

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Clima laboral de las empresas productivas y de servicios en la ciudad de Matagalpa en el año 2013.

**SUBTEMA:**

Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado del municipio de Matagalpa, durante el período 2013.

**AUTORES:**

**Ingrid Carolina Gutiérrez Gutiérrez**  
**Samuel Marcelo Escorcía Cantarero**

**TUTOR:**

**MSC. Abel Membreño Galeano**  
**Matagalpa, Febrero 08 del 2014.**

**TEMA:**

Clima laboral de las empresas productivas y de servicios en la ciudad de Matagalpa en el año 2013.

**SUBTEMA:**

Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado del municipio de Matagalpa, durante el período 2013.

# INDICE

## Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>VALORACION DEL DOCENTE</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>iv</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
<b>IV. DESARROLLO</b> .....	<b>8</b>
4.1. Clima Laboral: .....	8
4.1.1 Orígenes del clima laboral.....	8
4.1.2. Definición .....	9
4.1.3 Características: .....	10
4.1.4 Factores del Clima Laboral .....	13
4.1.4.1 Liderazgo: .....	13
4.1.4.2 Comunicación: .....	16
4.1.4.3 Satisfacción Laboral .....	18
4.2 Motivación Laboral .....	22
4.2.1 Psicología de la Motivación: .....	22
4.2.2 Definición de Motivación: .....	24
4.2.3 Características de la Motivación: .....	26
4.2.4 Elementos de la motivación : .....	27
4.2.5 Importancia de la motivación:.....	28

4.2.6 Factores Motivacionales:.....	29
4.2.6.1 Dinero o Salario .....	29
4.2.6.2 Estabilidad en el empleo.....	30
4.2.6.3 Oportunidades de ascenso y promoción.....	32
4.2.6.4 Condiciones de trabajo.....	33
4.2.6.5 Posibilidades de participación en el trabajo.....	34
4.2.6.6 Características de la tarea.....	35
4.2.6.7 Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas.....	36
4.2.7 Teorías de la Motivación: .....	37
4.2.7.1 Teoría de Jerarquía de las necesidades humanas.....	37
4.2.7.2 Teoría de los dos factores, motivación e higiene.....	38
4.2.7.3 Teoría de las necesidades adquiridas.....	39
4.2.7.4 Teoría ERC (Existencia, relación y crecimiento).....	40
4.2.8 Niveles Básicos de las diferentes teorías de la motivación.....	43
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>VI . BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>47</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>49</b>

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser el creador de la vida por darme sabiduría y fuerzas que necesité para concluir mi carrera después de cinco años venciendo diversas dificultades y lograr mi propósito siendo una profesional. A mis padres: Ayda Nora Gutiérrez Cruz y Ricardo Gutiérrez Martínez, por su comprensión y apoyo incondicional, por haberme ayudado en mis adversidades que se me presentaron durante el tiempo de mis estudios universitarios sin olvidar los valores como persona, a ellos les debo toda mi carrera profesional.

**Br. Ingrid Carolina Gutiérrez Gutiérrez.**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la oportunidad de culminar con éxito mi formación profesional, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y mi compañía durante todo el período de estudio como son mis padres Ligia Cantarero y Virgilio Escorcía a quienes por su esfuerzo y sacrificio debo mi formación personal y profesional. A mi esposa Darlin Alvarado y a nuestra hija Génesis, quienes son parte de mi vida y quienes me llenan de su amor, fortaleza y apoyo para cumplir con mis metas.

**Br. Samuel Marcelo Escorcía Cantarero**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todas las personas que brindaron su apoyo para la elaboración del presente Seminario de Graduación, como son:

Prof. Silvio Antonio Juárez, (Director General INEP), por la oportunidad que nos permitió trabajar en tan prestigiosa institución educativa y sobre todo por su disponibilidad de brindarnos información.

Msc. Maritza Reyes, que nos brindó su apoyo incondicional para continuar nuestros estudios ante tantas adversidades.

Msc. Lilliam Lara , por su disposición y accesibilidad a lo largo de la carrera por iluminar nuestras mentes a lo largo de la carrera.

Prof. Pedro Gutiérrez y personal administrativo de la facultad, por su apoyo y disposición durante los años de la carrera .

A nuestro tutor Msc. Abel Membreño Galeano por su disponibilidad incondicional, durante el desarrollo de nuestro seminario de graduación.

Finalmente, a todo el personal docente y administrativo de la UNAN-FAREM, MATAGALPA, quienes hicieron posible nuestra formación profesional en Ciencias Económicas y Administrativas.

**Br. Ingrid Carolina Gutiérrez Gutiérrez**

**Br. Samuel Marcelo Escorcía Cantarero**

**CARTA AVAL**  
**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: INGRID CAROLINA GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ ( CARNET No. 09061138) y SAMUEL MARCELO ESCORCIA CANTARERO (CARNET No. 09061380) con el Tema general: **CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PERÍODO 2013.** Y correspondiente al subtema: **INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO NACIONAL ELISEO PICADO DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PERÍODO 2013,** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **MOTIVACIÓN** en el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado en el Municipio de Matagalpa, período 2013.

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

Se extiende la presente a los quince días del mes de Enero del año dos mil catorce.

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



## RESUMEN

El presente trabajo pretende analizar el clima laboral de las empresas laborales y de servicios y al mismo tiempo la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral del INEP en el periodo 2013, el propósito es ayudar a resolver problemas de origen motivacional que presentan los miembros del equipo docente del centro educativo, esta investigación será de importancia para el personal administrativo y las áreas encargadas del recurso humano, para mejorar la aplicación de los distintos factores de la motivación en la mejora continua del clima laboral de la institución. Se aplicaron encuestas a 41 docentes y entrevista a miembros de la dirección del centro, los factores motivacionales que son aplicados a los miembros del cuerpo docente son dinero, estabilidad en el empleo, participación, condiciones de trabajo, características de las tareas, no así las oportunidades de ascenso y desarrollo de destrezas personales. Existen debilidades en la aplicación de los factores motivacionales que repercuten en el desarrollo del clima laboral y afecta la satisfacción personal convirtiéndose en una fuerza que impulsa al trabajador a cumplir con las metas de la organización sin incluir los objetivos personales. El personal del centro educativo carece de conocimiento acerca de clima laboral, se recomienda capacitarles en estos temas de importancia. Además es necesario dinamizar la aplicación de los factores motivacionales y crear mecanismos para romper barreras que favorecen la monotonía y crear un sentido de pertenencia al grupo para mejorar las relaciones en todos los ámbitos de los miembros de la comunidad educativa.

## I. INTRODUCCIÓN

En la Ciudad de Matagalpa en las últimas décadas se han experimentado grandes cambios en las empresas públicas y privadas, cada día es más frecuente escuchar de conceptos como clima laboral y sus elementos.

Con el trabajo realizado se pretende profundizar el análisis del clima laboral de las empresas productivas y de servicios y al mismo tiempo la Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado del municipio de Matagalpa, durante el período 2013. Se considera que la inadecuada aplicación de los factores motivacionales incide en el clima laboral del centro educativo.

Estudios realizados han demostrado la gran importancia que poseen los elementos de la motivación con respecto al clima laboral de las empresas. Ejemplo de ello es el estudio realizado por el Plan Nacional Estratégico de Educación 2011-2015 MINED (MINISTERIO DE EDUCACIÓN); donde han demostrado el avance y el alcance obtenido a través de un cambio estratégico en la forma motivacional en los docentes que contribuyeron a la satisfacción de estos mismos. Estos estudios aplicados en las instituciones reforzaron nuestros conocimientos sobre los principales factores de la motivación en las organizaciones de nuestro medio.

El presente trabajo investigativo sobre la motivación y el clima laboral, es un tema de gran importancia para cualquier tipo de organización. Se realizó un estudio sobre motivación en el Hospital Bertha Calderón, en el personal del área de atención a adolescentes, fue realizado por funcionarios del departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud (MISALUD) , en este centro de atención médica de la ciudad de Managua entre los meses de Noviembre y Diciembre del 2013; describe las distintas formas de manifestación e interrelación entre la aplicación de técnicas motivadoras y sus efectos en la satisfacción del

personal que forma parte del cuerpo de enfermeras del área de atención a adolescentes de este centro hospitalario.

Existe además un estudio titulado “Cultura Y Clima Organizacional En Las Empresas de Matagalpa” realizado por Sandra Peralta y Arlen Zeledón estudiantes de la UNAN FAREM Matagalpa en el mes de abril de 2007, en el cual describen las principales características de la cultura y el clima laboral que se vive dentro de las empresas ubicadas en el municipio de Matagalpa.

En el mismo periodo de tiempo, Cesar Valle y José Villalta, estudiantes de la UNAN FAREM Matagalpa, realizaron un estudio titulado “Factores Para Medir El Clima Laboral” en el cual describen las características del clima laboral y enumeran distintas herramientas para lograr realizar mediciones del ambiente laboral en su conjunto. Esta información recopilada es de mucha utilidad para complementar el marco teórico del presente trabajo y aplicar la teoría a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos.

En el Instituto Nacional Eliseo Picado en la ciudad de Matagalpa se investiga los componentes del clima organizacional, como son: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Satisfacción y compromiso organizacional; de las cuales se profundiza en dos variables que son clima laboral y motivación, referente a los factores motivacionales que son aplicados en el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado del municipio de Matagalpa, durante el período 2013, por tanto se utilizan estos criterios para analizar el Clima Laboral de la Organización.

Se realiza la investigación bajo un enfoque Cualitativo, el cual describe las cualidades de un fenómeno y su incidencia en otro; y en menor grado el enfoque cuantitativo, ya que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente de manera numérica generalmente con ayuda de herramientas del campo de la Estadística para expresar en términos porcentuales algunos resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, pp.119), el tipo de estudio a utilizar es Descriptivo ya que se centra en recolectar datos que describan la situación tal como es. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, pp.120),

Además se utilizarán instrumentos como encuestas que se aplicarán al personal docente del centro educativo y entrevistas a los responsables del área administrativa.

