

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN - MANAGUA

FAREM-MATAGALPA.



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA.**

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 Alcaldía de Rancho Grande-Matagalpa Año 2013.

AUTOR:

- Br. Alba Marina Castro Ortiz.

TUTOR:

MSc. Douglas Gómez Salinas.

Matagalpa, Febrero 2014

DEDICATORIA:

A Dios: porque es quien nos regala la vida la fuerza y la sabiduría para enfrentar los retos y dificultades que a lo largo de la carrera se nos presentan y a si vencer los obstáculos y lograr cumplir mis objetivos culminar mi carrera.

A MI Hijo: porque pensando en su futuro y mejoras en las condiciones de vida es lo que me impulsó a dar por finalizados mis estudios.

A MIS Padres: por su lucha inculdicable por lograr la meta de verme convertida en una profesional.

A Mi Familia: Porque siempre fue el motor que mi impulso a que tomara esta decisión y nunca desfalleciera para lograr esta meta ya propuesta para mi vida.

Alba Marina Castro Ortiz

AGRADECIMIENTO:

A Dios: En primera instancia por ser la guía en nuestro andar por darme el discernimiento, sabiduría y la energía para culminar con mis estudios.

A los trabajadores de la alcaldía de Rancho Grande porque gracias a la información que ellos me ofrecieron pude lograr culminar este trabajo.

Al MSc Douglas Gómez Salinas quien es el que nos guio con indicaciones para lograr el desarrollo y culminación de esta investigación.

A mis compañeros de clases porque siempre fuimos un grupo bien unidos que estamos ayudándonos los unos con los otros sintiéndonos así en familia.

A los trabajadores Administrativos de la FAREM porque con su labor han contribuido al logro de esta gran meta.

Alba Marina Castro Ortiz

VALORACIÓN 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 la Br: **CASTRO ORTIZ ALBA MARINA** (CARNET No. **09062194**) 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 ALCALDIA MUNICIPAL DE RANCHO GRANDE. 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 Licenciados 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..

Con la presente investigación se analizó la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Rancho Grande en el año 2013.

Las variables analizadas y medidas fueron la motivación laboral y los trabajadores de la organización, mediante los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados como la encuesta, entrevista y guías de observación realizada al personal de la alcaldía.

Los resultados obtenidos revelaron que la Alcaldía de Rancho Grande no aplica las técnicas adecuadas para motivar a su personal, ya que la preocupación de esta institución es satisfacer a la población y no al motor principal por el cual logran los objetivos y metas como son los trabajadores.

La institución le brinda un progreso profesional a los trabajadores para que estos nivelen su perfil profesional con el perfil que le exige el puesto que desempeña y las herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones siendo este un factor motivador para la satisfacción del personal.

Aunque en la alcaldía se han promovido políticas de motivación con el pasar del tiempo pero, con el cambio drástico de jefes y directores se ha perdido las prácticas de incentivos y políticas que motivaban al personal.

El propósito de esta investigación es lograr que la institución se dé cuenta de las técnicas y factores de motivación que se deben implementar con los trabajadores y si no lo están haciendo lo pongan en práctica además que es necesario mantener motivado al personal para el logro de los objetivos propuestos

Es necesario que el director administrativo financiero implemente en el presupuesto bono de incentivo para los trabajadores, ya que este factor motiva al personal no solo a desempeñarse por su salario, sino sentirse gratificado por el beneficio que recibe por su productividad.

INDICE

DEDICATORIA:	I
AGRADECIMIENTO:	II
VALORACIÓN DEL DOCENTE	III
RESUMEN..	IV
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION..	4
III. OBJETIVOS..	5
IV. DESARROLLO.....	6
4.1 GENERALIDADES.....	6
4.1 DEFINICIÓN DE LA MOTIVACIÓN:	6
4.2 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN.....	8
4.3 importancia de la motivación.....	10
4.4 PROCESO DE MOTIVACIÓN.	14
4.5 TIPOS DE MOTIVACIÓN.	21
4.5.1 <i>extrínseca</i>	21
4.5.2 <i>intrínseca</i>	23
4.6 TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	28
4.6.1 <i>frederick herzberg</i>	28
4.6.2 <i>abraham maslow</i>	33
4.6.3 <i>los conceptos de david c. mcclellan (la satisfacción de los logros)</i> . .	37
4.6.4 <i>teoría “x” y “y” de douglas mcgregor</i>	40
4.6.5 <i>teoría de las expectativas de vroom</i>	42
4.7 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL	44
4.7.1 <i>dinero</i>	45
4.7.2 <i>participación</i>	48
4.7.3 <i>calidad de vida laboral</i>	50
4.7.4 <i>enriquecimiento del puesto</i>	54

4.8	ESTRATEGIA DE LA MOTIVACIÓN.	56
4.8.1	<i>adecuación persona-puesto de trabajo</i>	57
4.8.2	<i>reconocimiento del trabajo</i>	57
4.8.3	<i>enriquecimiento del trabajo</i>	59
4.8.4	<i>buena valoración salarial o económica</i>	60
4.8.5	<i>formación y desarrollo profesional</i>	60
4.8.6	<i>evaluación del rendimiento</i>	63
4.9	GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.	64
4.9.1	<i>definición de organización</i>	64
4.9.2	<i>importancia de la organización en la sociedad</i>	67
4.10	TIPOS DE LIDERAZGO.....	68
4.10.1	<i>liderazgo autocrático</i> :	69
4.10.2	<i>liderazgo democrático</i> :	70
4.10.3	<i>líder liberal</i> :.....	71
4.11	DEFINICIÓN DEL TRABAJADOR.	72
4.12	DEBERES Y DERECHOS.....	75
4.12.1	deberes :.....	75
4.12.2	<i>derechos</i> :.....	78
4.13	CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES.	81
4.13.1	por la clase de trabajo desempeñado	81
4.13.2	<i>por el tipo de contrato de trabajo</i>	82
4.16	CUALIDADES Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR.....	84
4.16.2	habilidades	87
v.	CONCLUSIONES.....	90
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	92
VII	ANEXOS.....	94

I. INTRODUCCION..

La sociedad es vista como un sistema de relaciones que se establecen entre los individuos y grupos con la finalidad de constituir ciertos tipos de colectividad estructurada en campos definidos de actuación en los que se regulan los procesos de pertenencia, adaptación, participación, comportamiento, autoridad, burocracia y conflictos entre otros.

(Reeve, 1994) Las organizaciones son parte del sistema social, en ellos los individuos juegan un papel muy importante. Una de las preocupaciones constante ha sido siempre la adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos personales e institucionales, en un ambiente sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura integral una de las formas para poder abordar este punto ha sido la motivación.

(Reeve, 1994) Motivar significa ser causa o motivo de algo, se dice que la motivación surge de una necesidad. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada, siempre se encuentra algún móvil, algún motivo detrás de ella. Es así como la identificación de las necesidades para aplicar factores que influyan dentro del logro de los objetivos en todos los niveles deben cumplir una tarea formadora.

Para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que laboran dentro de la institución lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento hacia el logro de los objetivos.

En la actualidad son muy notorios los cambios dentro de los cuales la sociedad se encuentra inmersa, social, tecnológica, económica, y cultural lo que exige a cada individuos de hoy una preparación que les permita enfrentarse a estos cambios

para poder cumplir con las exigencias y expectativas que se requiere.

De la misma manera las organizaciones en general deben buscar la excelencia, incrementar la productividad es en la actualidad uno de los principales retos de esta para poder permanecer del mercado competitivo.

Por tanto las organizaciones deberán plantearse y desarrollarse estrategias así como herramientas que sean aplicables al desarrollo humano de una forma interna en primer lugar para después hacerla extensiva a todos los que la componen, siempre con el objetivo de llevar a cabo un proceso de manera continua sobre las necesidades, los requerimientos y expectativas de todo el personal involucrado.

Como se ha hecho mención, una de las bases importantes para lograr el desarrollo dentro de la institución la motivación por esto es necesario que la alcaldía considere la importancia de la misma, como un camino que permitirán impactar su productividad y esto a su vez sobre su desarrollo.

En un entorno caracterizado por el cambio las organizaciones deben contar con personal en constante crecimiento que cuente con la conciencia clara de que es inagotable la dosis de necesidad de aprendizaje en la vida.

En este sentido, al concluir con la lectura de esta investigación el lector podrá contar con una idea amplia y profunda acerca de la influencia de la motivación Laboral en los trabajadores de la Alcaldía de Rancho Grande-Matagalpa. Año 2013. Un aporte importante con esta investigación es que el empleador le permitirá considerar evaluar y controlar mejor la motivación laboral y mediante esta actitud responsable contribuir con una mejor aplicación la las técnicas motivacionales.

Se realizó una investigación de tipo descriptiva puesto que se valoran e interpretan las condiciones que se desarrollan el tema de investigación, con un

enfoque cuali-cuantitativo , ya que se implementaron técnicas de comprensión personal para Conocer la influencia de la motivación en los trabajadores; así como análisis estadísticos para darle mayor precisión y carácter de cientificidad.

Es una investigación de tipo transversal porque se estudia el comportamiento de las variables para el año 2013.

Se empleó el método inductivo y deductivo, a partir de consultas bibliográficas a libros e internet así como el conocimiento empericó haciendo uso de fuentes primarias mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones.

Las variables investigadas son las siguientes:

La motivación laboral.

Los trabajadores de la organización.

Según Scheaffer L 1998 nos dice que cuando el universo es menor que 100 y que se toma toda la población como muestra es por tal razón que no se aplica la formula y se trabaja con todo el universo.

Durante el proceso de investigación se puedo constatar que existen trabajos relacionados con el tema en estudio entre los que precisamos los siguientes:

Monografía 1: La motivación Laboral como Herramienta Clave para evitar la rotación de personal en las empresas de servicio de la ciudad de Morelia. Autor: Pablo Rincón Zaragoza. Tutor: MSc Alberto Cortes Hernández. Septiembre 2006.

Monografía 2: Motivación Laboral y Compensaciones. Autores: Valeria Bedodo Espinoza, Carla Giglio Gallardo. Tutor: Elisabeth Wenk Wehmeyer.2006.

Para presentar la investigación se efectuó su redacción en Microsoft Word 2010, las referencias bibliográficas fueron introducidas en el sistema APA 5ta edición, para el procesamiento de datos se utilizó el programa de cálculo Excel.

II. JUSTIFICACION..

A lo largo de la historia de la Alcaldía Municipal de Rancho Grande nunca se ha realizado una investigación donde demuestre la influencia que tiene la motivación en el personal, es por esta investigación sabiendo que el activo más importante de una organización es su recurso humano. El mundo actual demanda de estos mayor preparación fidelidad con la organización y la capacidad para adaptarse a los cambios drásticos que surgen día a día.

La motivación es un medio que estimula a los trabajadores a mejorar su comportamiento, es descrita como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales; sin embargo esta resulta muy compleja a la hora de definirla, ya que cada individuo posee un factor motivacional distinto al de otra persona.

Muchas veces el buen desempeño laboral depende del grado de motivación que posee el empleado lo que supone que si un individuo esta desmotivado en su puesto, este tiende a disminuir la productividad que le exige su empleo. Es de ahí la importancia de esta investigación, que conduzca analizar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la alcaldía de Rancho Grande-Matagalpa año 2013.

Esta investigación tiene como propósito el poner en práctica los aprendizajes teóricos adquiridos en las asignatura, para nuestro desarrollo intelectual como futuros profesionales de Administración de empresa, por otro lado se aplica en la Alcaldía con el afán de que la institución se dé cuenta que si las técnicas y políticas empleadas están funcionando debidamente y así lograr la implementación de nuevas técnicas así permitir una mejor productividad y cumplimiento que beneficien tanto a la empresa como a sus trabajadores y a otras instituciones con el mismo giro como son otras alcaldía e instituciones y organizaciones interesadas en poner en prácticas las técnicas y estrategias de motivación.

III. OBJETIVOS..

Objetivo General.

- Analizar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Alcaldía de Rancho Grande-Matagalpa durante el Año 2013.

Objetivos Específicos.

- Identificar las técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores de la alcaldía.
- Describir las técnicas motivacionales aplicadas en los trabajadores de la alcaldía.
- Determinar los factores que influyen en la aplicación de técnicas motivacionales en los trabajadores de la alcaldía.
- Valorar la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la alcaldía.

IV. DESARROLLO..

4.1 Generalidades.

4.1 Definición de la motivación:

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.

Otros autores, desde perspectiva humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contexto reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.

Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenado re ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como " la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, 1994).

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos" procesos quedan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que " la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.

La motivación es "un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre". Es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción. El ánimo, la información, los conocimientos, las ideas y las herramientas entre otros aspectos son algunos de los factores que día a día intercambia el personal, lo que provoca una interrelación de vital importancia.

GRAFICA N°1



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 88 % de los trabajadores dice sentirse motivado sin embargo el 12% de los trabajadores dice sentirse no motivado es aquí donde se demuestra que la mayoría de los trabajadores está motivado para realizar el desarrollo de sus funciones. Pero se muestra preocupación porque una parte de los trabajadores no se siente motivado es aquí donde nace la inquietud de porque no se sienten motivado. Según el director administrativo financiero dice que los trabajadores que no se sienten motivado son los que tienen más tiempo de trabajar en la institución esto debido al cambio que se ha dado en la institución entre estos cambios se tiene el político ya que en la actualidad quien gobierna no es de su simpatía política.

En su mayoría de los trabajadores se siente motivado a trabajar en esta institución por lo que es importante que los trabajadores estén motivados para el buen desarrollo de sus funciones con una mayor eficiencia y eficacia.

4.2 Antecedentes de la motivación.

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

esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los 3 trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (Dorsh, 1900).

(Garcia, 2006) En 1982, el “Centro de Estudios Educativos” encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal

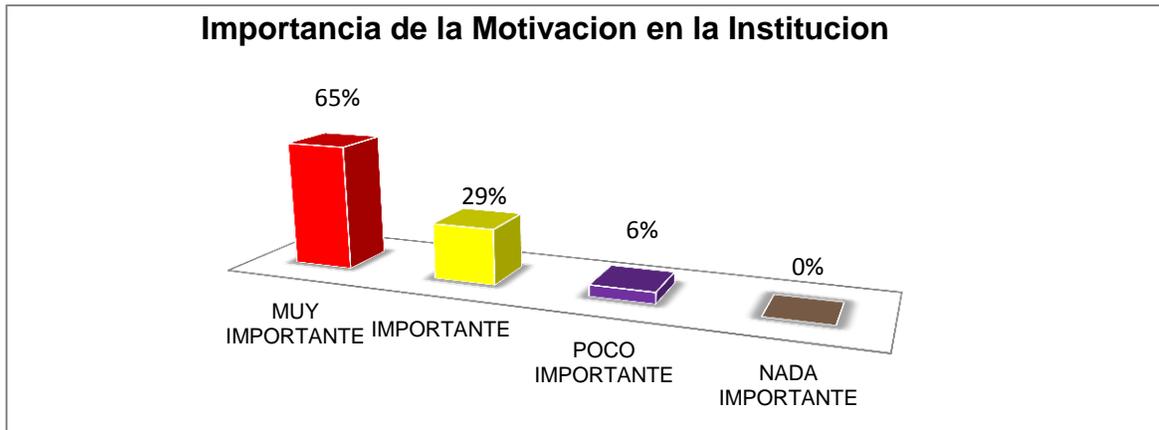
se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

4.3 Importancia de la motivación.

La motivación, según (Bateman, Thomas S.& A.Snell, 2004) , es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos de su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

GRAFICA N°2



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 65% de los trabajos considera que la motivación es muy importante el 29% responde que es importante y un 6% de los trabajadores dice que poco importante esto nos permite considerar que la motivación es muy importante, en el segundo plano solo se considera importante no obstante hay un pequeño porcentaje que dice que es poco importante esto debido a la falta de técnicas motivacionales en la institución ya que la importancia de la motivación no solo depende de cómo el trabajador la perciba sino de cómo la institución la aplique.

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivables hasta alcanzarlas. La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de

motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

4.3.1 Importancia del gerente en la Motivación.

(Faine, I y Tornabell, R, 2001) Las personas que tienen la responsabilidad de dirigir grupos de trabajo (sean directivos de alto nivel o mandos intermedios o Gerente) han de poner en funcionamiento procedimientos apropiados de dirección de personas y grupos, con la finalidad de optimizar el funcionamiento del grupo y promover en cada persona el mayor nivel posible de motivación laboral. Lo que se expone en los párrafos siguientes es un conjunto de orientaciones básicas que tienen aplicación en la relación vertical directa. Estas pautas resultan útiles como una aproximación a la mejora de la motivación laboral y hacen referencia a lo que el mando puede hacer en su comportamiento concreto de interacción con el trabajador.

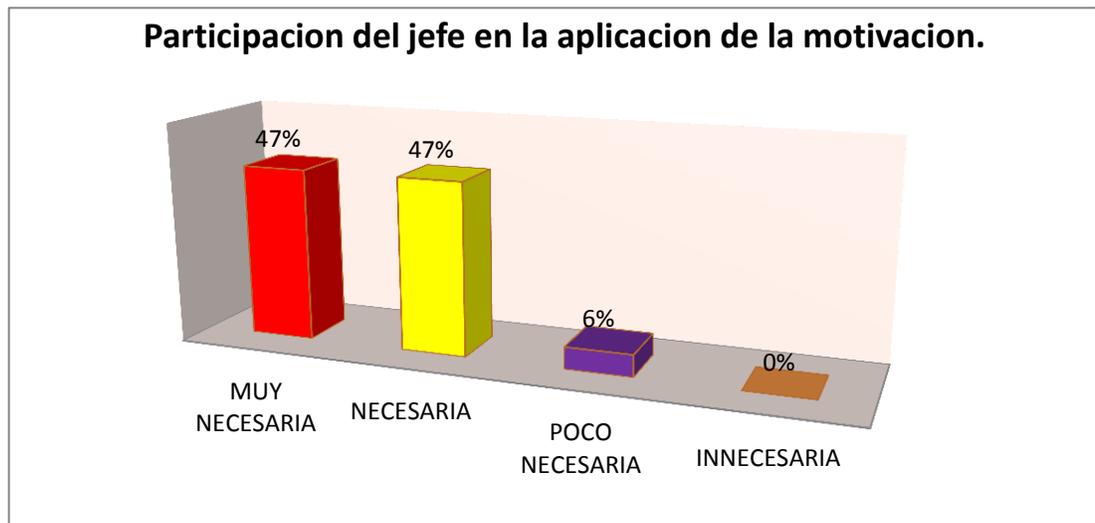
Saber distinguir qué es y qué no es la motivación. Uno de los conceptos más erróneos que suele darse sobre la motivación consiste en confundirla con la activación emocional. Con esta confusión, algunas personas que dirigen grupos creen que, para motivar, es útil aumentar los niveles de activación emocional en sus dirigidos. Así, pueden hacer uso de procedimientos punitivos tales como presiones, e incluso gritos e increpaciones, considerando que cuanto más activados emocionalmente estén los individuos, más aumentará su motivación. Quien usa esos procedimientos desconoce que la motivación y la activación emocional son, en realidad, dos factores diferentes. Además, un exceso de activación puede entorpecer enormemente la ejecución correcta del trabajo.

