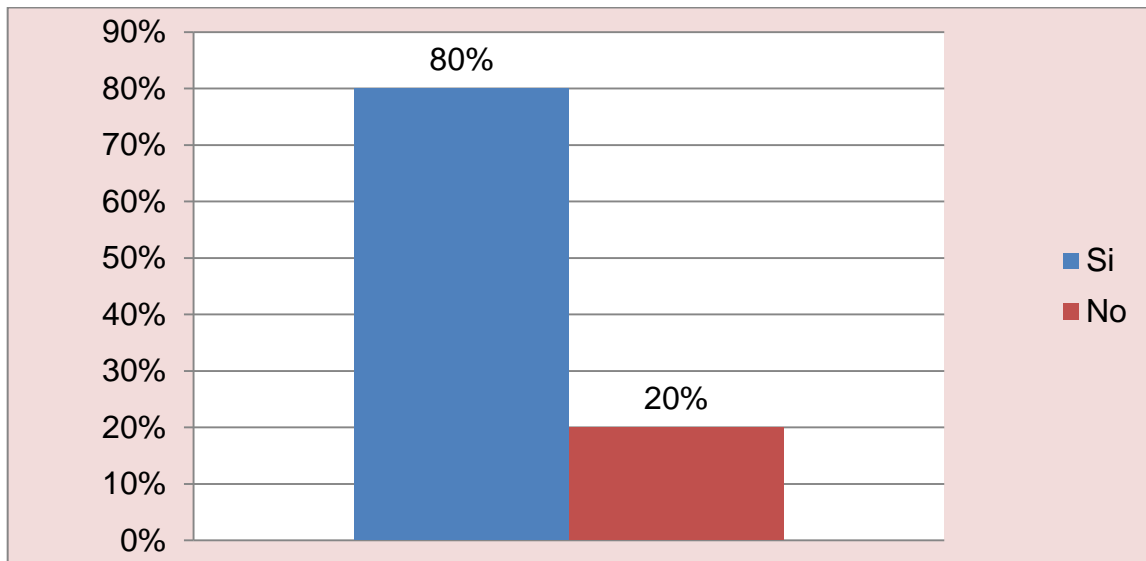
En efecto, es fácil de notar la diferencia entre las emociones que se producen en los individuos al ser motivados por diferentes actores, que a su vez implementan diferentes técnicas, por ejemplo: si un empleado recibe de sus superiores un reconocimiento por su destacada labor, este reacciona de manera emotiva y por ende se traducen estas emociones en un desempeño más anímico, pero si el mismo empleado recibe de parte de un amigo o de un familiar una nota de felicitaciones por su buen desempeño en su trabajo, esta no producirá los mismos efectos que la anterior.

Cabe agregar, que la motivación en todos los ámbitos de la cotidianidad y sobre todo a nivel empresarial constituye una técnica elemental para maximizar energías y esfuerzos en los individuos.

A continuación, la gráfica muestra los porcentajes que describen el grado de satisfacción con la motivación implementada en la institución.

**Gráfica N° 1**

**MOTIVACION LABORAL.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

El 80% de los encuestados manifiesta que si recibe satisfacción laboral, por el contrario un porcentaje equivalente al 20% de empleados muestran estar desmotivados laboralmente, por tanto esto implica que la empresa se preocupa por poseer un personal motivado, aunque es necesario que también tome medidas correctivas para resolver la baja motivacional en ese porcentaje, por manifestarse en una quinta parte de fracción del total de sus empleados, es preciso hacer uso de técnicas o instrumentos que permitan la identificación de la debilidad por la que no están motivados laboralmente todos los empleados en su totalidad. Alguno de los elementos mencionados por los trabajadores que les provocan baja motivacional es la desigualdad de oportunidades entre nuevos y antiguos trabajadores, la ubicación geográfica de las áreas de atención. Cabe mencionar que estos elementos fueron plasmados en las encuestas como iniciativa de algunos de los empleados, quienes hicieron una observación voluntaria esperando obtener resultados positivos de dicha acción, se puede notar que los individuos que respondieron positivamente y que significa entonces que se sienten satisfechos, fueron los que no hicieron observaciones; por el contrario, los que demostraron insatisfacción si las hicieron. Por consiguiente estas observaciones y



elementos destacados, deben tomarse en cuenta para mejorar y superar el porcentaje de insatisfacción encontrado conforme a los resultados. Lo que permitirá a la institución incrementar el grado de motivación en el personal, traduciéndose esto a resultados de logros y productividad.

## **1.2- Antecedentes de la Motivación.**

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

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

Organización Internacional del Trabajo (OIT 1919)

Esta organización fue creada en el Tratado de Versalles (1919) como un organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas. Tiene su sede

en Ginebra. Su fin es fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos.

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores.

### **1.3-Importancia de la Motivación.**

La Motivación Laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de ahí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los trabajadores([www.macmillanprofesional.es](http://www.macmillanprofesional.es))

La Motivación Laboral es un proceso de acciones y transformaciones que son necesarias para el máximo logro de metas y objetivos en la organización, es indispensable su implementación en los trabajadores de cada organización porque se logra la optimización de los recursos (físicos y humanos) para generar resultados positivos.

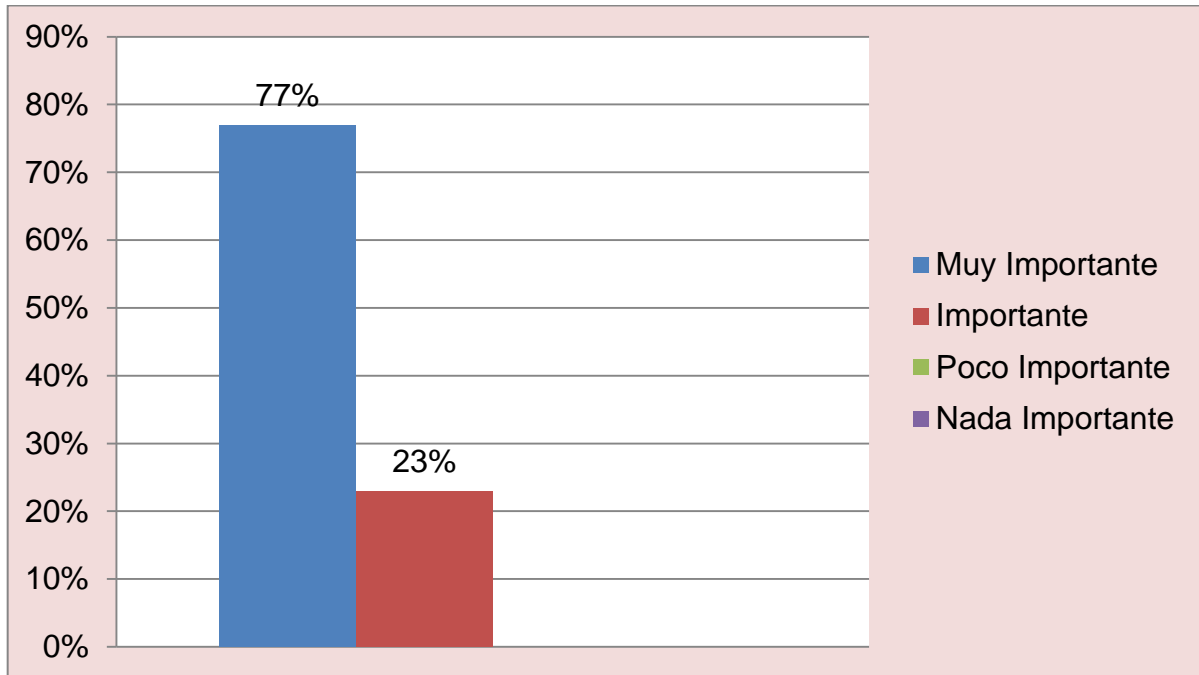
Así mismo, genera cambios efectivos en el clima organizacional, dichos cambios maximizan las fuerzas e incentivan a los trabajadores a realizar sus actividades con calidad y eficiencia.

En efecto se demuestra por las consideraciones anteriores la importancia de este proceso para las instituciones porque permite el cumplimiento de las proyecciones establecidas, para los superiores para que estos se acerquen a los empleados para trabajar en función de sus necesidades o deseos individuales y grupales y para los empleados mismos para que perciban el nivel de importancia de cada individuo para la institución y por tanto corresponden anímicamente en el desempeño de sus funciones.

Los resultados de la importancia de la Motivación Laboral para los empleados de esta institución, se muestran en la gráfica siguiente.

**Gráfica N° 2**

**Importancia de la Motivación Laboral en su institución.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

Chiavenato I (1998), Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos, como meros agentes pasivos de la administración, sin embargo esta manera estándar y retrograda de ver a las personas provocó resentimientos y grandes conflictos sociales. En consecuencia, sobrevinieron problemas de calidad y productividad.

En la actualidad, las organizaciones emplean diversas formas o métodos que permitan la satisfacción de sus empleados y que estos no sean tratados como objetos de propiedad de la empresa, sino como actores determinantes y directos en el proceder de la misma, esta acción se volvió una necesidad a mitigar, puesto que se pretende poseer un personal.

Como se refleja en la gráfica, el 77% de la muestra de investigación manifiesta como muy importante el implemento de la motivación a todos los empleados en general, por lo que si se lograra llegar al máximo de la consideración de la

motivación como factor muy importante e indispensable para la productividad y efectividad de los empleados conllevaría al logro y cumplimientos de metas deseadas. Precisando de una vez que el otro porcentaje correspondiente al 23% manifiesta que la motivación en la institución es importante es evidente entonces, que aunque en menor escala, por las necesidades de logros y deseos de satisfacción individuales, esta otra parte del personal también considera importante la implementación de la motivación en esta institución, reflejando así que en general todos los empleados consideran esta como un elemento fundamental para el máximo funcionamiento organizacional.

Hechas las consideraciones anteriores, se confirma la significativa importancia de la implementación de la motivación como una herramienta para la obtención de la productividad, un personal motivado es mucho más productivo; existen diferentes aspectos para valorar la importancia de la motivación y dependiendo de la visión individual de cada empleado igual será la categoría de importancia que este le dará, pero todos manifiestan en menor o mayor medida que esta acción es beneficiosa y positiva en la institución, coincidentemente el 100% de los entrevistados que corresponden a la alta gerencia y jefes de departamentos reconocen como muy importante y fundamental este mecanismo, estado, fenómeno, condiciones y acciones (así denominada por ellos mismos) para la institución y para que además, surja en ellos el deseo de hacer bien sus actividades, contribuye entonces a que trabajen en función del alcance y cumplimiento de metas.

#### **1.4 Importancia del Gerente en la Motivación.**

Furmhan A (1980), Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista un compromiso permanente de los miembros de la organización. La Motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

Es evidente entonces, que con la idea anterior se afirma la importancia de la gerencia y jefes inmediatos en la implementación de la motivación en sus subordinados, se confirma una vez más que cuando los jefes o responsables se involucran directamente en el proceso motivacional de sus subordinados, estos adquieren un mayor grado de compromiso, lo que resulta beneficioso puesto que los resultados son tangibles para ambos actores.

Por tal razón resulta indispensable que para que el personal se sienta involucrado y apropiado de la institución y de las funciones que en esta se realizan, es imprescindible la participación de los jefes inmediatos en todos los procesos motivacionales que se apliquen o se promuevan con los empleados, lo que conllevara en su mayoría a la obtención resultados positivos puesto que se requiere compromiso de ambos actores para que la organización logre el cumplimiento de metas y objetivos.

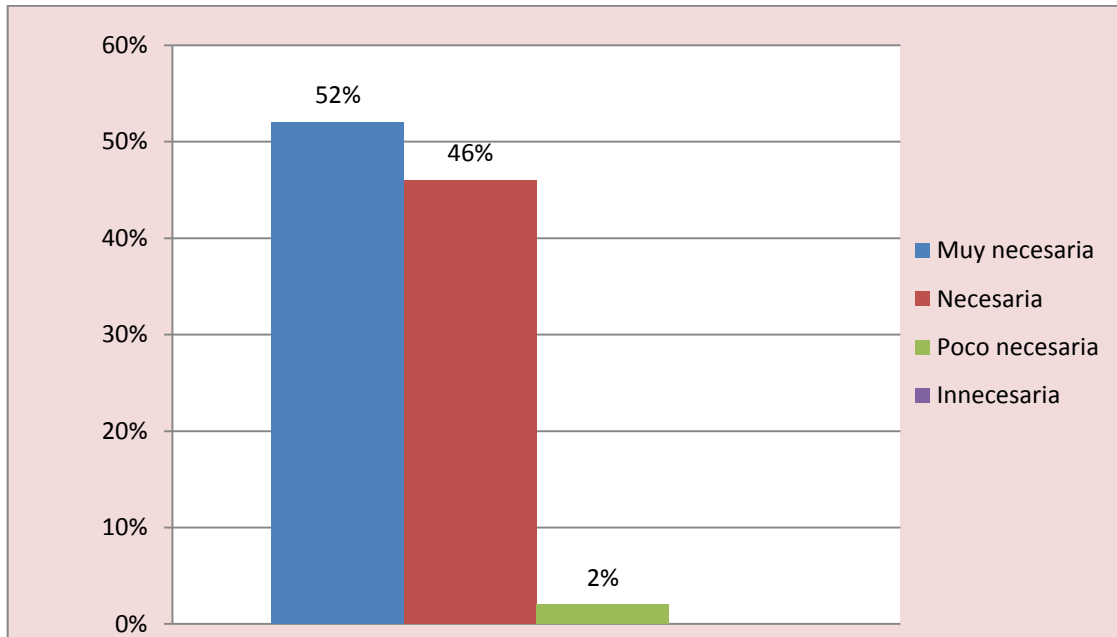
Para la mayoría del personal la participación de los jefes inmediatos más que una necesidad resulta ser un factor de responsabilidad, siendo que esta acción genera un clima cálido, pero además se genera una mejor y más fluida y espontanea comunicación, lo que por ende facilita y agiliza cualquier tipo de actividad y orientación.

La motivación produce diversos efectos según las necesidades y psicología de cada individuo, es entonces donde los jefes inmediatos juegan su papel más importante para la correcta implementación de la motivación según la necesidad o expectativa de cada uno, en la que primero se necesita sin duda alguna conocer al personal colaborador no solo en su faceta como trabajador, sino como individuo.

A continuación se presenta la gráfica de la valoración de los trabajadores en la participación de la Motivación Laboral en esta institución; donde reflejan el estado de necesidad que a nivel individual consideran preciso por parte de sus jefes para la aplicación de la Motivación.

**Gráfica N° 3**

**Participación del jefe inmediato en la aplicación de la motivación laboral.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a los trabajadores de ADDAC Matagalpa (Castro, E 2013)

La gráfica anterior nos muestra que el 52% del personal considera muy necesaria la participación de su jefe inmediato en la aplicación de la motivación laboral, el 46% de empleados manifiesta que esta participación es necesaria, solo un 2% la considera poco necesaria, y ninguno de los empleados la considera innecesaria. Es entonces evidente, que en diferentes grados de necesidad por parte del personal, todos manifiestan que la participación del jefe inmediato en la aplicación de la Motivación Laboral juega un rol importante, es claro que esta necesidad varía según las expectativas y compromisos de cada individuo. Coincidentemente todos los superiores entrevistados consideran que su participación en la aplicación de la motivación es muy importante, puesto que los empleados adquieren mayor compromiso y lealtad con la institución, pero aún más importante se logra derribar cualquier barrera que pueda surgir y que limite el nivel de confianza entre ambas partes.

## 2. PROCESO DE MOTIVACIÓN:

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

**Figura N°. 1**

### **Proceso de la Motivación.**



**Fuente:** (Chiavenato I, 1998)

A continuación se explican cada uno de los pasos del ciclo motivacional:

### **2.1- Objetivos y Metas**

Son las fines o términos que persiguen los individuos, estos pueden ser de cualquier índole; personales y laborales o ambas, y son las razones o causas que permiten que el individuo reaccione ante las situaciones.

## **2.2-Personalidad del Individuo.**

En cuanto a la personalidad del individuo existen diferentes conductas por parte de las personas que pueden generar parámetros para definir el tipo de motivación que se le puede dar al individuo, sin embargo existen personas que por más que se les estimule no perciben la motivación de una manera positiva, sino más bien las cosas que realizan son solo obligaciones que se deben cumplir.

## **2.3-Deseos y Necesidades.**

Referente a los deseos y necesidades, cada individuo presentara necesidades y deseos por cumplir, entre las cuales se mencionan las necesidades básicas y las necesidades personales, dentro de las necesidades básicas podemos incluir, la alimentación, la educación y el vestuario por ejemplo y dentro de las necesidades personales son todas aquellas que se necesitan como requisito para tener una calidad de vida mejor como por ejemplo las cosas materiales, una casa, un vehículo para movilizarse.

## **2.4-Motivación Obtenida.**

La motivación obtenida depende de las personalidades del individuo y de la prioridad que sea satisfacer la necesidad que tiene como individuo, de aquí el individuo obtendrá una motivación.

Por las consideraciones anteriores, la gráfica nº 4 muestra como este ciclo motivacional se hace efectivo en la institución, tanto en la personalidad de los trabajadores como en sus deseos y necesidades, lo que da como resultado una motivación obtenida, siendo esta de diferente percepción por cada uno de ellos, dependiendo de la personalidad de cada uno.

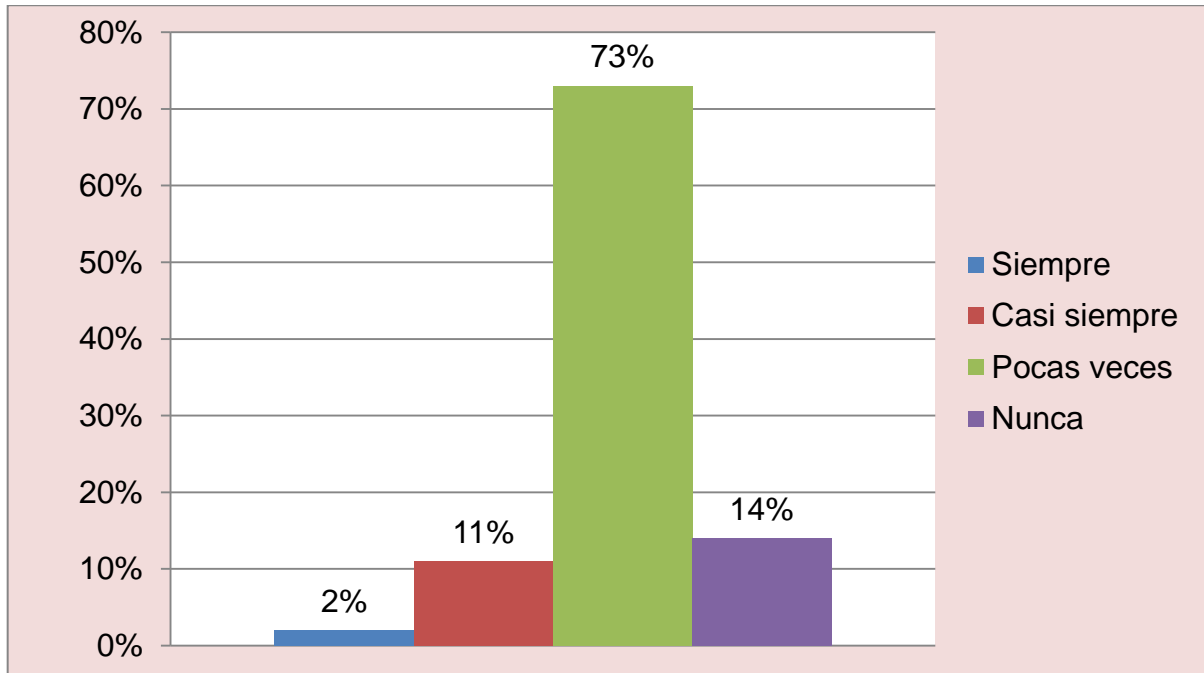
Así mismo, el ciclo motivacional contempla ciertas conductas y personalidad de los individuos que dan pauta a reconocer las diferentes necesidades y deseos de cada empleado y los objetivos y metas que desean satisfacer.