Las encuestas, son investigaciones realizadas sobre una muestra representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cualitativas de características de la población. Se hará uso de encuestas cerradas, que mediante ellas se pueden controlar las respuestas y evitar desviaciones del tema en los encuestados. Para determinar la cantidad de encuestas y entrevistas que se aplicarán es necesario utilizar técnicas y métodos estadísticos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, pp 115).

Desde el punto de vista estadístico, se entiende como población o universo , al conjunto de elementos con una o más características comunes; al momento de definir un población no es el número de elementos el dato importante , si no las características comunes que la agrupan. (Hernández , Fernández y Baptista, 2003, pp 116).

Para la presente investigación se tomará como población a todos los empleados del centro educativo Instituto Nacional Eliseo Picado, personal docente y administrativo.

Cuando se pretende estudiar el comportamiento estadístico de una población, hay dos maneras de obtener la información necesaria sobre los elementos poblacionales:

- 1) Investigando a todos los elementos , proceso que recibe el nombre de censo o,
- 2) Estudiando solo una parte de ellos, llamada muestra.

En esta investigación se utilizará el método de muestreo (una parte de la población), para conocer el tamaño de la muestra se hará uso del método de muestreo probabilístico aleatorio por estratos, que consiste en asignar un porcentaje a cada grupo y de ellos extraer la muestra. El tipo de investigación es de corte transversal mide la prevalencia de un fenómeno en una población, en un tiempo determinado; intenta analizar el fenómeno en un período de tiempo corto, un punto en el tiempo. (Mason, 2002:345).

Para poder aplicar este método a la presente investigación, se definió anteriormente como nuestra población a todos los empleados del centro educativo, dividida en los diferentes turnos en que se imparten las clases, siendo estos los estratos.

La población está integrada por 123 empleados, y se estimara un número de instrumentos a aplicar respecto a un 33% (este término se le asigna a cada estrato a discreción del investigador, el Método llamado Muestreo aleatorio estratificado, trata de obviar las dificultades y reduce el error muestral, este método trata de asegurar que todos los datos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina Afijación Proporcional, consiste en que la distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.

<b>ESTRATO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>NUM.DE ENCUESTAS</b>
T. Matutino	33 %	34	11
T. Vespertino	33 %	38	13
T. Nocturno	33 %	15	5
T. Sabatino	33 %	18	6
T. Dominical	33 %	18	6
<b>Gran Total</b>		<b>123</b>	<b>41 encuestas</b>

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente documento pretende investigar la influencia de los factores motivacionales en el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado del municipio de Matagalpa, durante el período 2013.

Esta información será útil para que el personal administrativo, área docente y las áreas encargadas del recurso humano ayuden a resolver problemas de origen motivacional que presentan los trabajadores del equipo docente del centro educativo; recordando y dándole mucha importancia que la motivación es lo que hace que los individuos reaccionen de manera positiva, siempre y cuando ésta se aplique correctamente. Algunas personas son motivadas por poco o ningún estímulo externo, otras personas son motivadas por ciertos factores relacionados con el trabajo, como dinero, condiciones de trabajo e incluso críticas. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello aprovechar sus talentos, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es un factor que debe interesar a toda empresa que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Este documento se realiza por la necesidad que existe de estudiar el Clima Laboral y Motivación del centro educativo; beneficiará al personal del centro educativo y a los estudiantes que realizan el trabajo investigativo. Al finalizar, los resultados serán extendidos a las autoridades del centro educativo, quienes podrán utilizarla como fuente confiable para tomar medidas al respecto.

### III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado en el municipio de Matagalpa en el año 2013.

Objetivos Específicos:

Identificar los factores motivacionales que son aplicadas para el personal docente y administrativo del Instituto Nacional Eliseo Picado.

Determinar la incidencia de los factores motivacionales en el clima laboral del personal docente y administrativo del Instituto Nacional Eliseo Picado.

Valorar el impacto del clima laboral y los factores motivacionales del personal docente y administrativo del INEP.

Proponer técnicas de motivación laboral que permitan el aprovechamiento habilidades del personal docente y administrativo en el campo laboral y así mejorar el clima laboral del centro educativo.



## IV. DESARROLLO

El instituto Nacional Eliseo Picado conocido como el “Coloso del Norte”, es uno de los centros educativos más grandes y mejores acondicionados del país, el que figura en la lista de los institutos emblemáticos que fueron rehabilitados por el Gobierno.

Es una institución educativa que forma parte del sistema nacional de educación secundaria, con capacidad estudiantil de 3900 estudiantes

Misión:

Formar personas con capacidades y destrezas para la vida personal familiar y social que contribuyan al desarrollo económico del municipio de Matagalpa, bajo los principios de igualdad , justicia y solidaridad.

Visión:

Ser una institución con excelencia académica y calidad estudiantil, en donde los futuros profesionales del municipio de Matagalpa adquieran conocimientos en ciencias y letras , que le permitan insertarse en la vida social , económica y política del país

### **4.1. Clima Laboral:**

#### **4.1.1 Orígenes del clima laboral.**

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en donde se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad.

Los trabajadores llevaban diversas necesidades sociales al trabajo, al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, siendo estos los más productivos. Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en dónde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y). A principios de los años 60's, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo. Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los trabajadores y así decidir qué acción tomar con cada persona. (Gan ,2007: 173 – 174)

#### 4.1.2. Definición

Según Gan, (2007:173-174) ; “El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización”. “El clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral”.

Guillén y Guil (2000: 113) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”.

Cornell, (1950: 29) define el clima como el “conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización”.

Forehand y Von Gilmer (1964: 137) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”

Tagiuri (1968: 340) el clima laboral es “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Según Schneider (1975: 78) “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985: 49), como “la descripción del conjunto de estímulos que un Individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

El clima laboral es para una empresa comercial, de servicios educativos o cualquiera sea su actividad, es el conjunto de características internas que permiten diferenciarse de otras, es un instinto natural de cada empresa para poder competir y ser única. Quienes laboran dentro de la organización son capaces de percibir este fenómeno y experimentan cierto tipo de influencia en el desarrollo de sus actividades, desempeño de su área.

#### 4.1.3 Características:

Valle y Villalta, (2007) las características del clima laboral son:

Está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes.

Afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios.

Se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.

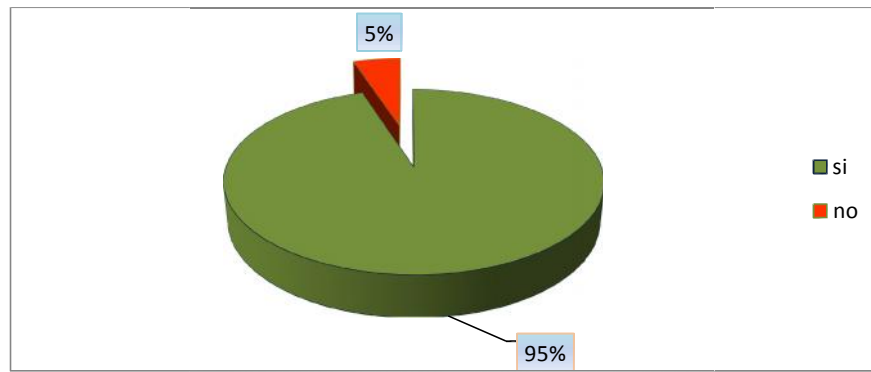
Gan Federico (2007:176) , el clima laboral está compuesto por: aspectos Psicológicos, Situaciones Laborales, Cultura, Entorno Social. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. una organización , al involucrar al individuo en un sistema socio cognitivo y socio afectivo por tal motivo se involucra las creencias, significados y experiencias basadas en valores, ideologías, normas e incluso mitos y ritos organizacionales, dentro de un entorno para desempeñar así sus roles cotidianos en su área asignada o descritos. Se definiría a aspectos psicológicos como las necesidades que los empleados sienten de establece runa relación social, por esto se analiza el carácter subjetivo al igual que las percepciones de cada individuo, la psicología considera al clima una esencia del ser humano. Otro de los aspectos que ayudan a que el individuo se sienta cómodo en la organización es con protección dentro de la misma, esto será posible con la implementación de estándares de seguridad, higiene, morales, económicos y legales con los que se sentirán seguros y recibirán un mejor desempeño del empleado.

Situaciones labores como las Políticas de personal que se aplican tales como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima.

Acompañada del liderazgo, el estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados. Entorno social: es un conjunto de instrumentos ideales para el desarrollo de todas las actividades que realizan los empleados, al haber mejores condiciones de trabajo mejor será la calidad de vida del empleado y este a su vez retribuirá a la organización un mejor desempeño laboral.

Todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, siendo importantes para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, así mismo sobre su satisfacción personal.

**Gráfico 1: Influencia del Clima Laboral en el desarrollo las Labores**



Autoría Propia: Encuesta aplicadas a empleados

El 95% de los encuestados aseguran que el clima laboral influye directamente en el desarrollo de las labores de los empleados o docentes; mientras que el 5% manifiesta lo contrario. El director del centro educativo expresa y asegura que el clima laboral es primordial y de mucha importancia para el desarrollo de tareas eficientemente.

Como administradores de empresas se considera que el clima laboral influye en las actividades de los docentes , El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

#### 4.1.4 Factores del Clima Laboral

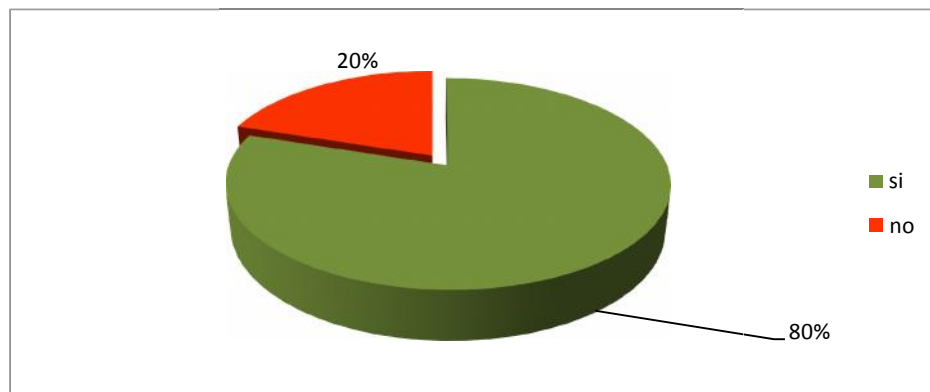
##### 4.1.4.1 Liderazgo:

###### a) Definición:

Consideran el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales”, (Koontz y Weihrich,1990:496).