- 1- Demostrar confianza en el trabajo del grupo. El jefe debe demostrar que confía en el trabajo y en la capacidad de su grupo. Esto contribuye a crear un buen clima organizacional. La confianza debe manifestarse con palabras y con actuaciones: valorando los trabajos bien hechos, permitiendo

autonomía e iniciativa, delegando funciones cuando ello fuera pertinente, ayudando a los trabajadores a superar los errores,... Para la motivación laboral es especialmente relevante la valoración positiva y el reconocimiento ante un trabajo bien hecho.

- 2- Escuchar al trabajador. El buen mando sabe dejar hablar y expresarse al trabajador. Escuchar a una persona es una buena manera de llegar a conocerla y respetarla, así como de ganarse el respeto de esta persona. Una persona que se siente escuchada por sus jefes estará más dispuesta a implicarse en su trabajo.
- 3- Conocer su propio trabajo. El mando ha de ser una persona experta, bien formada, conocedora de su propio trabajo y dispuesta a actualizar y ampliar sus conocimientos. Trabajar con alguien bien preparado es más motivador.
- 4- Conocer el trabajo del empleado. El jefe ha de conocer las características de las tareas que desempeñan los trabajadores. No significa que tenga que ser especialista en todo, pero sí conocer los rasgos básicos de las tareas que se realizan. Un mando que desconoce en qué consiste el trabajo cotidiano de sus empleados estará demostrando desinterés y poca capacidad.
- 5- No entrar al detalle extremo de las tareas encomendadas. Se debe permitir un cierto grado de iniciativa en el trabajo de cada uno. Hay detalles sobre cómo hacer una tarea que sólo competen a quien la hace, y el mando debe saber y entender esto. Cada persona tiene su “cómo” que resulta eficaz para él y no necesariamente para los demás. Si este “cómo” particular resulta eficaz, si no tiene efectos secundarios indeseados y si es lícito, hay que permitirlo. La autonomía en el trabajo incrementa la motivación laboral de quien realiza ese trabajo.

GRAFICA N°3



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 47% de la muestra considera muy necesario la motivación en segunda escala el 47% es necesario y para el 6% considera poco importante en cambio el último eslabón no fue tomado en cuenta, de tal manera que en los datos obtenidos resultan dos tendencias muy significativas. Que dan la pauta para considerar el papel tan importante que debe jugar el gerente de la empresa o el encargado de la institución esto demuestra que la motivación no es el motor para dar la acción sino la forma de la aplicación de esta por parte del gerente.

4.4 Proceso de Motivación.

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

FIGURA N°1



FUENTE: OLIVARES 2001

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

4.1.1 Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

4.1.2 Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

4.1.3 Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

(Olivares, 2001) Creía que la motivación es uno de los aspectos fundamentales de la teoría de la personalidad y sostenía que a las personas las motiva el deseo de satisfacer impulsos que provocan tensión (conocidos como necesidades). Este autor definía la necesidad como una fuerza en la “región cerebral”, la cual exista y organiza las ideas, los pensamientos y actos y hace que una situación insatisfactoria existente conduzca a un objetivo específico. Además, complementó la lista de las necesidades biológicas (“viscerogénicas”) e incluyó el hambre, la sed, el sexo, la falta de oxígeno, la eliminación de desechos orgánicos y la anulación de las condiciones dolorosas externas (como el peligro, el calor y el frío). Así mismo, plantea la existencia de necesidades mentales (“psicogénicas”) que se derivan de las necesidades viscerogénicas.

4.4.4 Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

(McClelland, 1970) Postula que existen tres tipos de necesidades que actúan como motivadores del comportamiento en las organizaciones (aparte de la necesidad básica de obtener sustento físico):

- Necesidad de logro: es la que impulsa a los sujetos a mejorar continuamente sus propias realizaciones. Tiene relación con la motivación de logro explicada anteriormente. Las personas con alta necesidad de logro se caracterizan por aceptar más responsabilidades, buscar la mejora y el aprendizaje, fijarse metas de dificultad intermedia (plantearse retos ambiciosos pero factibles) y experimentar más habitualmente motivación de logro.

- Necesidad de poder: es la necesidad de tener influencia sobre otras personas y ejercer control sobre la conducta de otros. Las personas que experimentan alta motivación de poder están orientadas hacia el aumento de su estatus laboral y social. Si la necesidad de poder es demasiado elevada, la persona estará más interesada en adquirir prestigio e influencia que en lograr un trabajo eficaz.

- Necesidad de afiliación: es la búsqueda de relaciones satisfactorias con el resto de miembros de la organización. La persona con alta necesidad de afiliación estará muy orientada a agradar a los demás. Si la necesidad de afiliación es excesiva, la persona podrá estar más interesada en mantener unas buenas relaciones con los demás miembros de la organización que en realizar un buen desempeño laboral.

4.1.4 Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

4.4.6 Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente.

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; hemos visto como ya en los años cincuenta surgen teorías, hoy fuertemente consolidadas, sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral (Faine, I y Tornabell, R, 2001), si bien hay estudios aislados en décadas anteriores (Bateman, Thomas S.& A.Snell, 2004).

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

Como dice Weinert (1985): <<La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan del>>. Pero esto no es suficiente, es necesario que se cuente con una actitud positiva, un compromiso verdadero que permita al personal involucrarse de una manera tal que los resultados sean palpables. Cuando un trabajador experimenta estas necesidades, su conducta estará motivada fundamentalmente por obtener “aquello” que le satisface y, por lo tanto, estará motivado.

GRAFICA N°4



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Al preguntar que si se siente frustrado, tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades y deseos el 59% de los trabajadores respondió que pocas veces se siente frustrado y tensionado sin embargo un 35% responde que casi siempre esta frustrado y el 6% dice nunca sentirse tensionado ¡a que se debe! Generalmente las personas que se desempeñan en esta institución que siempre o pocas veces en su interior están tensionadas y frustradas no depende de la remuneración sino de la convicción y sentimientos ideológicos en cambio el factor salario juega un papel importante porque para la minoría no es su ideología política pero si su salario es un motivador para suplir sus necesidades tanto internas como externas.

(Guillen Gestoso, Carlos., 2000) La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos interpersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Según la mencionada teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el

contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción – no satisfacción. Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera <<insatisfacción laboral>>, mientras que la ausencia de esa tensión se considera <<satisfacción laboral>>.

(Puchol, 2000) Para las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica con <<un estado anticipado>>positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas. A su vez, la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En caso de que el valor subjetivo de la recompensa obtenida sea inferior al de la esperada se produce insatisfacción laboral.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente <<como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora>>, (Flannery, T Hofrichter,D y Platten, P, 1997) aun sin desdeñar su componente cognitivo.

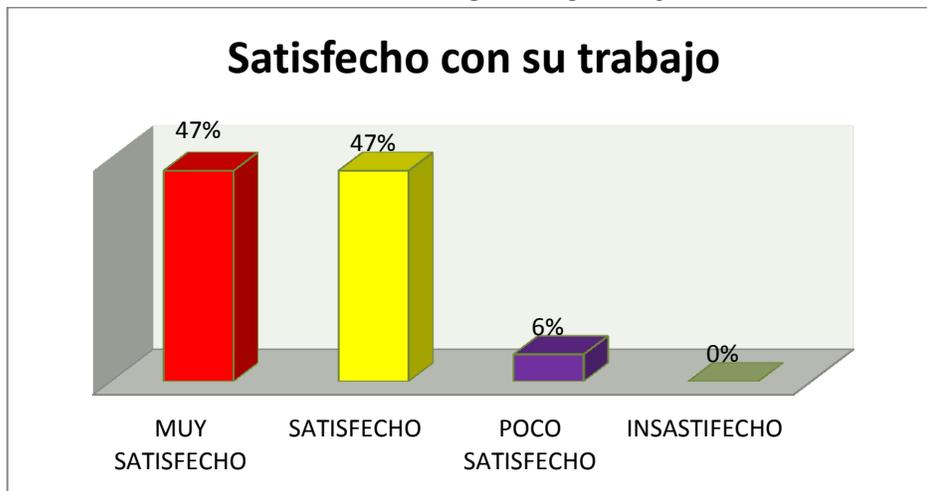
En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a

influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalué su grado como suficiente y satisfactorio.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

GRAFICA N°5.



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Al realizar la encuesta al personal de esta institución tanto responsable de áreas como subordinados que ejercen sus funciones en distintas áreas se obtuvieron dos datos similares que al suprimir estos datos en su mayoría un 47% dicen estar muy satisfecho el 47% satisfecho por lo que al suprimir estos datos se tiene un 94% de resultado de satisfacción y un 6% demuestra poca satisfacción esto debido a que muchas veces hay inseguridad en el desempeño de algunas

funciones esto porque en su minoría hay individuos que están cubriendo perfiles que no son compatibles con su perfil profesional.

4.5 Tipos de Motivación.

4.5.1 Extrínseca.

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona" (Reeve, 1994), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es "un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar" (Reeve, 1994). Por otra parte, un castigo se refiere a "un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar" (Reeve, 1994) Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento *clásico* y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de felicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aun cuando este desaparezca (Reeve, 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor

de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante (Reeve, 1994)

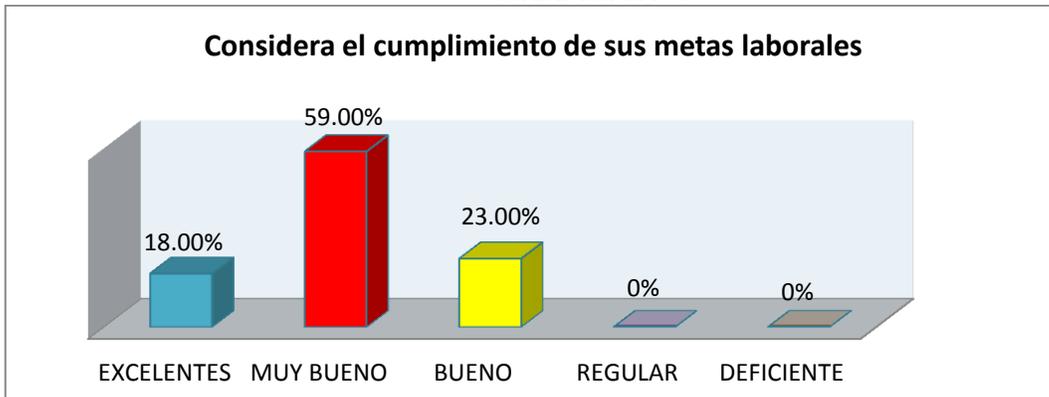
Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles:

- 1) Refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta).
- 2) Refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debida que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil).
- 3) Castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo).
- 4) Extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

La importancia de la satisfacción laboral es obvia, según plantea Robbins, ya que: Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más. Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

GRAFICA N°6



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como se puede observar un 59% de los trabajadores consideran el cumplimiento de sus labores muy bueno, sin embargo el 23% lo considera bueno, no obstante el 18% lo considera excelente, sin embargo la barra de regular y deficiente no fueron tomadas en cuenta, lo que podemos deducir en este análisis que en el desarrollo del desempeño de las funciones de cada trabajador se considera en equilibrio entre bueno y excelente por lo que esto no se puede contradecir ya que si se cumplen los objetivos y metas de la institución es porque los trabajadores están desempeñando bien su trabajo.

Lo que Explicaba el responsable de recursos humanos quien manifiesta que cada trimestre se realizan evaluación al desempeño laboral donde son tomados en cuenta muchos parámetros y es aquí donde se toman algunas decisiones con el personal y que el personal que se está desempeñando en esta institución primero paso un periodo de prueba y es por tal razón que están laborando porque de lo contrario el no cumplir con el reglamento interno es una causal de despido.

4.5.2 Intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (Robbins, 2004) que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. (Gusman, P y Lacamara S, 2004) Así, "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces

actúan por motivación intrínseca" (Reeve, 1994); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

(Reeve, 1994) Ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal

Mihaly Csikszentmihalyi 1975, (Reeve, 1994) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la "situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea" (Roussell) El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falta de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación.

(Reeve, 1994) Independiente de la actividad que se realice, existe auto percepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las personas "se auto perciben como competentes, auto determinantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias"

Los enfoques de auto percepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que "las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y auto determinante con relación al entorno" (Reeve, 1994). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

Luego de la tesis de White, otro autor decidió abordar el tema de la autodeterminación o causación personal. Richard de Charms, en 1968, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. El control externo, o motivación extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación conductual. Las personas auto-determinadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionando los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados (Reeve, 1994)

La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal. Fisher (1975, en (Reeve, 1994) sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que no es únicamente la competencia o la autodeterminación lo que aumenta la motivación intrínseca, sino la presencia de ambas potenciándose mutuamente.

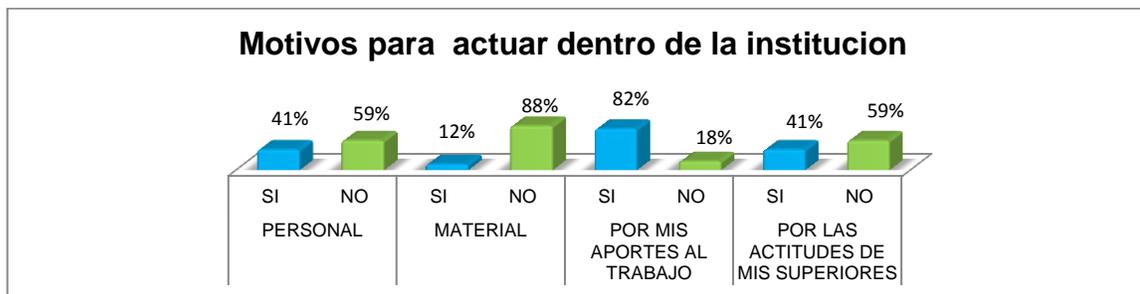
Así mismo podemos decir que la motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tiene), el reconocimiento recibido de los demás y la auto-evaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría <<Y>> de McGregor aumentaran su motivación si la organización mejora estas variables.

(Hackman J, y Oldhanm G, 1980)Presentaron un <<Modelo de las características del trabajo>> en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres <<estados psicológicos críticos>>: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son:

Los conocimientos y destrezas que poseen.

- 1) La necesidad de crecimiento.
- 2) La satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral. .

GRAFICA N°7



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 88% no lo motiva a desarrollarse y tomar iniciativas dentro de la institución lo material debido a que en su mayoría son trabajadores que no dependen solo de su salario sino que perciben otros ingresos no obstante un 12% manifiesta satisfacción debido a que este por su naturaleza del cargo son los trabajadores que se desempeñan y perciben un salario mínimo y con esto sustentan las necesidades básicas de su hogar.

Un 82% describe que el aporte al trabajo es el principal motivador para actuar dentro de la institución ya que esta trabaja en función del desarrollo del municipio y el aporte que da cada trabajador conlleva al mismo objetivo pero también podemos observar que un 18% manifiesta que no es este su motivador sino lo personal y las actitudes de sus superiores a cómo podemos observar un 59% de estos dicen que lo personal y las actitudes de sus superiores no los motiva esto debido a que no está en constante comunicación del trabajo que se está realizando y las prioridades del mismo no son definidas adecuadamente. Pero el 41% expresa que hay buenas actitudes por parte de los superiores y esto lo motiva en lo personal a actuar dentro de la institución, esto debido a que los superiores solo están en constante comunicación con el nivel jerárquico superior a diferencia de los niveles jerárquicos inferiores como se explica anteriormente.

Por lo que se puede notar que lo que más motiva al personal son los aportes que este da dentro de la institución ya que esta trabaja en pro del desarrollo del municipio y es esto lo que motiva al personal a desempeñarse.

4.6 Teorías Motivacionales.

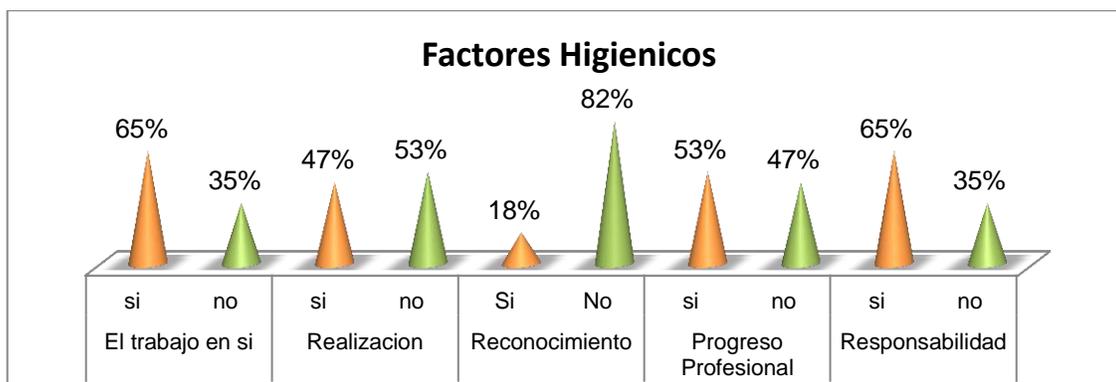
4.6.1 Frederick Herzberg

4.6.1.1 Factores de Higiene.

- a) El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según (Guillen Gestoso, Carlos., 2000), el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables.
- b) La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.
- c) Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. No obstante, no todos los trabajadores desean ser promocionados, con lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial. Según (Guillen Gestoso, Carlos., 2000) la posibilidad de promoción ocupa el último lugar como elemento motivante entre algunos grupos, pero para los más jóvenes con formación medio-alta es uno de los elementos más valorados.

- d) Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo (Puchol, 2000). Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios.
- e) El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.
- f) El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione constructivo y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

GRAFICA N°8



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Al consultar que si se cumple los siguientes factores motivacionales (Higiénicos):

- El reconocimiento:

Ante esta realidad un 82% demuestra que la institución ha descuidado los reconocimientos en sus diferentes contextos y niveles como factor motivacional de los trabajadores en cambio un 18% manifiesta su cumplimiento.

➤ El trabajo y la responsabilidad:

El 65% respondió positivamente ante los factores antes mencionados, sin embargo el 35% supone que no se cumplen estos factores, obviamente que son puntos de vistas muy particulares entre los individuos de la institución ya que el nivel profesional y cultural de los trabajadores no nos permite evidenciar o afirmar dichas respuestas a profundidad.

➤ Progreso profesional:

Donde el 53% de los trabajadores testifican el cumplimiento del progreso profesional y el 47% difiere su cumplimiento donde es necesario aclarar que casi el 50% de los trabajadores poseen un bajo nivel académico esta cifra merman significativamente el progreso profesional.