En relación a este ciclo motivacional, la gráfica a continuación revela algunas de esas conductas contempladas en este ciclo y que reflejan la frustración o tensión cuando estos no perciben la satisfacción de sus necesidades y deseos.

**Gráfica N° 4**

**Frustración o tensión por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

El 73% de los encuestados manifiesta que pocas veces se sienten frustrados o tensionados por no percibir satisfacción de sus necesidades y deseos, lo que es un buen indicador de la comodidad del personal al momento de conseguir satisfacer sus necesidades y deseos con las compensaciones recibidas en la institución, estas compensaciones se generalizan a cualquiera de los términos, un 14% exterioriza que nunca se siente frustrado por esta misma acción y solo un 11% muestra que casi siempre están frustrados, solamente un 2% revelo que siempre están frustrados o tensionados, lo que se traduciría en estos últimos como una permanente carga de insatisfacción al momento de llenar sus necesidades y deseos. Es entonces evidente que el mayor porcentaje está reflejado en que

pocas veces el personal esta frustrado o tensionado por no percibir la satisfacción esperada, es un porcentaje visiblemente importante y de peso lo que indica que el personal en su mayoría tiene buena distribución de funciones y actividades que por tanto no los tensionan, y que al realizarlos y consumir dichos compromisos, perciben la satisfacción de cumplir sus necesidades, de forma contrario los encuestados que respondieron que casi siempre y el otro pequeño porcentaje que revelo que siempre está tensionado o frustrado, agrego a sus encuestas en comentarios insertos voluntariamente en esta pregunta que la sobrecarga de actividades es evidente en algunos cargos y que no reciben las remuneraciones precisas o merecidas según el desempeño o cumplimiento de funciones. Es aquí donde surge entonces la incógnita de conocer la satisfacción de los empleados al momento de desempeñarse en su trabajo.

Ahora, se relaciona la teoría con esta parte del proceso motivacional referente a los deseos y necesidades y a la frustración por no cumplirlos, es entonces esta la razón de que los trabajadores sean o no motivados.

Posteriormente, surge la necesidad de establecer los tipos de motivación que se implementaran en el personal de la institución, los cuales se abordan a continuación.

### **3. TIPOS DE MOTIVACIÓN:**

#### **3.1-Motivación Intrínseca.**

Pujol F (2013), Vienen del entendimiento personal del mundo.

La motivación intrínseca describe 16 deseos básicos que motivan nuestras acciones y definen nuestra personalidad estos son:

- Aceptación: la necesidad de sentirse aprobado.
- Curiosidad: la necesidad de aprender.
- Comer: la necesidad de alimentarse.
- Familia: la necesidad de tener hijos.
- Honor: la necesidad de ser leal a los valores tradicionales de nuestro grupo étnico o clan.

- Idealismo: la necesidad de buscar justicia social.
- Independencia: la necesidad de asegurar la individualidad.
- Orden: la necesidad de tener un ambiente organizado y estable.
- Actividad física: la necesidad de hacer ejercicio.
- Poder: la necesidad de influenciar.
- Romance: la necesidad sexual.
- Ahorrar: la necesidad de guardar.
- Contacto social: la necesidad de tener amigos.
- Posición social: la necesidad de destacar socialmente.
- Tranquilidad: la necesidad de sentirse seguro.
- Venganza: la necesidad de obtener un desquita.

La Motivación Intrínseca supone una necesidad psicológica por implicarse en algo sin recompensa externa.

### **3.2-Motivación Extrínseca.**

Pujol F (2013), Vienen de la incentivación externa de ciertos factores. Algunos de esos factores pueden ser: el dinero, el tiempo de trabajo, viajes, coches, bienes materiales.

Hay dos formas de sentirse motivados en función de la conducta de uno mismo: uno de ellos es la Motivación Extrínseca que consiste en realizar una actividad como medio para lograr un fin.

Cuando las Motivaciones Extrínsecas (ME) no son suficientes para un individuo este activa conductas de motivación intrínseca (MI). Las cuales pueden ser intereses, necesidades psicológicas, curiosidades.

### **3.3-Motivacion Transitiva.**

Pujol F (2013), La Motivación Transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. (Ver Anexo 4, Grafico N°1)

Este tipo de Motivación se refiere a lo que cada trabajador o incluso jefe de una organización pueden proporcionar en pos del beneficio de sus trabajadores o compañeros de trabajo para que de dicho modo se logren cumplir también los planes establecidos.

Aunque los bienes Intrínsecos al trabajo son motivadores en la propia dinámica laboral, tienen un límite individual y necesitan ampliarse trascendiendo su valor a otras personas. Así, se sale del ambiente de las motivaciones intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas.

### **3.4- Motivación Trascendente.**

Pujol F (2013), La Motivación Trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados.

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace.

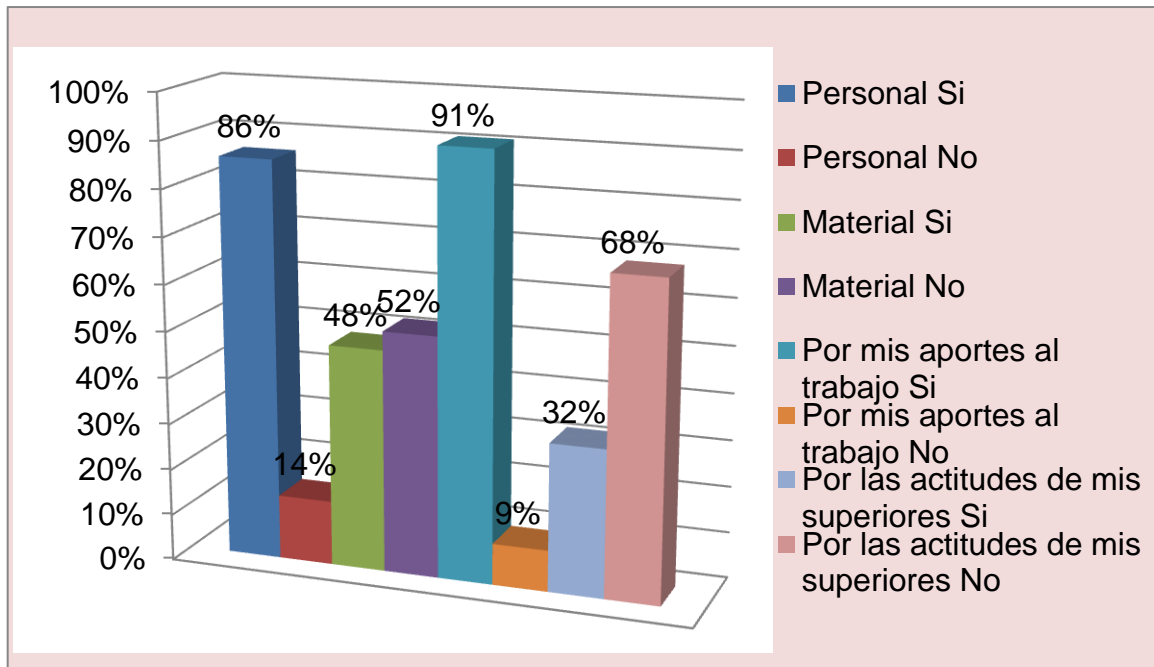
Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Cada organización utiliza los tipos de motivación de diversas formas, todo depende del giro o funcionamiento de la misma, lo que resulta indispensable es que deben conocer la manera en cada tipo de motivación interviene en el desempeño de los individuos como trabajadores.

En la gráfica sucesiva se ponen de manifiesto todos los tipos de motivación implementadas en esta organización y que corresponden a la teoría antes

mencionada, los resultados reflejan los diferentes valores porcentuales según consideran los empleados que se efectúan o no.

**Gráfica N° 5**  
**Tipos de motivación dentro de la organización.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

La Motivación Personal comprende todos los valores que como individuo se adquieren y que se implementan voluntariamente en el proceder laboral; algunos de estos valores propios de la motivación personal son: la moral, lealtad, amor al trabajo, compañerismo, respecto a esta primera intervención el 86% de los empleados respondieron que es esta la principal razón por la que se motivan en su desempeño laboral. De forma contraria solo un 14% del personal, dijo no ser la motivación personal su fuente motivadora, respecto a que si la material es un tipo de motivación implementada en la institución el 52% respondió que no y el 48% respondió que si, porcentajes casi equivalentes entre si, retomando entonces que para algunos hay aspectos materiales que resultan motivadores, como para otros resultan un mero compromiso de la institución para con ellos. El 91% respondió que los aportes al trabajo son la principal forma de motivación dentro de la

organización, solamente un 9% respondió que no, siendo preciso mencionar que fue esta la principal forma de motivación manifestada por todos, resultando un beneficio para la organización que debe saber utilizar, valorar y compensar.

Las aptitudes de los superiores el 62% respondió que no es su causa de motivación, un 38% respondió que si es esta una de sus fuentes de motivación, lo que se traduce a que los superiores deben mejorar las actitudes con los subordinados para que estos adquieran mayor confianza, compromiso y motivación de los mismos.

Respecto a lo anterior se concretiza que el tipo de motivación que más se practica o se valora en más alto porcentaje en esta institución son los aportes al trabajo correspondiente esta respuesta a la de la motivación transitiva en su más alta mayoría, lo que indica que los individuos dentro de la organización se sienten realizados como tal, cuando logran colaborar y contribuir con su trabajo y apoyo al mejor desempeño de los demás sean estos compañeros de trabajo o personal que se relaciona directa o indirectamente con la institución ( P/E: socios, productores, cooperantes).

#### **4. Teorías Motivacionales:**

##### **4.1- Abraham Maslow.**

(Pujol F, (2013) La pirámide de Maslow es una teoría Psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana”, (en inglés, A Theory of Human Motivación) de 1943, teoría que posteriormente desarrollo.

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas definiendo que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

(Parte superior de la Pirámide).

En la figura siguiente, correspondiente a la pirámide de Maslow conocida como la teoría de las necesidades, se reflejan las descripciones de cada una de las necesidades básicas de los individuos y en qué consisten; esta pirámide describe

o desarrolla cada una de las necesidades según el orden de importancia o prioridad.

**Figura N°. 2**  
**Pirámide de Maslow.**



Fuente: Chiavenato I, 1999.

#### **4.1.1 Necesidades Fisiológicas.**

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

#### **4.1.2 Necesidades de Seguridad.**

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el

temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido.

#### **4.1.3 Necesidades de Pertenencia.**

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Para los colaboradores de la institución, según expresan la pertenencia se vuelve una necesidad fundamental a suplir, puesto que es por medio de esta que el personal logra sentirse identificado con la misión de la institución y que además logran concebirse como parte activa de la misma.

#### **4.1.4 Necesidades de Reconocimiento.**

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

En relación a lo anterior, la mayoría del personal manifiesta que las necesidades de reconocimiento aunque no forman parte indispensable para la realización de actividades o cumplimiento de metas, son gratas, agradables y compensadoras cuando esta es satisfecha.

#### **4.1.5 Necesidades de Autorrealización.**

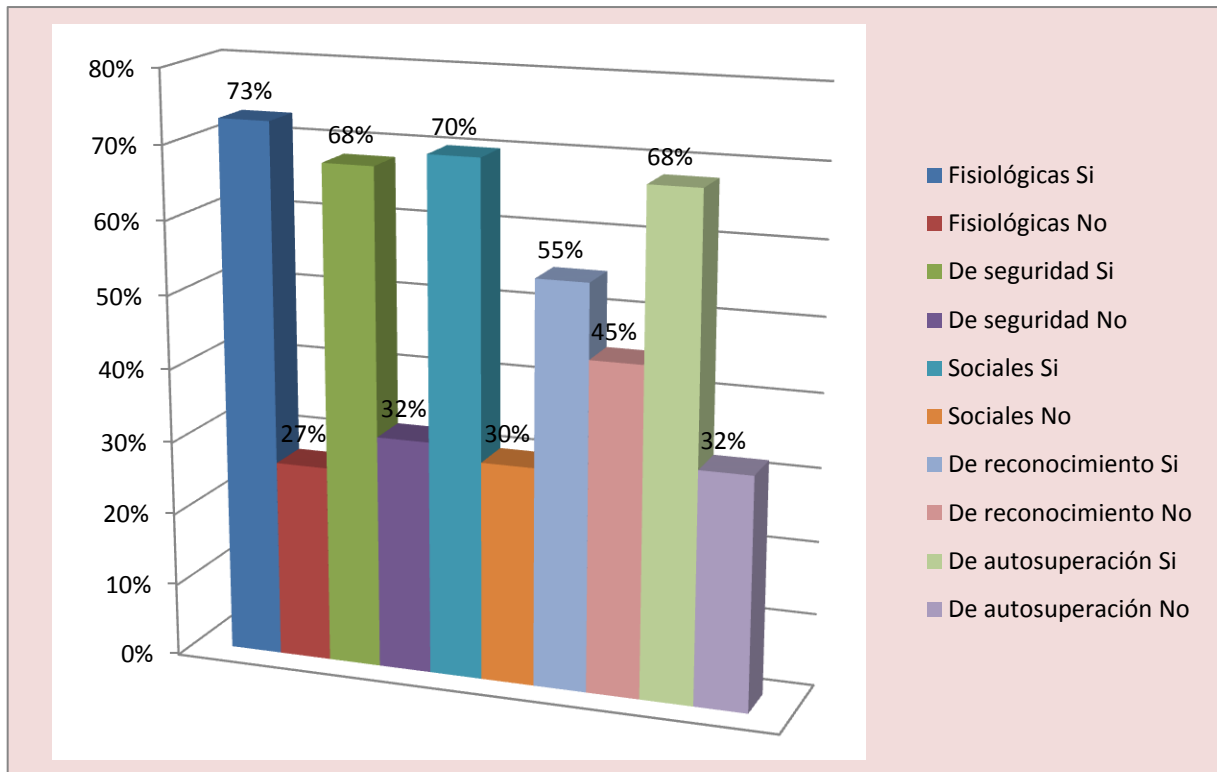
También conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.



La gráfica a continuación, pone de manifiesto el porcentaje que según las consideraciones de los empleados satisfacen de las diversas necesidades que poseen como individuos.

**Gráfica N° 6**

**Necesidades que satisface con las compensaciones.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

Se expone en la misma que el 73% de los empleados dicen satisfacer sus necesidades fisiológicas con las recompensas obtenidas por parte de la institución, por el contrario un 27% manifiesta que no son satisfechas esas mismas necesidades, reflejando entonces que las recompensas adquiridas no son suficientes para cubrirlas, de forma significativa el 68% de los individuos expresa que sus necesidades de seguridad son perfectamente satisfechas, no obstante el 32% refleja que estas necesidades no son satisfechas como recompensa por parte de la institución. La satisfacción de las necesidades sociales equivale a 70%, un porcentaje bastante revelador de la forma en como el personal cataloga su

satisfacción, en desacuerdo a esto el 30% manifestó que esta necesidad tampoco está satisfecha según la visión y apreciación de ellos, sirviendo esto de brecha para que la organización indague porque esta considerable porcentaje del personal no siente complacencia al momento de percibir el cumplimiento de sus necesidades sociales.

Así mismo, respecto a la satisfacción del reconocimiento como necesidad el 55% de los involucrados pone de manifiesto que esta necesidad de reconocimiento es compensada, puesto que se valoran sus esfuerzos, acciones y voluntad en el desempeño, este valor no es solo material sino también moral y emocional, de forma inversa el 45% de los mismos, demuestra que no son reconocidos sus procederes en la organización, planteando en observaciones plasmadas en la encuesta, que no necesitan percibir solamente reconocimientos económicos, sino también gratitudes anímicas y de valoración a su desempeño, mencionando además que en ocasiones tiene más valor un pergamino o una carta de reconocimiento al desempeño entregado delante tus compañeros que un bono, en forma inversa otros individuos aducen que un bono es mejor elemento motivador, por otra parte revelan que hasta el momento los reconocimientos se hacen pocas veces. Es entonces donde la gerencia y jefes inmediatos ejecutan su rol administrativo y de análisis a los individuos, ya que solo conociendo el trasfondo del personal, identificarán cual tipo de técnica o factor motivacional es más efectiva en cada uno según sus necesidades. Es preciso, entonces que se tomen acciones para mitigar esta debilidad significativa de reconocimiento a los empleados, ya que se refleja en casi la mitad del personal.

Igualmente la autosuperación es una necesidad de los individuos, tanto como ser humano y como profesional; el 68% de los empleados exhibe que sienten satisfacción de autosuperación, ya que aunque la institución no apoye económicamente a todo el personal en estudios y preparación académica, permiten que estos puedan disponer de tiempo y espacio para que de manera individual puedan prepararse, lo que se traduce como un apoyo realmente importante, igualmente ponen de manifiesto que respecto a la autosuperación se

reflejan los ascensos, enriquecimiento de puesto y asignación de nuevas actividades y responsabilidades, claramente con un sentido de mayor recompensas, en oposición el 32% pronuncia que no se sienten auto superados, y que esta necesidad no está satisfecha porque no se implementan las técnicas para todo el personal en general, observación que debería tomarse en cuenta por los dirigentes y jefes superiores.

En relación a lo anterior, la mayor debilidad en las necesidades satisfechas con las compensaciones se encuentra en el reconocimiento, por tanto se debe prestar especial atención a esta necesidad que si bien es mencionada por casi la mitad del personal es entonces preciso que la gerencia y superiores tomen importancia a la manera o técnica en que se está implementando actualmente el reconocimiento al desempeño, para que este no llegue en un mometo dado a ser una debilidad organizacional.

#### **4.2- Frederick Herzberg.**

Davis W (2008), Teoría de los dos factores (Herzberg). Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores.