El liderazgo en una empresa es el arte de dirigir a los individuos para que estos tengan buena disposición y con entusiasmo cumplan sus tareas individuales o grupales; el liderazgo es la capacidad que tenemos de influir en los demás buscando que todos los esfuerzos se coordinen para el cumplimiento de metas y objetivos trazados.

**Gráfico 2: Conocimiento sobre liderazgo empresarial.**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

El 80 % de los encuestados aseguran tener conocimiento sobre el liderazgo empresarial; mientras que el 20 % restante ignoran sobre este elemento fundamental del clima laboral de una empresa. El director del centro educativo expresa conocer los términos de liderazgo y afirma que “El liderazgo es la capacidad que tienen ciertas personas para dirigir a un grupo de trabajadores, orientarles las actividades a realizar para cumplir los objetivos de una institución”. Se considera que la falta de conocimiento por cierta parte de los profesores se debe a que los mismo son profesionales en otras materias, por lo tanto se justifica sobre la carencia de conocimientos sobre la temática que se está abordando en el presente documento.

b) Tipos de Liderazgo:

Según KOONTZ, H. (1994: 54) menciona los tipos de liderazgo empresarial:

- El líder autocrático. En teoría este líder ya ha pasado a la historia, sin embargo en la cultura mexicana se encuentra vigente y ampliamente difundido. El líder autocrático se caracteriza por tomar todas las decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad; aparenta mayor experiencia que cualquiera de su trabajadores; utiliza los premios y castigos como chantajes. Las personas que colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.
- El líder carismático. Es aquel que atrae a sus seguidores emocionalmente; busca ser admirado y reconocido por los demás, y cuando esto no sucede lo lleva a actuar de forma negativa, las necesidades aprendidas, nos dice que, cuando los sujetos no experimentan la necesidad de aprobación se vuelven agresivos porque tienen temor a ser desaprobados. Este tipo de líder tiende a utilizar también el chantaje como forma de mantener el control del grupo.

- El líder situacional. Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite que el líder establezca una relación diferente que con los considerados inmaduros organizacionalmente, de ahí su cualidad situacional.

- El líder participativo. En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos; tener una visión compartida con sus seguidores; impulsar la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores; ser el ejemplo a seguir; reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

- El líder relacional. En esta perspectiva, la personalidad del dirigente no es el único elemento, juega un papel muy importante lo social; es decir la persona requiere de las cualidades y características del líder, y al mismo tiempo de la interacción con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular.

- El líder por asesoría. En éste el líder debe adoptar un rol acorde con las exigencias de los cambios generados por la calidad total y la reingeniería, como es la habilidad de empatía, habilidad de aconsejar ,de impulsar a otros a actuar, capacidad de formador y la habilidad de confrontar y retar.

- El líder completo. En este enfoque propone que el líder debe ser parte del equipo de trabajo, es decir no ser el protagonista, sino contribuir con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro. Su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, y proporcionar experiencia técnica, visualización, consejos, inspiración, resolver conflictos, dar apoyo.

Existen diferentes tipos de líder, para analizar esto debemos conocer a cada uno, el mejor es aquel que lleva una mezcla de todos, que deje participar a sus individuos y se desarrollen en un ambiente sano libre de participación, en donde



los individuos puedan contar con un líder que escuche sus problemas laborales , sus críticas y opiniones. El líder autocrático es el menos indicado ya que siempre está por encima de los demás confiando solamente en su capacidad, sin escuchar a los demás creyéndose el más importante, el líder carismático es aquel que usa frecuentemente el chantaje para lograr su propósito y sufren frecuentemente de baja autoestima ya que todo el tiempo viven con el miedo de ser desaprobados y temerosos de no agradaarle a los demás; el líder situacional Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite opiniones y las toma en cuenta , todo depende de la situación de los trabajadores; el líder participativo impulsa la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores; es el ejemplo a seguir; reconocer las contribuciones y celebrar los logros de sus empleados; el líder relacionales el que interactúa con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular; el líder por asesoría es el que tiene la habilidad de empatía, habilidad de aconsejar, de impulsar a otros a actuar, capacidad de formador y la habilidad de confrontar y retar; el líder completivo es el que contribuye con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro, su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, da apoyo moral y social a sus individuos, éste tipo de líder nunca busca ser el protagonista siempre se pone al mismo nivel que sus subordinados.

#### 4.1.4.2 Comunicación:

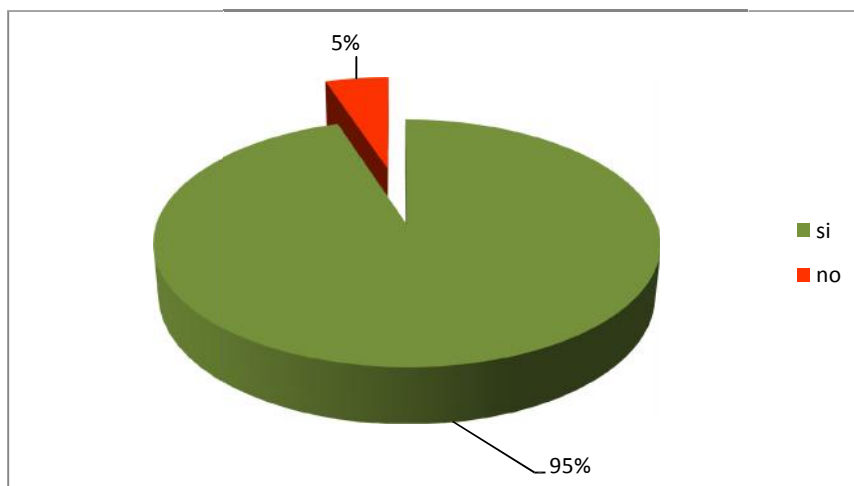
##### a) Definición:

Koontz y Wehrich (1990:90), consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Arturo Zúñiga Bernal (2003:86) Conceptualizó a la Comunicación Organizacional, “ como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual ,colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

Según Sayazo, (2004:18) dice que las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La comunicación es un sistema de interrelaciones por medio el cual los individuos buscan como comunicarse de la mejor manera para dar a conocer algo lo que conlleva al beneficio individual o gremial, la comunicación es lo que da confianza al trabajador para desarrollarse con su entorno.

**Gráfico 3: Importancia de la comunicación.**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

El 95% de los docentes del centro educativo afirman que en toda organización es muy importante que exista una excelente comunicación entre todos los miembros del equipo de trabajo para aportar a la realización exitosa de las actividades de la empresa. La dirección del centro expresa que existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo lo cual favorece a un buen clima laboral; mientras que el

5% expresa no darle importancia al elemento de la comunicación. La comunicación es muy importante en toda organización, y más aún en el centro educativo Instituto Nacional Eliseo Picado ya que la comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Se considera en el INEP que la mayoría de docentes le dan importancia a la Comunicación entre las áreas de trabajo facilitando la transmisión de información para el cumplimiento de objetivos organizacionales, mientras que los demás son individuos carentes de información del tema por lo tanto no le prestan importancia.

#### 4.1.4.3 Satisfacción Laboral

##### a) Concepto:

“Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.” (S. Mercado, 2008:189)

“Es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, éstos son llamados factores motivadores”. (Cenzo, 2008 :677).

“La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr resultados mayores, la cual sería un

beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la organización.” (Cenzo, 2008:678).

“La define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. (Locke, 1976 :877).

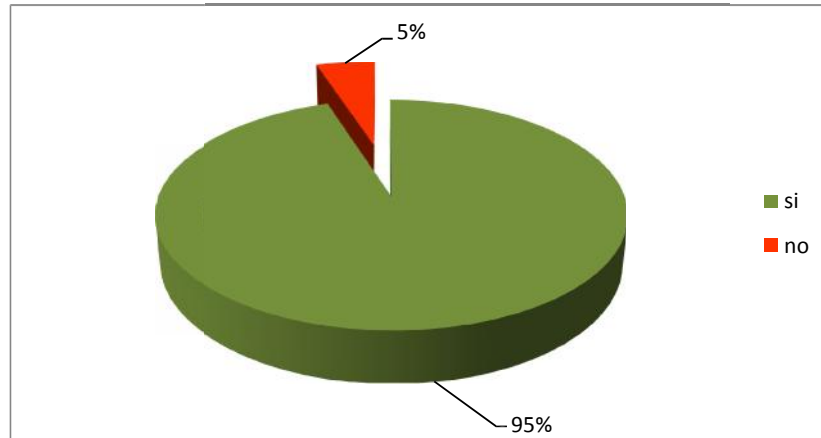
“Como actitud generalizada ante el trabajo teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva. (Peiró, 1984:98).

“Como actitud afectiva, distinguen dos modelos: Sayazo (2004:87) “expresa que cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección”.

La satisfacción laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

**Gráfico 4: Satisfacción Laboral.**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

El 95 % de maestros manifiestan sentirse satisfechos de laborar en la institución educativa, de pertenecer y trabajar juntos como equipo; mientras que el 5% restante se encuentran insatisfechos de sus labores en la organización. La Dirección del Centro informa que para generar satisfacción en su cuerpo docente, es necesario aplicar ciertos elementos que pueden ser monetarios o no, para propiciar un ambiente de satisfacción laboral; Se determina que la vocación que persiguen los docentes al trabajar en una institución de este tipo es brindar un servicio y para que éste sea de calidad es imprescindible la Satisfacción del individuo. Mientras que los demás no se encuentran satisfechos por falta de actitudes positivas hacia la profesión.