➤ La realización:

El bajo nivel académico de los trabajadores no les permite interpretar con claridad el significado de este factor por lo tanto el 53% de los encuestados responde que no se cumple, sin embargo un 47% dice lo contrario gracias a la capacidad de M interpretación del lenguaje, es preocupante para la institución esta situación que no es cosa fácil cambiar de la noche a la mañana este nivel de cultura educativa.

Como se puede notar los factores que más se aplican en esta institución es el trabajo en sí y la responsabilidad, estos dos factores muy importantes para lograr el objetivo de la institución.

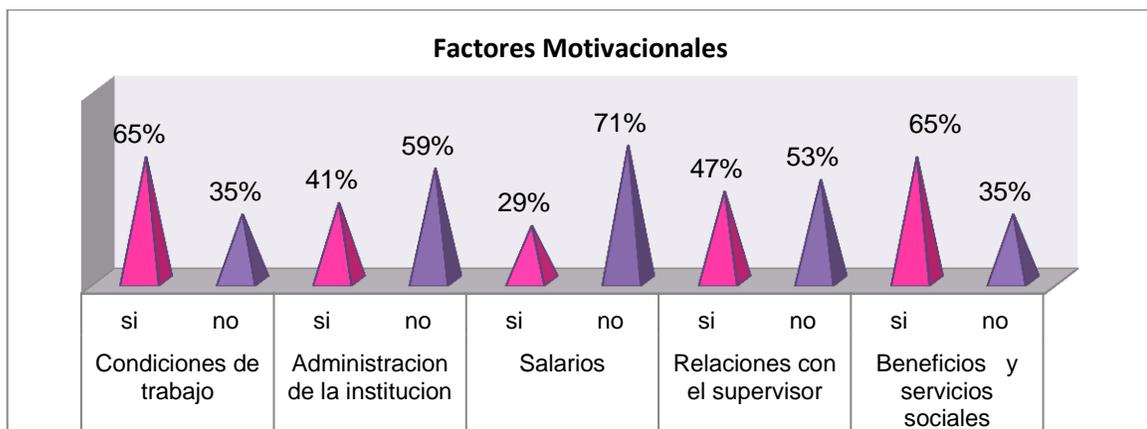
4.6.1.2 Factores motivadores.

a) La consecución de logros. Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante.

b) Las características de la tarea. Entre los atributos motivacionales encontramos:

- El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
 - La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
 - La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
 - La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
- c) La autonomía e independencia en el trabajo que con lleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.
- d) La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
- e) Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como <<el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución>> (Hackman J, y Oldhanm G, 1980), en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

GRAFICA N°8.1



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Al consultar a los encuestados de esta institución cuales de estos factores motivacionales se cumplen dentro de ella en su mayoría el 71% respondió que el factor salario no se cumple debido a que algunos trabajadores cuentan con un perfil bajo y estos a su vez devengan un salario acorde del mismo (salario mínimo) sin embargo un 29% respondió que si el salario es un factor motivador siempre y cuando este se ha remunerado según su perfil.

Un 65% de los trabajadores manifiesta que las condiciones de trabajo y los beneficios y servicios sociales son los principales factores que se cumplen dentro de la institución esto debido a que se cuenta con el lugar y ambiente adecuado para desempeñar adecuadamente sus funciones asociado a sus beneficios y bienestar futuro según sea su prestación de seguro laboral.

Un 59% describe que el factor de la administración de la institución no se cumple debido a que las funciones de la administración esta compartida con otros niveles jerárquicos superior a este en algunas funciones propias de este cargo no obstante el 41% nos relata que se cumple debido a que la diligencias y tramites son resueltas inmediatamente.

El 53% de los encuestados respondieron que no hay relación con los supervisores y un 47% responde positivamente ante este factor porque las actividades de trabajo difieren entre un individuo y otro.

Los dos factores motivadores que sobre salen en la institución son las condiciones de trabajo y beneficios y servicios sociales ya que la infraestructura donde se desempeña cada uno es la adecuada.

4.6.2 Abraham Maslow.

4.6.2.1 Necesidades Fisiológicas.

(Heredia, 2004) Son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc. Para satisfacer estas necesidades positivas, las organizaciones deben otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida (por ejemplo casa y sustento). Los empleados necesitan suficiente descanso para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas. Las organizaciones pueden ofrecerle instalaciones para hacer ejercicio y mantener una buena condición física, porque esta acción también puede interpretarse como la instalación de ayudarlos a conservar la salud atendiendo sus necesidades fisiológicas.

Es solamente en situaciones extraordinarias o excepcionales (guerras, desastres naturales, enfermedades, epidemias) cuando las organizaciones “descuidan” este aspecto sus empleados. Sin embargo, es posible que los trabajadores de muchas organizaciones en países de tercer mundo luchen por satisfacer estas necesidades más primitivas, simplemente por la pobreza relativa de estas naciones. (Heredia, 2004).

4.6.2.2 Necesidades de Seguridad.

(Heredia, 2004) Se activan solo después que se han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a las necesidades de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguros de vidas y gastos médicos, planes de ahorro, pensiones, equipos de seguridad y contratos que le permita trabajar sin temores. Así mismo los empleos que aseguran la permanencia en el largo plazo fomenta la seguridad psicológica. Es evidente que la persona se ven amenazada (o así lo sienten) por una amplia gama de factores y no se sabe si

las organizaciones deben tratar de hacer una distinción entre amenaza a la seguridad reales e imaginarias serias o muy poco probables.

4.6.2.3 Necesidades de Pertenencia.

(Heredia, 2004) Se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y convivencia con los demás).

Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales y las organizaciones pueden fomentar la participación en las reuniones sociales, como fiestas en las oficinas, convivencias atléticas, competencias que ofrezcan la oportunidad de satisfacer tales necesidades. Muchas organizaciones invierten considerables sumas de dinero en instalaciones para que los empleados realicen actividades fuera de sus horarios de trabajo, de tal modo que las personas de la misma organización, pero que pertenecen a otras secciones o departamento, se reúnan, conversen y se socialicen.

Es muy probable que las necesidades sociales surjan cuando se presenten “incertidumbre organizacionales” como la de una fusión, quiebra o la ahora común reducción de personal. En esta circunstancia, tal vez los empleados busquen a sus compañeros de trabajo para enterarse de lo que sucede y establecer la mejor forma de aunar esfuerzos para resolver el problema. Necesidades de deficiencia. Maslow creía que estas no eran satisfechas, las personas.

A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales) se les conoce como necesidades de deficiencia. Maslow creía que si estas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni psicológico. A las dos siguientes necesidades del nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

4.6.2.4 Necesidades de Reconocimiento.

(Heredia, 2004) Se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocido por los demás. Las empresas suelen ofrecer premios, reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes.

La inclusión de artículos en boletines empresariales en los que se habla del éxito de un empleado, la asignación de lugares privados de estacionamiento y la colocación de tableros donde se mencione el nombre del “empleado del mes” son ejemplos de los que se pueden hacer para satisfacer las necesidades de estima. Los títulos rimbombantes de los puestos pueden considerarse como un intento de las empresas para fomentar la autoestima de los empleados.

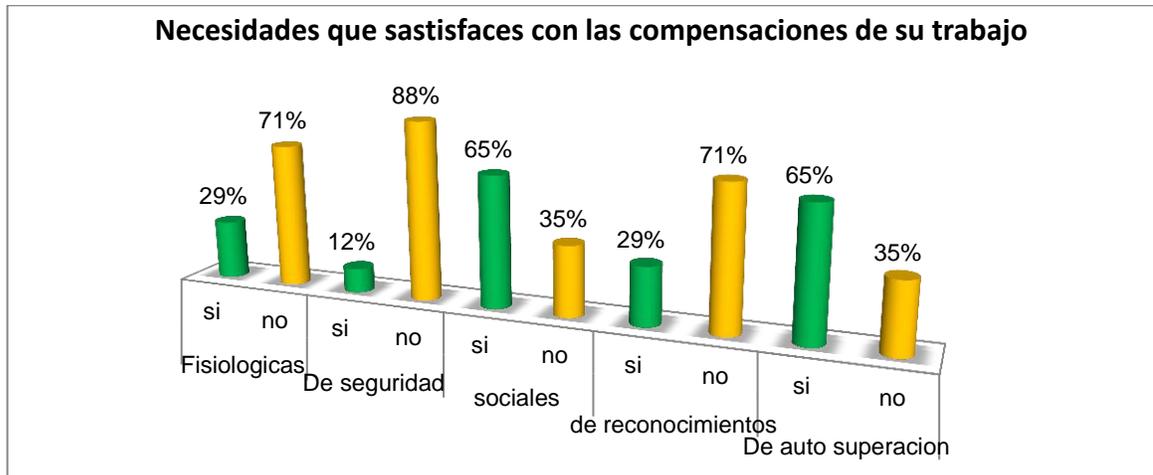
Los factores culturales y sub-culturales determinan el tipo de recompensa que contribuye a la autoestima. Estas políticas parecen más populares en los sectores de servicios de bajos ingresos o en equipos de venta donde la gente tiene poco contacto con sus compañeros. Todo parece indicar que la mayoría de las personas en casi todas las organizaciones se les hace difícil satisfacer este nivel de necesidad.

4.6.2.5 Necesidades de Autorrealización.

Se refiere a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar a su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos más valiosos de su organización. Los individuos que han logrado la realización personal, supuestamente trabajan a su máxima capacidad y representan el uso más efectivo

de los recursos humanos de una organización. La definición de la realización personal no es del todo clara y, por tanto, resulta muy difícil llevarla a la práctica, medirla y comprobarla. Son pocos los empleos que ofrecen una perspectiva completa, libre y abierta para que los trabajadores logren la realización personal. (Faine, I y Tornabell, R, 2001)

GRAFICA N°9



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como se puede observar en la gráfica que:

- Seguridad: el 88% de los trabajadores respondió que la seguridad es una necesidad insatisfecha y 12% respondió que sí es satisfecha, posiblemente por confusión de terminología ya que a cada trabajador es obligatorio en base a ley De seguridad social ingresarlos al seguro social a más tardar tres días posteriores a su ingreso laboral.
- Fisiológicas y de Reconocimiento: el 71% de los empleados respondió que son necesidades insatisfecha, por otra parte el 29% corrobora que si son necesidades sustentadas, esto se debe a que las necesidades fisiológicas no son satisfecha debido a factores involuntarios tales como la inflación y devaluación de la moneda y la falta de autonomía laboral por otra parte la

ausencia de estímulos morales, materiales y económicos han ido desapareciendo mediante el transcurso del tiempo.

- Social y de superación: En su mayoría el 65% de los encuestados respondieron estar satisfecho y un 35% aduce estar insatisfecho ante lo social la promoción de recreación sana a través de las diversas disciplinas deportivas ya que en el campo se ven como un equipo y esto nos conlleva a la democratización laboral, en la satisfacción de superación en la institución se da lo que es la capacitación, talleres y nivelación profesional para cumplir con el perfil del cargo.

4.6.3 Los conceptos de David C. McClellan (la satisfacción de los logros).

4.6.3.1 Características de los grandes realizadores.

A través de los años de investigación empírica, (McClelland, 1970) y sus colaboradores identificaron un conjunto de tres características que describen a los grandes realizadores.

4.6.3.2 Los grandes realizadores aceptan la responsabilidad personal.

(McClelland, 1970) En primer lugar, los grandes realizadores les agradan las situaciones en que aceptan responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas. Más que confiar en la suerte o el azar, estas personas desean desempeñar un papel activo en la determinación del resultado. Les agrada fabricar sus propias oportunidades. Como ejemplo, en un estudio unos alumnos de administración de empresa llevaron a cabo un juego en que se le dieron dos opciones. La opción permitirá lanzar un dado si el dado indicaba dos de seis posibilidades ganarían el juego, la opción dos les permitía trabajar para resolver un problema empresarial difícil. Si podían resolverlo en el tiempo asignado ganarían un juego. Sin embargo, se les dijo que en promedio solo una de cada tres personas estaría capacitada para hacerlo.

(McClelland, 1970) Bajo estas condiciones, los individuos que tenían un alto impulso de realización preferían siempre resolver el problema empresarial complejo. Estas personas deseaban triunfar por medio de un trabajo esforzado y no simplemente por lo que decidiera la suerte al lanzar un dado. Las investigaciones han revelado también que estaban dispuestos a asumir la responsabilidad por sus actos, en lugar de pasarla a los demás. En una estructura empresarial, toman decisiones personales en lugar de asignar los problemas difíciles aun comité o delegar su autoridad para que lo resuelvan sus subordinados. Dicho de otra manera, sienten confianza en su propia capacidad.

4.6.3.3 Los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados.

(McClelland, 1970) Un segundo lugar, los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados, en lugar de grandes o pequeños. Si se aceptan riesgos 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 poca 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. Una manera en que se ha medido este tipo de necesidad de realización es con el juego infantil de lanzamiento de una argolla, en el que al niño se le dice que puede pararse en donde desee.

Evidentemente, si se para junto a la estaca, puede marcar un punto positivo cada vez que lanza la argolla, pero si se pone a una gran distancia, será raro que logre insertarla. El hecho curioso es que los niños con preocupación por la realización son muy congruentes con el hecho de que se colocan a distancias moderadas de la estaca en donde tienen más posibilidades de lograr el triunfo, o bien, para ser más precisos, en donde la curva decreciente de probabilidades de éxito. Por otro lado, los que experimentan poca preocupación por la realización, distribuyen sus posibilidades de donde colocarse de una forma muy aleatoria, en toda la distancia

posible. En otras palabras, las personas que sientan una gran necesidad de realización prefieren las situaciones en que existe un desafío, en donde están aceptando un riesgo no real de no triunfar, pero en donde dicho riesgo no es tan grande que no puedan vencerlo por su propio esfuerzo.

4.6.3.4 Los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta de su desempeño.

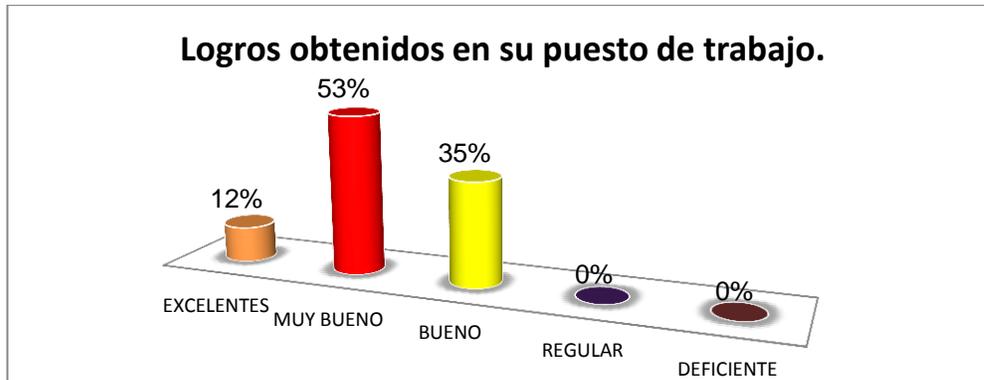
(McClelland, 1970) En tercer lugar, los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta con respecto a su desempeño, es decir, les agrada saber que tan bien están realizando las cosas. Por ejemplo, los empleados que son grandes realizadores examinan de manera continua la retroalimentación en forma de cifras de producción, ventas y beneficios para conocer el alcance de sus realizaciones. Esta es una de las razones por la que los grandes realizadores eligen las carreras empresariales o de negocios. Muchos de ellos son también doctores que evalúan los progresos alcanzados por los pacientes, observan lo bien que se van desarrollando la persona y emprenden la acción correctiva que se requiere. El tercer ejemplo es de los abogados penalistas, que miden sus logros por medio de la cantidad de casos que aceptan y ganan.

4.6.3.5 Los grandes logros pueden desarrollarse parcialmente.

(McClelland, 1970) Además de identificar las características de los realizadores, McClelland trató de desarrollar el impulso de la realización en las personas. Sobre todo ha sugerido cuatro etapas específicas. Primera: el individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto, la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados. Segunda: el individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos. Tercera: el individuo debe de 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.

Grafica N°10



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

En la gráfica podemos notar que el 53% manifiesta muy bueno los logros obtenidos en su puesto, esto debidos a que los trabajadores se sientes satisfecho al cumplir las metas y objetivos propuesto, a esto se suma un 35% que lo califica bueno, esto es porque hay trabajadores que cumplen con funciones rutinarias y al final sienten que no son funciones innovadoras sin embargo un 12% califica excelentes sus logros esto debido a que son trabajadores con funciones específicas y transformadoras que cambian el entorno de trabajo sin descuidar las metas propuestas.

4.6.4 Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor.

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 los empleados son flojos por naturaleza, les disgusta el trabajo, buscan evitar la responsabilidad y a los cuales se les debe coercer para desempeñarse. 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.

4.6.4.1 La teoría X:

Según McGregor la teoría X está sustentada por tres supuestos

- a) A los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible.
- b) Como les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas.
- c) Derivado de lo anterior los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando poca ambición y sobre todo ansían seguridad.

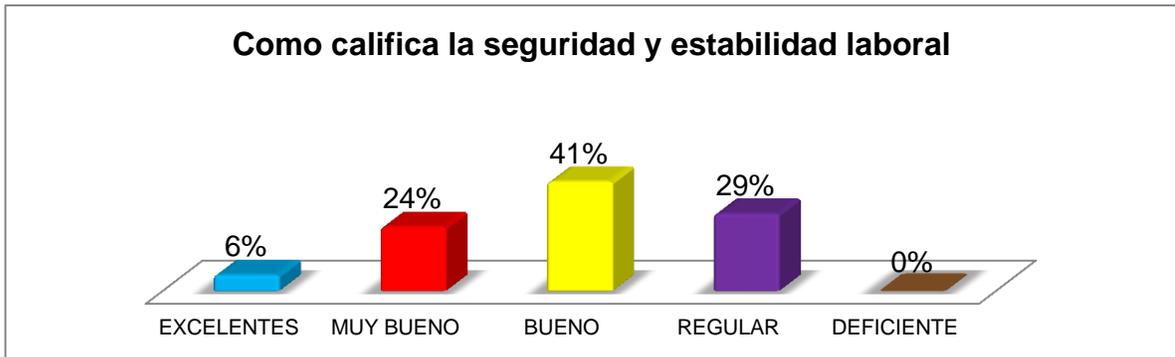
4.6.4.2 La teoría Y:

Está sustentada por seis supuestos:

- a) Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa natural como lo es el descanso o la diversión.
- b) Tanto hombres como mujeres ejercerán una buena autodirección y un autocontrol siempre y cuando estén comprometidos con los objetivos organizacionales.
- c) Este compromiso se dará en proporción con la importancia de los premios o recompensas que se dan por su cumplimiento.
- d) Los seres humanos buscan y aceptan las responsabilidades, siempre que se encuentren en condiciones adecuadas.
- e) Ejercen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la resolución de problemas.