Este autor basa su teoria en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior), por lo que asegura que la motivacion de las personas depende de dos factores primordiales:

##### **4.2.1 Factores de Higiene.**

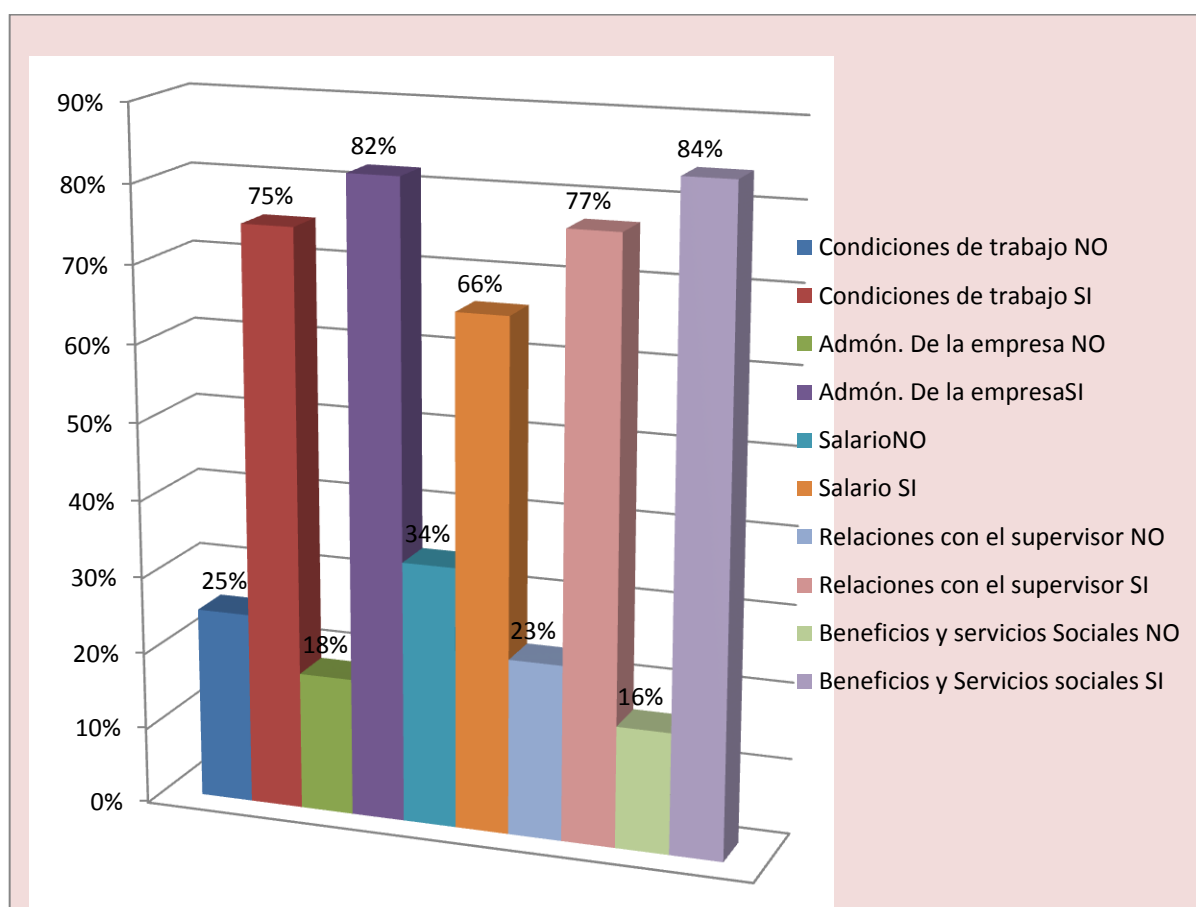
En este mismo sentido Davis W (2008) cita que los factores de higiene son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

Es amplio el contenido que reviste los factores de higiene, pero es aún más importante el sentido que adquiera por parte de los empleados, es determinante la aplicación y puesta en práctica de manera óptima de estos factores que resultan fructuosos para el mayúsculo desempeño de los individuos en sus actividades laborales y que a la vez se traducen en mejorías en todos los ambientes incluyendo el ámbito personal.

Se refleja el porcentaje del cumplimiento de los mismos en la gráfica siguiente:

**Gráfica N° 7**  
**Cumplimiento de Factores De Higiene.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

El 75% expreso que las condiciones de trabajo no dan insatisfacción, es decir que están satisfechos con sus condiciones actuales, el 25% manifiesta que si están insatisfechos con sus condiciones laborales, un 82% asegura que la administración de la institución es satisfactoria y en forma contraria un 18% certifica que la administración no es satisfactoria, en orden continuo el 66% exterioriza que el salario no es un factor de insatisfacción y por tanto se entiende que consideran apropiado el sueldo recibido por las funciones desempeñadas, el 34% pone de manifiesto que el salario si es insatisfactorio, porcentaje que debe asumirse con importancia pues son casi la mitad de los involucrados quienes describen como inapropiado su salario recibido por el trabajo desempeñado. Respecto a los beneficios sociales recibidos el 84% manifestó que si están conforme con el cumplimiento de estos factores, de forma contraria 16% dice que estos factores no le dan satisfacción al ser cumplidos en la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en un mayor y considerable porcentaje resulta positivo el cumplimiento de los factores de higiene implementados en la organización y en su mayoría los empleados se encuentran satisfechos con la aplicación de los mismos.

El factor de higiene con menos porcentaje de satisfacción es el salario, por lo que sería recomendable que la gerencia y la administración realicen un detenido análisis del mismo, puesto que sino brinda satisfacción puede generar desmotivación al personal.

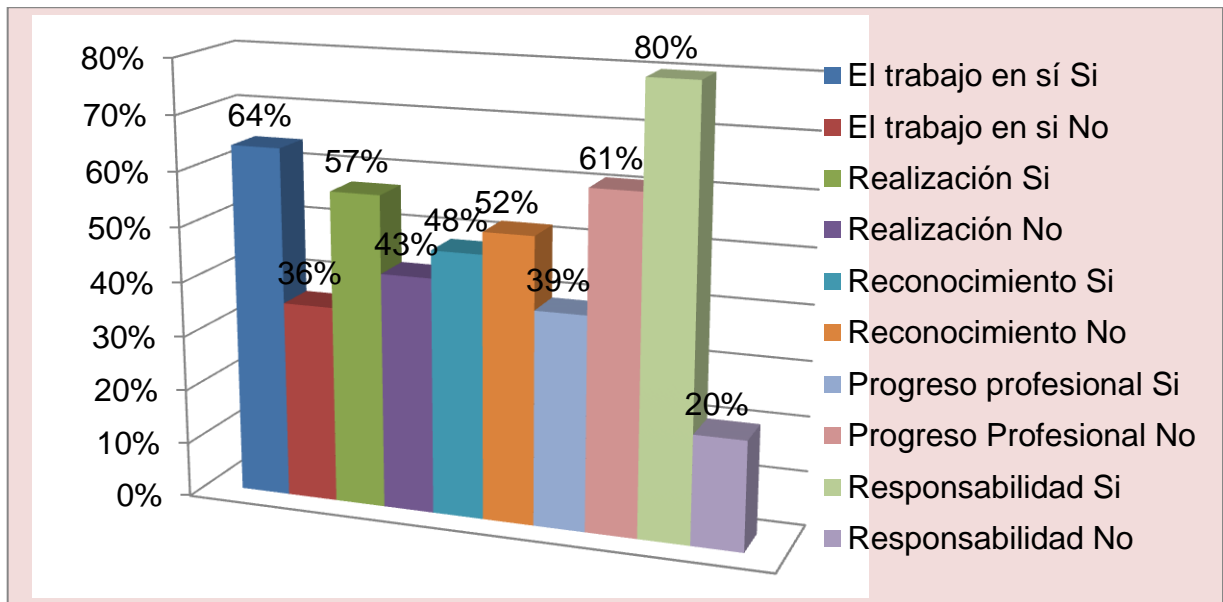
#### **4.2.2 Factores Motivadores.**

(Chiavenato I (1999), Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

**Gráfica N° 8**

**Cumplimiento de Factores Motivacionales.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (E. Castro, 2013).

El trabajo como factor motivacional se manifiesta en un 64% de equivalencia, lo que significa que este factor en sí cobra un importante valor para los empleados, el 36% exterioriza que no es un factor motivacional, la realización se refleja en un 57% como factor motivacional, contrario a este el 43% demuestra que la realización no es factor que produzca motivación, en relación con la gráfica anterior el reconocimiento es un factor de fundamental importancia al implementarlo como un sistema de compensación, pero como técnica motivacional resulta muy prometedor; el 52% manifiesta que el reconocimiento a los empleados no se implementa como factor motivacional y el 48% exhibe que si es implementado de esa manera, por tal razón es de buen parecer el realizar un análisis a este hallazgo, el progreso profesional como factor implementado para la

motivación refleja un 61% de negatividad es decir que no se implementa este factor para motivar al personal, porcentaje considerablemente importante y significativo en relación con el 39% que si manifiesta que el progreso profesional es un factor motivacional; de la misma manera el 80% expresa que la responsabilidad si es un factor motivacional, ya que cada persona anticipa sus responsabilidades al cumplimiento de cada labor a cualquier suceso, siendo entonces los compromisos de cada trabajador una importante fuente motivadora para el alcance de logros, este suculento porcentaje de responsabilidad asumida por los empleados se traduce dando espacio a que la organización por medio de sus dirigentes concentren su mirada a continuar la implementación de factores o procesos motivacionales, siendo que poseen un recurso de incalculable valor; un personal comprometido y responsabilizado con sus acciones, de forma contraria y con menos peso el 20% manifestó que no consideran las responsabilidades como factor motivador, es entonces aquí donde se deben identificar que otros factores motivacionales mueven a los sujetos en la institución.

Descrito en la gráfica anterior el principal factor motivacional es la responsabilidad por parte de los trabajadores, siendo este un factor importante y de mucho provecho para los jefes y superiores, ya que la responsabilidad conlleva compromisos y abnegación por parte de los empleados, es este un recurso

En continuidad del orden anterior; en la gráfica sucesiva se reconocen los factores de insatisfacción revelados.

#### **4.3- David C. McClelland.**

Este autor busco determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes. (Koontz, H y Heinz, W. 2004)

##### **Necesidad de logro o realización:**

Esta se refiere al impulso por sobresalir de tener logros en relación con un conjunto de normas, de una lucha continua.

**Necesidad de poder:** Se refiere a ese deseo de una persona por influir sobre otra, la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera.

**Necesidad de afiliación:** El deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

#### **4.3.1 Características de los grandes realizadores.**

A través de los años de investigación empírica, McClellan y sus colaboradores identificaron un conjunto de tres características que describen a los grandes realizadores (Mastreta G, 1995)

#### **4.3.2 Los grandes realizadores aceptan la responsabilidad personal.**

En primer lugar, a los grandes realizadores les agradan las situaciones en que aceptan una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas. Pues estas prefieren desempeñar un papel activo en la determinación de los resultados.

#### **4.3.3 Los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados.**

En segundo lugar, los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados, en lugar de grandes o pequeños, existe poca satisfacción en el éxito que se obtiene. Por el contrario, si los riesgos son elevados, tendrán poca satisfacción debido a la remota posibilidad de éxito. Además, el fracaso al no lograr un acierto en particular se puede convertir en una fuente de frustración y ansiedad. La mejor posibilidad de maximizar una sensación de logro personal y la posibilidad de éxito ocurre con los riesgos moderados.

#### **4.3.4 Los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta de su desempeño.**

En tercer lugar, buscan una retroalimentación concreta con respecto a su desempeño, es decir, les agrada saber que tan bien están realizando las cosas.



#### 4.3.5 Los grandes logros pueden desarrollarse parcialmente.

Además de mencionar las tres características de los grandes realizadores, McClellan trató de desarrollar el impulso de realización en las personas. Sobre todo ha sugerido cuatro etapas específicas:

Primera: El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria.

Segunda: El individuo debe alcanzar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.

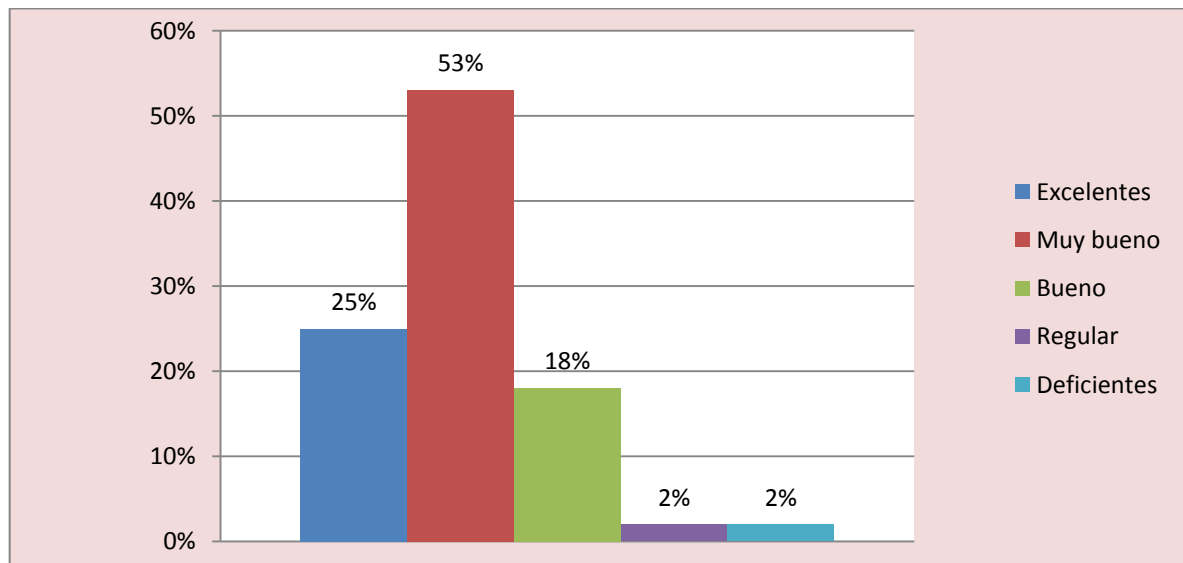
Tercera: El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.

Cuarta: El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Mostrando en la gráfica siguiente la escala y el valor porcentual con el que los trabajadores califican los logros obtenidos durante su colaboración en la institución. En la misma gráfica se refiere a los logros en sus diferentes aspectos y alcance

**Gráfica N° 9**

#### **Logros**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

Respecto a los logros obtenidos por el personal desde que colaboran para la institución, la gráfica antepuesta refleja que el 53% de los encuestados refiere que sus logros personales han sido muy buenos, el 25% aduce que para ellos han sido excelentes, un 18% que han sido buenos, y de forma contraria pero poco significativa el 2% dicen haber obtenidos logros de forma regular y el otro 2% que sus logros en la institución son deficientes.

Los logros son ganancias o resultados que el personal percibe por medio de la realización de sus acciones como trabajadores y como individuos, estos logros se generalizan a grupales o individuales; es importante considerar que para la gerencia el cumplimiento de logros de su personal le permite una evolución sustantiva al alcance de sus metas y actividades profesionales, un beneficio progresivo que traslada la trascendencia de sus logros a una retroalimentación y el surgimiento de una nueva necesidad o deseo de conseguir y alcanzar nuevos e innovadores logros que por ende arrojan beneficios fructíferos para la institución.

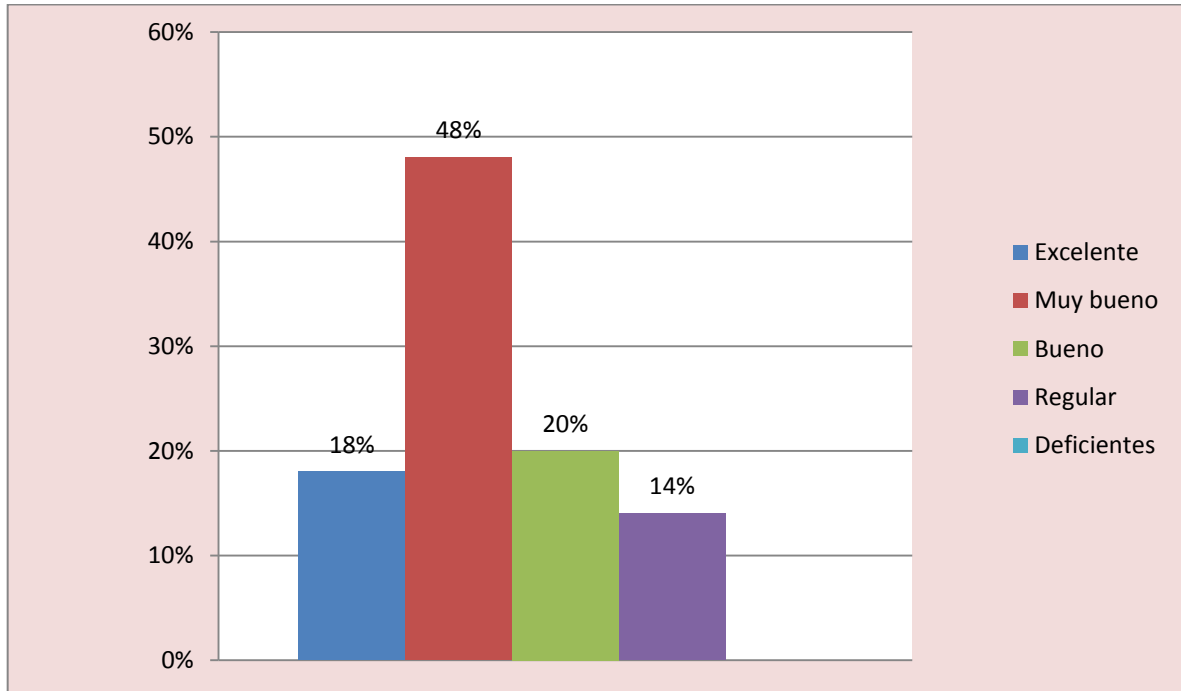
#### **4.4- Teoría de Mc Gregor.**

Mastreta G (1995), Para Mc Gregor su teoría es de mayor valor en las empresas para los trabajadores lo que se refiere a un empleo seguro en las condiciones y seguridad como también que la empresa pueda permitirle un trabajo fijo.

##### **4.4.1. Seguridad y estabilidad laboral:**

Este autor propuso por su parte, dos puntos distintos respecto a la naturaleza humana; por un lado se refiere a lo negativo, al cual le puso el nombre de teoría X, supuesto donde dice que las personas no les gusta trabajar, la gente trabaja solo por dinero , son personas irresponsable y carece de iniciativa. Y el otro que representa lo positivo llamado teoría Y, supuesto que establece que los empleados son creativos, responsables y son capaces de ejercer su propia dirección.

**Gráfica N° 10**  
**Seguridad Y Estabilidad Laboral.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

Respecto a la estabilidad y la seguridad laboral el 48% dice que estas cualidades organizacionales son muy buenas, el 18% expresa que son excelentes, el 20% dicen que son buenas y solo un 14% manifiesta que son deficientes, de lo que resulta una respuesta muy positiva y satisfactoria, respecto a la visión del personal con relación a esta política institucional, siendo claro que ADDAC es una organización que se preocupa por velar por la seguridad y la estabilidad laboral, bajo el concepto de desarrollo humano; que protege y defiende los derechos de sus trabajadores como tal pero también como seres humanos individuales.

En relación a lo anterior, la teoría de la seguridad y estabilidad laboral reflejada en sus dos supuestos permite establecer dos extremos en los trabajadores; los que trabajan sin proyecciones más que por obtener un salario, realizando un trabajo rutinario y mecanizado, y los otros que trabajan anímicamente de manera responsable y con iniciativas de beneficios tanto para ellos como para las empresas. Por tanto es preciso que los gerentes y los trabajadores estén

interrelacionados en este tan importante aspecto donde la empresa requiere que su personal busque estabilidad dentro de la misma y donde el personal se comprometa con esta.

#### **4.5- Teoría de Taylor.**

(Chiavenato I (1998), Fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

Sus obras: "Principios de la administración pública", "Fundamentos de administración científica", "Las correas" y muchos tratados más.