## b) Elementos de la Satisfacción Laboral:

Según Cenzo, 2008:686, los elementos de la satisfacción laboral son:

Retribución: es el salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo.

Condiciones de Trabajo: Es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras.

Supervisión: Proceso de control que debe ejercer el responsable de los recursos, sobre una relación contractual para verificar, exigir y velar por el cumplimiento de lo establecido en el contrato.

Compañeros: Un compañero es el individuo que se acompaña con otro para algún fin. El vínculo que se establece entre compañeros se conoce compañerismo.

Seguridad en el empleo: es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo.

Oportunidades de Progreso: , hace referencia a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiada para obtener un provecho o cumplir un objetivo.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que se refiere Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida por compañeros del trabajo, políticas de la misma empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. (Cenzo, 2008:689).

Los elementos de la satisfacción son la retribución, condiciones de trabajo, Supervisión de los jefes, Compañeros, contenido del puesto, Seguridad en el empleo y las Oportunidades de progreso, los cuales contribuyen como indicador promedio por individuo.

La retribución es una especie que recibe el trabajador lo cual puede dar origen a la satisfacción, esto va acompañado de otro elemento importante como son las condiciones de trabajo que se le ofrece a un individuo, debe haber constante supervisión por parte de un jefe para la evaluación de cada trabajador, por tal razón todo empleado en una institución educativa se le debe dar a conocer el contenido del puesto y sus manuales organizativos en conjunto , debe haber compañerismo lo que provoca el trabajo en equipo y finalmente las oportunidades de progreso que debe ofrecer toda empresa u organización.

## **4.2 Motivación Laboral**

### 4.2.1 Psicología de la Motivación:

Según Stoner (1995:482). La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; influyen factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Al ejecutar la motivación en los individuos de una empresa se deben estudiar las necesidades fisiológicas (sueño, hambre); de seguridad (respeto, autoestima); de autorrealización (logros profesionales); sociales (aceptación de grupo) y de estima (amor propio) para obtener excelentes resultados respecto a los objetivos organizacionales.

Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Es muy importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad. La adaptación como cualquier otra característica de la personalidad varía de una persona a otra y en mismo individuo de un momento a otro. Esta variación puede

representarse como un continuum que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente en el otro. Una buena adaptación significa “salud mental”; las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

- a) Las personas se sienten bien consigo mismas,
- b) Las personas se sienten bien con las demás personas,
- c) Las personas son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones. (Mondy, 1997:119)

Los impulsos motivacionales básicas o primarias, son de base biológica, están determinados genéticamente y regulados por mecanismos que provienen sobre todo del interior del organismo. De esta manera, por ejemplo, si disminuye el nivel de agua de nuestras células los sensores detectan la necesidad del liquido y comenzamos a sentir sed. La elevada necesidad de alcanzar éxito en el plano económico induce a ciertos individuos a buscar nuevos y más difíciles desafíos. La función del dinero, como forma de halago y prestigio social, es un importante reforzador secundario. Asociadas y confundidas con la necesidad de logro, otras motivaciones típicas son la de afiliación y poder.

La necesidad de afiliación se refiere a la preocupación por establecer, mantener y restaurar relaciones amistosas, y la de poder a la preocupación por la reputación, la influencia y el deslumbramiento de los demás. En la realidad psicosocial no suelen plantearse posturas tan radicalmente extremas, dado que con frecuencia se complementan ambos factores motivacionales, formando un continuo que va desde la actitud mas vocacionalmente pura y menos interesada por el triunfo económico o social. En el otro extremo se sitúa la preocupación por los premios o gratificaciones derivadas de la actividad. En una situación intermedia, entra lo puramente vocacional y el hambre del éxito; existe una intervención entre los motivos intrínsecos y extrínsecos en el sentido de que una excesiva atención hacia los premios puede disminuir la dedicación hacia la maestría. (Farré, 1997:153).



La psicología de la motivación contribuye al grado de compromiso de la persona, la psicología da a entender que existe una intervención de motivos intrínsecos y extrínsecos, entra en juego que las personas se sienten bien consigo mismas y con los demás.

#### 4.2.2 Definición de Motivación:

“Es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo. La palabra motivación se deriva del latín motivatum, que significa lo que pone en movimiento, es decir aquello que provoca la acción”. (Cenzo, 2008:673).

“Es un proceso de conducta y desde el punto de vista técnico es una definición correcta, abarca tanto la causa como el efecto, incluye conducta o acciones y el motivo o causa que se esconden detrás de las acciones. (Cenzo, 2008:677).

Estímulo que activa ciertas respuestas en una persona. La motivación como persuasión es la influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo”. (Rosenberg, 1993:122).

Según Silva (2008:116) dice que la “motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta. También se puede decir que es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales, es el motor del individuo en la organización y como consecuencia de ello el motor de la organización misma. Nopodrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizaciones si no se encuentra en la empresa una manera de satisfacer las necesidades personales, sea de tipo económico, social o de desarrollo personal”.

“La motivación es una conducta visible, es la disposición para hacer algo en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo. Es la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la

organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades.” (S. Mercado, 2008:100)

Gan, (2007:87), “la motivación es lo que mueve al ser humano a buscar la satisfacción de una necesidad, que puede ser mediante la estimulación que no es más que lo que la persona debe recibir para satisfacer su necesidad, la satisfacción es lo que siente después de ver la necesidad resuelta, que puede ser positiva o negativa.”

Según Chiavenato (2007: 78) ,”la motivación ,es vista como fuerza propulsora, es un componente de importancia en cualquier esfera de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor ventaja; sea cual fuere la actividad laboral que se desempeñe, la labor que ocupa la mayor parte de la vida de los individuos, es necesario que se esté motivado por ella, de modo que no se convierta en una actividad alienada y absolutista; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competente y útil, además mantener la autoestima”.

Espada (2003:03), considera que la motivación es “un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, está directamente relacionada con las necesidades humanas”

“La motivación es lo que hace que el individuo actúe y se comporte de determinada manera, se puede decir que se conjugan procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos los que impulsan el actuar y encauzar la energía en alguna dirección. En resumen, se dice que la motivación se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Existen algunos estudiosos que han trabajado en algunas teorías relacionadas con la motivación del individuo, dentro de ellos mencionamos los siguientes: Maslow (1954), en su teoría de jerarquía de las necesidades considera dentro de la estructura de su pirámide factores motivadores, los cuales son necesidades de menor prioridad para el individuo, e identifiqué las necesidades de cada individuo en

cinco niveles distintos. Esta es una de las teorías más clásicas y conocidas, e indica que únicamente cuando una persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y con esto la motivación para poder satisfacerlas. Por otra parte también es relevante mencionar la teoría que estableció el psicólogo Frederick Herzberg (1967) “motivación-higiene”. El indica que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, esta teoría se centra en el ámbito laboral.”

La motivación es lo que hace que la gente se mueva para el lograr las metas individuales y organizacionales, es algo que impulsa a los individuos para que hagan sus tareas con emoción y entusiasmo y logren productividad. La motivación no es más que una fuerza que mueve al ser humano a buscar la entera satisfacción de una necesidad propuesta, impulsa a los seres humanos a mantenerse en una continua búsqueda de cumplimiento de deseos aspiraciones y objetivos individuales.

En toda organización las personas trabajan conjuntamente para el logro de los objetivos de ésta, es importante aprovechar estas conductas del ser humano para explotar esta fuerza impulsora en todo ser humano que viene desde su formación.

#### 4.2.3 Características de la Motivación:

Según J. Rosenberg (1993: 123), la motivación empresarial tiene las siguientes características:

Forma parte de la psicología de la persona.

Contribuye al grado de compromiso de la persona.

Factor que interviene en el desempeño del personal de una empresa.

Debe ser constante.

Es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las empresas.

La motivación contribuye al grado de compromiso de las personas para cumplir funciones con eficiencia, interviene en el desempeño personal de una empresa, la motivación debe ser constante nunca estática, la motivación le ayuda a los gerentes o directivos para ordenar las relaciones laborales en las empresas.

#### 4.2.4 Elementos de la motivación:

Según J. Rosenberg, (1993:124), los elementos de la motivación son:

Estímulo (motivador): activa las fuerzas internas para actuar de cierta manera.

Capacidad de receptar el estímulo: quien está siendo motivado necesita identificar cuál es el motivador y qué se espera de él.

Recursos para el desempeño: no basta con dar motivación a los subordinados, sino los recursos materiales como herramientas para un mejor desempeño.

Respuesta: lo que se espera que la persona realice a raíz del motivador, ésta puede ser negativa o positiva.

S. Mercado (2008:100), los elementos de la motivación son:

El esfuerzo realizado por el empleado.

Metas organizacionales alcanzadas.

Necesidades individuales satisfechas.

Como elementos de la motivación está el estímulo que activa al individuo para actuar de alguna determinada manera, para esto debe existir una capacidad de receptar el estímulo para que el individuo identifique cuál es el motivador y que es lo que espera de él, también debe darse todo esto con ayuda de recursos para el desempeño y finalmente una respuesta y puede ser negativa o positiva. En todo esto debe analizarse el esfuerzo realizado por el empleado, identificar las metas organizacionales alcanzadas y las necesidades individuales satisfechas.

#### 4.2.5 Importancia de la motivación:

La motivación en un individuo es importante porque relaciona los objetivos personales con la capacidad de influir en su nivel de actividad en el ámbito laboral. (Rosenberg, 1993:270) . Es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable; provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (Rosenberg, 1993:272).

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo. (S. Mercado, 2008:101). La motivación es muy importante y por tal razón debe interesar a todo individuo que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional. (Mondy, 1997:122)

Según Silva, (2008: 76), La motivación es de vital importancia en cualquier estudio relacionado con las necesidades del individuo las cuales generar impulsos que les llevan a satisfacer su comportamiento. A fin de comprender el comportamiento humano es indispensable conocer la motivación humana, concepto que es utilizado en diferentes sentidos. Cuando una persona actúa de determinada manera, significa que ello es originado por un comportamiento específico.