- f) La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que los recursos humanos desarrollen y reconozcan sus potencialidades intelectuales en beneficio de la empresa, ya que en promedio se utilizan sólo parcialmente. (Garcia, 2006).

GRAFICA N°11



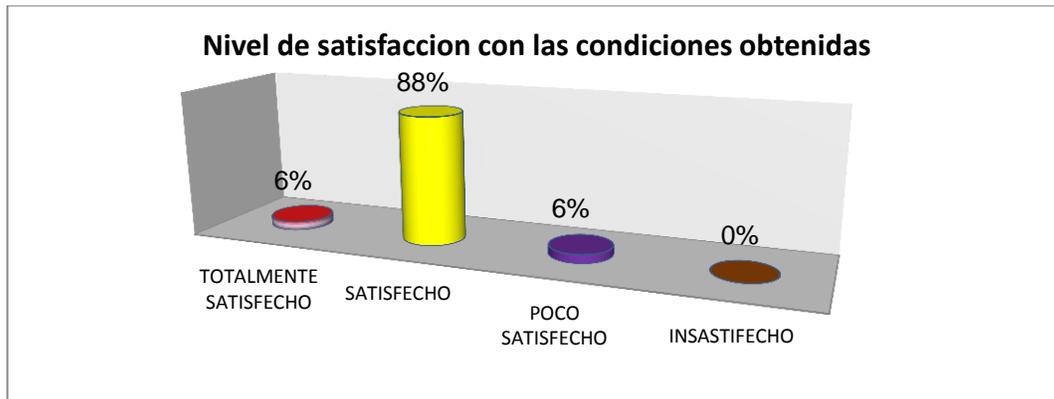
Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

La estabilidad laboral el 41% la califica buena porque aprecian desde su punto óptico que no existen despidos ni amenazas para dejar de laborar en esta institución no obstante existe un grupo que representa el 29% donde califica regular la estabilidad laboral. En la gráfica se puede apreciar que el 24% califica la estabilidad laboral como muy buena debido a que siente que el personal no es rotativo dentro de la institución, por otra parte un 6% la califica de excelente por ser un personal de confianza en la institución y ende en entidades externas.

4.6.5 Teoría de las expectativas de Vroom.

La teoría de las expectativas postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas con respecto a eventos futuros de 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 principales que se deben comprender: instrumentación, valencia y expectativa. (Vroom, 1964).

GRAFICA N°12



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013).

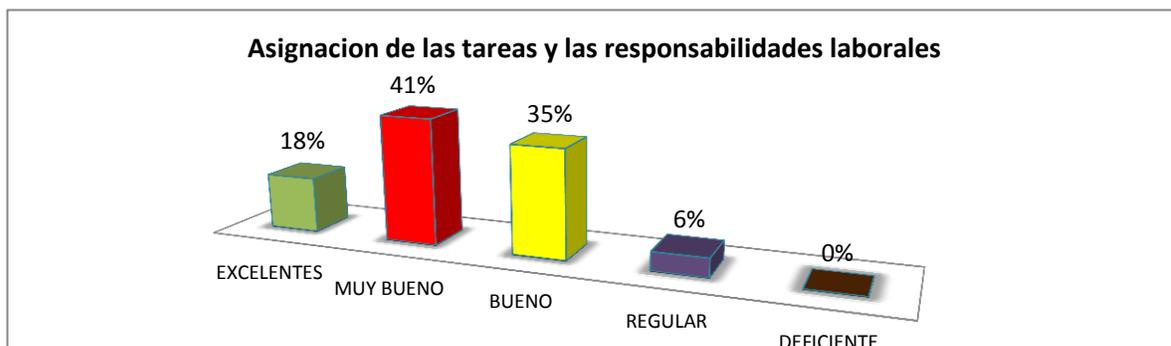
La grafica nos demuestra que el 88% de los trabajadores están satisfechos con las condiciones obtenidas ya que la institución les provee a sus trabajadores los materiales necesarios para el buen desarrollo de sus funciones, el 6% de los trabajadores relata sentirse totalmente satisfecho con un dato similar que manifiesta poca satisfacción este último dato nos demuestra un desinterés ya que ven las herramientas de trabajo como un requisito que la institución tiene que cumplir para ellos cumplir de la misma manera.

4.6.5.1 Instrumentación, valencia y expectativa.

(Vroom, 1964) Las personas se ven motivadas a realizar cosas en el grado en que sienten que pueden obtener algo de ello. Por ejemplo, la compañía desea que Jorge tenga un buen año de ventas, pero: ¿Qué beneficio le acarrea esto al? ¿Qué obtendrá si alcanza un alto nivel de ventas? Supóngase, por un momento, que Jorge percibe una correlación positiva entre ventas elevadas y un gran aumento. Entonces dada esta suposición, dos resultados son posibles: el resultado de primer nivel, que son las ventas elevadas, y el de segundo nivel, que es un aumento sustancial. La relación que percibe un individuo entre un resultado de primer nivel y otro segundo nivel se conoce como instrumentación.

A continuación se debe considerar la preferencia o valencia de Jorge para lograr un mayor nivel de ventas. Al hacer esto, se pueden anotar las alternativas, incluyendo ventas promedio y ventas bajas. (Vroom, 1964)

GRAFICA N°13



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013).

El 41% considera que muy buena el 35% buena el 18% excelente esto debido a que en la institución desde que el empleado ingresa se le da una pequeña inducción donde se le explica acerca de las funciones que tiene que desempeñar sin embargo un 6% las considera regular ya que este grupo de trabajadores desempeñan funciones no acordes a su puesto.

4.7 Técnicas de motivación laboral

GRAFICA N°14



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Al preguntarles a los trabajadores cuales de las siguientes técnicas motivacionales se aplican dentro de la institución:

- El 82% respondió que el dinero es una técnica que no se aplica ya que el dinero que percibe cada trabajador es devengado por las funciones ejercidas sin embargo un 18% dice que si se aplica este pequeño grupo es el que devenga un salario mínimo y es por esta razón que se les motiva con un bono mensual.
- El 76% manifestó que el enriquecimiento del puesto es una técnica no aplicada en la institución ya que manifiestan que las funciones o tareas asignadas son las que están establecidas en el manual de funciones y cada cargo tiene sus propias funciones y un 34% manifiesta que si este porcentaje positivo es porque manifiestan que el trabajador no debe de ser estático debe de ser innovador y no quedarse estancado con las mismas tareas siempre.
- El 71% revelo que la participación es una técnica que si se aplica en esta institución y el 29% responde lo contrario a la afirmación anterior por lo que con este índice se demuestra que los trabajadores realizan sus funciones sin necesidad de supervisión ya que tienen presente que es lo que tienen que hacer.
- El 59% de los trabajadores expreso que la calidad de vida laboral no es una técnica aplicada en esta institución sin embargo el 41% responde que la calidad de vida laboral es una que se aplica en la institución por lo que es notorio que una cantidad significativa manifiesta que si se da esta técnica.

4.7.1 Dinero

El dinero nunca puede ser sobre estimado como motivador, ya sea en la forma de salario, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas a ciertos niveles de

calidad), o cualquier otro incentivo de pago, bonos opciones de acciones, seguros pagados por las compañías o cualquier cosas que puedan darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Y como algunos autores señalan, el dinero a menudo es más que valor monetario; también significa estatus o poder, u otras cosas.

(Faine, I y Tornabell, R, 2001) Los economistas y la mayoría de los gerentes han tendido a colocar el dinero alto en la escala de los motivadores, en tanto que los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo. Tal vez ninguno de los puntos de vista es correcto. Pero si el dinero es el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varias cosas.

1. Es probable que el dinero, como tal, sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para las personas que han llegado, en el sentido que sus necesidades financieras no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente para lograr un estándar de vida mínimo, aun cuando este pueda volverse más alto conforme las personas se vuelven más acomodadas. Un individuo que antes se conformaba con una casa pequeña y un coche de precio bajo, pudiera ahora derivar la misma satisfacción solo de una casa grande y cómoda y un automóvil más o menos lujoso. Y no obstante, es posible generalizar aun en estos términos. Para algunas personas, el dinero siempre será de mayor importancia, en tanto que para otros puede nunca serlo.
2. Tal vez sea bastante cierto que en la mayoría de los tipos de negocios y otras empresas, el dinero es utilizado como un medio para mantener a una organización con el personal apropiado y no básicamente como motivador. Las empresas suelen hacer competitivo sus sueldos y salarios dentro de una industria y su área geográfica para atraer y retener a la gente.

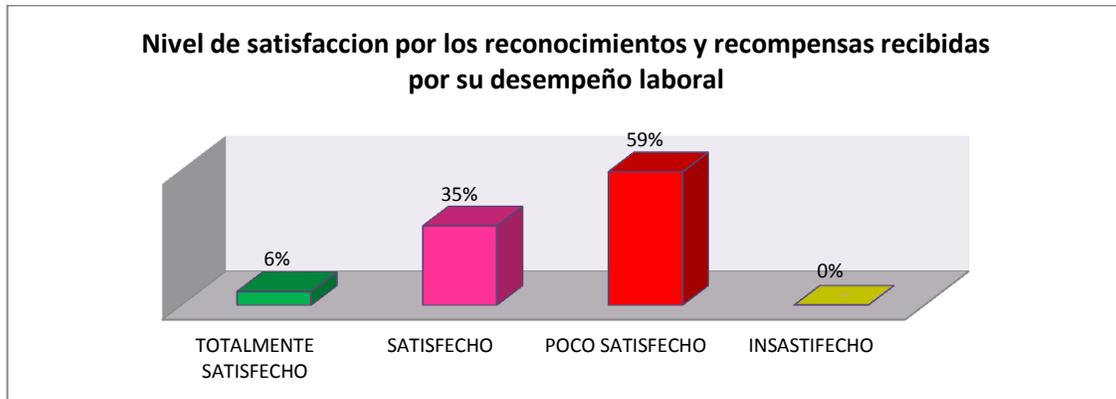
3. El dinero como motivador, tiende a opacarse un tanto por las prácticas de hacer los salarios de los diversos gerentes razonablemente similares. En otras palabras las organizaciones a menudo tienen gran cuidado de asegurar que las personas en niveles comparables reciban las misma, o casi las misma, compensación. Esto es comprensible, pues las personas generalmente avalúan su compensación a la luz de lo que sus pares reciben.

4. Si el dinero debe de ser un motivador efectivo, las personas en diversas posiciones, aunque de similar nivel, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. A un si una compañía está comprometida a la práctica de sueldos y salarios comparables, una empresa bien administrada nunca estará ligada a la misma practica con respecto a bonos. De hecho, a menos que los bonos para gerentes estén basados en mayor grado en el desempeño individual, la empresa no está comprando mucha motivación con ellos. La forma de asegurarse que el dinero tiene un significado, como recompensas de un logro y como un medio para dar placer a las personas por un logro, es basar la compensación en el desempeño, tanto como sea posible.

Es muy cierto que el dinero puede motivar solo cuando un pago prospecto es grande en relación con el ingreso de una persona. El problema con muchos incrementos de sueldos y salarios, y hasta con el pago de bonos, es que no son lo bastante grandes para motivar al receptor. Pueden mantener al individuo alejado de la insatisfacción y buscar otro trabajo, pero no es probable que sean un fuerte motivador, a menos que sea lo suficientemente grande para ser sentidos. En Japón, es una tradición que la paga y la promoción se basen en la antigüedad. Sin embargo, en algunas compañías Japonesas se han introducido el pago por mérito. El motivo es que algunos jóvenes profesionales japoneses están dejando puestos seguros por un trabajo emocionante en las compañías de internet. Para retener a

los empleados, las compañías utilizan el pago por merito basado en el desempeño.

GRAFICA N°15



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como podemos notar el 59% de los trabajadores demuestra poca satisfacción por los reconocimientos obtenidos, el 35% se encuentra satisfecho y el 6% está totalmente satisfecho ya que los reconocimientos que se dan no son los que los trabajadores desearían.

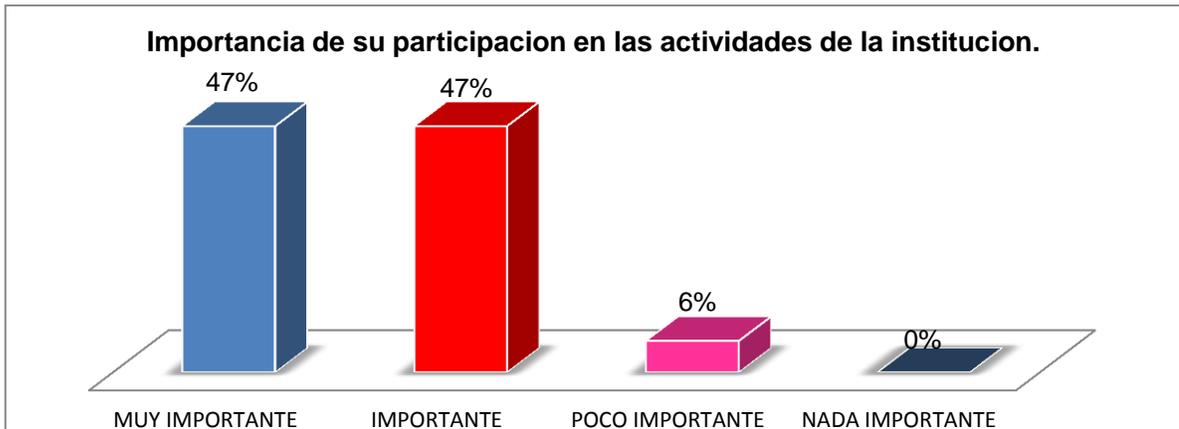
4.7.2 Participación.

Hay una percepción y el uso creciente de una técnica que ha recibido fuerte apoyo por las teorías e investigación de la motivación, Se trata de la participación. Solo pocas veces las personas no son motivadas al ser consultadas sobre una acción que los afecta, al ser parte del acto. Además la mayoría de las personas que están al centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa (García, 2006).

La participación también es un medio de reconocimiento. Es atractiva para la necesidad y la afiliación y aceptación. Ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su posición. Aunque alienten la participación de los subordinados en cuestiones

donde los últimos pueden ayudar y aun cuando escuchen con cuidado, ellos mismo deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión. (Bateman, Thomas S.& A.Snell, 2004)

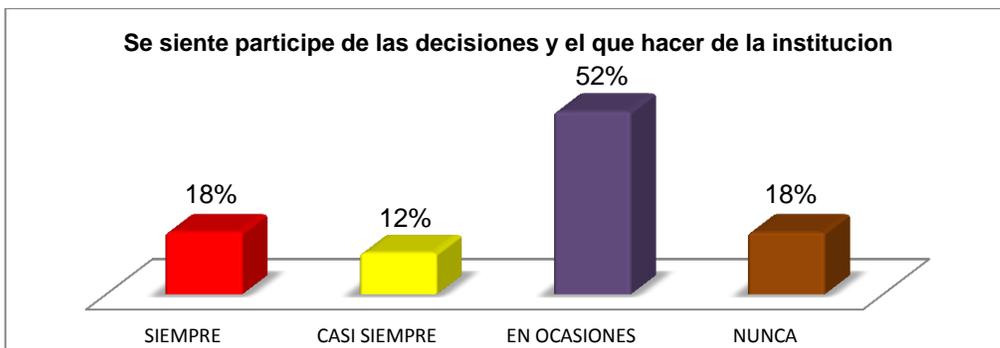
GRAFICA N°16



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 47% de los trabajadores considera que la participación en las actividades de la institución es muy importante e importante ya que sin la participación de los trabajadores la institución no lograra los objetivos propuestos no obstante un 6% manifiesta poco importante esto debido a que este pequeño grupo de trabajadores ejercen sus funciones de una manera estática y no se siente parte de la institución.

GRAFICA N°17



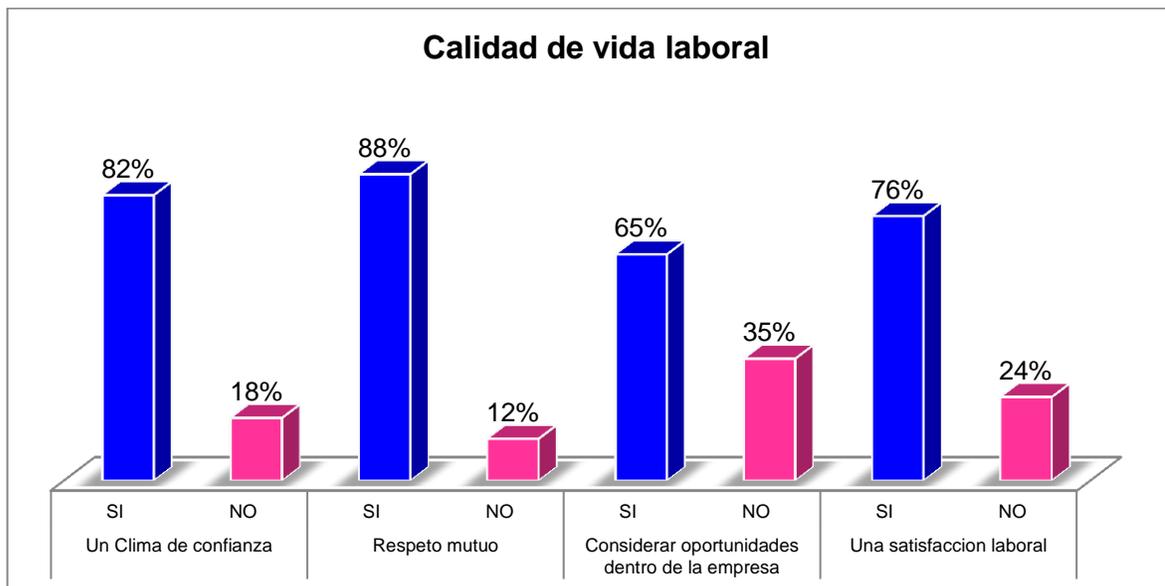
Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 52% de los encuestados manifiesta que en ocasiones se siente participe en las decisiones de la institución, el 18% revela que siempre sin embargo a este dato se suman los que dicen que nunca no obstante un 12% expones que casi siempre esto debido a que esta institución toma las decisiones en el nivel jerárquico más alto donde la opinión del trabajador en tomada en cuenta pocas veces.

4.7.3 Calidad de vida laboral.

Los programas para la calidad de vida laboral crean un lugar de trabajo que mejora el bienestar y satisfacción de los empleados.

GRAFICA N°18



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como se puede observar en la gráfica que:

- Respeto mutuo: el 88% de los trabajadores en su mayoría expresa que es este factor ya que es una institución donde los trabajadores se llevan bien ya que en su mayoría trabajan en grupo no obstante el 12% aduce que no es este lo que le genera la calidad de vida laboral.