Según Taylor el Incremento de la Productividad mediante:

- Creación de Recompensas Económicas.
- Contratar trabajadores Hábiles y Diestros.
- Análisis Científico de las Tareas y su tiempo de Ejecución.

Un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y auto superarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada

individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. (Ver Anexo 4 Grafica N° 1)

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral.

Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo como el consumo de alcohol o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

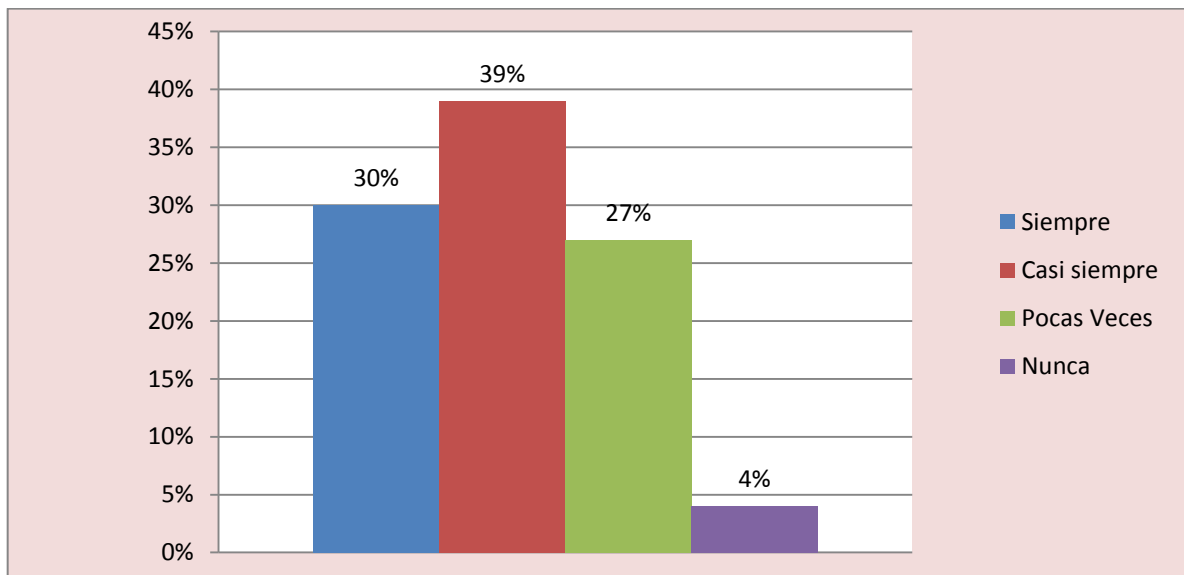
Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una

responsabilidad de la alta dirección de la institución

La maximización de la productividad es también resultado de la manera en que se organiza el trabajo, en la siguiente gráfica se muestra el nivel de aumento que produce esta acción.

**Gráfica N° 11**

**La organización de trabajo permite aumento en su productividad.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (Castro, E 2013).

En donde se expresa que el 39% resuelve que organizar bien tu jornada laboral es lo que permite que casi siempre esta sea productiva, de igual forma el 30% revela que siempre es así como se logra la productividad, el 27% dice que pocas veces sucede de esa manera y solo un 4% expresa que nunca es así, lo que indica que los últimos dos resultados pertenecen al personal menos motivado dentro de la institución.

Ahora bien, queda claro que existen varios factores que contribuyen a elevar la productividad, pero que todos en conjunto juegan un papel mucho más esencial y permiten formular patrones más completos de productividad y eficacia.

## **4.6- Teoría de la Valencia, Expectativa de Vroom.**

### **4.6.1 Víctor H. Vroom.**

Esta teoría refiere que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas con respecto a eventos futuros en su vida. Por lo tanto, cuando se analizan para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización, y como creen poder obtenerlo. Al hacer esto, hay tres conceptos que se deben comprender: instrumentación, valencia y expectativas.

### **4.6.2 Instrumentación, Valencia, y Expectativas. (Modelo de las expectativas de Vroom).**

Las personas se ven motivadas a realizar cosas en el grado en que sienten que pueden obtener algo de ello.(Mastreta, 1995)

Para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación. Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Las proposiciones básicas de la teoría de las expectativas son:

- A cualquier acto se asocia un cierto resultado.
- A cualquier resultado se le asocia un cierto grado de satisfacción/ insatisfacción.
- A cada comportamiento posible puede asociársele una determinada expectativa a respecto de los resultados.

De forma racional el sujeto selecciona aquel comportamiento a cuyos resultados asocie la máxima satisfacción.

### 4.6.3 Estado Actual de la Teoría.

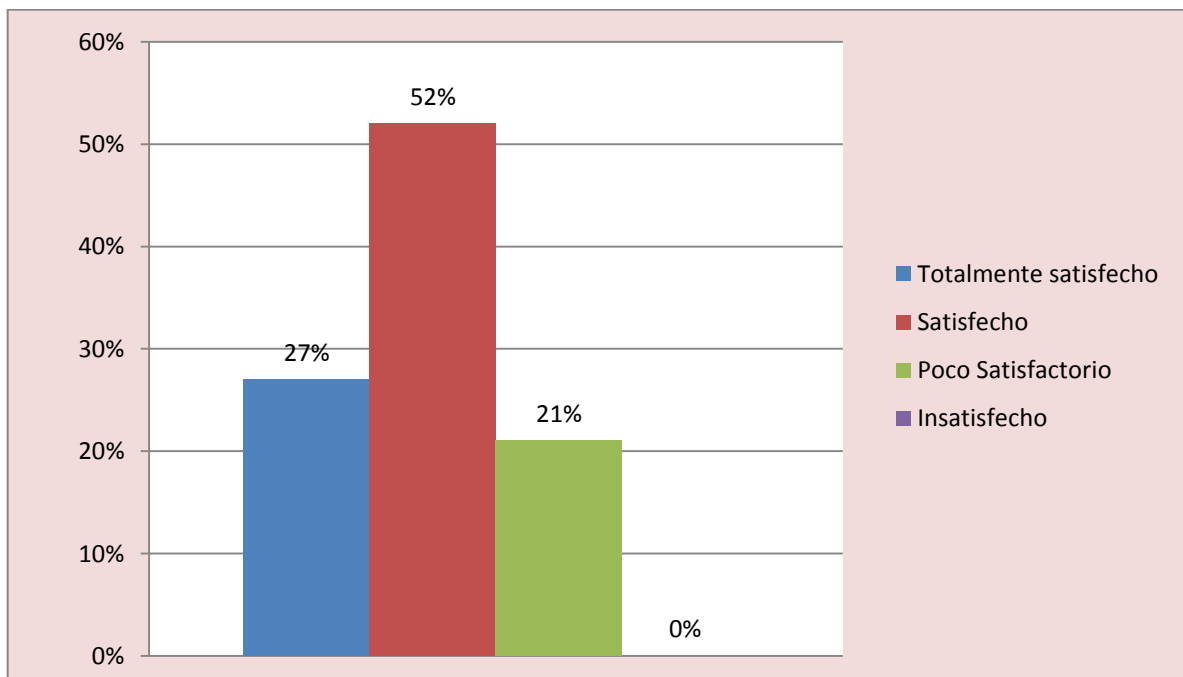
En la actualidad, una de las teorías de más aceptación en el entorno de la motivación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Cuando se habla de una organización, surge inevitablemente la pregunta acerca de cuál es la motivación que lleva a ciertos trabajadores a realizar grandes esfuerzos y, en definitiva, dedicar una gran parte de su vida, a una sociedad. Se habla de dinero o de conseguir el éxito, pero hasta la fecha no se ha conseguido llegar a un consenso sobre cuáles son las motivaciones extrínsecas o intrínsecas para ello.

En tal sentido, se manifiesta que las condiciones de trabajo también son factores motivadores para los empleados de cualquier empresa, organización o institución. En este caso la satisfacción de los colaboradores de esta institución se demuestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica N° 12**

**Nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (E. Castro, 2013).

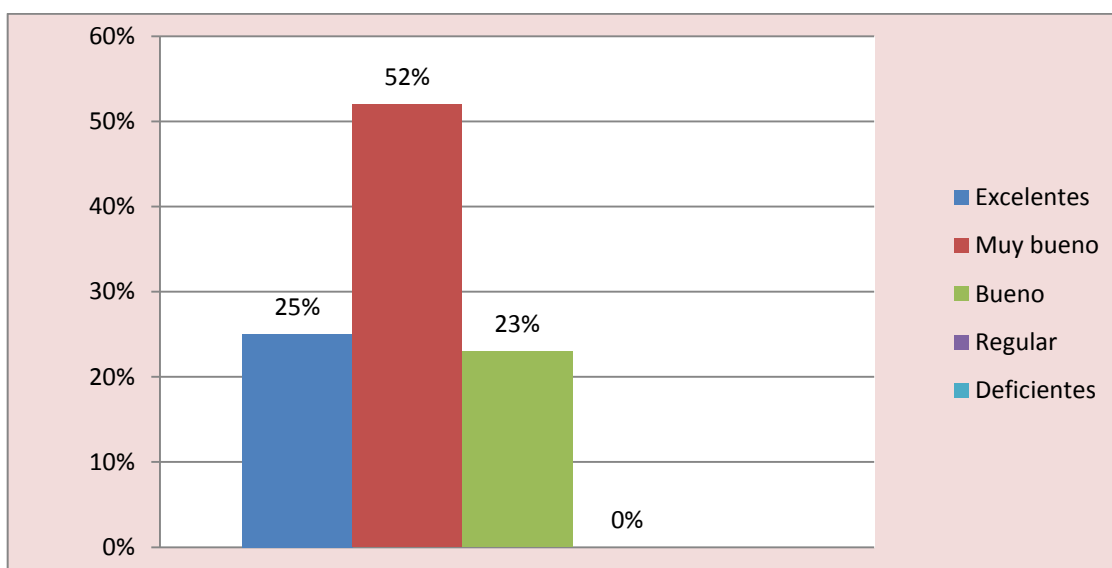


Las condiciones de trabajo son fundamentales para generar satisfacción en el personal, el 52% dice estar satisfecho con sus actuales condiciones laborales, el 27% expresa estar totalmente satisfecho; ambas respuestas muy entusiastas y placenteras. De forma inversa solo el 21% expresa su poca satisfacción, nadie se muestra insatisfecho y se deduce que los que muestran poca satisfacción son los empleados que arrastran desmotivación en todos los aspectos.

Las condiciones de trabajo influyen directamente en la satisfacción o insatisfacción de los empleados y el desempeño de sus funciones, ya que estas condiciones son el entorno en el que se desarrollan como individuos y como profesionales, por tanto es preciso que sean de calidad y con planes de perfeccionamiento, ya que por medio de las condiciones en las condiciones en que el personal se desempeñe igual será los resultados obtenidos en el cumplimiento de metas.

**Gráfica N° 13**

**Cumplimiento de metas laborales.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (E. Castro, 2013).

Esta gráfica muestra las opiniones de los encuestados referente al cumplimiento de sus metas laborales, donde el 52% de los trabajadores reflejo como muy bueno el cumplimiento de sus metas laborales, seguido de un 25% que califico de excelentes el cumplimiento de estas, en tanto un 23% como buenas. Siendo

entonces, que si el personal se encuentra satisfecho laboralmente de igual forma cumplirá con aptitudes de dedicación, empeño, esfuerzo y compromiso todas sus funciones y por ende dará solución y óptimos resultados a sus metas laborales. En consecuencia, resulta preciso identificar en la siguiente gráfica los tipos de motivación implementados dentro de esta organización.

## **5 - Técnicas De Motivación:**

### **5.1- Dinero.**

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. (Motivacion, 2012)

Existen diversas formas de implementar el dinero como técnica motivacional, entre ellas están los bonos, los incentivos y las comisiones.

#### **5.1.1- Bono.**

Los Bonos de productividad Son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad por lo general se pone en práctica con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estimula su contrato y por lo común determina la ley. (Davis, 2008, pág. 373)

Respecto a la consideración anterior, los subordinados mencionan y se hacen participe del hecho de que la institución anualmente se les otorga un bono con la misma equivalencia a todo el personal en general sin importar el cargo que este ocupe, esto se hace con el objetivo de agradecer y valorar el esfuerzo de todos los empleados en el cumplimiento de sus funciones, también es oportuno hacer mención de que este bono va incrementando gradualmente cada año.

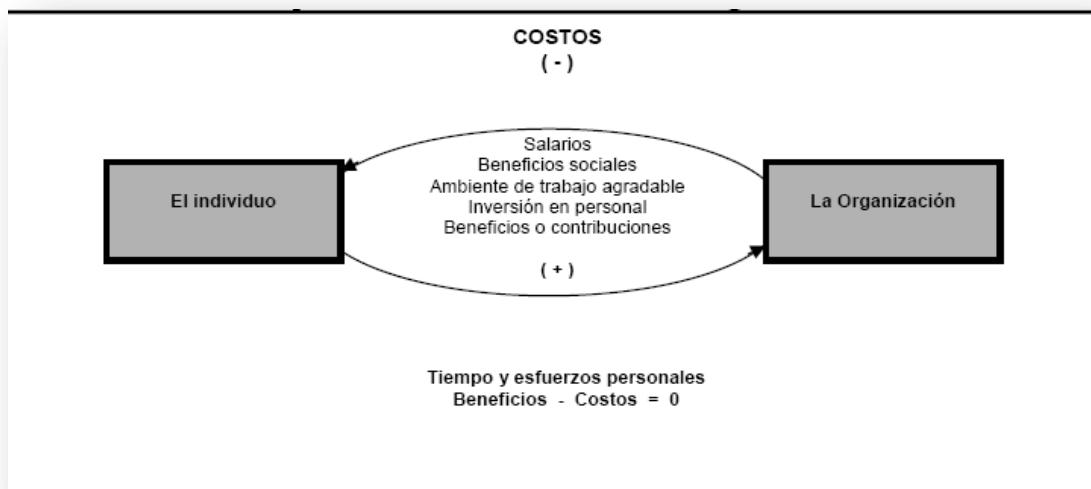
### 5.1.2- Incentivo.

El incentivo que representa el dinero puede volverse más importante para el trabajador cuando vive bajo una situación económica generalizada en la cual sus ingresos reales son bajos. Desafortunadamente para los países de Latinoamérica esta circunstancia es común, por lo que es de esperarse que los trabajadores se vean motivado por el monto de sus sueldos y salarios. (Koontz, H y Heinz, W. 2004, pág. 514)

### La Percepción de la Organización:

Figura Nº 3

### Beneficios y costos de mantener a las personas como miembros de la organización.



Respecto a la relación costo/beneficio, los jefes revelaron en las entrevistas que cualquier gasto en su personal es más bien una inversión, esto debido a que de cada egreso realizado con justa razón en sus empleados se traduce en beneficios y cambios positivos para la organización, además esta relación (costo/beneficio) es un ciclo de retroalimentación para ambas partes.

### 5.1.3- Comisiones.

Las Comisiones En los puestos de venta el vendedor pueden percibir un porcentaje del precio de venta fijado cada uno de los artículos que logre colocar.

Las Comisiones son de gran aplicación en las empresas comercializadoras, que suelen pagar a sus empleados una comisión por venta realizada, lo que de alguna forma asegura el buen desempeño de sus vendedores, en la medida en que su remuneración depende de su desempeño.

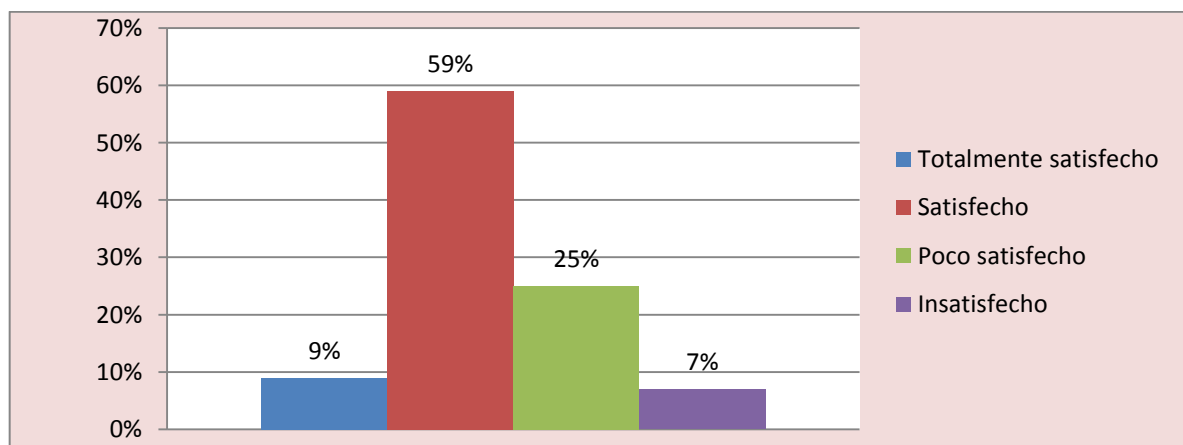
Con relación a las comisiones, solamente una parte o un área del personal es beneficiada con esta técnica motivacional (área de crédito), a razón de que solamente esta área trabaja en base a proyecciones tales como recuperaciones y colocaciones; por las cuales reciben un porcentaje establecido anualmente en común acuerdo entre jefe y subordinados.

Los demás empleados de las otras áreas tienen un salario claramente determinado y de mayor escala, razón por la cual no son participe de estas comisiones.

En relación con las técnicas antes mencionadas, surge el nivel de satisfacción por parte de los empleados con las recompensas y reconocimientos recibidos.

**Gráfica nº 14**

**Nivel de satisfacción por recompensas y reconocimientos recibidos.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADDAC-Matagalpa, (E. Castro, 2013).

De la misma manera, al consultar a los encuestados sobre su nivel de satisfacción por las recompensas y reconocimientos recibidos, estos fueron los resultados obtenidos; el 59% manifestó estar satisfecho, de igual forma el 9% revelo estar totalmente satisfecho, en forma contraria un 25% exteriorizo encontrarse poco satisfecho, en igual forma un 7% reflejo estar insatisfecho con las recompensas y reconocimientos recibidos, los resultados anteriores son buenos instrumentos para conocer o identificar el nivel de satisfacción de los empleados. Los entrevistados correspondientes a jefes y alta gerencia comparten la idea de que la mayoría de su personal se encuentra satisfecho por estos actores motivacionales (reconocimientos y recompensas) y que si bien no todos se encontraban en este estado de satisfacción se debía no solo a la forma de implementar esta técnica por parte de la institución, sino también a la forma en como es percibida por los trabajadores. Para la institución se ve clara la escena en que una gran colectividad de individuos están conformes y contentos este comentario es sostenido al más alto porcentaje; pero también es preciso aceptar y valorar que un porcentaje correspondiente a un poco más de la cuarta parte de los colaboradores de la organización; muestran poca complacencia con estas técnicas de motivación, por lo cual sería recomendable que la institución adopte nuevas técnicas para recompensar a sus subordinados o bien utilice espacios para informar y dar a conocer la manera en que son implementadas estas técnicas y los beneficios que se pretenden traer a los trabajadores con la ejecución de las mismas. Puede ser el caso de que la Gerencia este aplicando las técnicas motivacionales adecuadamente, pero esta acción no es percibida así por los subordinados.