Esta teoría se basa en dos principios importantes, los cuales ya fueron mencionados, pero que no está de más plasmar nuevamente:

Más de una necesidad puede funcionar al mismo tiempo, y con mayor fuerza si una necesidad de nivel superior permanece insatisfecha.

Aumenta el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y por lo tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este aspecto, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el empleado, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se integrará más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.(Rosenberg , 1993:260).

La motivación es un factor muy importante del clima laboral para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, hay muchas empresas que todavía no se dan cuenta de la gran importancia que tiene este factor para el desarrollo empresarial e individual.

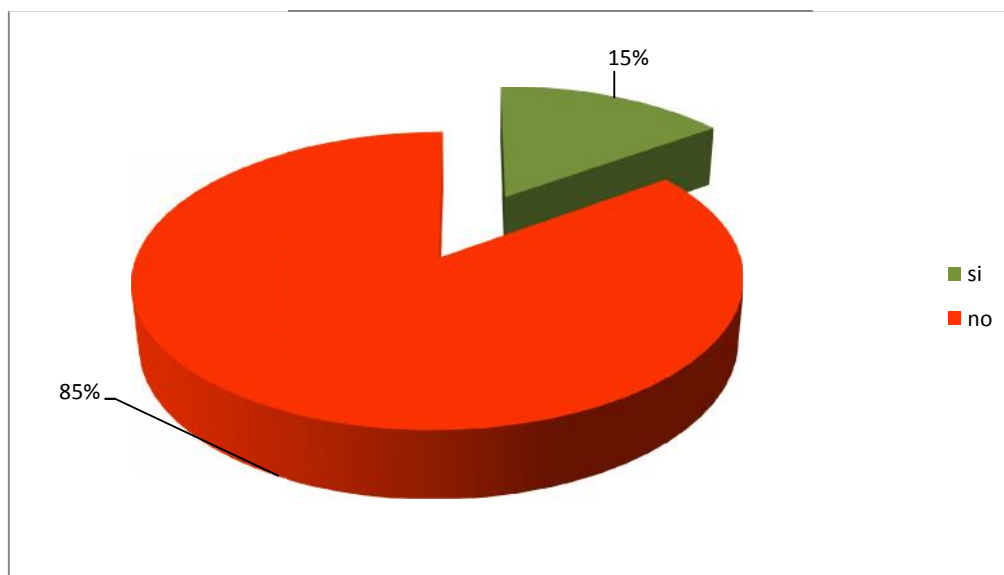
#### 4.2.6 Factores Motivacionales:

Según Prieto (1996:98) describen como factores motivacionales los siguientes:

##### 4.2.6.1. Dinero o salario:

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

**Gráfico 5: Percepción del salario**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

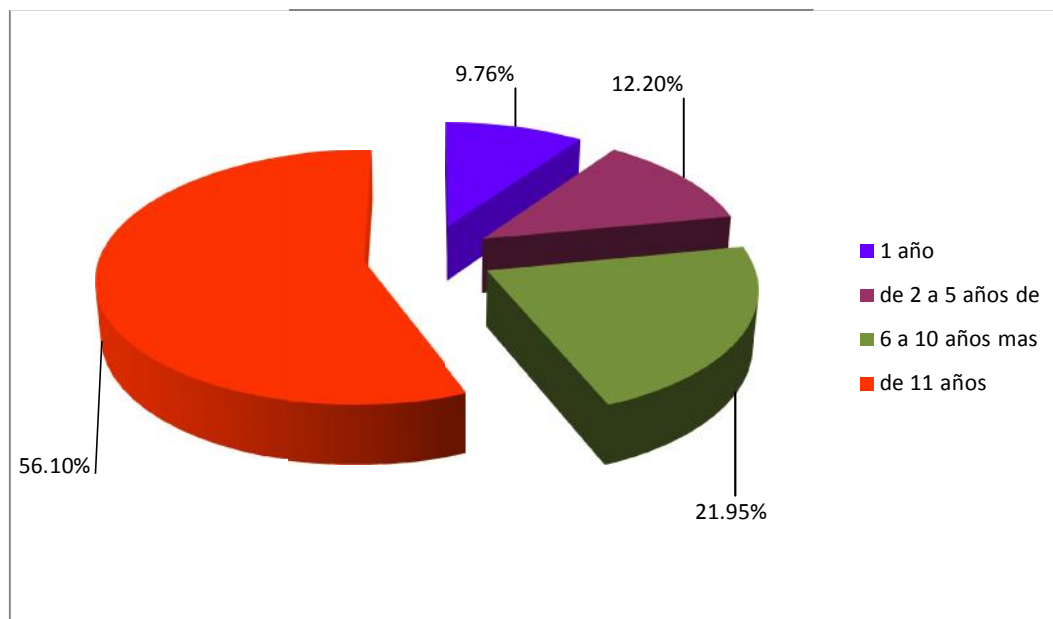
El 85% de trabajadores manifiestan que el salario que devengan actualmente no logra cubrir sus necesidades. En cambio, un 15% restante de encuestados opinan totalmente lo contrario. El Director del centro al entrevistarlos simpatiza con la respuesta de la mayoría de los docentes y reconoce la realidad salarial del sector educativo. Claro está que los salarios de los docentes no podrían satisfacer las necesidades de estos y de su familia debido a los bajos salarios; es por esta razón que se deben utilizar una variedad de incentivos adicionales como complemento a su salario; sin embargo, docentes que expresaron que su salario logra satisfacer sus necesidades, se supone que esta condición varía de acuerdo al estilo de vida de los individuos.

#### 4.2.6.2. Estabilidad en el empleo

Según el Plan Nacional Estratégico De Educación 2011-2015 MINED Nicaragua la estabilidad laboral de los docentes consiste en el derecho que un trabajador

tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extraña. La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona ;además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo

**Gráfico 6: Tiempo de laborar en el centro educativo.**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

El 56.1% de los profesores del centro educativo expresaron tener más de once años de laborar en la institución, esto logra demostrar el alto nivel de estabilidad laboral que se experimenta en el mismo. El 9% de ellos afirman tener hasta el momento un año de trabajar. El director del centro expresó que el trabajo en el sector educativo de Nicaragua, es un empleo estable debido a que es pilar

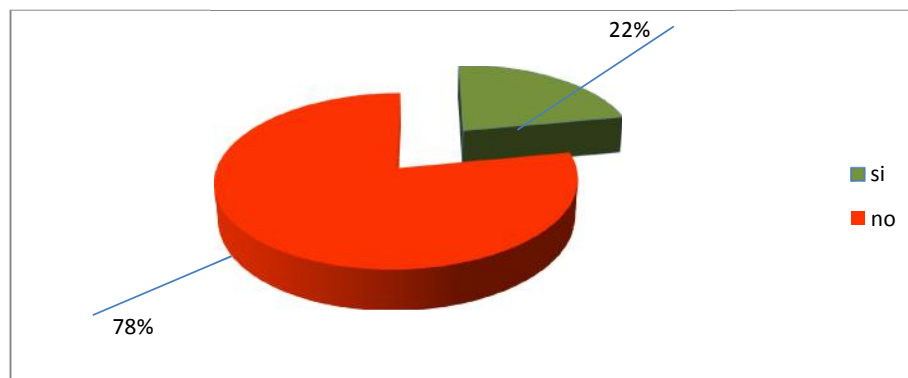


fundamental de las políticas del Estado. Trabajar en el sector educativo se considera, como uno de los empleos mas estables en el municipio de Matagalpa, debido a la gran demanda de docentes en la ciudad; el hecho de que exista diferencia en los años de servicio al centro educativo, se supone que es a causa de la reciente remodelación del edificio educativo y ampliación de aulas escolares.

#### 4.2.6.3 Oportunidades de ascenso y promoción

Un *ascenso* significa subir un peldaño en la estructura de la empresa; la *rotación de puestos* y los *traslados* son reasignaciones laterales; los *descensos de categoría* representan una disminución de jerarquía; y las *cesantías* (despido basado en un paro involuntario o de fin de temporada) eliminan empleados. La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la institución; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

**Gráfico 7: Ascensos y Promociones.**



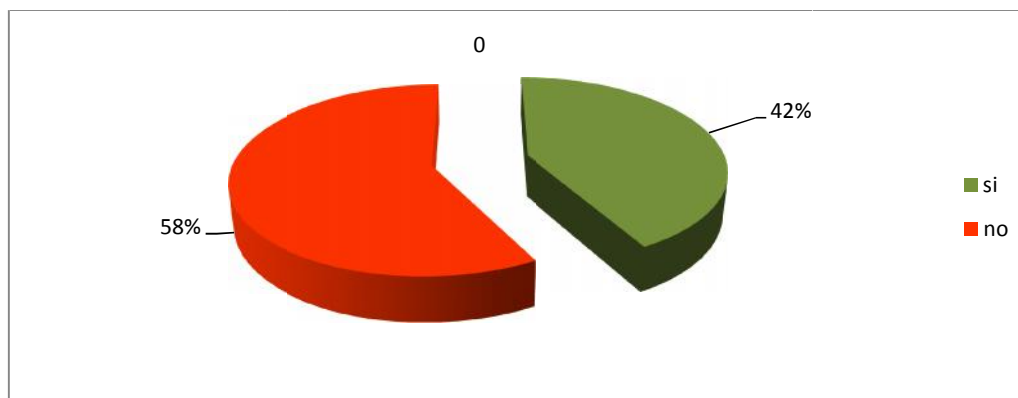
Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

El 78% de docentes expresan que en los años de servicios no han sido partícipes de procesos o concurso para promoción o ascenso. El director del Centro coincide con la respuesta de la mayoría de los encuestados . Se considera que la falta de concurso de promoción se deba a las políticas gubernamentales actuales.