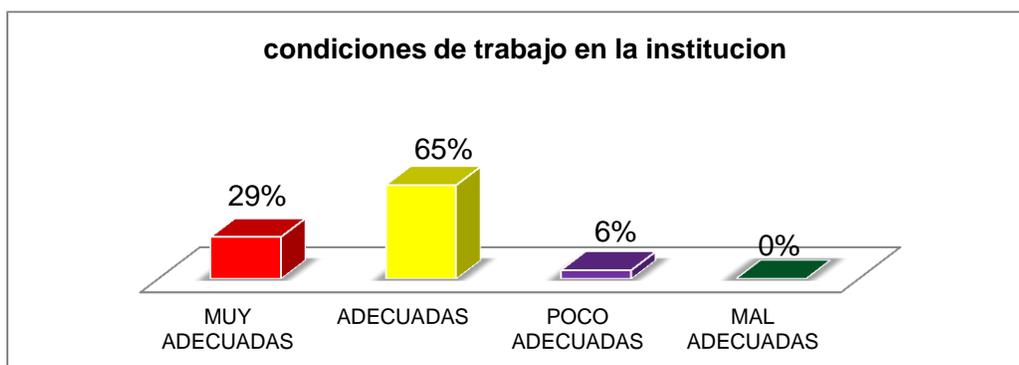
- Clima de confianza: el 82% de los encuestados responde que es el clima de confianza el que genera la calidad de vida laboral ya que los superiores delegan responsabilidades sin andarlos supervisando permitiendo así el desarrollo de la función sin sentirse presionado sin embargo el 18% menciona que no es el clima de confianza el que genera la calidad de vida.
- Satisfacción laboral: el 76% de los trabajadores respondió que este factor genera calidad de vida laboral ya que si está satisfecho laboralmente se pueden ejercer las funciones sin necesidad que se les anden recordando siempre al trabajador no obstante un 24% responde no ser esto lo que de la calidad de vida laboral.
- Considerar oportunidades dentro de la institución: el 65% de los trabajadores consideran que las oportunidades dentro de la esta genera calidad de vida laboral ya que cada quien lucha por mejorar y lograr ascensos que le ayuden a mejorar su calidad de vida personal sin embargo un 35% dice no ser esto lo que genera la calidad de vida laboral sino las mejoras y retribuciones que percibe.

La meta general de los programas de calidad de vida laborales satisfacer todas las necesidades de los empleados tienen ocho categorías:

1. Compensaciones adecuadas y justas.
2. Ambiente seguro y saludable.
3. Trabajo que desarrollan las facultades humanas.
4. Oportunidad de seguridad y crecimiento personal.
5. Ambiente social libre de prejuicio que fomenten la identidad personal, el sentido de comunidad y la movilidad ascendente.

6. El constitucionalismo o los derechos de privacidad, disentiendo procesos correctos.
7. Un rol de trabajo que minimice el rompimiento del placer personal y las necesidades familiares.
8. Acciones organizacionales socialmente responsables.

GRAFICA N°19



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 65% de los empleados considera que las condiciones de trabajo son adecuadas, el 29% nos expone que son muy adecuadas esto debido a que la institución cuenta con una buena infraestructura, iluminación y con los materiales necesarios para el desarrollo de las funciones no obstante un 6% las considera poco adecuada este pequeño grupo lo ve así porque son trabajadores sofisticados que desean condiciones que la institución no posee.

Las organizaciones difieren mucho en su atención en la calidad de vida laboral. Los críticos sostienen que los programas de CVL no necesariamente inspiran a los empleados a trabajar más duro si la empresa no recompensa directamente el desempeño individual. Los defensores de la CVL que mejora la eficacia y productividad de las organizaciones. El termino productividad, como se aplica en los programas de CVL significa mucho más que la cantidad de trabajo que realiza cada persona. También incluye rotación, ausentismo,

accidentes, robo, sabotaje, creatividad, innovación y, sobre todo, la calidad del trabajo. (Chiavenato, 2000).

GRAFICA N°20



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 94% de los trabajadores manifestó que cuenta con una buena iluminación el 6% nos revela que no, el 88% explica que la institución les provee las herramientas necesarias para el logro de sus funciones sin embargo el 12% nos manifiesta lo contrario y a cómo podemos notar el 71% nos explica que posee el espacio necesario para poder realizar su función adecuadamente no obstante un 29% no responde que no posee espacio esto debido a que dentro de la institución hay oficina pequeñas y muy saturadas de documentos (bodega, registro civil), el 65% nos revelo que cuenta con ventilación tanto tecnológica como del ambiente natural no obstante el 35% responde lo contrario esto debido a que hay departamento donde solo cuentan con la ventilación tecnológica(abanico), el 59% de los trabajadores manifiesta que cuentan con una temperaturas adecuada sin embargo el 41% manifiesta lo contrario esto debido a que son oficinas completamente cerradas donde la temperatura es más alta que en las demás oficinas.

Es muy notorio que dentro de esta institución las condiciones más destaca es la buena iluminación seguido de las herramientas para desempeñarse en sus funciones por lo que es una institución que les brinda las condiciones a los trabajadores para un mayor desempeño en sus funciones.

4.7.4 Enriquecimiento del puesto.

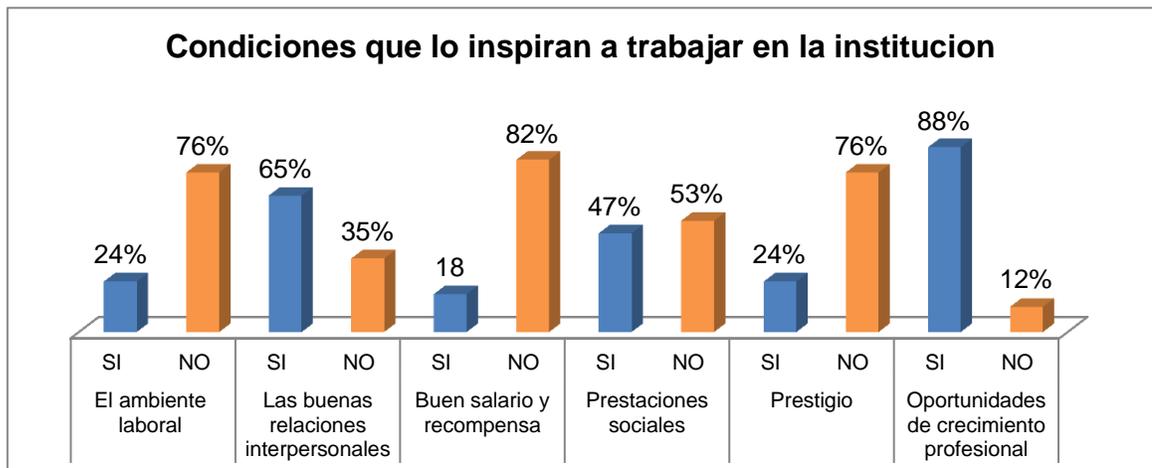
El enriquecimiento del puesto está relacionado a la teoría de la motivación de (Herzberg, 1959), donde factores como desafíos, logros, reconocimientos, y responsabilidades son los verdaderos motivadores. Aun cuando su teoría continua siendo desafiada, ha llevado a un amplio interés en todo el mundo en el desarrollo de formas de enriquecer el contenido del puesto, en particular para empleados no administrativos.

El enriquecimiento del puesto se debe distinguir del crecimiento del puesto (mas algunos autores no hacen esta distinción). El crecimiento del puesto intenta hacer un trabajo más variado al retirar el aburrimiento asociado con la ejecución de operaciones repetitivas. Significa hacer crecer el ambiente del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad. Por ejemplo, un obrero de línea de producción puede instalar no solo el parachoques de un coche, sino el cofre frontal. Los críticos dirían que esto es simplemente agregar una tarea monótona a otra, ya que no incrementa la responsabilidad del obrero.

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

Como podemos notar en su mayoría de los trabajadores cuentan con las condiciones necesarias para desempeñarse y desarrollar los conocimientos dentro de la institución es por esto que sale la siguiente inquietud:

GRAFICA N°21



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013).

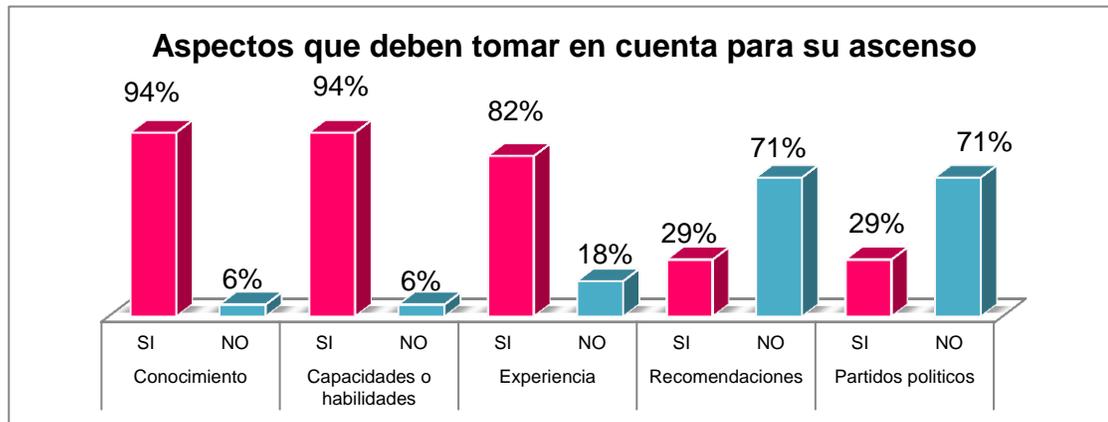
Como se puede observar en la gráfica:

- Oportunidades de crecimiento profesional: el 88% de los trabajadores respondió que esta es una condición que lo inspiran a trabajar dentro de la institución ya que la institución le da la oportunidad de nivelar su perfil profesional en base al perfil que exige el puesto no obstante un 12% responde lo contrario.
- Buen salario y recompensa: el 82% de los encuestados expresa que esto no es esto lo que lo inspira debido a que estos trabajadores cuentan con un perfil bajo profesionalmente a su puesto dentro de la institución sin embargo un 18% responde lo contrario en este grupo se encuentra lo que son los coordinadores de área que por su cargo su salario siempre es mejor.
- El ambiente laboral y el prestigio: el 76% respondió que no son estas condiciones la que los inspiran a trabajar en la institución no obstante un 24% testifican que si son estas condiciones donde podemos observar que hay un pequeño grupo que manifiesta que el prestigio que el ambiente laboral es el adecuado para desempeñarse

- Las buenas relaciones interpersonales: El 65% de los trabajadores responde que son las relaciones interpersonales las que lo inspiran a trabajar en la institución sin embargo un 35% que es un dato significativo manifiesta que no es esta una fuente de inspiración para trabajar en la institución.
- Las condiciones que más inspira a los trabajadores a desempeñarse dentro de la institución es el desarrollo profesional que van obteniendo durante el periodo de tiempo que laboran dentro de ella ya que la institución te brinda el apoyo a estudiar y optar por diplomados, maestrías y doctorados donde la institución asume todos los gastos económicos de dicho estudio es por esto que para los trabajadores el desarrollo profesional de las mejores motivaciones que reciben dentro de la institución.

4.8 Estrategia de la motivación.

GRAFICA N°22



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como podemos observar en la gráfica:

- Conocimientos y capacidades o habilidades: el 94% de los trabajadores responde que son estas cualidades las que se deben considerar para un ascenso ya que si el perfil profesional cumple con el perfil que exige el

cargo en el que se va hacer ascendido, no obstante el 6% manifiesta que no.

- **Experiencia:** El 82% de los encuestados manifiesta que es la experiencia la que se debe tomar en cuenta para un ascenso ya que la experiencia te conlleva a la eficiencia de las funciones ejercidas en el cargo sin embargo el 18% responde lo contrario.

Reconocimiento y Partidos políticos: el 71% de los trabajadores responden no ser estas cualidades para un ascenso sin embargo el 29% que es significativo respondió que si se deben tomar en cuenta esto debido a que este grupo de pertenecen a los que entraron a la institución por medio de influencias políticas ya que es una institución del estado.

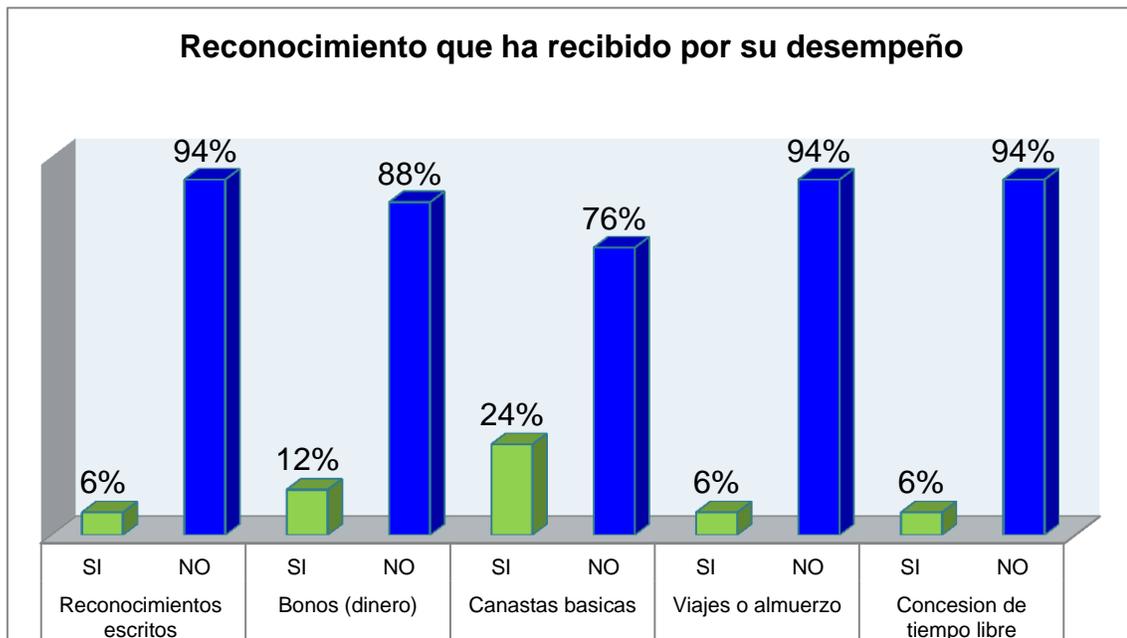
4.8.1 Adecuación persona-puesto de trabajo.

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

4.8.2 Reconocimiento del trabajo.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangible 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. (Dessler, 1996)

GRAFICA N°23



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como se puede observar en la gráfica:

- El reconocimiento, los viajes o almuerzos y la concesión de tiempo: el 94% de los trabajadores respondió que no son reconocimientos que se promueven, esto debido a que no existen dentro de las políticas de la institución, sin embargo un 6% de los trabajadores respondieron que sí y este pequeño grupo que responde positivo es la parte de trabajadores que fueron parte de la administración pasada donde los jefes de áreas y el gerente se preocupaba por mantener motivado al personal.
- Bonos(Dinero): el 88% de los trabajadores responde que no es este un reconocimiento que se da dentro de la institución esto debido a que la institución no cuenta con los recursos necesarios para incentivar a los trabajadores sin embargo un 12% de los trabajadores responde lo contrario ya que son los empleados que reciben el salario mínimo y que por tal razón el gobierno central les retribuye sus derecho otorgándoles el bono cristiano,

socialista y solidario que se les concede a todos los trabajadores del estado que tienen un salario bruto no máximo de cinco mil córdobas.

- Canastas básicas: el 76% de los trabajadores respondió que las canastas básicas es un reconocimiento que no se está dando en la institución esto debido a que la institución se ve regida a un presupuesto anual y a una meta de ingreso anual el que si no se cumplen se pierden los incentivos propuestos para los trabajadores priorizando los proyectos de beneficio a la población y el 24% respondió que si se dan esto debido a que son los trabajadores que ya han recibido este tipo de reconocimiento ya que poseen una antigüedad a más de dos años dentro de la institución.

Como podemos analizar estas cifras son significativas ya que la institución debido a sus pocas políticas de recaudación no ha cumplió con la meta propuesta de recaudación para el año 2013 donde sacrifico los incentivo motivadores de los trabajadores olvidando que el recurso humano es vital mantenerlo motivado intrínseca y extrínsecamente para un desarrollo eficiente de su desempeño.

Las canastas básicas es uno de los reconocimientos que se dan dentro de la institución pero el personal no lo ve así ellos creen que es obligación de la institución que se les tiene que dar una canasta básica al final del año es por tal razón que no lo ven como un reconocimiento por su desempeño.

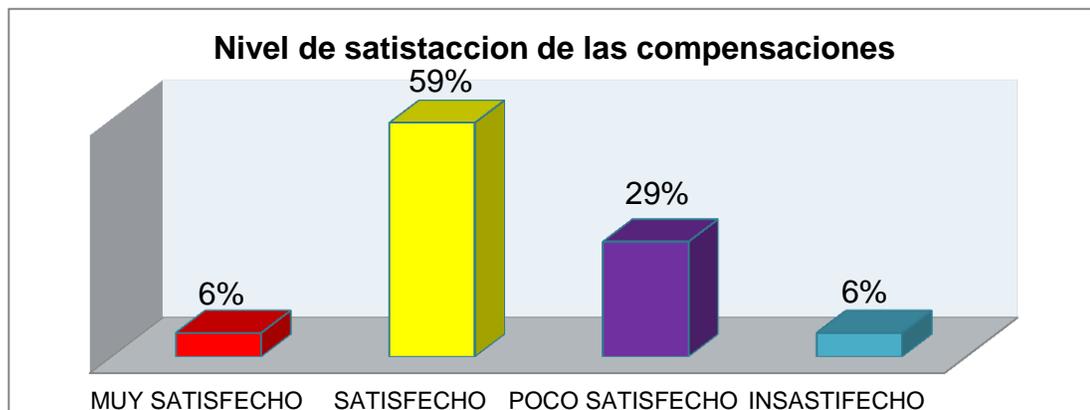
4.8.3 Enriquecimiento del trabajo.

(Gestosa, 2000) 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 haciéndolo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir al trabajador responsable de su propio trabajo.

4.8.4 Buena Valoración salarial o económica.

(Villanueva, A y Gonzalez, E, 2005) Puede parecer algo tópico, y aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios corporativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan. Quizá una parte en variable también para que los empleados se impliquen más, dado que quien más aporta más se beneficia, y con ellos la más beneficiada al final es la empresa.

GRAFICA N°24



Fuente: Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013).