## **5.2- Participación.**

Consiste en que los trabajadores puedan participar en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces. El saber delegar es

una característica importante del trabajo en equipo y muestra confianza hacia el trabajador.

### **5.2.1-Participación de los trabajadores en asuntos de la empresa.**

Chiavenato I, (2000) La participación le ayuda al trabajador a demostrar la capacidad que tiene ya que están comprometidos cada vez a lograr el éxito de la organización.

Pues bien a la organización le interesa el bienestar también de sus empleados para mejorar el clima organizacional e incrementaran los niveles de ventas, producción e incluso los servicios Ahora bien, la participación por parte de los trabajadores en las actividades de la institución, es considerada como una muy importante forma de motivar al personal, el nivel de importancia de la misma en esta institución se refleja en la gráfica de participación (Ver Anexo 4, Grafica N° 2)

### **5.2.2- Medio de Reconocimiento al Empleado.**

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. Se trata de ofrecer un sincero y efectivo reconocimiento que podrá ser mediante palabras o hechos que refuercen la actuación del trabajador o mediante un incentivo económico.(Portillo, 2006)

Es conveniente recalcar, que 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 incluso al mejor de los trabajadores. Por tanto al aplicar esta técnica se debe pretender valorar las habilidades, tiempo y dedicación utilizada para la realización de cualquier actividad laboral, puesto que nunca está de más reconocer el esfuerzo y abnegación de los empleados en el cumplimiento de sus obligaciones y este tipo de reconocimiento así sea verbal, es un motivador impactante.

### **5.2.3- Necesidad de Asociación y / o Aceptación.**

Esta es una necesidad fundamental de los individuos, puesto que necesitan sentirse participe del medio en el que se desarrollan; la asociación o aceptación de los empleados al grupo organizacional al que se integran contribuye a que estos realicen anímicamente sus actividades, se sienten parte de la organización y se apropien de la misma.

### **5.3- Calidad de Vida Laboral.**

Koontz, H y Heinz, W 2004) La Calidad de Vida Laboral (CVL) es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal

#### **5.3.1-Solución Problemas de Productividad**

La productividad es resultado de una cadena de actividades y esfuerzos unidos con el objetivo de obtener un máximo rendimiento.

Es entonces necesario que los jefes, supervisores o encargados den prontas soluciones a los problemas de productividad, siendo que si no se corrige esta necesidad es un factor desmotivador entre los empleados.

#### **5.3.2- Mejora en las Condiciones de Trabajo.**

Portillo R (2006), Se refiere a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la confortabilidad y comodidad. Esta técnica consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción.

Con base a esto se puede afirmar que las condiciones en las instalaciones de trabajo (iluminación, ventilación, colores, espacio, material didáctico), interfieren positiva o negativamente en la motivación de los empleados.

### **5.3.3- Reduce Conflictos Laborales.**

Esta es una determinante de la satisfacción, ya que un armonioso clima organizacional favorece las relaciones interpersonales de los colaboradores de la organización.

### **5.3.4- Salarios Justos a los Trabajadores.**

Los salarios de los empleados se rigen conforme al código laboral, por tanto estos deben ser de acuerdo a lo establecido en el mismo.

Pero por parte de la institución los salarios deben ser justos y acorde con las funciones de los individuos y el perfil del cargo.

### **5.4- Enriquecimiento de Puesto.**

En el caso de trabajos monótonos, consistentes en realizar una actividad rutinaria, se podrá favorecer la motivación aumentando el número de tareas de cada puesto, o bien haciendo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir al trabajador responsable de su propio trabajo. (Portillo, 2006)

Sin embargo, gran cantidad de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria.

En lugar de asumir sus obligaciones con ánimos, expectativas de logros y proyección, las realizan por mero compromiso, con deficiencia, aislamiento e incluso frustraciones, en fin las ejecutan sin satisfacción. Es entonces lo que se pretende evitar con la presencia permanente de esta técnica.

#### **5.4.1- Rotación de Puesto.**

La rotación de puesto es una forma práctica de enriquecer los conocimientos de los trabajadores, pero además es una iniciativa de integración y adaptabilidad.



Esta resulta una necesidad para los empleados para crear trabajadores mecanizados y resistentes al cambio, además la rutina empobrece la calidad de los resultados.

#### **5.4.2- Retroalimentación.**

Consiste en adquirir conocimientos y enriquecer los mismos, esta necesidad de los individuos resulta de sus ánimos de desarrollo y de superación y se refleja tanto en su vida personal como profesional.

#### **5.4.3- Integración entre Empleados.**

Esta técnica motivacional promueve la hermandad y la mejora en las relaciones entre los colegas y compañeros de trabajo. Siendo capaces de sobrellevar los diferentes caracteres siendo mayores conflictos o diferencias.

#### **5.4.4- Otorgar Responsabilidades Personales sobre sus Tareas.**

Esta es una técnica que promueve el compromiso de los empleados con las tareas asignadas, un trabajador con autoridad sobre sus funciones se desempeña con mayor abnegación y máximo deber.

### **6. Estrategias De Motivación:**

#### **6.1- Educación Personal / Puesto De Trabajo.**

Los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo, esto es, con los conocimientos, capacidades o habilidades y la experiencia necesarias para desempeñar el trabajo en cuestión. (Portillo, R 2006)

Es decir, que con esta técnica se pretende adecuar al personal según el puesto, ya que los requisitos del mismo deben estar planteados y determinados con anterioridad a la selección del personal y no viceversa, al cumplir esta técnica se tiene garantizado el desarrollo adecuado de las funciones a desempeñar y el entusiasmo con el que el trabajador realizará sus funciones.

## **6.2- La Promoción Profesional.**

En el mismo orden Portillo R, (2006) describe que esta estrategia consiste en el fomento de los empleados a cargos superiores, según su nivel profesional.

P/e: un empleado que se desempeña como auxiliar de contabilidad y estando en ese cargo culmina sus estudios universitarios con méritos y que además enriquece sus estudios con postgrado, la promoción profesional del individuo sería una excelente estrategia motivacional, ubicándolo entonces en un puesto superior al anterior. (Portillo, R 2006)

## **6.3- Política Salarial.**

Las políticas salariales varían según la empresa y el giro de la misma, estas son modificadas en beneficio de los trabajadores y de la empresa misma.

Respecto a lo anterior, la política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno. (Portillo, R 2006)

## **6.4- El Reconocimiento.**

El reconocimiento profesional es su dimensión humana. Más allá de su valor instrumental para mejorar el desempeño organizativo existe una razón de base para resaltar su importancia: las personas necesitamos ser reconocidas. El reconocimiento de nuestro trabajo nos aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo.

Nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y a generar nuestro estilo personal.

El carácter del reconocimiento no es instrumental, sino una forma de mostrar a los demás y a uno mismo el valor de una persona. Porque es la persona la que es dueña de los comportamientos que los llevaron a ser reconocida. (Portillo, R 2006)

## **Trabajadores De La Organización.**

### **2. Generalidades De Organización:**

#### **2.1 Definición de Organización.**

(Recursos Humanos y empleo, 2006) En la actualidad es concepto de organización puede ser tomado de diferentes perspectivas, lo que vemos a continuación:

- Organización como sistema racional.

La organización no se comporta como una estructura coordinada y dinámica dirigida hacia unos objetivos explícitos. Ello solamente sucede en momentos concretos. Por lo que debe considerar a las organizaciones como contextos caracterizados por el caos más por el orden, lo cual es comprensible dada la diversidad de intereses que hay en juego, las continuas definiciones del rol y la incertidumbre de los recursos.

- Organización como sistema unitario.

Bajo ningún pretexto puede considerarse a la organización como un sistema unitario, pues el mismo grupo de directivos no es un grupo unitario porque su preocupación principal es de mantener su estatus, asegurar su posición interior así como incrementar su prestigio exterior a costa de lo que sea, incluso de la misma organización.

- Organización como sistema facilitador del progreso y del desarrollo humano y social.

Si observamos externamente a una organización se la puede considerar como un instrumento que facilita el progreso y desarrollo humano y social, pero también la podemos considerar como un sistema dominante (incluso en las organizaciones más democráticas y abiertas), donde ciertas personas influyen sobre otras a través de procesos de socialización sutiles para conseguir sus metas y satisfacer los intereses de todos los miembros.

Tras todos estos enfoques, una de las definiciones que podríamos adoptar hoy en día para referirnos a las organizaciones podría ser el siguiente:

Un sistema social en constante cambio y con fuerte presencia en nuestra sociedad, que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, siendo también una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la componen. (Ver Anexo 4, Grafica N°3)

### **2.1.2 Importancia de la organización en la sociedad.**

(Ordoñez, R 2013) Administrador General; ADDAC es una asociación sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es la sostenibilidad campesina, el implemento y apoyo a la agricultura orgánica, la ejecución de proyectos en los que se promueva la seguridad alimentaria, el apoyo económico a las familias de escasos recursos, por medio de la entrega de especies menores. Es una institución reconocida a nivel nacional e internacional, cuenta con el apoyo de agencias extranjeras cooperantes. Con gran aceptación por parte de la sociedad a pesar de venir a revolucionar la cultura consumista del campesinado.

Es entonces visible el impacto positivo que esta institución tiene para la sociedad en general, considerando por todas las razones anteriores que es verdaderamente importante el desarrollo de sus acciones en la y con la población. Pero aún más importante es mencionar que existen otras ONG`S interesadas en apoyar y adoptar las acciones de esta institución.

### **2.1.3 Tipos de Liderazgo en la organización.**

Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

El liderazgo:

- Debe incluir a otras personas.

- Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

Dentro del proceso de la Administración hay varios principios (Dirección): armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación. El liderazgo varía de país a país y por la cultura.

Es importante determinar los tipos de liderazgo que existen:

➤ **Autocrático:**

- Líder establece todo, (los objetivos, los procedimientos.)
- Es dogmático y espera obediencia.
- Centraliza su autoridad.
- Toma las decisiones de un modo unilateral y limita la participación de los subordinados.
- Su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

➤ **Democrático:**

- Líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones
- Alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

➤ **Liberal:**

- Libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo, el líder no interviene.

Liderazgo es la influencia de un individuo sobre un grupo y por líder la persona con capacidad de ejercer la influencia, con independencia de los motivos que permitan a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia. (Ver Anexo 4, Grafica N° 4)

El personal valora en su más alta pronunciación que el tipo de liderazgo que se hace presente en la organización es el liderazgo democrático, lo que se traduce

como un beneficio para que el personal se sienta integrado, participe e involucrado e integrado a la hora de decidir o actuar de manera premeditada o no.

Considerado como un conjunto de actividades, gestiones, métodos y/o procesos de dirección, tanto en la organización como en la asignación de recursos, planificación, puesta en marcha de prácticas que permitan a la empresa ponderar sus servicios. Empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras, de hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

Se reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato I (1993), destaca lo siguiente "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

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

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

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

## **2.2 Generalidades Del Trabajador:**

### **2.2.1 Definición del Trabajador.**

Un trabajador o trabajadora es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.

Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona jurídica, denominada empresario (si tiene ánimo de lucro) o empleador, normalmente institucional (si no lo tiene); o bien como trabajador independiente o autónomo, cuando éste tiene afán lucrativo, no mantiene relación contractual sino mercantil y realiza personalmente la actividad o el servicio.

### **2.2.2 Deberes y Derechos.**

Según establece el artículo 4 de la sección 2ª del Estatuto de los Trabajadores, los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su específica normativa, los de:

- a) Trabajo y libre elección de profesión u oficio.
- b) Libre sindicación
- c) Negociación colectiva.

- d) Adopción de medidas de conflicto colectivo.
- e) Huelga.
- f) Reunión.
- g) Información, consulta y participación en la empresa.

En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

- a) A la ocupación efectiva.
- b) A la promoción y formación profesional en el trabajo.
- c) A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta Ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.
- d) A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.
- e) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.
- f) A la percepción puntual de la remuneración pactada o legalmente establecida.
- g) Al ejercicio individual de las acciones derivadas de su contrato de trabajo.
- h) A cuantos otros se deriven específicamente del contrato de trabajo.

Los trabajadores tienen como deberes básicos:

1. Cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad a las reglas de la buena fe y diligencia.
2. Observar las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
3. Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas.
4. No concurrir con la actividad de la empresa, en los términos fijados en esta Ley.



5. Contribuir a la mejora de la productividad.
6. Cuantos se deriven, en su caso, de los respectivos contratos de trabajo.  
(Codigo del Trabajo, 1994)

### **3. Clasificación De Los Trabajadores:**

#### **3.1 Por el Tipo de Contrato de Trabajo:**

La clasificación de los trabajadores por tipo de contrato se divide en dos situaciones la primera es:

##### **3.1.1 Por su Condición.**

Por su condición se refiere al Trabajador que está laborando fijo o indefinido y al Trabajador Temporal, tantos en las modalidades de eventual, por obra y servicio o por brevedad.

##### **3.1.2 Por la jornada.**

Son dos tipos de trabajadores, los de planilla y trabajadores temporales, también Según el tipo de contrato y su duración temporal u horaria:

##### **3.1.2.1 Trabajador con Contrato a Tiempo Completo.**

Muchos trabajadores de planilla esperan mantener una relación duradera con la empresa, lo que incluye desarrollar su carrera profesional dentro de la misma y beneficiarse de una serie completa de prestaciones y de seguridad laboral

##### **3.1.2.2 Trabajador con Contrato a tiempo Parcial.**

Su relación con la empresa es de carácter más provisional que los empleados tradicionales a tiempo completo ya que la duración de su relación laboral se basa en la conveniencia y en las necesidades de capacidad de trabajo realizado.

En otro ámbito también se puede describir otros tipos de trabajadores tales como:

##### **3.1.2.2.1 Por el tipo de relación de dependencia.**

Su relación con la empresa es de acuerdo a lo establecido por la misma en un contrato previo.

El trabajador acata las normas o compromisos establecidos por la empresa.

### **3.1.2.2.2 Trabajador por Cuenta Propia:**

Es la persona física que realiza de forma habitual, personal y directa, una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo. Es una alternativa al mercado laboral cuando quien necesitando empleo y no le es posible o no desea encontrar un empleador, se convierte en emprendedor.

El auto empleado crea su propio puesto de trabajo (empleado), utilizando su ingenio, su capital y su esfuerzo para generar oferta de trabajo, y a medida que pase de ser un emprendedor a ser un empresario, con el tiempo puede convertirse en un generador de empleo (empleador) para más gente.

## **4. Carácter:**

### **4.1 Definición de Carácter.**

El carácter se trata del conjunto de rasgos psíquicos que se manifiestan en los modos típicos de actuación de cada persona. Es una expresión de la personalidad afectiva total, es el resultado de la mezcla de los aspectos emocionales, intelectual y volitiva de la personalidad, aspectos que son rasgos del carácter.

El carácter debe tener unidad y estabilidad. La unidad integra distintos elementos (tendencias, deseos, instintos, necesidades) y les da un sentido. La estabilidad es la permanencia de la unidad. Sin las dos condiciones no existe carácter pues las personas son inestables, caprichosas, cambian inesperadamente. El verdadero carácter aparece desde la niñez y dura toda la vida.

### **4.2 Estructura de Carácter.**

Los distintos aspectos y cualidades psíquicas del carácter están ligados entre sí, forman una organización relativamente integral, la cual es la estructura del carácter. Las cualidades del carácter no solo están interrelacionadas sino que

tiene coherencia forman sistemas (complejos sintomáticos) que permiten, si se conocen algunas cualidades, deducir con certeza otras de ellas, por ejemplo, a la jactancia y agresividad le son afines cualidades como la ostentación, la insensibilidad y la falta de sinceridad.

El carácter es una peculiaridad individual, en cada persona se presentan complejos sintomáticos, combinaciones de cualidades que resultan de la forma propia en que se formó el carácter.

### **4.3 Clasificación de Carácter.**

Todos ellos poseen características positivas y negativas que determinan sus chances o no de crecer dentro de la compañía en la que se desempeñan a nivel profesional.

#### **4.3.1 El Manipulador**

Siempre hay un trabajador que actúa como si todo girara en torno a él. Éstos no mantienen un buen nivel de pro actividad ni logran afianzar relaciones de confianza con compañeros y superiores. Con esta clase de empleados, es mejor no compartir información relevante.

#### **4.3.2 El Desafiante**

Este tipo de empleado es ideal para afrontar nuevos desafíos. Sin embargo, es el que busca que todo funcione a su ritmo y advierte cada detalle. Por ello, no es bueno para proyectos a largo plazo porque en el afán de tratar de estar en todo se vuelve demasiado independiente. De todos modos, pueden actuar como buenos líderes.

#### **4.3.3 El Perfeccionista**

Este trabajador cuyos mayores atributos laborales son la búsqueda de que todo funcione a su ritmo y que advierte hasta los más mínimos detalles, no suele ser un buen líder porque, en su afán de perfección, se vuelve demasiado solitario.

#### **4.3.4 El Irresponsable**

Para lograr que este tipo de trabajador cuya principal característica es la despreocupación trabaje bien, se le debe proponer un incentivo y controlarlo para evitar que cause problemas.

#### **4.3.5 El Psicoanalizado**

Se estresa por todo y rechaza los cambios, por eso, es bueno solo para tareas rutinarias y sin grandes desafíos.

#### **4.3.6 El Pragmático**

Tienen buenas ideas pero, a veces, olvida el impacto de sus acciones en el resto de sus compañeros.

#### **4.3.7 El Tardío Crónico**

Este tipo de empleado llega tarde siempre y acostumbra a inventar historias para justificar su falta de responsabilidad ante el cumplimiento de un horario. Por ello, para lograr que llegue en hora, se lo debe motivar con incentivos por puntualidad o descontarle dinero cada vez que llega fuera de hora.

#### **4.3.8 El Agresivo**

Si se advierte un problema de agresividad con un empleado, se recomienda buscar un compañero de trabajo que tenga buen relacionamiento con él y confianza como para hablar con sus allegados para ver si la persona tiene algún problema externo y poder ayudarlo.

#### **4.3.9 El Ladrón**

Es un trabajador que considera que la empresa siempre está en deuda con él y, por tanto, siente que todo material con el que trabaja le pertenece como parte de su salario. Por ello, se debe intentar negociar con él y, si no entra en razón, desvincularlo de la compañía. (Recursos Humanos y empleo, 2006)

#### **4.4 Tipos De Carácter. (Woolfolk, A 2006)**

##### **4.4.1 El Nervioso.**

Cambia continuamente de intereses y de ocupación. La persona de carácter nervioso se entusiasma con lo nuevo, pero sólo busca de ello lo que es práctico, le falta orden, disciplina y perseverancia en las cosas; tiene una voluntad débil, es inestable, sociable, cariñoso y extrovertido. En cuanto a su inteligencia, le cuesta la comprensión, la memorización y el razonamiento lógico de las cosas, es perezoso, distraído trabaja solamente cuando la tarea coincide con sus intereses momentáneos.

##### **4.4.2 El Melancólico.**

Es muy sensible, tímido, pesimista, busca el aislamiento y la soledad, es rencoroso, difícil de reconciliar. Se desmoraliza rápidamente, es inseguro. En el trabajo es lento e indeciso.

En cuanto a su inteligencia: es reflexivo, se centra en los objetos es muy abstraído. Le gusta hacer las cosas bien, pero se desalienta pronto ante las dificultades y tiene problemas para adaptarse a cosas nuevas.