#### 4.2.6.4 Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son las circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

**Gráfico 8: Condiciones Laborales.**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

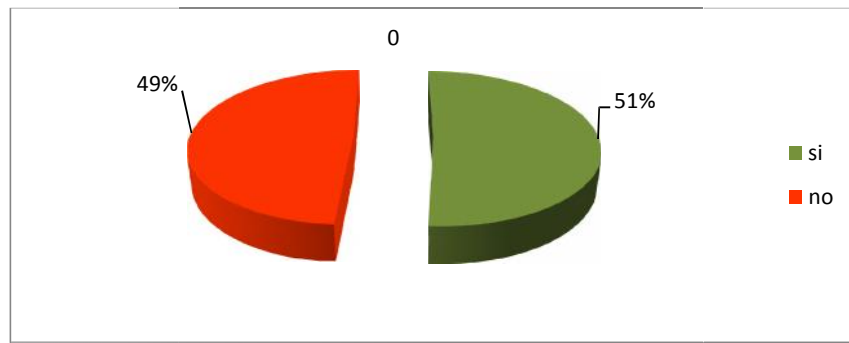
El 58% de los docentes aseguran que en el centro educativo no se les proporciona las condiciones laborales para el desarrollo de sus labores a pesar de la reciente remodelación del centro; según la dirección del centro , las condiciones de trabajo influye directamente en el clima laboral de la institución . Se supone que esta

inconformidad por parte de la mayoría de los docentes se deba a la escasez de material didáctico y la falta de una biblioteca dentro del centro.

#### 4.2.6.5 Posibilidades de participación en el trabajo.

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

**Gráfico 9: Participación en el trabajo.**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

El 51% de los profesores afirma que se les permite participar de la Toma de Decisiones respecto al trabajo, en cambio un 49% de ellos opinan lo contrario. El titular del centro educativo coincide con la respuesta de la mayoría de los docentes. Se considera que el hecho de que gran parte de los docentes niegan un ambiente participativo se deba a la falta de interés en la toma de decisiones del colectivo.

#### 4.2.6.6 Características de la tarea.

Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

- Interés. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
- Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continua de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
- Importancia. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos ,o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).
- Identificación. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.
- Autonomía. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

**Gráfico 10: Características de la tarea.**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

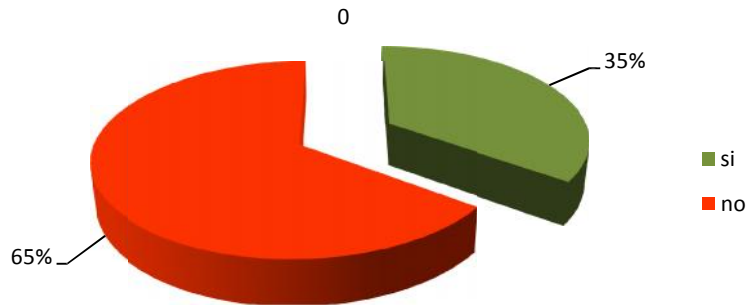
El 51% de los encuestados manifiestan sentirse motivados para realizar con entusiasmo las tareas que le fueron asignadas en el centro educativo, por otra parte un 49% no se encuentran motivados al desarrollar las tareas asignadas . El director del centro al ser consultado sobre el tema afirma que el trabajo se distribuye asignando las tareas a grupos previamente conformados según la especialidad. Se sostiene que la falta de entusiasmo por parte de algunos docentes se deba a la poca variedad de las tareas asignadas y la repetición constante de las mismas.

#### 4.2.6.7. Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas

Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

Los factores motivacionales son muy importante entre ellos de destacan el dinero y los subordinados lo consideran como lo mas importante de su trabajo, la estabilidad en el empleo, la oportunidad de ascenso y promoción que es un motivador poderoso que influye en un individuo, condiciones de trabajo como es la iluminación ventilación en otros elementos de este factor laboral, existe las posibilidades de participación donde los empleados dan su punto de vista crítico y sugieren métodos para la mejora de sus tareas laborales y llegar a cumplir sus objetivos, características de la tarea que dependen de interés, variedad, importancia, identificación y autonomía, oportunidad de utilizar habilidades y/o destrezas, donde el individuo pueda desarrollar éstas con el objetivo que las tareas no sean demasiado fáciles ni muy difíciles.

**Gráfico 11: Desarrollo de Habilidades y/o destrezas.**



Autoría Propia: Encuesta aplicada a los empleados

El 65% de los individuos encuestados expresó que en el centro educativo no se brinda espacio al personal docente para utilizar destrezas y/o habilidades personales, en tanto un 35% asegura lo contrario. El director del centro afirma que actualmente no se aplica este factor para motivar al personal. Se considera que el aprovechamiento de habilidades personales en la realización de las tareas está sujeto a las características propias de cada especialidad.

#### 4.2.7 Teorías de la Motivación:

##### 4.2.7.1 Teoría de jerarquía de las necesidades humanas

La teoría propuesta por Abraham Maslow,(Theory of Human Motivation, 1943, Abraham Maslow), llamada teoría de la jerarquía de las necesidades, con enfoque psicológico, cita lo siguiente: “las necesidades básicas de supervivencia deben satisfacerse antes de poder pensar en la satisfacción de otras esta hace referencia a las necesidades humanas mencionadas en su pirámide, la cual uso para representar este tema de manera más acertada. Dicha teoría, agrupa las necesidades humanas en escala y sitúa en la parte superior de la misma las

necesidades que deben ser cubiertas, una vez que han sido satisfechas las localizadas en la parte inferior, para el campo que se estudia son determinantes las necesidades de amor y pertenencia, correlacionadas con la actividad desempeñada en la empresa. Sin embargo se debe considerar que esta jerarquía fue presentada de manera muy general y el significado de la misma puede variar dependiendo de la etapa de desarrollo en la que se encuentre.

Maslow indica en su teoría, que las necesidades que no son satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, menciona también que las necesidades fisiológicas nacen con el individuo, las restantes surgen con el tiempo, lo cual significa que en la medida en que un individuo satisface sus necesidades básicas, las cuales forman parte de un ciclo motivador a corto plazo, gradualmente aparecen otras superiores, las cuales se satisfacen en un periodo ciclo más largo. Por último, también en su teoría afirma que no todos los individuos buscan la autorrealización, puesto que este es un deseo personal.

Según esta teoría propuesta por Maslow, los seres humanos trazamos una serie de metas u objetos personales ordenados en una secuencia lógica que indica el avance del cumplimiento de éstas. Partiendo de las necesidades básicas que todos ser humano necesita satisfacer , nos introducimos en un mundo en donde siempre existirán deseos, aspiraciones, proyectos de vida que cumplir , también existe el riesgo de convertirse en un círculo sin salida , porque a medida que llenamos nuestras expectativas podemos observar posteriormente como arte de magia todavía nos falta un largo camino por recorrer para alcanzar nuestra autorrealización.

#### 4.2.7.2 Teoría de los dos factores, motivación e higiene

La teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg<sup>5</sup>,( Teoría de los dos factores , 1959, Frederick Herzberg), hace referencia a la satisfacción e insatisfacción laboral, de los cuales se derivan dos series de factores, por un lado los factores higiénicos o de insatisfacción y por otro los motivantes o satisfactores. Herzberg indica que la relación laboral es básica para el personal, misma que

determina el éxito o el fracaso en el desempeño del profesionista. Este investigador estableció como factores de higiene los siguientes: las políticas y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, los cuales mantendrán al personal satisfechos cuando los consideran adecuados. En cuanto a los motivadores, hace énfasis en los logros, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad y crecimiento del empleado, factores gratificantes para el empleado. Esta teoría concluye que la gente tiene dos categorías de necesidades que son independientes una de otra y que afectan la conducta de diferentes maneras.

En una organización las personas que trabajan para ella poseen dos grupos de necesidades sean factores de higiene o motivadores, representan esquemas por los cuales es posible determinar el grado de satisfacción de las necesidades. Los factores higiénicos son elementos que componen el entorno laboral y que afectan directamente en la percepción del empleado hacia la empresa. Los motivadores son elementos que dependen de los directivos de la empresa o jefes inmediatos aplican directamente al empleado de una manera individual a cada uno de ellos como son reconocimiento por el trabajo y el cumplimiento de logros.

#### 4.2.7.3 Teoría de las necesidades adquiridas

La teoría de las necesidades adquiridas propuesta por David McClelland ( Teoría de las necesidades adquiridas, 1961, David McClelland), postula que existen tres tipos de necesidades que actúan como motivadores del comportamiento dentro de las organizaciones, independiente de la necesidad básica de obtener sustento físico. Estas necesidades están divididas de la siguiente forma: necesidad de logro, buscar sobresalir y luchar por el éxito; necesidad de poder, dirigir y tener prestigio es su objetivo básico; y la necesidad de afiliación, buscar relaciones armoniosas, aceptación e interacción con los integrantes de una organización. Descubrió que los trabajadores con un desempeño laboral sobresaliente, no solo demuestran un talento singular, como por ejemplo, la iniciativa y creatividad, sino que también presentan habilidades como la conciencia de uno mismo,



autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Esto significa que cuando el personal está motivado y desempeña sus funciones con gran intensidad, busca lograr la excelencia y ser competitivo. En resumen estas necesidades son formadas y adquiridas por el individuo mediante la experiencia de vida y vivencia cultural, domina la de mayor necesidad, además de no están definidas por etapas de transición entre una y otra.

Según esta teoría , las personas que laboran en una empresa las impulsa tres grandes fuerzas motivadoras que consideramos no existe un orden lógico entre ellas y es probable que las tres puedan manifestarse en el mismo momento, las cuales son necesidad de logro, que comprende los deseos , aspiraciones , y recompensa que debe obtener el individuo por trabajar en la organización, muchas veces necesidades personales las cuales deben ser aprovechadas por el equipo directivo para utilizar el recurso eficientemente.

Otra fuerza motivadora es la necesidad de poder; en su sentido más amplio refiere aquel deseo de influir en los demás y ser reconocido como un trabajador exitoso. Consideramos que si bien es cierto los individuos tienen la capacidad de influir en otro, pero existen limitantes para que todos podamos hacerlo por igual. Finalmente existe una tercera fuerza es la necesidad de afiliación , recordando que los seres humanos son seres sociales y por naturaleza necesitamos sentirnos aceptados por una organización entera o un área de trabajo siendo parte de ella.