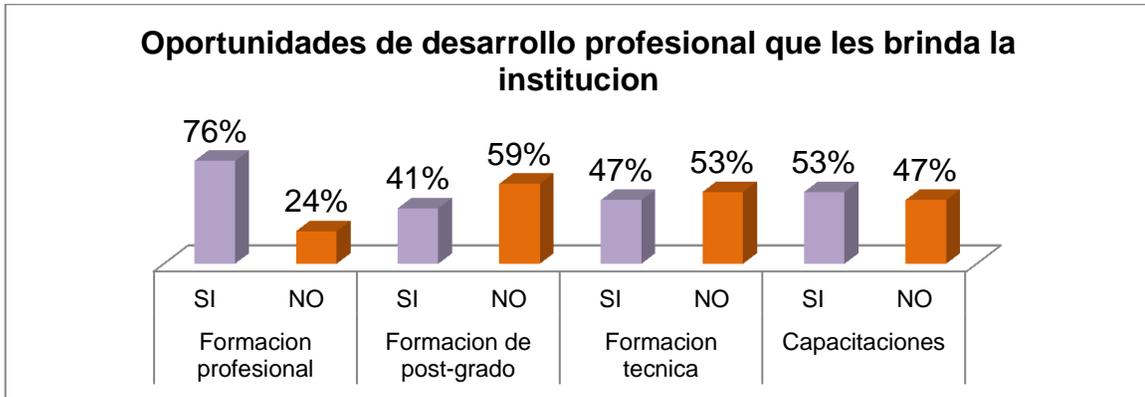
Se observa claramente que un 59% de los trabajadores encuestados manifiestan estar satisfecho por las compensaciones recibidas, el 29% responde que poco satisfecho, sin embargo el 6% responde que muy satisfecho e insatisfecho por lo que podemos notar que estos dos datos son similares pero es lo satisfecho el nivel significativo de las compensaciones.

4.8.5 Formación y desarrollo profesional.

(Reeve, 1994) Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva y al hacerlo, comprenden que

también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y practica adecuado.

GRAFICA N°25



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Se puede observar en la gráfica que:

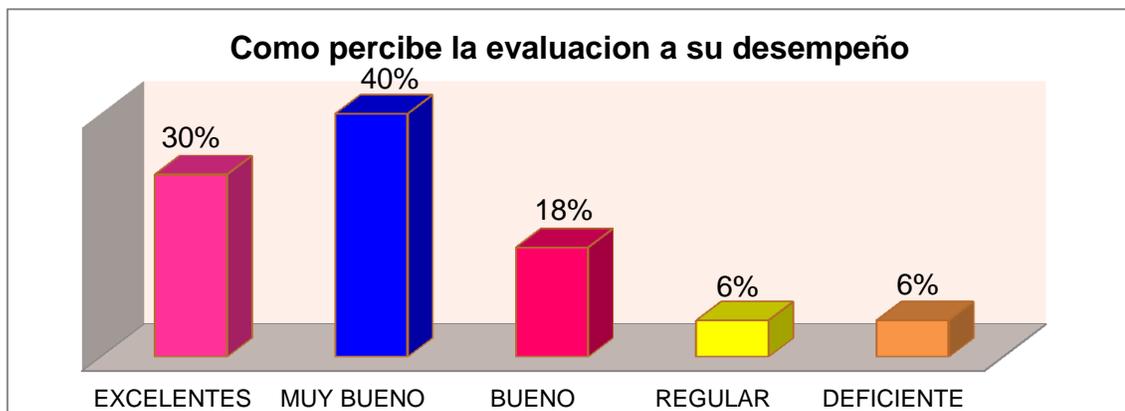
- Formación profesional: el 76% de los trabajadores responde que es la formación profesional la oportunidad de desarrollo que se les da dentro de la institución esto debido a que es un mandato que todo trabajador de la institución nivele su perfil profesional con el perfil que le exige el puesto que desempeña no obstante el 24% responde que no es esta una oportunidad de desarrollo profesional.
- Formación de pos-grado: el 59% de los encuestados respondieron que no se les da la oportunidad de estudiar un post-grado este grupo responde negativa mente ya que ellos pertenecen a un perfil bajo profesionalmente sin embargo un 41% responde que si es este una oportunidad ya que ellos están en el grupo que pertenece a coordinadores de áreas y de puestos más alto jerárquicamente donde se les exige en el puesto constar con un post-grado en su perfil profesional.

- Capacitaciones: el 53% de los trabajadores respondió que en esta institución se da lo que es la capacitación aproximadamente cada tres meses para reforzamiento y refrescamiento de sus conocimientos y funciones no obstante un 47% de los trabajadores respondió no ser una oportunidad de desarrollo profesional esto debido a la poca costumbre de estudio ya que en su mayoría los trabajadores prefieren renunciar a tener que estudiar ya que manifiestan que si no lo hicieron jóvenes menos ahora que son mayores.
- Formación técnica: el 53% de los encuestados respondieron que la formación técnica no es una oportunidad de desarrollo profesional pero no debemos de olvidar que en esta institución en su mayoría de los trabajadores cuentan con un nivel medio de educación y con bajas posibilidades para la movilización a realizar sus estudios no obstante un 47% responde que es la formación técnica una oportunidad de desarrollo profesional ya que la institución les beca a los trabajadores pagando sus aranceles mensuales de clase con un máximo de un mil córdoba y este grupo de nivel medio jerárquicamente que cuenta con más posibilidades para costear los gastos de transporte para trasladarse fuera de su municipio a realizar sus estudios.
- A como hemos venido hablando anterior mente esta institución se preocupa por la preparación de los trabajadores ya que si no tiene aprobada la primaria se manda a estudiar y así sucesivamente ya que el objetivo de esta es tener a sus trabajadores modernizados por los cambios constantes que se dan para el desarrollo de las funciones ejemplo de esto nuevos sistemas para el resguardo de información, el perfil del puesto exige más en el perfil profesional mediante el pasar del tiempo y es por esto que se perfilan su perfil profesional con el que exige el puesto.

4.8.6 Evaluación del rendimiento.

(Chiavenato, 2000) Aquí entramos en terreno más complejo. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo.

GRAFICA N°26



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

A como podemos notar en la gráfica el 40% de los trabajadores responden que la evaluación al desempeño es muy buena, el 30% responde que excelente, el 18% que bueno por lo que si agrupamos estos datos a lo inmediato nos damos cuenta que la evaluación al desempeño es buena no obstante el 6% responde que la evaluación es deficiente y regular ya que según explicaban algunos trabajadores que en este año no se han aplicado evaluación formal ya que las evaluaciones solo la realizan los coordinadores de áreas sin realizar la personal.

A los efectos de este los trabajadores manifiestan que se deberían de aplicar desde todos los niveles esto con el objetivo de mejorar las debilidades

encontradas pero los niveles jerárquicos en este ámbito están siendo egocéntricos.

4.9 Generalidades de la Organización.

4.9.1 Definición de organización.

Si bien, todos tenemos una idea básica acerca de lo que significa el término **organización**, no siempre podemos definirlo adecuadamente. Sin embargo, en el contexto empresarial es importante tener una idea cabal acerca de lo que significa este término para poder referirnos con propiedad, ya sea, a una entidad (organización con o sin fines de lucro) o a una determinada actividad (la organización de una empresa, un evento u otro). (Faine, I y Tornabell, R, 2001).

Por ello, en el presente artículo se brinda la definición de organización desde distintos puntos de vista (tanto de autores como de instituciones), con la finalidad de brindar al lector una idea más amplia acerca del significado de este importante término.

Definición de Organización Desde Distintos Puntos de Vista

- (Olivares, 2001) Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"
- (Olivares, 2001) Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente

permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido"

- (Olivares, 2001) Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"
- (Olivares, 2001) Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas"
- (Olivares, 2001) El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"

Entonces, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición de organización, para cada uno de los siguientes casos

1. Como entidad:

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Por ejemplo: Una organización sin fines de lucro (una ONG) o con fines de lucro (una empresa).

2. Como actividad:

La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Por ejemplo: La organización de una empresa para que ofrezca productos de valor y sea competitiva en el mercado o la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto.

De todo lo antes mencionado podemos deducir; es un Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos

4.9.2 Importancia de la Organización en la Sociedad

Organización es la unidad en el que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa los Factores Productivos: capital, trabajo y recursos materiales

En general, se entiende por organización al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la organización combina naturaleza y capital.

En Administración las organizaciones es el grupo social en el que a través de la Administración de capital y el trabajo se producen bienes y servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

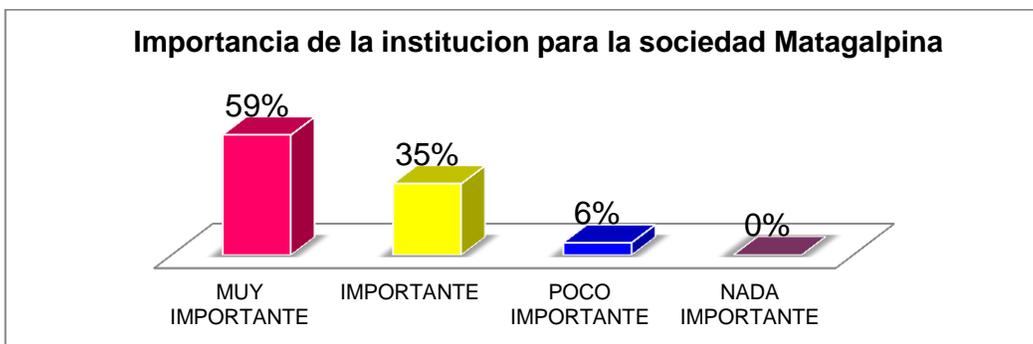
Si no existieran las organizaciones tendríamos que buscar diferentes fuentes de trabajo ya que son la principal fuente de empleo; no solo nuestra ciudad sino todo el mundo sería diferente y por supuesto también se vería afectada la economía ya que la función de las organizaciones es crear la abundancia de bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad y por supuesto obtener una ganancia para el desarrollo de la misma.

Otros de los beneficios de las organizaciones es que nos brindan fuentes de empleo que son la base para la economía familiar, capacitación y formación, nuevas tecnologías que son empleadas a diario en casi cualquier parte, la libertad de intercambiar bienes y servicios dentro y fuera de las fronteras nacionales, impulso a la nueva cultura laboral, fomento de la actividad empresarial, políticas económicas consistentes, finanzas públicas sanas, estabilidad monetaria, y sobre

todo, lo más importante es que nos da mejores condiciones de vida para la población.

Otro factor importante es que la economía depende de las organizaciones y sobre todo de sus trabajadores, la economía es un medio para lograr el desarrollo integral del ser humano; su trascendencia, el desarrollo científico y cultural, su calidad de vida y sus oportunidades de progreso y el desarrollo de la nación depende de esta.

GRAFICA N°27



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013).

El 59% de los trabajadores responde que es muy importante esto debido a que el municipio es parte del departamento de Matagalpa, el 35% responde que es importante ya que es esta institución la que vela por el desarrollo del municipio porque es la que administra los recursos de los impuesto de la población para el desarrollo del municipio y un 6% responde que es poco importante esto debido a que son trabajadores con poco conocimiento ya que el municipio contribuye al crecimiento de la economía matagalpina porque la mayoría de la producción(Café, frijoles, cacao, Queso etc.) es transportada hasta Matagalpa.

4.10 Tipos de liderazgo

El liderazgo es algo muy importante dentro de la empresa, ya que sin un buen líder es muy complicado que una empresa funcione correctamente, y sin embargo

un buen líder puede ofrecer resultados extraordinarios o simplemente buenos, y es que la relación del líder con los trabajadores va a ser uno de los principales factores que ofrezcan en éxito o no de la empresa por encima de otros aspectos.

Existen muchos tipos de liderazgo diferentes, sin embargo debemos pararnos a comentar los más importantes, los que más se tienen en cuenta en las empresas. Existen diferentes tipos de líderes y cada uno de ellos funciona de una forma diferente y tiene unas convicciones propias.

4.10.1 Liderazgo autocrático:

(Chiavenato, 2000) Maneja al grupo como a un feudo, imponiendo sus criterios, sin tomar en cuenta los de los componentes de un grupo; solo su punto de vista es válido, su función es la de dictar directrices que deben ser obedecidas ciegamente; el líder autocrático no da libertad de acción, por el contrario, supervisa minuciosamente el trabajo de sus sub-alternos. En este grupo solo el líder piensa, pareciendo tener el monopolio de la verdad, los demás miembros son meros ejecutores de orden.

Al principio el líder puede sentirse contento de manejar al grupo de esta forma, está satisfaciendo su ansia de poder, sin embargo, con el paso del tiempo se verá aislado del grupo con el cual no puede establecer relaciones interpersonales verdaderas, y su misma capacidad intelectual, sus puntos de vista no se enriquecerán, por no contar con la aportación de ideas de los miembros de su grupo.

Para el grupo también puede ser cómodo en un inicio el no tener que pensar ni tomar decisiones, ni aceptar responsabilidades, puesto que se concretara a seguir pautas establecidas; si un problema no se resuelve satisfactoriamente será culpa del líder y no del grupo, sin embargo, si esta situación se prolonga por tiempo indefinido, los miembros del grupo habrán perdido seguridad en sí mismo, darán

por hecho que su punto de vista no tienen validez y acabaran por ser copia del líder, perdiendo los rasgos de su personalidad.

Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o retenerlas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

(Chiavenato, 2000) Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza.

Los trabajadores deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, ya que el líder va a observar sus niveles de desempeño.

4.10.2 Liderazgo Democrático:

(Chiavenato, 2000) Es aquel que no solo permite la opinión de los miembros de su grupo, sino que las fomenta, alienta y motiva adecuadamente logrando que los rasgos de cada persona se afiancen al mismo tiempo que comparten puntos de vistas.

Este líder no actúa como maestro, sino como coordinador y encauzado de los esfuerzos del grupo, haciéndolos ver con claridad que los objetivos que persiguen no son solo válidos, sino deseables, al percibir con claridad los resultados de su esfuerzo conjunto.

Para los miembros del grupo, resulta una experiencia enriquecedora, pues al sentir el respaldo y solidaridad de todos, se atreven a participar de una manera

activa, dando ideas, aportando puntos de vistas, comprometiéndose y aceptando responsabilidad. Es aquí donde las personas descubren capacidades que aportan para el logro de los objetivos comunes, capacidad que tal vez nunca hubieran aflorado con otro tipo de líder.

(Chiavenato, 2000) El líder democrático toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores.

El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

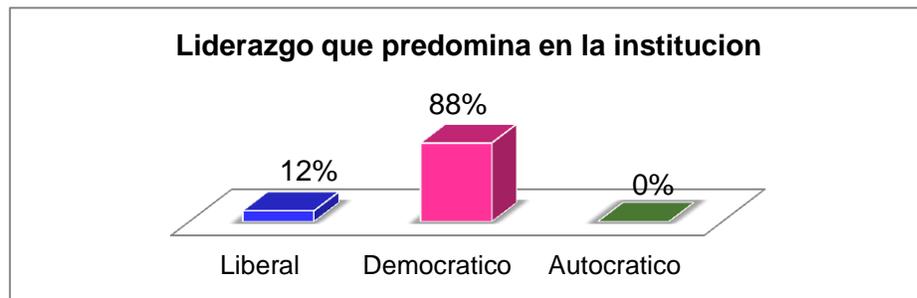
4.10.3 Líder Liberal:

(Chiavenato, 2000) Este tipo de liderazgo solo se presenta en un tipo de liderazgo impuesto. El líder que deja hacer es el lema de este tipo de dirigentes. El jefe así es una persona pusilánime, que teme las responsabilidades. Al contrario de lo que ocurre con el autocrático que daba órdenes, este no da ninguna instrucción y cada uno de su auxiliares hace lo que quiere y como lo entiende.

En la división del trabajo y en la distribución de las responsabilidades, la confusión es completa. Su dirección engendra complicaciones y desorganización.

Puede ser que al principio los componentes de un grupo de con un líder liberal, consideren cómoda su postura, pues hacen lo que quieren, sin embargo, con el paso del tiempo experimentaran que su trabajo no tiene sentido, se sentirán desmotivado, por lo que realizaran sus labores con un mínimo de esfuerzo, y a la larga se convertirán en individuos mediocres y descontentos.

GRAFICA N°28



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 88% de los trabajadores responde que si predomina un liderazgo democrático esto debido a que este tipo de liderazgo es el que se da cuando las políticas se analizan y deciden en grupo y son fomentadas y secundadas por el líder en este tipo de municipalidad es así ya que hay un equipo municipal de coordinación donde hacen sesiones de trabajar para consensuar ideas y tomar una decisión, sin embargo un 12% responde que si hay liderazgo liberal esto debido a que es una institución donde hay trabajadores de nivel jerárquico alto donde las decisiones se toman individuales sin tomar en cuenta al líder siempre y cuando estas decisiones sean de beneficio para la institución, como podemos notar la barra de liderazgo autocrático no fue tomada en cuenta ya que el que predomina es el liderazgo democrático.

Los trabajadores consideran que se da un liderazgo democrático porque las decisiones que se toman dentro de la institución son porque él la ciudadanía a si lo pide ya que la palabra de la población es tomada en cuenta afianzando esto con los jefes de áreas para así consolidar y tomar una sola decisión para el bienestar del desarrollo social que es el objetivo de esta.

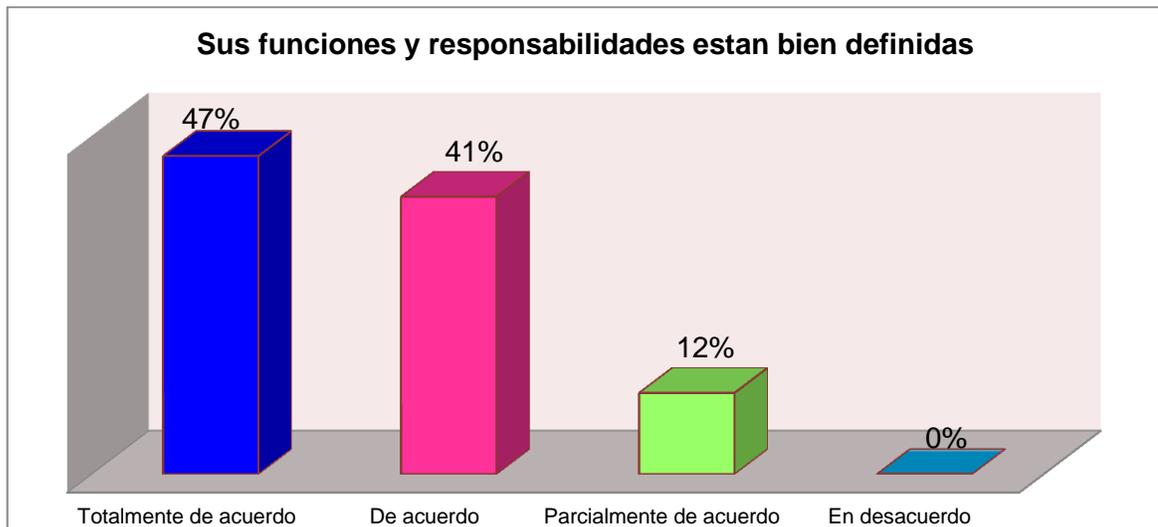
4.11 Definición del Trabajador.