##### **4.4.3 El Colérico.**

Siempre vive ocupado en cosas; es un atrevido para hacer cosas nuevas, debido a sus arrebatos, improvisa, se precipita, despilfarra energía y cae en la dispersión. Abandona las cosas cuando aparece algún peligro es un extrovertido. En cuanto a su inteligencia: le gustan las cosas concretas, inmediatas, y técnicas; comprende con rapidez y es bueno para improvisar.

Se tensiona fácilmente, no le gusta sintetizar las cosas, posee una escasa capacidad para adquirir nuevos conocimientos. Es poco disciplinado en su trabajo, le gusta el trabajo en equipo individual.

Cambia frecuentemente de actividad y no termina lo que empezó.

#### **4.4.4 El Apasionado.**

Posee una gran memoria e imaginación, tiene una gran capacidad de trabajo. Vive siempre ocupado, tiene afición al estudio y le gusta todo tipo de tareas.

Prefiere trabajar sólo, le interesa lo social, lo religioso y político.

#### **4.4.5 El Sanguíneo.**

Es muy poco sensible, sólo le mueven los resultados a corto plazo. Tiene tendencia a mentir para conseguir lo que quiere.

Es cerebral: piensa todo fríamente, es optimista, social y extrovertido. Aunque es trabajador, se deja llevar por la superficialidad y el descuido.

#### **4.4.6 El Flemático.**

Es reposado, tranquilo, reflexivo, callado, ordenado. Le gusta trabajar solo; es puntual y se preocupa por la exactitud de todas las cosas.

La inteligencia del flemático es lenta, pero profunda. Tiene una buena aptitud para comprender lo esencial de las cosas. Además es dócil y metódico.

#### **4.4.7 El Amorfo.**

Es perezoso su vida es dormir y comer; poco original, se deja llevar por el ambiente además carece de entusiasmo. Es social y extrovertido

Razona con mucha lentitud y analiza las cosas de forma superficial huye de cualquier esfuerzo. Suele aplazar las tareas, es torpe y desordenado.

#### **4.4.8 El Apático.**

Es cerrado en sí mismo, melancólico, irreconocible, testarudo, perezoso, rutinario, pasivo e indiferente.

Carece de estímulo y actividad; es un pobre de ideas. También considerado apático y poco interesado en actividades

## **5. Características Del Trabajador:**

### **5.1- Fuente orientación a las Metas.**

Las personas con alto rendimiento usualmente se fijan metas claras y definidas desde temprano en su vida y todos los elementos de sus vidas lo dirigen hacia esa meta.

Tal vez el aspecto clave al establecer metas consiste en escribirlas, ya que pareciera que de esta forma se cumplen con mayor facilidad. Es por tal razón que en las empresas las metas establecidas ya sean de manera institucional, grupal e individual, se plasman por escrito con el fin de evitar que estas vayan a ser olvidadas o transformadas.

### **5.2- Constancia y Persistencia.**

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

De tal modo que cuando un individuo en su vida personal o profesional no consigue el alcance de una meta propuesta, en contrariedad de desistir estudia las causas que lo llevaron a no alcanzarla, puesto que en su próximo intento corregirá esos errores y sobrepasara la meta anterior.

### **5.4- Administración de Tiempo.**

Usualmente las personas con alto rendimiento, dominan a la perfección el arte de administrar su tiempo para poder dedicar todo su esfuerzo a alcanzar su meta. Sin embargo, para lograr ese dominio es necesario evitar en lo posible las interrupciones (reuniones, las visitas y el teléfono) lo cual no resulta fácil. Lo importante es fijar un tiempo en el día para esas actividades.

### **5.5- El manejo del Estrés.**

Esta es una de las principales características que debe poseer un buen empleado, siendo que en los cargos y el ámbito en los cuales se desenvuelven están

sometidos a constantes situaciones que contribuyen a estresar, pero que son barreras necesarias de cruzar para el alcance de las metas.

### **5.6- La búsqueda de desafíos.**

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

Un empleado comprometido con su organización está en constante búsqueda de desafíos que resulten beneficiosos tanto para la empresa como para él. Entre más satisfechos están en sus labores más comprometidos se sienten de obtener más logros. Los desafíos son también una técnica de motivación.

### **5.7- Visualización de la Meta.**

La visualización mental de las metas propuestas es el primer paso para el cumplimiento de las mismas. Visualizar hasta el más mínimo detalle de tus objetivos contribuye a herrar menos en el momento de poner en práctica la acción. Esta técnica ayuda a la mente a crear un mapa mental que permite seguir la misma.

### **5.8- Creer firmemente en su Causa.**

Para ser una persona de alto rendimiento que logra sus metas es necesario lógicamente creer en uno mismo y en las metas. Considerarse capaz de cumplir las metas trazadas y sobrepasarlas. (www.rrhh-web.com, 2012)

## **6. Perfil Del Trabajador:**

### **6.1- Cautela**

Un buen empleado tiene que ser cauto. Debe entablar una buena relación con los compañeros para sentirse cómodo a la hora de trabajar. Los problemas personales y los enfrentamientos generan enemigos personales. En toda empresa hay una jerarquía que debe ser respetada.

### **6.2- Actitud correcta**



El respeto hacia los demás es fundamental, también la puntualidad es importante.

Es fundamental asumir más responsabilidades y cumplir con las funciones encomendadas con eficacia.

Las actitudes correctas comprenden todas las acciones que resulten beneficiosas para el individuo como ser humano y como el profesional y por ende se reflejan en las actitudes que este demuestre en la institución o empresa donde labore.

### **6.3- Eficiencia**

Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, pero a la vez implica calidad al realizar bien lo que se espera lograr.

Sin embargo, en las organizaciones no basta con ser únicamente eficiente, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la eficacia. Cuando un comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución es eficaz. Entonces la eficacia se refiere a los resultados con relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar en orden de procedencia aquellas que contribuyen a alcanzar objetivos y metas previstas.

### **6.4- Eficacia**

La eficiencia y eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea ésta, ya que no hay nada más inútil que cumplir eficientemente algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la Organización. Es necesario precisar que en la actualidad las empresas particularmente organizaciones del estado pasan por una serie de problemas: por falta de recursos, de igual forma, todas quieren ofrecer un buen producto o servicio a bajo costo, por eso una vez definida nuestra meta, debemos buscar la forma de realizarla eficientemente.

## **6.5- Inteligencia Emocional**

La cualidad clave del buen profesional radica en la inteligencia emocional. En los últimos años, lo que se ha dado a conocer como inteligencia emocional se ha convertido en un elemento decisivo a la hora de evaluar la capacidad directiva de un profesional, por delante incluso de su formación o de su experiencia laboral.

La inteligencia emocional hace referencia a aquellos aspectos individuales relacionado con el modo de interactuar de la persona con todo lo que le rodea; estas son cualidades como: motivación, empatía, autocontrol, astucia social.

El profesor norteamericano Daniel Goleman, en su libro “Inteligencia Emocional”, explica razones por las cuales personas con un elevado coeficiente intelectual fracasan, tanto en el ámbito profesional como en lo personal, mientras que otras, teniendo un coeficiente mucho más discreto, triunfan en todas las facetas de su vida.

A partir de cierto nivel de responsabilidad no solo es importante tener una buena formación técnica y ser brillante en el ámbito de razonamiento mental, además es importante saber transmitir y vender las ideas, saber conducirse en situaciones tensas y delicadas que impliquen negociación y, en definitiva saber dirigir en la ambigüedad y en la indefinición.

## **6.6- Talento**

Se define como las dotes intelectuales que dan valor a un individuo. Así, el conjunto de estos valores constituye el Capital Humano en una organización, sea cual fuere su tipo. Como todos los valores, el Capital Humano, considerado como un activo intangible, puede medirse diferenciando entre el valor bursátil de la compañía y su valor en libros.

Se ha bautizado a nuestra época como la Era del Talento, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento.

### **6.7- Esfuerzos**

Todo trabajo exige esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado. No hay que trabajar por trabajar, sino que hay que volcarse a una tarea en función de una meta.

### **6.8- Entusiasmo y Ambición**

Para demostrar que un individuo es la persona idónea para ocupar un puesto de trabajo es necesario que realice sus tareas con entusiasmo. Aunque muchas de las obligaciones laborales puedan parecer aburridas o monótonas, siempre existen formas de hacerlas más tolerables. Es importante el plantear proyectos e ideas al jefe.

Se precisa un gran espíritu de superación y una gran necesidad de alcanzar los objetivos que se fijan. El entusiasmo y la ambición no pueden desaparecer en ningún momento de su vida.

### **6.9- Seguridad Personal**

Se debe tener seguridad y confianza en sí mismo. Esta es la fórmula del éxito, siendo que la seguridad personal se transmite, los demás observarán la firmeza de los conocimientos y es más fácil que apoyen las propuestas o ideas planteadas.

### **6.10- Necesidad de Dirigir**

La primera autoridad sobre un empleado debe ser responsable y estar dispuesto a responsabilizarse de su trabajo y del de los demás, si es necesario.

### **6.11- Agilidad en las Decisiones**

Debe ser rápido en respuestas mentales. No puede ni debe mostrarse indeciso en ninguna circunstancia. Debe ser decisorio que no es lo mismo que imprudente. (www.rrhh-web.com, 2012)

## **7. Cualidades Del Trabajador:**

### **7.1- Apariencia**

La apariencia física de una persona es cómo la ven y perciben otros individuos. Es una de las componentes principales de la comunicación no verbal.

Su evaluación se suele centrar en:

El aseo y la compostura del sujeto y la personalidad.

La naturalidad y la desinhibición de su comportamiento.

La corrección formal del habla.

La propiedad de los modales.

Su reacción a las alabanzas o críticas.

El carisma.

Su forma de vestir.

El cabello y piel sanos.

Una sonrisa agradable.

Estatura y partes del cuerpo proporcionales.

### **7.2- Modales.**

Los modales son las normas de conducta que ejecutadas demuestran que una persona es correcta, educada y refinada, y que se usan para exteriorizar el respeto hacia otras personas. Son como las leyes que codifican o establecen una norma para la conducta humana, pero se diferencian de las leyes en que no existe un sistema formal para sancionar transgresiones, que no sea la desaprobación social.

Muchas de las actitudes aceptadas como "buenos modales" suelen estar avaladas por la costumbre. Aquellos que se consideran "educados" son altamente

susceptibles de cambiar con el tiempo, la ubicación geográfica, el estrato social, la ocasión, y otros factores.

### **7.3- Expresión.**

La expresión oral es el conjunto de técnicas que determinan las pautas generales que deben seguirse para comunicarse oralmente con efectividad, es decir, es la forma de expresar sin barreras lo que se piensa.

También se llama expresión oral a una de las habilidades a desarrollar en el aprendizaje tanto de la lengua materna (de manera inconsciente) como de una lengua extranjera (de manera deliberada, consciente).

La expresión oral sirve como instrumento para comunicar sobre procesos u objetos externos a él. Se debe tener en cuenta que la expresión oral en determinadas circunstancias es más amplia que el habla, ya que requiere de elementos paralingüísticos para completar su significado final.

Entre los aspectos que deben observarse con mucha atención, están los siguientes:

Voz: La imagen auditiva tiene un gran impacto para el auditorio. A través de la voz se pueden transmitir sentimientos y actitudes.

Postura: Es necesario que el orador establezca una cercanía con su auditorio. Por eso, debe evitarse la rigidez y reflejar serenidad y dinamismo.

Mirada: De todos los componentes no verbales, la mirada es la más importante. El contacto ocular y la dirección de la mirada son esenciales para que la audiencia se sienta acogida.

Dicción: el hablante debe tener un buen dominio del idioma. Tal conocimiento involucra un adecuado dominio de la pronunciación de las palabras, la cual es necesaria para la comprensión del mensaje.

Estructura del mensaje: Es forzoso planear con anterioridad lo que se va a decir.  
Un buen orador no puede llegar a improvisar

Fluidez: Utilizar las palabras en forma continua.

Volumen: Intensidad de voz.

Ritmo: Armonía y acentuación.

Claridad: Expresarse en forma precisa.

Coherencia: Expresarse de manera lógica

#### **7.4- Educación.**

La educación, (del latín educere 'sacar, extraer' o educare 'formar, instruir') puede definirse como:

El proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.

El proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos procesos de socialización formal de los individuos de una sociedad

#### **7.5- Participación.**

La participación de los trabajadores debe entenderse desde dos puntos de vista:

- La participación como motivación: es raro que las personas no se sienta motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al “participar en el acto”. Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los

mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación como forma de reconocimiento. Resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo les da a las personas una sensación de realización. Se debe alentar la participación de los empleados en los asuntos en los que éstos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.

### **7.6- Creatividad.**

Creatividad e innovación empresarial no sólo son elementos fundamentales para alcanzar el éxito en una empresa, sino también, son requisitos indispensables para la supervivencia de ésta.

Estos no sólo nos permiten asegurar una posición competitiva en el mercado, sino también, nos permiten hacer frente a los constantes cambios que se dan en éste. Asimismo, no son elementos exclusivos de algunas áreas de una empresa, sino que pueden ser útiles en todas las áreas o aspectos de ésta, se hacen presentes al momento de crear nuevos productos o servicios, sino también se pueden hacer presentes, por ejemplo, al momento de desarrollar procesos más eficientes, implementar nuevas formas de distribución, diseñar nuevas estrategias publicitarias.

La creatividad empresarial podría definirse como la capacidad de idear o crear algo nuevo y original, pero a la vez útil y beneficioso para una empresa.

Algunas formas de estimular o fomentar la creatividad empresarial son:

Proponer retos: los retos prácticamente obligan a que la creatividad aflore en los trabajadores, pero especialmente aquellos retos que tienen carácter de urgencia, por ejemplo, aquellos que requieran por parte del trabajador encontrar en un breve periodo de tiempo la solución a un problema que podría afectar el rumbo de la empresa.

Motivar: trabajadores motivados suelen ser los más creativos en una empresa, pero antes que motivarlos a través de incentivos económicos, lo recomendable es motivarlos fomentando su participación, dándoles mayor autonomía, dándoles mayor variedad, y generando un buen ambiente de trabajo.

Fomentar la participación: para estimular la creatividad debemos también fomentar la participación activa de los trabajadores, por ejemplo, escuchando sus ideas o propuestas por más descabelladas que sean, y no matarlas tan pronto como aparezcan; debemos tener en cuenta que las ideas más radicales podrían llegar a ser las más innovadoras.

Dar mayor autonomía: mientras el trabajador tenga mayor autonomía para tomar sus propias decisiones, resolver los problemas por su propia cuenta, desempeñar sus funciones o ejecutar sus tareas de la forma que crea conveniente, y menor sea el control ejercido, mayor creatividad emergerá en ellos.

Dar variedad: otra forma de estimular la creatividad es dándoles mayor variedad a los trabajadores, por ejemplo, rotándolos de puestos, dándoles nuevas funciones, aumentándoles las tareas, e incluso dándoles mayor tiempo libre en horas de trabajo, por ejemplo, para que desarrollen sus proyectos personales.

Generar un ambiente que estimule la creatividad: para generar un ambiente que fomente la creatividad podemos, por ejemplo, promover el trabajo en equipo, la armonía y la buena relación entre los trabajadores, la confianza entre jefes y subordinados, la generación de ideas.

### **7.7- Logros.**

Es el deseo de superación y ánimos de desarrollo, los logros son los frutos de los esfuerzos y la lucha constante.

### **7.8- Reacción ante los retos.**

Son las iniciativas de las fuerzas necesarias para actuar ante situaciones imprevistas.



## **7.9- Éticas.**

Compuesto de normas morales que regulan cualquier relación o conducta humana, sobre todo en un ámbito específico.

Ser correctos y actuar en el marco de los principios individuales y sociales, que yacen en el ambiente interno y externo a la organización.(www.rrhh-web.com, 2012).

## **8. Habilidades:**

Los gerentes requieren de diversas habilidades para aplicar de manera correcta y precisa las funciones administrativas. (Navarrete, 2006)

La búsqueda de empleo es una realidad que a muchos ha tocado, sin embargo muy pocos se detienen a pensar sobre cómo han evolucionado los procesos de contratación y cuál puede ser un factor diferenciador entre los miles de profesionales en el mercado laboral.

Mucho se ha dicho sobre la enseñanza y las habilidades adquiridas en la educación formal, pero a la hora del tés son pocos los que realmente tienen claras cuáles son esas habilidades propias de la nueva generación de trabajadores.

### **8.1- Capacidad de Análisis**

Es la capacidad de los individuos de actuar ante situaciones previstas o no, es la manera en como interpretan y resuelven ante diversas alternativas.

Respecto al análisis administrativo se puede definir como el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias.

### **8.2- Capacidad y Gestión**

Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

La gestión consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para cumplir con todas esas restricciones

La persona tendrá capacidad de gestión, si cuenta con estrategias, entendidas como procedimientos, alternativas, pautas en la toma de decisiones.

Otras competencias involucradas son la planificación y organización, la gestión de procesos, el trabajo en equipo, la comunicación.

### **8.3- Interactuar con la Cultura**

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa.

#### **8.4- Capacidad para Trabajar en Equipo.**

Las personas tienen tendencia a trabajar de forma individualizada, sienten que se trabaja mejor, más tranquilos y que el trabajo será más adecuado dando lugar a un resultado del trabajo de manera exitosa. A pesar de estas ideas iniciales, ideas muy comunes, las empresas necesitan capacidad de trabajar en equipo pues se ha demostrado que dichas aptitudes hacen que el trabajo sea más fructífero, mejor realizado y al mismo tiempo da lugar a una relación laboral entre trabajadores más unificada.

La creación de un equipo exige coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc., aptitudes muy valoradas por las empresas y en las cuales si veis globalizan lo tratado en los puntos anteriores.

Al mismo tiempo se debe ser conscientes que la creación del equipo dará lugar a trabajar con personas diferentes, con criterios distintos y personalidades diversas. Esto no es negativo, justamente todo lo contrario pues esa diversidad de factores enriquecen el trabajo y nos ofrecen visiones que de otro modo no teníamos presente.

Por lo tanto, es necesario valorar de manera positiva el trabajar con otras personas de las cuales nos dará lugar a aprender de ellos y enriquecernos con nuevos conocimientos.

#### **8.5- Inspirar y Motivar**

Motivar en la administración es inspirar a la gente, individualmente o en grupo, de manera que produzcan los mejores resultados posibles. Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente.

Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos "comando y control", y acercarse a "aconsejar

y acordar". Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

### **8.6- Estimular el Compromiso.**

La diferencia entre tener que hacer lo que se debe hacer y querer hacer lo que se debe hacer viene marcada por el Compromiso del Empleado”

El compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización. El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. (www.rrhh-web.com, 2012).

### **8.7- Creatividad e Innovación.**

- Demostrar originalidad e inventiva en el trabajo
- Desarrollar, implementar y comunicar nuevas ideas a otros
- Tener apertura y responder a perspectivas nuevas y diversas
- Actuar con ideas creativas para realizar una contribución tangible y útil en el campo en el que ocurre la innovación

### **8.8- Pensamiento Crítico y Solución de Problemas.**

- Ejercer un razonamiento completo para la comprensión
- Tomar decisiones y realizar escogencias complejas
- Entender la interconexión entre sistemas
- Identificar y formular preguntas significativas que aclaren varios puntos de vista y conduzcan a mejores soluciones.