#### 4.2.7.4 Teoría ERC (Existencia, relación y crecimiento)

Clayton Alderfer, tomo como base para la creación de su teoría ERG, la planteada en su momento por Maslow, la cual agrupo en tres categorías básicas ,necesidades de existencia, necesidades de relacionarse con otras personas y de crecimiento personal. Esta teoría se considera la más indicada debido a que su éxito ha sido alcanzado por tratar de determinar que tan grave es la necesidad que tiene la persona adulta en un momento específico. Esta aproximación al problema reconoce la posibilidad de que no todo mundo, como lo sugiere Maslow, tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.

Existencia (E): en este factor se incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad, figuradas en la pirámide de Maslow, la cual se ocupa de la satisfacción de los requerimientos de existencia material. Se encarga de satisfacer las exigencias materiales básicas para vivir. Como ejemplo de estas necesidades se distinguen las remuneraciones, la seguridad en el empleo, las condiciones físicas en el trabajo y las prestaciones.

Relación (R): este segundo factor coincide con el de afiliación, y se enfoca en la necesidad de mantener relaciones interpersonales importantes, socializar e interactuar con otras personas buscando la satisfacción individual. Alcanzar un status es básico para satisfacer su necesidad de comprensión y aceptación para con las personas tanto arriba, abajo o alrededor profesional y personalmente hablando. Haciendo un poco de referencia a Maslow esta necesidad corresponde al grupo del amor y a factores como la estima.

Crecimiento (C): implica la realización personal mediante el desarrollo, característica que se incluye con el nombre de autorrealización del investigador ya mencionado. Este modelo contiene además un principio, llamado frustración-regresión, esto quiere decir que cuando por alguna razón una necesidad de orden superior, se ve frustrada, el deseo de satisfacer otra se incrementa, aun si es de orden inferior, la regresión aplicaría ya que la necesidad de nivel superior dará la pauta para lograr la necesidad de nivel inferior. La consistencia en cuanto al conocimiento de las diferencias individuales es elemental. Factores como la educación, ambiente cultural y antecedentes familiares pueden impactar en la fuerza e importancia sobre determinada necesidad.

Teniendo como fecha de elaboración, 1969, Alderfer, establece y transforma la pirámide presentada por Maslow, ajustándola de la siguiente manera: La motivación es de vital importancia en cualquier estudio relacionado con las necesidades del individuo las cuales generar impulsos que les llevan a satisfacer su comportamiento. A fin de comprender el comportamiento humano es indispensable conocer la motivación humana, concepto que es utilizado en diferentes sentidos. Cuando una persona actúa de determinada manera, significa

que ello es originado por un comportamiento específico. Esta teoría se basa en dos principios importantes, los cuales ya fueron mencionados, pero que no está de más plasmar nuevamente:

Más de una necesidad puede funcionar al mismo tiempo, y con mayor fuerza si una necesidad de nivel superior permanece insatisfecha.

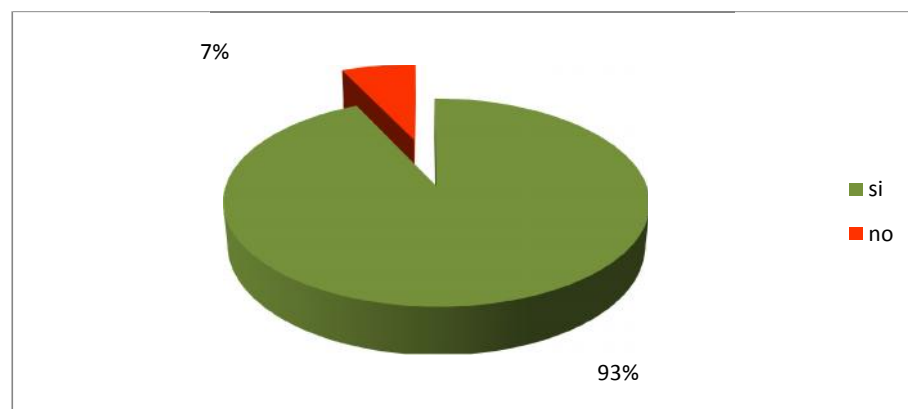
Aumenta el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La motivación podemos estudiarla en varios tipos subdivididos, a partir de las necesidades del ser humano y la medida en la cual a través del tiempo tratamos de satisfacerlas; la motivación de **existencia** refiere a la fuerza instintiva del ser humano de obtener y utilizar medios que le permitan sobrevivir.

La de **Relación**, por naturaleza los seres humanos no somos seres aislados y no podemos estar excluidos del entorno social, forman grupos, se relacionan entre sí y existe un sentimiento de pertenencia a un determinado grupo.

La de **Crecimiento**, una vez que hemos logrado satisfacer necesidades que nos permitan sobrevivir y relacionarlos con los demás, los seres humanos tendemos a trazar metas u objetivos de autorrealización personal las cuales varían de una persona a otra y podrían no tener un fin visible.

**Gráfico 12: Búsqueda de éxito en las labores.**



Autoría Propia: Encuesta realizada a los empleados

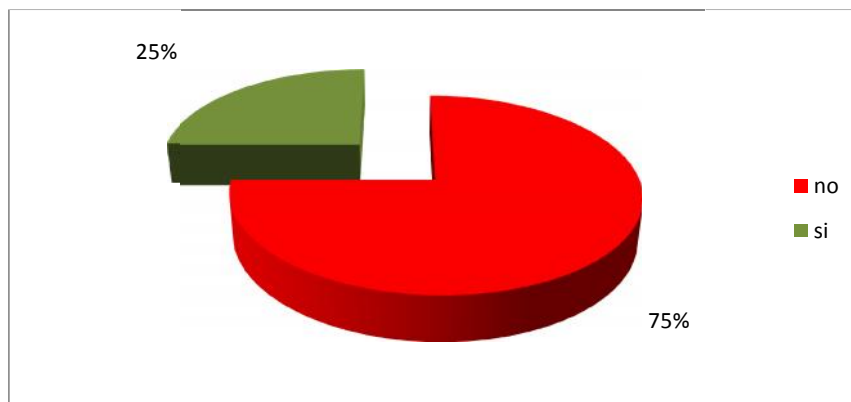
El 93 % de los docentes del instituto se consideran individuos que están siempre en búsqueda del éxito en la realización de sus labores y en su vida personal. El 7% restante afirma no identificarse como personas sobresalientes. Se considera que la falta de interés por sobresalir como profesional está sujeta a las metas u objetivos que cada individuo se plantea personalmente.

#### 4.2.8 Niveles Básicos de las diferentes teorías de la motivación:

Según S. Mercado, 2008:189, los niveles básicos de las teorías de la motivación son los siguientes: Nivel primario: cubre las necesidades elementales básicas como vestir, comer, beber, etc. Nivel secundario: cubre las necesidades secundarias como lo son el reconocimiento social, afecto, prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación, previamente debe estar cubierto el primero.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

**Gráfico 13: Satisfacción de todas las necesidades al mismo tiempo.**



Autoría Propia: Encuesta realizada a los empleados

El 75% de docentes consideran que no se pueden satisfacer todas las necesidades, mientras que el 25 % restante opinan lo contrario. El director del Centro afirma los individuos que trabajan en una empresa son impulsados a satisfacer de manera relevante las necesidades básicas y aquellas de autorrealización de la persona. Se sostiene que todos los tipos de necesidades expuestas o argumentadas por los distintos autores tienen influencia de una u otra manera de la vida del individuo, se piensa que las necesidades y su entera satisfacción no están sujetas a un tiempo determinado si no que depende de la disponibilidad de los elementos que se proporcionan.

## V. CONCLUSIONES

Se realizó un estudio en El Instituto Nacional Eliseo Picado con el objetivo de analizar el clima laboral de la institución educativa, por lo tanto se llegaron a las siguientes conclusiones:

- 1) Los factores motivacionales que son aplicados al personal docente del Instituto Nacional Eliseo Picado son: dinero, estabilidad laboral, condiciones de trabajo, participación en el trabajo, características de la tarea. Es conveniente implementar la aplicación de factores motivacionales no monetarios como favorecer el desarrollo de habilidades y /o destrezas personales en el desarrollo de las labores, y la creación de concursos de promoción a cargos superiores incentivando de esta manera una mayor motivación personal.
- 2) La incidencia de los factores motivacionales utilizados en el centro educativo provoca que el clima laboral de esta institución no sea el favorable para el desarrollo de las labores debido a que no son aplicados correctamente . Por lo que se debería crear mecanismos para dinamizar la aplicación de los factores que actualmente están siendo aplicados en la institución educativa rompiendo ciertos esquemas burocráticos que favorecen la monotonía y el aburrimiento del trabajo como docente.
- 3) El impacto que ejerce los factores motivacionales y clima laboral en el personal docente se manifiesta , como una fuerza que impulsa a los individuos a cumplir con sus obligaciones dejando a un lado sus aspiraciones personales, pero a pesar de la existencia de un alto grado de satisfacción menosprecian la motivación personal, convirtiéndose solamente en un compromiso para con la organización, quien debería crear un sentido de colectivismo entre todos los miembros de la comunidad

educativo para eliminar barreras que impiden la fluidez de la comunicación, el sentido de trabajo en equipo y la integración de los objetivos personales.

- 4) La planta docente carece de conocimientos sobre los distintos términos o componentes clima laboral, por lo que es necesario capacitar al personal docente en temas relacionados a los distintos elementos del clima laboral, lo que permitirá una mayor comprensión sobre lo que esto implica para el cumplimiento de los objetivos personales y los de la organización.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Bain, D. (1987). Productividad. Mgraw Hill.Estados Unidos.
- Berenson, M. (2000). Estadística Básica en Administración. Estados Unidos: Limusa.
- Cenzo, D. d. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.
- Chiavenanto, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Brasil: Mgraw Hill.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.
- Dubrin, Andrew(2003). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México:Thompson Editores
- Farré, J. (1990). Enciclopedia de la Psicología. España: Oceano.
- Gan, Federico. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.
- Graw, MC. (1998). Manualii. de Investigación científica e innovación empresarial. México: Limusa.
- Guillén, P. (2000). Clima Laboral de las empresas. México:Limusa
- Hernández , Fernández y Baptista.(2003). Estadística Administrativa . México: Limusa
- Herzberg, F, Mausner, B y Snyderman, B.(1959): "The motivation to work", JohnWiley, Nueva York.