Un trabajador(a) es la persona físico 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.

Como es notable el trabajador vienen siendo un recurso más de la empresa, pero en si el de mayor importancia, debido a que en la organización existen otros recursos que necesitan ser transformados por la mano de obra humana. Por lo tanto para que una empresa pueda dar apertura a sus operaciones es necesario que cuente con este recurso indispensable. Una vez que este recurso es parte de la organización necesita su debido mantenimiento que le permita sentirse motivado laborando en la empresa.

GRAFICA N°29



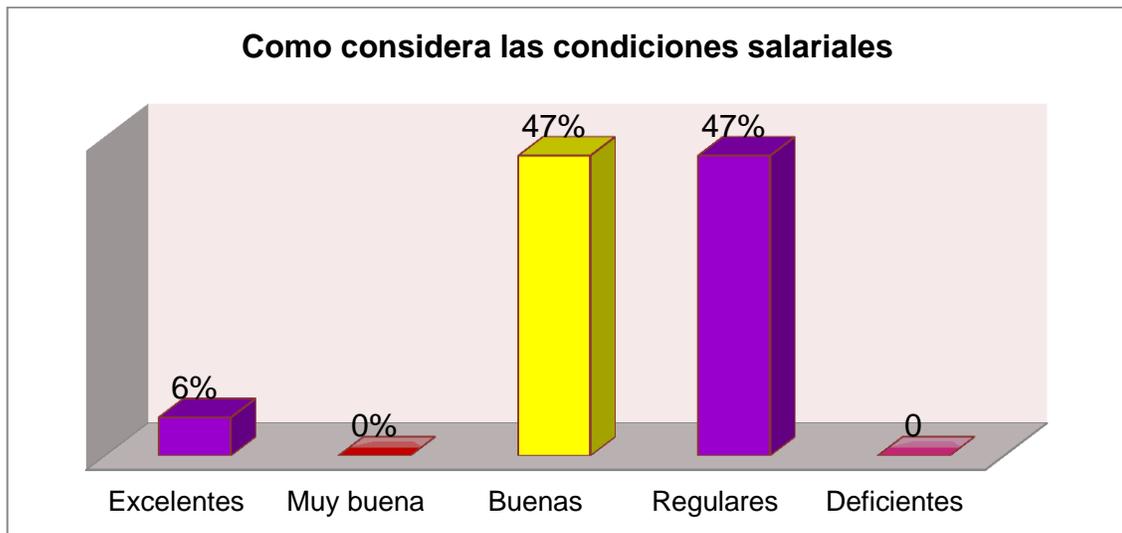
Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 47% de los encuestados responde estar totalmente de acuerdo en que sus funciones y responsabilidades están bien definidas, el 41% manifiesta que están de acuerdo en la definición de sus funciones y responsabilidades ya que están definidas en el manual de cargo y sus funciones son delegadas desde el momento que son nombrados como servidores públicos municipales, sin embargo un 12% responde estar parcialmente de acuerdo esto debido a que hay momentos en que en la institución se orientan realizar funciones que no están en las funciones del

puesto ya que como es una institución del estado ocupan a los trabajadores para realizar funciones fuera de la institución (abatizar y dar charlas en contra de la plaga del dengue).

Hay servicios que 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.

GRAFICA N°30



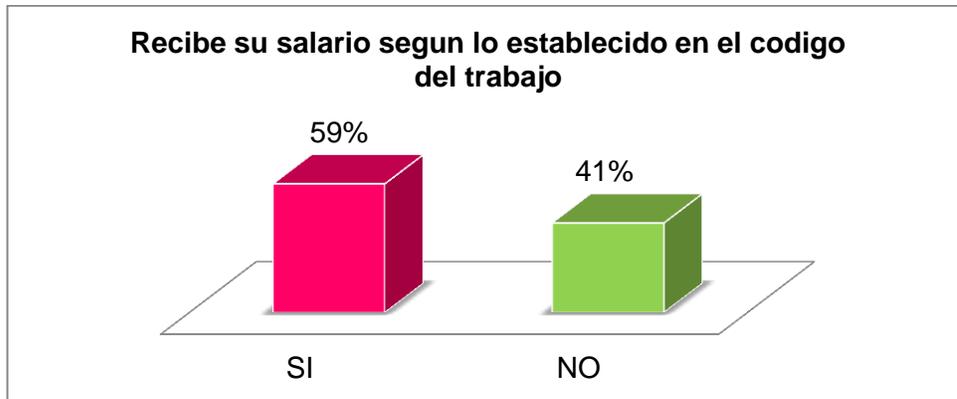
Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como podemos observar en la gráfica:

Buenas y regulares: el 47% responde que son buenas y regulares por lo que para la institución debe de ser preocupante ya que los trabajadores están en un equilibrio donde el cincuenta por ciento responde estar en un nivel regular con las condiciones salariales ya que por ser una institución de categoría pequeña no cumple con la meta propuesta de recaudación y es por esta razón que los salarios están en nivel medio sin embargo el 6% manifiesta que considera excelente las condiciones salariales ya que este pequeño grupo de trabajadores son los que

andan entre los mejores salarios devengados dentro de la institución, la barra de muy bueno y deficiente no fue tomada para ser medida en este caso.

GRAFICA N°31



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 59% de los trabajadores responde que si percibe el salario según lo establecido en el código laboral ya que el salario mínimo percibido en esta institución es de C\$ 3,232 sin embargo el 41% de los trabajadores responde que no, esto debido a que son personas que anhelan percibir un salario mayor al que devengan y se olvidan que esta institución no cuenta con los recursos necesarios y está regida a un presupuesto anual al que no se puede sobregirar y esto no significa que ganen menos de lo que se establece en la tabla salarial sino que anhelan ganar mucho más de lo que ganan.

4.12 Deberes y derechos.

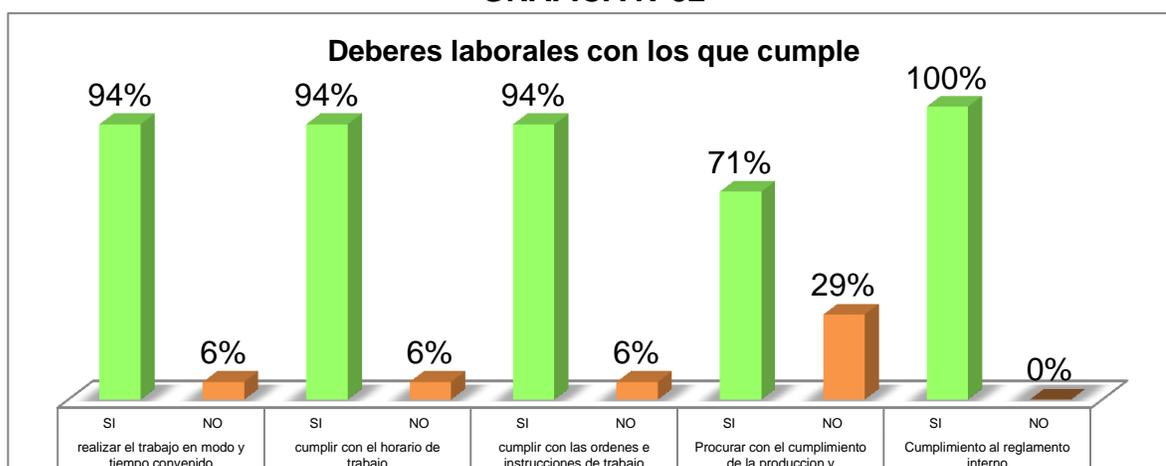
4.12.1 Deberes:

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.

GRAFICA N°32



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como se puede ver

- Cumplimiento al reglamento interno: el 100% de los trabajadores responde que cumplen con los deberes laborales sin embargo el gerente general manifiesta todo lo contrario ya que los empleados que ingresaron con el nuevo gobierno en su mayoría no son disciplinados.
- Realizar el trabajo en modo y tiempo convenido, cumplir con el horario de trabajo y cumplir con las ordenes e instrucciones de trabajo: el 94% de los

trabajadores responde que cumplen con estos deberes sin embargo el 6% de los empleados responde que no cumplen no es un dato de gran relevancia pero sin es un pequeño grupo que respondió con sinceridad.

- Procurar con el cumplimiento de la producción y productividad: el 71% de los trabajadores responde que cumple con este deber dentro de la institución, el 29% de los trabajadores responde que no cumple.

Como podemos razonar en su mayoría los trabajadores no somos capaces de responder con la realidad de lo que somos y de cómo actuamos y cumplimos dentro de la organización según el responsable de recursos humanos manifiesta que en su mayoría de los trabajadores son disciplinados y que cumplen con sus deberes y funciones en tiempo

(OIT, 2008) **Artículo 18.** Además de las contenidas en otros artículos de este Código, los trabajadores tienen las siguientes obligaciones:

1. realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos con el empleador.
2. cumplir con la jornada, horario de trabajo, con las órdenes e instrucciones de trabajo del empleador.
3. procurar el incremento de la producción y de la productividad, en su caso;
4. observar una conducta respetuosa con el empleador y con sus compañeros de trabajo, evitando riñas y llegar a vías de hecho.
5. guardar el debido sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación de la empresa.

6. utilizar los bienes, recursos y materiales con el cuidado debido, para los fines que fueron destinados y restituir el equipo de trabajo o vivienda, en su caso, una vez concluido el trabajo para que les fueron proporcionados.
7. prestar el auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente en que peligren los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo.
8. asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con el empleador.
9. cumplir con las medidas que correspondan para evitar riesgos y accidentes de trabajo.
10. no trabajar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, de drogas o en otra condición análoga.
11. no portar armar de cualquier tipo durante el trabajo, salvo aquellas que puedan utilizarse en función de la ocupación que desempeñan.
12. no someter a ofertas ventajosas o amenazas de represalias a otro trabajador con el fin de obligarle a tener relaciones sexuales.
13. en general, todas aquellas que se deriven del contrato, la convención colectiva y el reglamento interno de trabajo.

4.12.2 Derechos:

(OIT, 2008) 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.

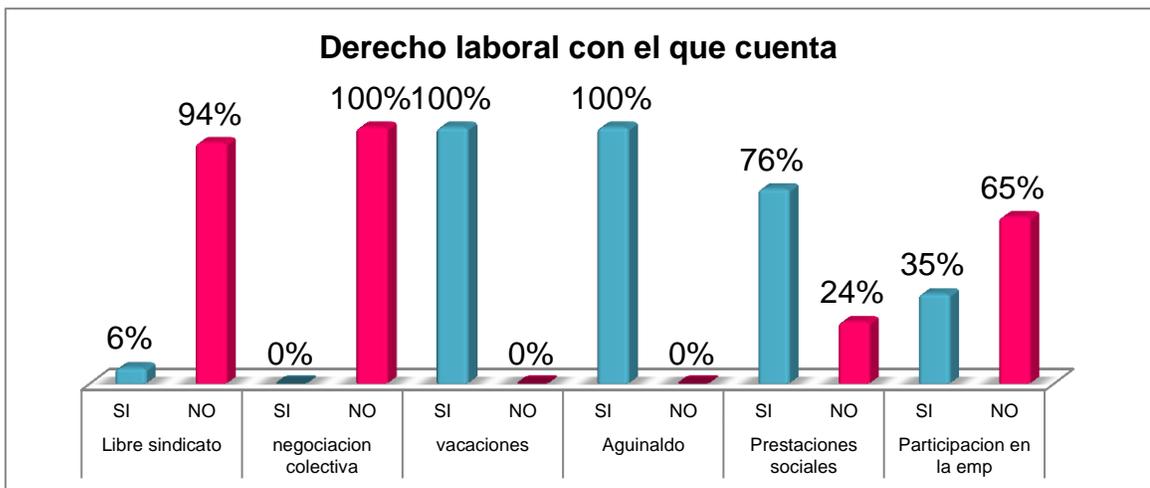
En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

- 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.

GRAFICA N°33



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

A como se puede observar en la gráfica.

- Vacaciones y aguinaldo: el 100% de los trabajadores responden que si cuentan con estos derechos establecidos en el código laboral
- Negociación Colectiva: el 100% de los trabajadores responde que este es un derecho con el que no se cuenta dentro de la institución.
- Libre sindicato: el 94% responde que no cuentan con este derecho sin embargo el 6% manifiesta que si pero como podemos notar este no es un dato significativo y según manifestaban los encuestados en definitiva en esta institución no se cuenta con una estructura sindical.

- Prestaciones sociales: el 76% responde que si cuentan con este derecho y el 24% responde que no sin embargo en la institución el 100% de los trabajadores está asegurado pero porque este dato significativo porque hay muchos trabajadores que aspiran a tener otros tipos de seguro ejemplo seguros INISER sin embargo no se ponen a pensar que la institución de pocos recursos económicos y que al final el seguro con el que cuentan es un seguro que te retribuirá en tu vejes lo que joven aportaste.
- Participación en la empresa: el 65% de los trabajadores respondieron que no hay participación en la empresa y el 35% responde que si lo que es contradictorio ya que si lo que predomina en la empresa es un liderazgo democrático es porque la participación en la empresa es lo primordial.

4.13 Clasificación de los trabajadores.

4.13.1 Por la clase de trabajo desempeñado.

En el ámbito anglosajón es costumbre agrupar bajo el color teórico del cuello de su camisa a los trabajadores según el tipo de oficio que desempeñen. Así pueden clasificarse los trabajadores:

4.13.1.1 Cuello blanco:

Serían aquellos que se encargan de tareas "de oficina", administrativos, ejecutivos, oficinistas, etc.

4.13.1.2 Cuello azul:

Habitualmente trabajadores de industria, fábricas y talleres. Serían obreros, operarios, oficiales, mecánicos...

4.13.1.3 Cuello rosa:

Son aquellos del sector servicios (sanidad, educación, trabajador doméstico, etc.).

4.13.1.4 Cuello verde:

Hace referencia al trabajador dedicado a sectores de la economía social (o tercer sector) y de la economía sostenible (ver sostenibilidad y desarrollo sostenible).

4.13.2 Por el tipo de contrato de trabajo.

Artículo 27. (OIT, 2008) El contrato o relación de trabajo se considera por tiempo indeterminado cuando no tiene plazo. Asimismo, cuando hubiere expirado el plazo del contrato por tiempo determinado y el trabajador continúe prestando sus servicios por treinta días más, o cuando vencido el plazo de su segunda prórroga se continúe trabajando o se prorrogue nuevamente.

Artículo 28. (OIT, 2008) En los contratos por tiempo indeterminado, las partes pueden convenir un período de prueba no mayor de treinta días durante el cual cualquiera de ellas podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para las mismas.

Artículo 29. (OIT, 2008) Se prohíbe estipular en el contrato que no se pagarán prestaciones sociales. El derecho a las prestaciones sociales es irrenunciable.

El contrato a término indefinido, no tiene límite en el tiempo.

Las obligaciones de los dos tipos de contrato son los mismos en cuanto al pago de las diferentes obligaciones derivadas del contrato, como es el pago de seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales.

Estos conceptos se deben pagar sin importar que el contrato sea indefinido o a término fijo, si se trabaja un mes o diez años, por lo que respecto a este tipo de obligaciones, no existe diferencia alguna entre los dos tipos de contrato de trabajo.

El contrato a término indefinido, respecto al contrato a término fijo, tiene la desventaja que la empresa no puede despedirlo en el momento en que por

alguna razón considera que un determinado empleado no le es conveniente o ya no es necesario.

Al firmarse un contrato a término fijo, la empresa tiene la opción de renovar el contrato o de no hacerlo. Si al finalizar un contrato de término fijo, la empresa decide no renovarlo por considerar que el empleado no cumple con sus expectativas o porque la empresa tiene dificultades económicas, todo lo que debe hacer es avisar al trabajador con una anticipación de 30 días su decisión de no renovar el contrato de trabajo, en cambio en el contrato a término indefinido, la empresa no puede despedir al empleado a no ser que existan unas justas causas para hacerlo.

Las condiciones económicas de la empresa, pueden hacer que firmar contratos a término indefinido sea una decisión no muy acertada, puesto que en un futuro imposibilita la opción de prescindir de un empleado que ya no es necesario, o que no ha presentado un rendimiento acorde a las necesidades y expectativas de la empresa.

Si bien existe el periodo de prueba en el cual las partes pueden al final decidir si se continúa con el contrato, un contrato a término indefinido es una especie de camisa de fuerza para la empresa, lo que le quita flexibilidad y libertad para administrar su personal.

En todo caso, la empresa puede despedir o dar por terminado un contrato en el momento que así lo decida, pero si se toma esa decisión sin la existencia de una justa causa, debe entonces pagar la respectiva indemnización al trabajador.

Para el trabajador, lo mejor indudablemente es un contrato de trabajo a término indefinido, puesto que le ofrece estabilidad laboral y contrario al empresario, no lo quita flexibilidad ni libertad alguna, puesto que el trabajador puede en

cualquier momento, dar por terminado el contrato sea este fijo o indefinido, sin tener que asumir mayores consecuencias.

Algunas empresas en aras de ofrecer condiciones laborales apropiadas a sus trabajadores, utilizan la figura del contrato a término indefinido, puesto que consideran que al dar confianza y estabilidad al trabajador, éste se puede comprometer más con la empresa y ofrecer un mejor rendimiento.

Un trabajador bien tratado es un trabajador que suele ser más productivo para la empresa, por lo que ésta nunca tendrá la necesidad de despedirlo, por lo que no le hará falta la flexibilidad permitida por el contrato a término fijo.

Artículo 26. (OIT, 2008) El contrato de trabajo se presume concertado por tiempo indeterminado, excepto cuando:

- a) cuando las partes convengan en un plazo;
- b) cuando para la realización de la obra o servicio el plazo esté en función del tiempo de duración de los mismos;
- c) cuando se trate de trabajos estacionales o cíclicos sin perjuicio de lo estipulado en convenios o acuerdos colectivos.

4.16 Cualidades y habilidades del trabajador.

4.16.1.1 Apariencia

(Conyon,M Y Freeman R, 2002) Una buena persona es importante. En ningún momento deberá despertar su rechazo. No debe ser un figurín pero sí ir vestirse de modo adecuado a la circunstancia, ambiente.

4.16.1.2 Salud

(Conyon,M Y Freeman R, 2002) Se debe contar de una salud compatible con la labor desarrollada.

4.16.1.3 Modelos.

(Conyon,M Y Freeman R, 2002) El trabajador deberá ser una persona correcta, educada y saber comportarse en cualquier situación.

4.16.1.4 Expresión.

(Conyon,M Y Freeman R, 2002) Es conveniente que no tenga defectos de pronunciación o de dicción. Deberá expresarse con soltura y seguridad.

4.16.1.5 Educación.

(Conyon,M Y Freeman R, 2002) Siempre apreciará tu deseo de continuar superándote, aprendiendo y perfeccionando.