- Enmarcar, analizar y sintetizar información con el objeto de solucionar problemas y responder preguntas

### **8.9- Comunicación y Colaboración.**

- Articular pensamientos e ideas con claridad y efectividad mediante comunicación oral y escrita
- Demostrar habilidad para trabajar efectivamente con diversos grupos
- Actuar con flexibilidad y voluntad para ayudar en la realización de los acuerdos necesarios para alcanzar una meta común
- Asumir responsabilidad compartida para trabajar de manera colaborativa

### **8.10- Manejo de Información.**

- Acceder a información de manera efectiva y eficiente, evaluarla crítica y competentemente y hacer uso de ella de manera acertada y creativa para el problema o tema que se está trabajando
- Tener conocimientos fundamentales de los temas éticos y legales involucrados en el acceso y uso de información

### **8.11- Alfabetismo en Medios.**

- Entender cómo se construyen los mensajes mediáticos, para qué propósitos y con cuáles herramientas, características y convenciones
- Examinar cómo las personas interpretan los mensajes de medios de manera diferente, cómo se incluyen o excluyen en ellos valores y puntos de vista y de qué manera pueden influenciar los medios creencias y comportamientos
- Tener conocimientos fundamentales de los temas éticos y legales involucrados en el acceso y uso de información.

## V. CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación sobre la influencia de la Motivación Laboral en la Asociación para la Diversificación Y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), Matagalpa, en el segundo semestre del año 2013, los resultados obtenidos reflejan las técnicas motivacionales implementadas en el personal de la institución.

Por lo que se concluye lo siguiente:

- ❖ Las principales Técnicas Motivacionales aplicadas a los trabajadores en ADDAC son: el Dinero, la Participación y el Enriquecimiento del puesto.
- ❖ Las Técnicas Motivacionales en los trabajadores de ADDAC se aplican de la siguiente manera:
  - ✓ La Técnica del Dinero: se aplica a través de la entrega de bonos, incentivos sobre productividad y comisiones.
  - ✓ La Técnica de participación: se aplica por medio de espacios en la planeación, procesos evaluativos y toma de decisiones colectiva.
  - ✓ La Técnica de Enriquecimiento del puesto: se realiza mediante la actualización de funciones en los puestos de trabajo, rotación de aprendizajes (aprende funciones de otros puestos) y la promoción y ascensos.
- ❖ Los principales Factores que influyen en la aplicación de las Técnicas Motivacionales son: los factores higiénicos mediante el cumplimiento de todos los componentes del mismo, siendo preciso mencionar que los encuestados presentaron en sus respuestas que la técnica motivacional más necesaria es la comunicación y el reconocimiento por parte de la institución, y los factores motivacionales donde sus trabajadores reconocen estos como elementos que motivan y fortifican su trabajo y responsabilidad.

- ❖ La motivación laboral influye positivamente en el desempeño y comportamiento de los trabajadores, contribuye al máximo cumplimiento de metas y objetivos, además permite el empoderamiento de la institución por parte de los trabajadores. sin embargo existe ciertas debilidades de comunicación que disminuyen la motivación así como también las instalaciones sin los espacios suficientes para realizar la distribución adecuada a los trabajadores.

## VI. Bibliografía

- Chiavenato Idalberto. (1999). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta edicion ed.). mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2,000). *Administracion de Recursos*. Santa Fe De Bogota: Mc Graw - Hill.
- Davis, W. B. (2008). *administracion de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. mexico: programas educativos S.A de C.V.
- Furmhan, A. (1980). *Psicologia Organizacional*. Mexico: OXFORD University PRESS.
- Gonzalez, M. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Harold Koontz y Heinz Wehrich. (2002). *administacion una perspectiva global* (Sexta Edicion ed.). mexico: Mc Graw Hill.
- Harold Koontz y Heinz Wehrich. (2004). *administacion una perspectiva global*. mexico: Mc Graw Hill.
- La web de los Recursos Humanos y empleo. (10 de Diciembre de 2006). *La web de los Recursos Humanos y empleo*. Obtenido de La web de los Recursos Humanos y empleo: [www.rrhh.com](http://www.rrhh.com)
- Mastreta, G. V. (1995). *Psicologia del trabajo en la organizacion* (Primera Edicion. ed.). mexico: Limusa S.A grupo noriega editores.
- Motivacion, T. d. (20 de agosto de 2012). *tecnicas y herramientas para la motivacion laboral*. Recuperado el 23 de mayo de 2013, de <http://www.foromiperu.net/economiayfinanzas/metodoytecnicasdemotivacionlaboral.html>.



Navarrete, H. R. (2006). *Principios de Administracion* (Primera Edicion ed.). LEA Grupo Editorial.

Nicaragua, A. N. (1994). *Codigo del Trabajo*. Managua, Nicaragua.

Portillo, R. F. (8 de abril de 2006). *www.monografias.com*. Recuperado el marzo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Pujol, F. (2013). *Motivacion Laboral, Psicología de las Organizaciones*. (Tercera ed.).

Pujol, F. (2013). *Psicología de las organizaciones, Motivacion Laboral* (Tercera Edicion ed.).

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Suarez, M. (2011). *Aprendizaje de Estadística Básica*. Ecuador: Ibarra.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa*. Mexico: Pearson Educacion .

[www.macmillanprofesional.es](http://www.macmillanprofesional.es). (s.f.). [www.macmillanprofesional.es](http://www.macmillanprofesional.es).

[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com). (2012).

**vii. anexos**

# ANEXOS

## Anexo. No. 1

### OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENTE	INSTRUMENTO
Motivación Laboral.	Generalidades	Definición de Motivación. -Antecedentes de la Motivación. -Importancia de la Motivación	¿Ha escuchado hablar usted acerca de Motivación?	a) Si b) No	Responsables de áreas y Subordinados de la institución.	Entrevista y Encuesta.
			¿Qué importancia tiene para usted, la motivación laboral en la institución?	a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante. d) Nada importante.		
	Proceso de la Motivación.	Personalidad del Individuo Deseos y Necesidades Motivación Obtenida Objetivos y Metas	¿Cómo considera la participación de su jefe inmediato en la aplicación de su motivación laboral?  ¿Se Siente frustrado o tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos? en su trabajo?	a) Muy necesaria. b) Necesaria. c) Poco necesaria. d) Innecesaria  a) Siempre b) Casi siempre. c) Pocas veces. d) Nunca.		
Tipos de Motivación.	Motivación intrínseca. Motivación extrínseca Motivación Transítiva Motivación trascendente	¿Qué tan satisfecho se siente?  ¿Cómo considera el cumplimiento de sus metas laborales?	a) Muy satisfecho. b) Satisfecho. c) Poco Insatisfecho. d) Insatisfecho  a) Excelente. b) Muy bueno. c) Regular. d) Deficiente.			

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENTE	INSTRUMENTO
Motivación Laboral.	Teorías de la Motivación	Teoría de Herzberg	Cómo considera que se cumplen los siguientes factores motivacionales?	<p>a) Factores higiénicos. (Como se siente el individuo en relación con su empresa.)</p> <p>b) Factores motivacionales. (Como se siente el individuo en relación con su empresa.)</p>	Responsables de áreas y Subordinados de la Institución.	Entrevista y Encuesta.
		Teoría de Maslow (Necesidades)	¿Cuáles de las siguientes necesidades usted considera que satisface por sus compensaciones recibidas en su trabajo?	<p>a) Fisiológicas</p> <p>b) De auto superación</p> <p>c) De seguridad</p> <p>d) Sociales</p>		
		Teoría de David Mc McClelland	¿Cómo califica los logros obtenidos en su puesto de trabajo?	<p>a) Muy buenos</p> <p>b) Buenos</p> <p>c) Regular</p> <p>d) Malos</p>		
		Teoría de Mc Gregor.	¿Cómo califica la seguridad y estabilidad laboral en la empresa?	<p>a) Muy buenos.</p> <p>b) Buenos.</p> <p>c) Regular.</p> <p>d) Malos.</p>		
		Teoría de Taylor.	¿Considera que la organización de trabajo le permite un aumento en la productividad?	<p>a) Siempre.</p> <p>b) Casi siempre.</p> <p>c) Pocas veces.</p> <p>d) Nunca.</p>		
		Teoría de la Valencia, expectativa de Vroom	¿Cuál es su nivel de satisfacción con las condiciones laborales obtenidas?	<p>a) Totalmente Satisfecho.</p> <p>b) satisfecho.</p> <p>e) Poco insatisfecho.</p> <p>f) Insatisfecho.</p>		

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENTE	INSTRUMENTO
Motivación Laboral.	Técnicas de Motivación.	Dinero	¿Qué es más importante para usted?  ¿Cuál es su nivel de satisfacción por los reconocimientos y recompensas recibidos por su desempeño laboral?	a) el tipo de trabajo que realiza. b) El dinero que recibe por el trabajo realizado.  a) totalmente satisfecho. b) satisfecho. c) Parcialmente Insatisfecho d) Insatisfecho	Responsables de áreas y Subordinados de la Institución.	Entrevista y Encuesta.
		Participación.	¿Qué tan importante es su participación en las actividades de la institución?	a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante. d) Nada importante.		
		Calidad de Vida Laboral	¿Cómo considera que son las condiciones de trabajo en las que se desarrolla en la institución?	a) Muy adecuadas. b) Adecuadas. c) Poco adecuadas. d) Inadecuadas.		
		Enriquecimiento de Puesto.	¿Cuáles son las razones que le inspira trabajar en esta institución?	a) El ambiente laboral. b) Las buenas relaciones interpersonales. c) Buen salario y recompensas. d) Prestaciones sociales. e) Prestigio. f) Oportunidades de crecimiento profesional.		
	Estrategias de Motivación	Adecuación persona / Puesto De Trabajo. Desarrollo Profesional. Política Salarial. El Reconocimiento.	¿Cuál de los siguientes criterios considera usted que se debe tomar en cuenta para un ascenso?  ¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional le brinda la institución?  ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por su desempeño?	a) Conocimientos. b) Capacidades o habilidades. c) Experiencia. d) Recomendaciones. e) Partido político.  a) Capacitaciones. b) Talleres. c) Becas de estudio. d) Cursos técnicos. e) Ninguna de las anteriores.  a) Felicitación personal. b) Reconocimiento público por su buen trabajo. c) Un reconocimiento por escrito. d) Un reconocimiento económico. e) Un reconocimiento material.		

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENTE	INSTRUMENTO
Trabajadores de la Organización.	<b>Generalidades de la Organización</b>	Definición de Organización. Importancia de la organización en la Sociedad. Tipos de Liderazgo en la organización	¿Cómo definiría usted una organización?  ¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad Matagalpina?  ¿Qué tipo de liderazgo predomina en la delegación?	a) Edificio. b) Estructura. c) Grupo de personas que trabajan para un jefe. d) Grupo de personas que trabajan en conjunto para el logro de una meta.  a) Muy importante b) Importante c) Poco importante. d) Para nada importante  a) Autocrático b) Democrático c) Liberal	Responsables de áreas y Subordinados de la Institución.	Entrevista y Encuesta.
	<b>Generalidades del Trabajador.</b>	Definición del Trabajador. Deberes y Derechos.	¿Cuáles son sus deberes como trabajador de esta empresa?  ¿Cuáles de los siguientes derechos cumple la organización?	a) Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos. b) Cumplir con la jornada. c) Cumplir con el horario de trabajo. d) Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo. e) Procurar el incremento de la producción y de la productividad.  a) Libre sindicación b) Negociación colectiva c) Huelgas d) Vacaciones e) Aguinaldo. f) Prestaciones sociales.		

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENTE	INSTRUMENTO
Trabajadores de la Organización.	Clasificación de los Trabajadores	<p>Por la clase de trabajo desempeñado.</p> <p>Por el tipo de contrato de trabajo.</p> <p>Por la jornada.</p> <p>Por el tipo de relación de dependencia.</p>	<p>¿Cómo están clasificados los trabajadores dentro de la organización?</p> <p>¿Su jornada laboral es?</p>	<p>a) Por la clase de trabajo desempeñado.</p> <p>b) Por el tipo de contrato de trabajo.</p> <p>c) Por la jornada.</p> <p>c) Por el tipo de relación de dependencia.</p> <p>a) Con contrato a tiempo completo</p> <p>b) Con contrato a tiempo parcial.</p>	Responsables de áreas y Subordinados de la Institución.	Entrevista y Encuesta.
	Carácter.	<p>Definición de Carácter.</p> <p>Estructura de Carácter.</p> <p>Clasificación de Carácter.</p> <p>Tipos De Carácter</p>	<p>¿El carácter de cada trabajador influye en la forma de?</p> <p>¿Se toma en cuenta el carácter del trabajador para el desarrollo de las actividades de la institución?</p>	<p>a) Socializarse</p> <p>b) Expresarse</p> <p>c) Lograr éxito profesional</p> <p>d) Ser líder</p> <p>a) Si</p> <p>b) No</p>		
	Características del trabajador	<p>Fuente orientación a las metas.</p> <p>Constancia y persistencia.</p> <p>Destrezas interpersonales</p> <p>Correr riesgos.</p> <p>Administración de tiempo.</p> <p>El manejo del estrés.</p> <p>La búsqueda de desafíos.</p> <p>Visualización de la meta.</p> <p>Crear firmemente en su causa.</p>	<p>¿La empresa evalúa las características que poseen sus trabajadores para desempeñar sus funciones?</p>	<p>a) Siempre</p> <p>b) Casi siempre</p> <p>c) ocasionalmente</p> <p>d) rara vez</p>		
	Perfil de los trabajadores	<p>Cautela</p> <p>Actitud correcta</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Talento</p> <p>Esfuerzos</p> <p>Entusiasmo y ambición</p> <p>Seguridad personal</p> <p>Necesidad de dirigir</p> <p>Agilidad en las decisiones</p>	<p>¿La empresa explica a sus trabajadores los perfiles que involucran los puestos que desempeñan a la hora de contratación de personal?</p>	<p>a) Si</p> <p>b) No</p>		

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENTE	INSTRUMENTO
Trabajadores de la Organización.	Cualidades del Trabajador.	Apariencia Modales. Expresión. Educación. Participación. Creatividad. Logros. Reacción ante los retos. Ética	¿Qué cualidades considera que debe tener el perfil del trabajador para el puesto vacante?  ¿Crees que sus empleados presentan las cualidades que establece la empresa para las funciones que desempeñan?  ¿La empresa reconoce las cualidades que presentan los empleados en las tareas asignadas?	a) Totalmente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Parcialmente de acuerdo. d) No de acuerdo.  a) Siempre b) Casi siempre c) En ocasiones d) Nunca.	Responsables de áreas y Subordinados de la Institución.	Entrevista y Encuesta.
	Habilidades.	Capacidad de análisis Capacidad y gestión Interactuar con la cultura Capacidad para trabajar en equipo. Inspirar y motivar Estimular el compromiso. Creatividad e Innovación. Pensamiento Crítico y Solución de Problemas. Comunicación y Colaboración. Manejo de Información. Alfabetismo en Medios.	¿Cree que los empleados cuentan las habilidades y destrezas necesarias para llevar acabo eficientemente sus funciones?  ¿Considera que las habilidades que tenga el trabajador son parte importante para el desempeño de las actividades asignadas?  ¿Cree usted que todos los trabajadores deben tener la misma responsabilidad sin tener en cuenta sus capacidades?	a) Si b) No  a) Si b) No siempre c) Nunca  a) Si b) No		



**Anexo. No. 2**  
**ENTREVISTA.**



Los Estudiantes de V año A de Licenciatura en Administración de Empresas – Sabatino de la UNAN – FAREM – Matagalpa, estamos realizando una investigación sobre La Motivación Laboral en las organizaciones del Departamento de Matagalpa, teniendo como objetivo desarrollar un análisis sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en los trabajadores de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC – Matagalpa). Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación. De antemano agradecemos su gentil colaboración.

Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo define usted la motivación laboral y qué importancia tiene en el desempeño de los trabajadores?
  
2. ¿Cómo implementa usted el proceso de motivación para hacer más efectiva la motivación a sus empleados?
  
3. Si usted implementa diversos tipos de motivación con sus empleados ¿Cómo reaccionan estos ante cada situación?
  
4. ¿Maneja usted una base teórica que permita la implementación adecuada de la motivación para sus empleados, identificando las principales necesidades que poseen, los logros y la estabilidad que necesitan en la empresa?

5. **¿Qué técnicas motivacionales implementa usted para motivar a sus empleados? ¿Cómo las perciben y que retribución laboral demuestran en agradecimiento a lo recibido?**
  
6. **¿Qué estrategia de motivación implementa? ¿Cómo las pone en prácticas? ¿cuál es la de mayor efectividad?**
  
7. **¿Cree usted que sus empleados consideran importante la empresa de acuerdo a las actividades desempeñadas?**
  
8. **¿La productividad es un indicador en la empresa que demuestra que los trabajadores se sienten satisfechos? ¿Por qué?**
  
9. **¿De qué manera Motivas a tus trabajadores para que cumplan con sus deberes satisfactoriamente?**
  
10. **¿Cuál es la manera de dar cumplimiento a los derechos de los trabajadores dentro de la empresa?**
  
11. **¿Cómo están clasificado sus trabajadores? ¿estos poseen su mismo horario de jornada laboral?**
  
12. **Si los empleados se identifican por poseer carácter muy variado ¿Cómo Influye el carácter del trabajador para la asignación de actividades?**

- 13. ¿Qué características son las que deben poseer los trabajadores para desempeñar funciones específicas?**
- 14. Al momento de la selección ¿Cómo define el perfil de su personal para cada cargo a ocupar?**
- 15. ¿Qué cualidades deben de poseer los empleados para aspirar a una vacante? ¿la empresa reconoce en especial estas cualidades que poseen?**
- 16. Para la asignación de funciones ¿Qué habilidades y destrezas son tomadas en cuentas? ¿ayudan estas a mejorar el desempeño? ¿Por qué?**

**Anexo N°. 2**

**ENCUESTA.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.**

**FAREM-MATAGALPA.**

Los Estudiantes de V año A de Licenciatura en Administración de Empresas – Sabatino de la UNAN–FAREM–Matagalpa, estamos realizando una investigación sobre La Motivación Laboral en las organizaciones del Departamento de Matagalpa, teniendo como objetivo desarrollar un análisis sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en los trabajadores de la Asociación para la diversificación y el desarrollo agrícola comunal (ADDAC); su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

**I DATOS GENERALES**

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad de laborar en la institución:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**II CUESTIONARIO**

**1. ¿Se siente motivado laboralmente?**

a) Si.

b) No.

**2. ¿Qué importancia tiene para usted, la motivación laboral en la institución?**

a) Muy importante.

b) Importante.

c) Poco importante.

d) Nada importante.

**3. ¿Cómo considera la participación de su jefe inmediato en la aplicación de su motivación laboral:**

- a) Muy necesaria.                       c) poco Necesaria.   
b) Necesaria.                               d) Innecesaria.

**4. ¿Se Siente frustrado o tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos?**

- a) Siempre.   
b) casi siempre   
b) pocas veces   
c) Nunca.