Koontz y Weihmen, 1990. Manual de Administración. Estados Unidos: Limusa.

Lin, M. y. (2002). Estadística para la Administración y Economía. México: Limusa.

Mc Clelland D. 1961. Teoría de las necesidades adquiridas.

Maslow A. 1943. Theory of Human motivation. Estados Unidos. Limusa.

Mason.(1998). Estadística General. Estados Unidos. Limusa.

Mercado, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.

Ministerio de Salud(MISALUD),2013 Estudio sobre factores motivacionales. Nicaragua

Peralta y Zeledón, 2007. Cultura y Clima Organizacional ,UNAN FAREM, Matagalpa.

Plan Nacional Estratégico De Educación 2011-2015 MINED Nicaragua

Porter, Michael(2006) Administración, Mexico, Pearson.

Silva,M.(2008).Relaciones Humanas en la empresa. Madrid:Paraninfa

Stoner. (1995). Administración. Baile del sol . Mexico.

Valle, Cesar y Villalta, Jose (2007) "Factores Para Medir El Clima Laboral" UNAN FAREM MATAGALPA

# VII. ANEXOS

## Anexo n° 02

### Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

### FAREM – Matagalpa

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR GENERAL DE INSTITUTO NACIONAL ELISEO PICADO

Estudiantes de la UNAN FAREM MATAGALPA de la carrera del V año de administración de empresas del turno nocturno en su etapa de graduación, con el objetivo de analizar el clima laboral de las empresas productivas y de servicios de la ciudad de Matagalpa en el periodo 2013, realizan un estudio acerca de la Influencia De Los Factores Motivacionales en el Clima Laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado, durante el periodo 2013 y con el propósito de recopilar la información necesaria hemos elaborado la siguiente **ENTREVISTA** la cual rogamos sirva llenarla contestando las siguientes preguntas encerrando la respuesta que a su criterio sea la correcta, la información que usted nos brinde será de mucha ayuda para nuestro estudio.

- 1) ¿Considera que el clima organizacional de una empresa influye en el desarrollo laboral de los docentes de esta institución?
  
  - 2) ¿Para usted qué es liderazgo?
  
  - 3) ¿Existe buena comunicación en la institución?
- a) Si      b) No

- 4) ¿Qué factores considera usted son relevantes para que los docentes se sientan satisfechos trabajar en la institución?
- 5) De la siguiente lista de necesidades, ¿cuáles considera usted en la institución se brinda la oportunidad de satisfacer a los docentes?
- a) Necesidades Básicas
  - b) Necesidades Socialización
  - c) Necesidades Autorrealización
  - d) Todas las anteriores
- 6) ¿Considera usted que el salario devengado por un docente de educación secundaria logra satisfacer sus necesidades?
- a) Si    b) No
- 7) ¿Cree usted que el trabajo en sector educación es un empleo estable?  
Explique.
- 8) ¿Dan oportunidad a los docentes de participar en concurso de promoción y ascenso a otros cargos?
- a) Si    b) No
- 9) Cree usted que las condiciones de trabajo influyen en el clima laboral?
- a) Si    b) No

10) ¿Se promueve un ambiente de trabajo participativo?

a) Si    b) No

11) ¿Cómo se reparten el trabajo en el centro educativo?

12) ¿Dan oportunidades de desarrollar de habilidades y destrezas a los empleados en su ámbito laboral?

b) Si    b) No



III. Satisfacción

3. ¿Usted como profesional de la educación se siente satisfecho trabajar en la institución?
- a) Si                      b) No

IV. Motivación y sus factores

4. ¿Considera que es posible satisfacer todas sus necesidades al mismo tiempo?
- a) Si                      b) No

5. ¿Es usted una persona que siente deseos de sobresalir en su trabajo y luchar por el éxito?
- a) Si                      b) No

6. ¿El salario que devenga cubre sus necesidades?
- a) Si                      b) No

7. ¿Cuántos años tiene de trabajar en este centro educativo?
- a) 1 año              b) de 2 a 5 años      c) de 6 a 10 años      d) más de 11 años

8. ¿Ha sido promovido a otro cargo?
- a) Si                      b) No

9. A su criterio ¿se proporcionan las condiciones favorables para el desarrollo de sus labores?
- a) Si                      b) No

10. ¿En el centro educativo, a los docentes se les permite participar de la toma de las decisiones con respecto al trabajo?

a) Si

b) No

11. ¿Se siente motivado para realizar con entusiasmo las tareas que le fueron asignadas en este centro educativo?

a) Si

b) No

12. ¿Se brindan espacios para que usted como docente pueda desarrollar sus habilidades y/o destrezas personales? Ej.: habito de lectura, artes manuales, expresiones culturales (poesía, canto, baile) etc

a) Si

b) No



**Anexo n° 04**

**ESCUDO UTILIZADO COMO INSIGNIA DEL  
INSTITUTO NACIONAL ELISEO PICADO**



## Anexo n° 05

### TEORÍA ERC

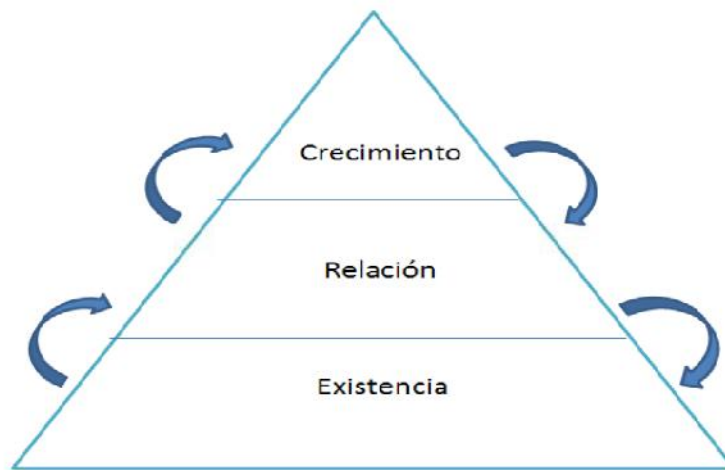


Figura: Teoría ERC, Referencia: Clayton Alderfer

## Anexo n° 06

### TEORÍA DE LAS JERARQUIA DE LAS NECESIDADES



Figura: Pirámide de Maslow, Referencia Abraham Maslow

VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	ENCUESTA	Escala	ENTREVISTA	Escala
Clima Laboral	Principales conceptos	Definición	1) ¿Cree usted que el clima organizacional incide en sus labores cotidianas?	a) Si b) No	1) ¿Considera que el clima organizacional de una empresa influye en el desarrollo laboral de los docentes de esta institución?	Pregunta abierta
	Liderazgo	Definición	2) ¿Tiene usted conocimiento sobre liderazgo empresarial?	a) Si b) No	2) ¿Para usted qué es liderazgo?	Pregunta abierta
		Tipos				
	comunicación	Definición	3) ¿Es importante que exista buena comunicación entre los compañeros de trabajo del centro educativo, así como en toda empresa?	a) Si b) No	3) ¿Existe buena comunicación en la institución?	a) Si b) No
Tipos						
Satisfacción	Factores (reto del trabajo, sistema de recompensas, condiciones favorables, compañerismo)	4) ¿Usted como profesional de la educación se siente satisfecho trabajando en la institución?	a) Si b) No	4) ¿Qué factores considera usted son relevantes para que los docentes se sientan satisfechos al trabajar en la institución?	Pregunta abierta	
MOTIVACION LABORAL	Teorías	Jerarquía de las necesidades	5) ¿Considera que es posible satisfacer todas las necesidades al mismo momento? 6) ¿Es usted una persona que siente deseos de sobresalir en su trabajo y luchar por el éxito?	a) Si b) No	5) De la siguiente lista de necesidades, ¿cuáles considera usted en la institución se brinda la oportunidad de satisfacer a los docentes? Explique	a) Necesidades Básicas b) Necesidades Socialización c) Necesidades Autorrealización d) Todas las anteriores
		Teoría de los dos factores				
		Teoría ERC		a) Si b) No		
		Teoría de las necesidades adquiridas				
	factores motivacionales	Dinero (salario)	7) ¿El salario que devenga cubre sus necesidades?	a) Si b) No	6) ¿Considera usted que el salario devengado por un docente de educación secundaria logra satisfacer sus necesidades?	a) Si b) No
		Estabilidad Laboral	8) ¿Cuántos años tiene de laborar en el centro educativo?	a) 1 año b) 2 a 5 años c) de 6 a 10 años d) mas de 11 años	7) ¿Cree usted que el trabajo en sector educación es un empleo estable? Explique.	Pregunta abierta
		Oportunidad de ascenso y promoción	9) ¿Ha sido promovido a otro cargo?	a) Si b) No	8) ¿Dan oportunidad a los docentes de participar en concurso de promoción y ascenso a otros cargos?	a) Si b) No
		Condiciones de trabajo	10) A su criterio, ¿se proporcionan las condiciones favorables para el desarrollo de sus labores?	a) Si b) No	9) Cree usted que las condiciones de trabajo influyen en el clima laboral?	a) Si b) No
		Participación	11) ¿Le han dado posibilidades de participación en su trabajo?	a) Si b) No	10) ¿Se promueve un ambiente de trabajo participativo?	a) Si b) No
		Características de las tareas	12) ¿Se siente motivado para realizar con entusiasmo las tareas que le fueron asignadas en este centro educativo?	a) Si b) No	11) ¿Cómo se reparten el trabajo en el centro educativo?	Pregunta abierta
		Oportunidad de desarrollar habilidades y destrezas	13) ¿Tiene apoyo por parte de su jefe para desarrollar sus habilidades y/o destrezas personales?	a) Si b) No	12) ¿Dan oportunidades de participación a los empleados en su ámbito laboral?	a) Si b) No