**5. ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?**

- a) Muy satisfecho.   
b) Satisfecho.   
c) poco Insatisfecho.   
d) insatisfecho.

**6. ¿Cómo considera el cumplimiento de sus metas laborales?**

- a) Excelente                               c) Regular   
b) Muy bueno                               d) Deficiente

**7. ¿Qué lo motiva actuar dentro de la empresa?**

Motivación	Si	No
<i>Personal</i>		
<i>Material</i>		
<i>Por mis aportes al trabajo</i>		
<i>Actitudes de los jefes</i>		



**13. ¿Cómo califica su relación con su superior?**

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Regular
- d) Mala.

**14. ¿considera que la organización de trabajo le permite un aumento en la productividad?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

**15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las condiciones laborales obtenidas?**

- a) Totalmente Satisfecho.
- b) Satisfecho.
- c) Poco Insatisfecho.
- d) Insatisfecho

**16. ¿Cómo considera la asignación de las tareas y responsabilidades laborales?**

- a) Excelente
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Deficiente.

**17. ¿Cuáles de las siguientes técnicas Motivacionales se aplican en la institución?**

Técnicas de motivación	Si	No
<i>Dinero.</i>		
<i>Participación</i>		
<i>Calidad de vida laboral</i>		
<i>Enriquecimiento del puesto.</i>		

**18. ¿Cuál es su nivel de satisfacción por los reconocimientos y recompensas recibidos por su desempeño laboral?**

- a) Totalmente satisfecho.                       c) Parcialmente insatisfecho.   
b) Satisfecho.     d) Insatisfecho.

**19. ¿Qué tan importante es su participación en las actividades de la institución?**

- a) Muy importante.   
b) Importante.   
c) Poco importante.   
d) Nada importante.

**20. ¿Se siente participe de las decisiones y quehacer de la empresa?**

- a) Siempre.   
b) Casi siempre.   
c) Pocas veces.   
d) Nunca.



**21. ¿Según usted que genera la calidad de vida laboral?**

<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>Un clima de confianza.</i>		
<i>Respeto mutuo.</i>		
<i>Considerar oportunidades dentro de la empresa.</i>		
<i>Satisfacción laboral.</i>		

**22. ¿Cómo considera que son las condiciones de trabajo en las que se desarrolla en la institución?**

- a) Muy adecuadas
- b) adecuadas
- c) poco adecuadas
- c) Inadecuadas.

**23. ¿Con cuáles de estas condiciones de trabajo cuenta?**

<b>CONDICIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>Buena iluminación.</i>		
<i>Temperatura adecuada.</i>		
<i>Espacio.</i>		
<i>Herramientas para desempeñar su trabajo.</i>		

**24. ¿Cuáles son las razones que le inspira a trabajar en esta institución?**

<b>MOTIVO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>El ambiente laboral.</i>		
<i>Las buenas relaciones interpersonales.</i>		
<i>Buen salario y recompensas.</i>		
<i>Prestaciones sociales.</i>		
<i>Prestigio.</i>		
<i>Oportunidades de crecimiento profesional.</i>		

**25. ¿Cuál de los siguientes criterios considera usted que se debe tomar en cuenta para un ascenso?**

CRITERIOS	SI	NO
<i>Conocimientos.</i>		
<i>Capacidades o habilidades.</i>		
<i>Experiencia.</i>		
<i>Recomendaciones.</i>		
<i>Partido político.</i>		
<i>Otros, especifique.</i>		

**26. ¿Se evalúa objetivamente su desempeño?**

- a) Si.
- b) No.

**27. Considera que su empresa se preocupa por el desarrollo profesional?**

- a) Si.
- b) No.

**28. ¿Cómo percibe la evaluación a su desempeño laboral?**

- a) Excelente
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Deficiente.

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

- a) Totalmente Satisfecho.
- b) Satisfecho.
- c) Poco Insatisfecho.
- d) Insatisfecho

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

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>Capacitaciones.</i>		
<i>Talleres.</i>		
<i>Formación técnica</i>		
<i>Formación profesional</i>		
<i>Formación de posgrado.</i>		
<i>Ninguna de las anteriores</i>		

**31. ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por su desempeño?**

<b>RECONOCIMIENTOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>Felicitación personal.</i>		
<i>Reconocimiento público por su buen trabajo.</i>		
<i>Un reconocimiento por escrito.</i>		
<i>Reconocimiento económico.</i>		
<i>Reconocimiento material.</i>		

**32. ¿Cómo definiría usted una organización?**

- a) Edificio
- b) Estructura.
- c) Grupo de personas que trabajan para un jefe
- d) Grupo de personas que trabajan en conjunto para el logro de una meta.

**33. ¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad Matagalpina?**

- a) Importante
- b) Muy importante
- c) Poco importante
- d) Para nada importante

**34. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en la organización?**

- a) Democrático.
- b) Autocrático.
- c) Liberal.

**35. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta institución?**

- a) Totalmente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Parcialmente Insatisfecho
- d) Insatisfecho

**36. ¿considera que Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En Desacuerdo

**37. ¿Cómo considera Las condiciones salariales para usted?**

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

**38. ¿Considera que Recibe su salario según lo establecido en el código de trabajo?**

- a) Si
- b) No

**39. ¿Con que derecho laboral básico cuenta?**

<b>DERECHOS BÁSICOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>Libre sindicación</i>		
<i>Negociación colectiva</i>		
<i>Huelgas</i>		
<i>Reunión</i>		
<i>Información</i>		
<i>Consulta</i>		
<i>Participación en la empresa</i>		

**40. ¿Con que deberes laborales básicos cumple?**

<b>DEBERES BÁSICOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos.</i>		
<i>Cumplir con la jornada.</i>		
<i>Cumplir con el horario de trabajo.</i>		
<i>Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo.</i>		
<i>Procurar el incremento de la producción y de la productividad.</i>		

**41. ¿Cómo es su jornada de trabajo?**

- a) Con contrato a tiempo completo
- b) Con contrato a tiempo parcial
- c) Otro (especifique)

---

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

- a) Sí.
- b) No.

**43. ¿Qué cualidades considera usted que deba poseer un buen trabajador?**

<b>CUALIDADES.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>Apariencia.</i>		
<i>Modales.</i>		
<i>Expresión.</i>		
<i>Educación.</i>		
<i>Participación.</i>		
<i>Creatividad.</i>		
<i>Logros.</i>		
<i>Reacción ante los retos.</i>		
<i>Ética.</i>		

**44. ¿La empresa reconoce las cualidades que presenta en las tareas asignadas?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) En ocasiones
- d) Nunca

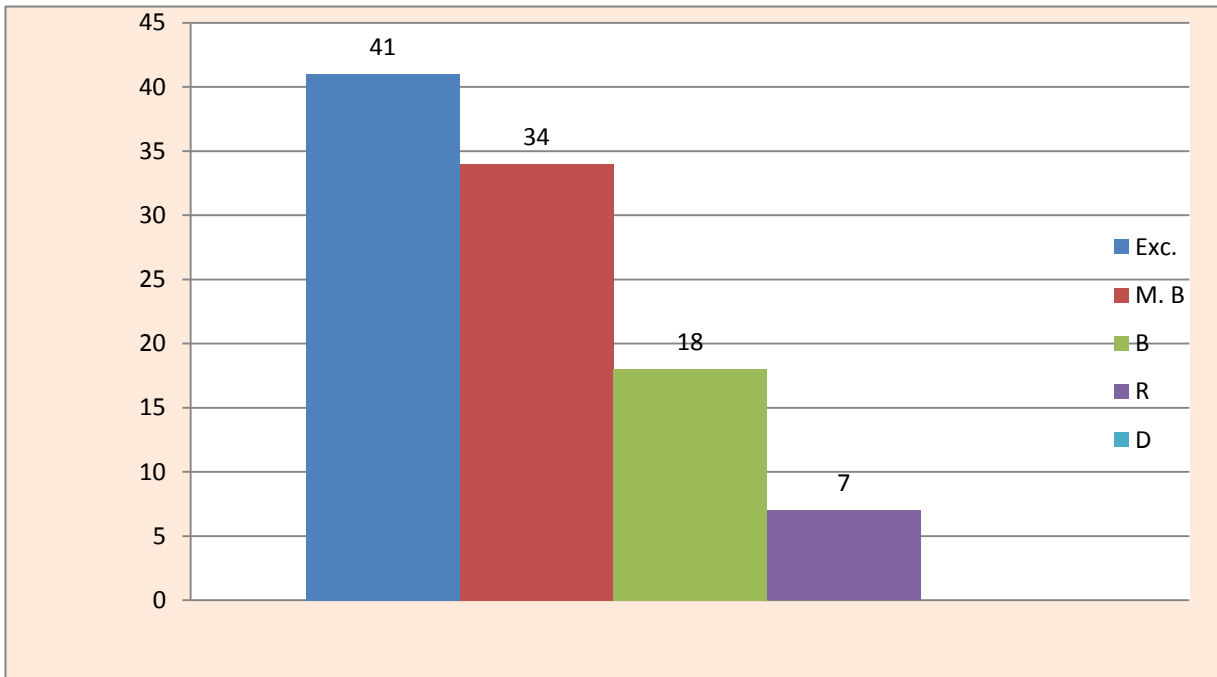
**45. ¿Cree que sus habilidades, destrezas y conocimientos son necesarias para llevar acabo eficientemente sus funciones?**

- a) Muy Necesarias
- b) Necesarias.
- c) Poco Necesario
- d) Innecesaria.

**Anexo. No. 4**  
**GRAFICAS.**

**Gráfica N° 1**

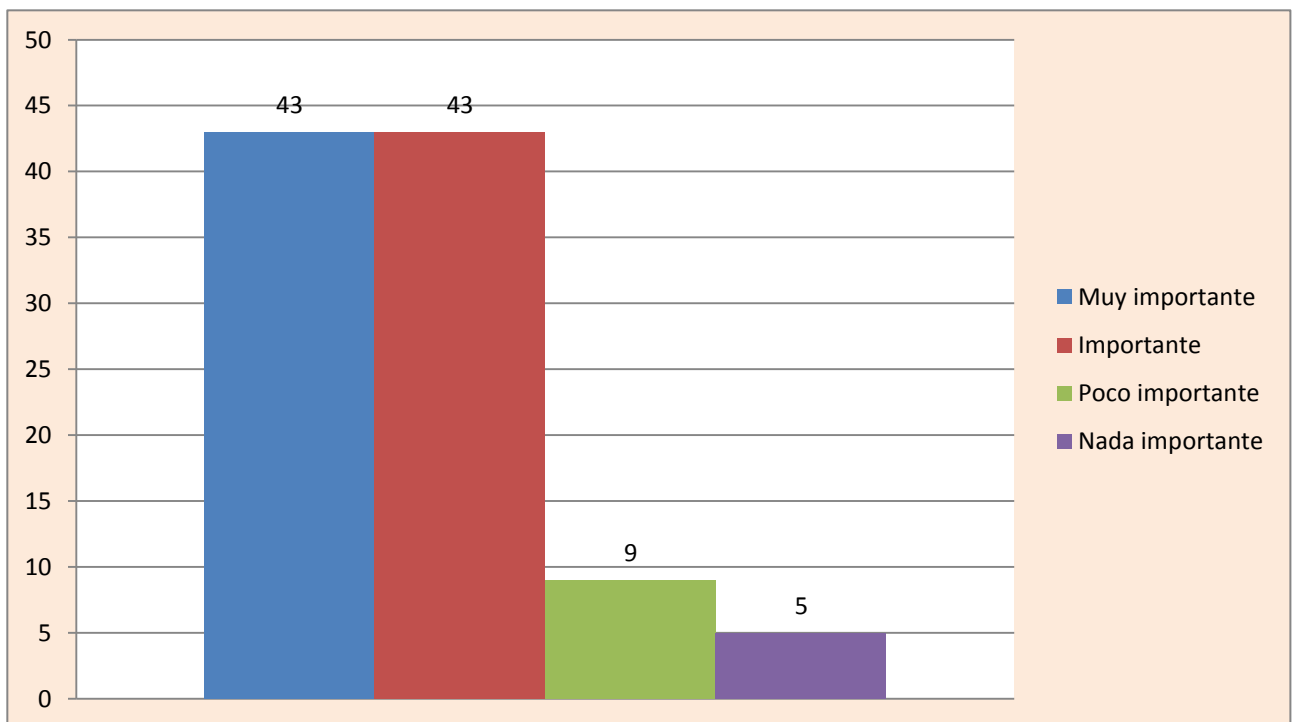
**Relación de con los compañeros de trabajo.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADAC-Matagalpa, (E. Castro 2013).

**Gráfica N° 2**

**Participación en las actividades de la institución.**

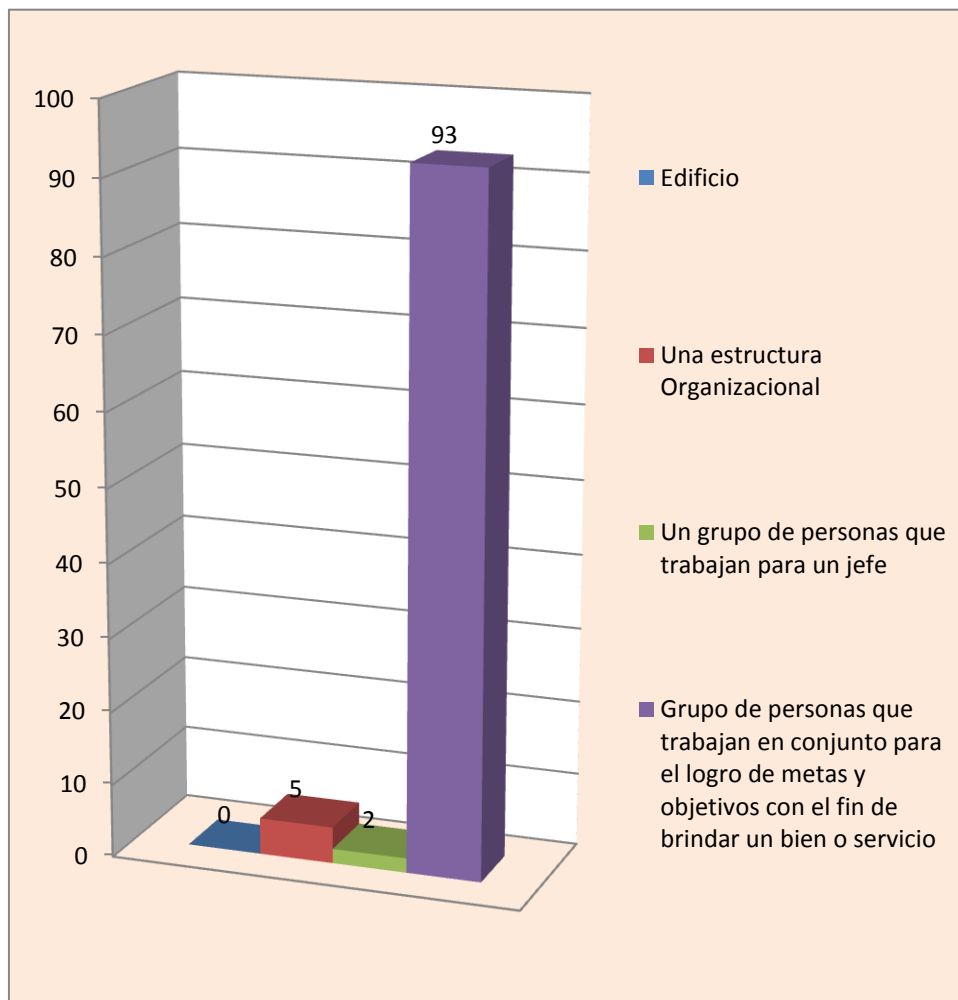


**Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADAC-Matagalpa, (E. Castro 2013).**



Gráfica nº 3

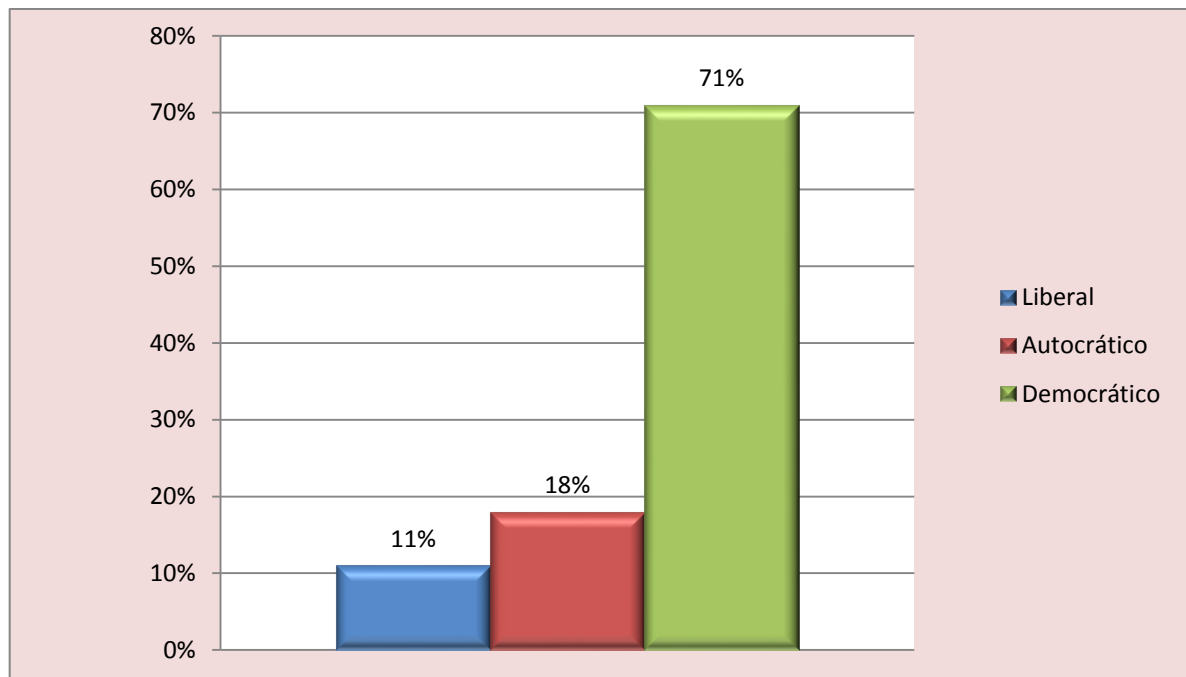
### La organización.



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADAC-Matagalpa, (E. Castro 2013).

**Gráfica N° 4**

**Tipo de liderazgo.**



Fuente: Autoría Propia, encuesta aplicada a Trabajadores de ADAC-Matagalpa, (E. Castro 2013).

## Anexo. No. 5

### Formula de la Muestra

La siguiente formula expresa la forma de calcular la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población

$\sigma$ =Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

(Suarez, M 2011)

Formula que se aplica de la siguiente manera:

$$n = \frac{44(0.5)^2(1.96)^2}{(44 - 1)(0.01)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$
$$n = \frac{44(0.25)(3.8416)}{(43)(0.0001) + (0.25)(3.8416)}$$
$$0.9647$$
$$n = 43.8039 \approx 44$$

$$n = \frac{42.2576}{(0.0043) + (0.9604)}$$
$$n = \frac{42.2576}{1}$$

Lo que arroja como resultado que en esta situación el universo mismo se dispone como el total para la muestra de estudio.