4.16.1.6 Participación

(Conyon,M Y Freeman R, 2002) Debes demostrar entusiasmo real por tu trabajo, es un requisito importante pues en la empresa se requiere de mucha colaboración y participación, sobre todo en lo que tiene relación con el trabajo en equipo.

4.16.1.7 Creatividad.

(Conyon,M Y Freeman R, 2002) La capacidad de crear nuevas ideas, proyectos para beneficio de la empresa.

4.16.1.8 Logros.

(Conyon,M Y Freeman R, 2002)Se debe demostrar a la empresa que se mejora el trabajo día a día.

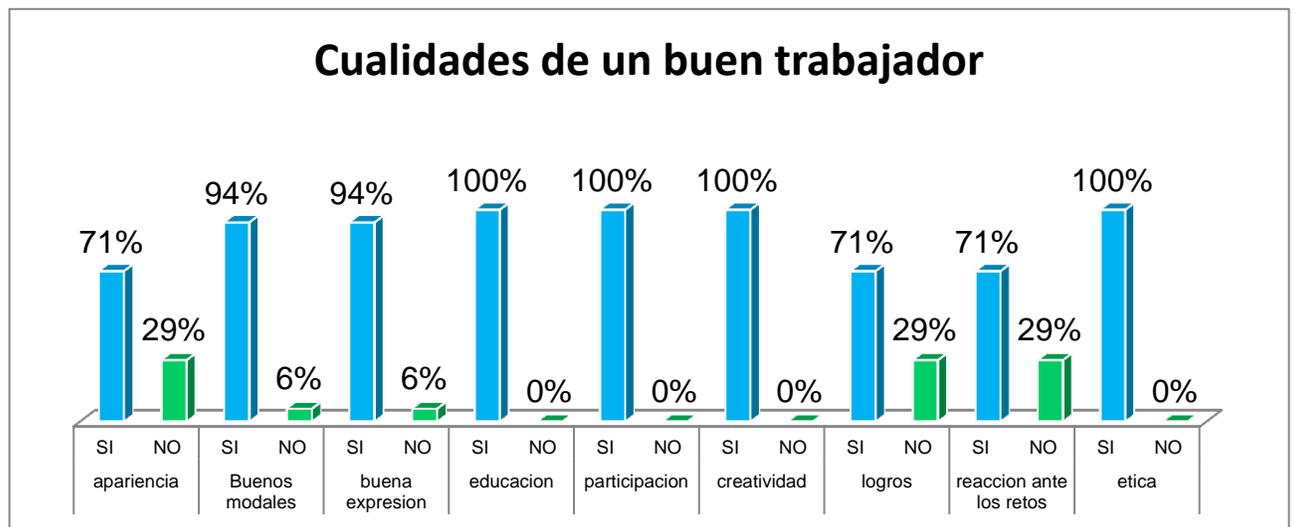
4.16.1.9 Reacción ante los retos.

(Conyon,M Y Freeman R, 2002)Aceptar nuevas responsabilidades es responder positivamente a los retos.

4.16.1.10 Ética.

(Conyon, M Y Freeman R, 2002) Ser correctos y actuar en el marco de los principios individuales y sociales, que yacen en el ambiente interno y externo a la organización.

GRAFICA N°34



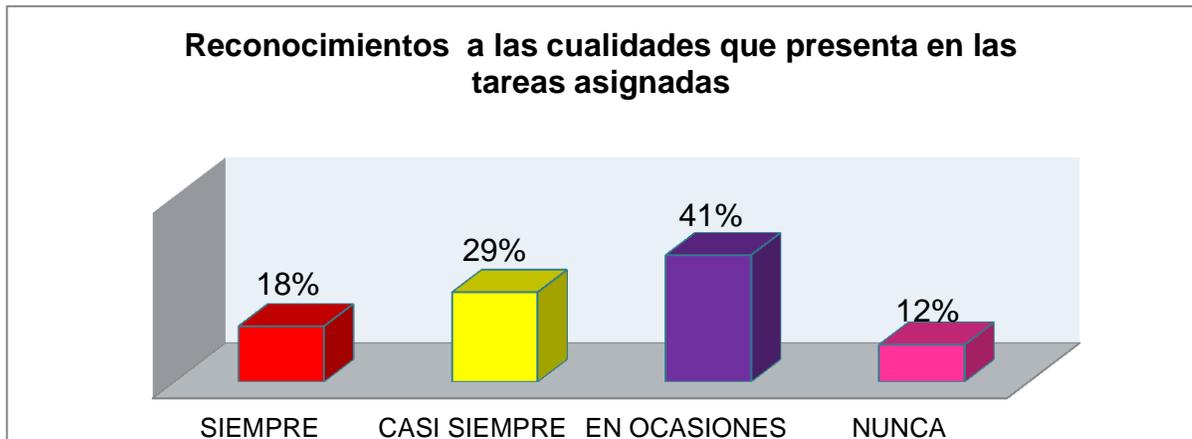
Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

Como se puede notar en la gráfica:

- Educación, participación, creatividad y ética: el 100% de los trabajadores encuestados respondió que son estas cualidades que debe de poseer un trabajador.
- Buenos modales y buena expresión: el 94% de los encuestados respondió que son estas cualidades que debe poseer un trabajador sin embargo un 6% responde que no son estas cualidades las que debe poseer un trabajador
- Apariencia, logros y reacción ante los retos: el 71% responde que si son estas cualidades de un trabajador sin embargo el 29% responde lo contrario.

- Pero como hemos notado en la gráfica comprimiendo todos los datos son significativos ya que en su mayoría responde que todas las cualidades antes mencionadas son las cualidades que debe poseer cada trabajador.

GRAFICA N°35



Fuente: autoría propia encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía (Castro A 2013)

El 41% responde que en ocasiones reconocen las cualidades que presenta en las tareas asignadas sin embargo un 29% nos revela que casi siempre son reconocidas, el 18% confiesa que siempre la institución les reconoce sus cualidades sin embargo el 12% manifiesta que nunca le reconocen sus cualidades y este grupo es al que pertenece a cargos donde se desarrollan funciones estáticas y que su trabajo no se nota porque no pasa de lo mismo.

4.16.2 Habilidades.

4.16.2.1 Creatividad e innovación.

(Conyon, M Y Freeman R, 2002)

- 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

4.16.2.2 Pensamiento crítico y solución de problemas

(Conyon,M Y Freeman R, 2002)

- 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

4.16.2.3 Comunicación y colaboración

(Conyon,M Y Freeman R, 2002)

- 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

4.16.2.4 Manejo de Información

(Conyon,M Y Freeman R, 2002)

- 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

4.16.2.5 Manejo de TIC

(Conyon,M Y Freeman R, 2002)

- Utilizar adecuadamente tecnologías digitales (TIC), herramientas de comunicación o de redes para acceder, manejar, integrar, evaluar y generar información con el objeto de funcionar en una economía del conocimiento
- Utilizar las TIC como herramientas para investigar, organizar, evaluar y comunicar información además de poseer una comprensión fundamental de los temas éticos y legales involucrados en el acceso y uso de información

4.16.2.6 Alfabetismo en medios

(Conyon,M Y Freeman R, 2002)

- 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..

Una vez finalizada la investigación sobre la influencia en la motivación laboral de los trabajadores de la alcaldía de Rancho Grande –Matagalpa año 2013. Los resultados reflejan que dentro de la alcaldía existe influencia en la motivación laboral pero esta se limita particularmente a la aplicación de la técnica de la participación. Es recomendable que apliquen el resto de técnicas motivacionales.

- Las técnicas motivacionales aplicadas en Alcaldía de Rancho Grande solamente se dan en la participación y enriquecimiento del puesto ya que los trabajadores y directores de áreas expresan que en su mayoría los trabajadores cumplen con sus funciones sin necesidad de supervisión, ya que la técnica del dinero solamente se aplica con el salario.
- La técnica Motivacional de participación en la Alcaldía de Rancho Grande se aplica de la siguiente manera:
 - Participan de manera directa en las reuniones de dirección donde las opiniones de los Responsables de áreas son tomadas en cuenta.
 - De manera directa participan en la planificación del POA (Plan operativo anual).
- El enriquecimiento del puesto se da por medio del progreso profesional esto debido a que en su mayoría los trabajadores son becados para nivelar el perfil profesional con el perfil que exige el cargo que desempeña.
- Los factores que influyen en la aplicación de las técnicas motivaciones están los siguientes: **Factores de motivación y satisfacción:** el trabajo en sí, autorrealización, reconocimientos, progreso profesional, responsabilidad **Factores higiénicos de insatisfacción:** las condiciones de trabajo,

administración de la empresa, salarios, relaciones con el superior, beneficios y servicios sociales.

- La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la Alcaldía de Rancho Grande se da, pero no está implementada en la totalidad del personal debido a que existe participación y desarrollo profesional pero el resto de técnicas no son implementadas y la técnica del dinero es aplicada como salario.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Bateman, Thomas S. & A. Snell. (2004). *Administración Una ventaja competitiva* (4ta ed.). Mexico: LITOGRAFICA INGRAMEX.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- Conyon, M. Y. Freeman R. (2002). *Beneficios para la empresa de contar con trabajadores-Accionistas Management en Recursos Humanos* (5ta ed.). Santiago, Chile.
- Dessler, G. (1996). *Administración del personal* (2da ed.). Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Faine, I. y Tornabell, R. (2001). *¿Es posible Motivar a las personas de una organización? Harvard Deusto Business Review* (2da ed.). España.
- Flannery, T. Hofrichter, D. y Platten, P. (1997). *Personas, Desempeño y Pago: Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- García, M. E. (2006). *Nuestro motor emocional: La Motivación* (4ta ed.). Díaz de Santos.
- Gestosa, C. G. (2000). *Psicología del trabajador para relaciones laborales* (4ta ed.). McGraw-Hill.
- Guillen Gestoso, Carlos. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (1ra ed.). McGraw-Hill.
- Gusman, P. y Lacámara S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en las empresas* (3ra ed.). Santiago, Chile.
- Hackman J. y Oldham G. (1980). *Work Redesign*. Wesley: Reading Mass Addison.
- Heredia, A. (2004). *ADMINISTRACIÓN DE RRHH SEGUNDA EDICIÓN* (2da ed.).
- Herzberg, F. (1959). *La motivación en el mundo* (2 ed.). Nueva York, EE-UU John Wiley and Sons.

- McClelland, D. (1970). *Como se motiva el exito economico*. Mexico: Hispanoamericana.
- Noe, C. H. (1985). *Admon de Empresa* (1RA ed.).
- OIT. (2008). *Codigo del trabajo de la republica de Nicaragua*. Managua: Grupo editorial acento s.a (Editasa).
- Olivares, M. S. (2001). *Comportamiento Organizacional* (3era ed.). Mexico: Compañía editorial continental.
- Puchol, L. (2000). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos* (4ta ed.). Madrid, España: Diaz de Santos.
- Reeve, J. (1994). *Motivacion y Emocion* (2da ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). Mexico: Pearson.
- Roussell, P. (s.f.). *La motivacion conceptos y teorias*. Universidad de Toulouse-Ciencias Sociales.
- santos J.A. (1993). *Rec-Hum estudio de la psicologia laboral y administracion* (1ra ed.). San Salvador.
- Villanueva, A y Gonzalez, E. (2005). *Gestion en las compesaciones en el manual de participantes* (6ta ed.). Santiago, Chile.
- Vroom, V. (1964). *Motivacion en el mundo John and Sons*. Nueva York, EE-UU.

VII ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N°1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INSTR.
Motivación laboral	Generalidades	Definición de Motivación. Antecedentes de la Motivación.	¿Se siente motivado laboral mente?	a) Si b) No	Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas
		Importancia de la Motivación.	¿Qué importancia tiene la motivación laboral para usted en su institución?	a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante d) Nada importante.		
		Importancia del gerente en la motivación	¿Cómo considera usted la participación de su jefe inmediato en la aplicación de su motivación laboral?	a) Muy necesaria b) Necesaria. c) Poco necesario. d) innecesaria		
			¿Cómo define usted la motivación laboral y qué importancia tiene en el desempeño de los trabajadores?			
	Proceso de la Motivación.	Homeostasis Estimulo Necesidad Estado de tensión Comportamiento Satisfacción	¿Se siente frustrado o tensionado por no percibir satisfacción de sus necesidades o deseos?	a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca		
			¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?	a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Poco satisfecho d) Insatisfecho		

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INSTR.																																	
Motivación laboral	Tipos de Motivación.	Motivación intrínseca.	¿Cómo considera el cumplimiento de sus metas laborales?	a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente	Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas																																	
		Motivación extrínseca	¿Qué lo motiva a actuar dentro de esta institución?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Motivación</th> <th style="width: 15%;">si</th> <th style="width: 15%;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Material</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aportes que puedo dar a los demás por mi trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por las actitudes de mis superiores</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Todas las anteriores</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Motivación	si	No	Personal			Material			Aportes que puedo dar a los demás por mi trabajo			Por las actitudes de mis superiores			Todas las anteriores																	
	Motivación	si	No																																				
Personal																																							
Material																																							
Aportes que puedo dar a los demás por mi trabajo																																							
Por las actitudes de mis superiores																																							
Todas las anteriores																																							
Teorías de la Motivación	Teoría de Herzberg	¿Considera usted que se cumplen los siguientes factores de motivacionales?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Factores higiénicos</th> <th style="width: 20%;">si</th> <th style="width: 20%;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El Trabajo en si</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realizacion</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reconocimiento</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Progreso profesional</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Factores motivacionales</th> <th style="width: 15%;">si</th> <th style="width: 15%;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Condiciones de trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administracion de la Institucion</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Salarios</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones con el supervisor</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Beneficios y servicios sociales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factores higiénicos	si	No	El Trabajo en si			Realizacion			Reconocimiento			Progreso profesional			Responsabilidad			Factores motivacionales	si	No	Condiciones de trabajo			Administracion de la Institucion			Salarios			Relaciones con el supervisor			Beneficios y servicios sociales		
Factores higiénicos	si	No																																					
El Trabajo en si																																							
Realizacion																																							
Reconocimiento																																							
Progreso profesional																																							
Responsabilidad																																							
Factores motivacionales	si	No																																					
Condiciones de trabajo																																							
Administracion de la Institucion																																							
Salarios																																							
Relaciones con el supervisor																																							
Beneficios y servicios sociales																																							

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INSTR.																		
Motivación laboral	Teorías de la Motivación	Teoría de Maslow (Necesidades)	¿Cuáles de las siguientes necesidades considera usted que son satisfechas por la compensación recibida por sus trabajos?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">necesidades</th> <th style="text-align: center;">si</th> <th style="text-align: center;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fisiológicas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sociales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reconocimiento</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>auto superación</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	necesidades	si	No	Fisiológicas			Seguridad			Sociales			Reconocimiento			auto superación			Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas
		necesidades	si	No																				
		Fisiológicas																						
		Seguridad																						
	Sociales																							
Reconocimiento																								
auto superación																								
Teoría de David Mc Clelland	¿Cómo califica los logros obtenidos en su puesto de trabajo?	a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente																						
Teoría de Mc Gregor. Seguridad y estabilidad laboral	¿Cómo califica la seguridad y estabilidad laboral en su trabajo?	a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente																						
Teoría de la Valencia, expectativa de Vroom	¿Cuál es el nivel de satisfacción con las condiciones brindadas por la institución?	a) Totalmente satisfecho b) Satisfecho. c) Poco satisfecho. a) Insatisfecho.																						
Técnicas de Motivación.	¿Cuáles de las siguientes técnicas motivacionales se aplican dentro de la institución?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Técnica motivacional</th> <th style="text-align: center;">si</th> <th style="text-align: center;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dinero</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad de vida laboral</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>enriquecimiento del puesto</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Técnica motivacional	si	No	Dinero			Participación			Calidad de vida laboral			enriquecimiento del puesto									
Técnica motivacional	si	No																						
Dinero																								
Participación																								
Calidad de vida laboral																								
enriquecimiento del puesto																								

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INS TR.											
Motivación laboral	Técnicas de Motivación.	Dinero.	¿Cuál es su nivel de satisfacción por los reconocimientos y recompensas recibidas por su desempeño laboral?	a) totalmente satisfecho. b) satisfecho. c) Parcialmente satisfecho d) Insatisfecho	Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas											
		Participación.	¿Qué tan importante es su participación dentro de las actividades de la institución?	a) Muy importante. b) Importante. c) Poco importante. d) Nada importante.													
			¿Se siente participe de las decisiones y que hacer de la institución?	a) Siempre b) Casi siempre c) En ocasiones d) Nunca													
		Calidad de vida laboral.	¿Que genera la calidad de vida laboral?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Calidad de vida</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clima de confianza</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Respeto mutuo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oportunidades dentro de la empresa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Satisfacción laboral</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Calidad de vida	si	No	Clima de confianza			Respeto mutuo			Oportunidades dentro de la empresa	
Calidad de vida	si	No															
Clima de confianza																	
Respeto mutuo																	
Oportunidades dentro de la empresa																	
Satisfacción laboral																	

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUEN T.	INSTR.																		
			¿Cómo considera las condiciones de trabajo en las que se desarrolla dentro de la institución?	a) Muy adecuada. b) Adecuadas c) Poco adecuadas d) inadecuadas																				
Motivación laboral	Técnicas de Motivación.	Calidad de vida laboral.	¿Cuáles de estas condiciones de trabajo posee en sus instalaciones?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Condiciones de trabajo</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buena iluminación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Temperatura adecuada</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Espacio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Herramienta para desempeñar su trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Condiciones de trabajo	si	No	Buena iluminación			Temperatura adecuada			Espacio			Herramienta para desempeñar su trabajo			Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas			
	Condiciones de trabajo	si	No																					
Buena iluminación																								
Temperatura adecuada																								
Espacio																								
Herramienta para desempeñar su trabajo																								
Estrategias de Motivación	Adecuación persona / Puesto De Trabajo.	¿Cuáles de los siguientes criterios considera usted que se deben de tomar en cuenta para ascensos?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterios</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidades y habilidades</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recomendaciones</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partido políticos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Criterios	si	No	Conocimientos			Capacidades y habilidades			Experiencia			Recomendaciones			Partido políticos			Otros		
Criterios	si	No																						
Conocimientos																								
Capacidades y habilidades																								
Experiencia																								
Recomendaciones																								
Partido políticos																								
Otros																								

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT	INSTR.																		
Motivación laboral	Estrategias de Motivación	Reconocimiento del trabajo	¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por su desempeño?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Reconocimiento</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reconocimientos escritos (diplomas, pergaminos, placas, cartas de felicitación)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bonos (Dineros)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Canastas Básicas.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Viajes o almuerzos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Concesión de tiempo libre</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Reconocimiento	si	No	Reconocimientos escritos (diplomas, pergaminos, placas, cartas de felicitación)			Bonos (Dineros)			Canastas Básicas.			Viajes o almuerzos			Concesión de tiempo libre			Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas
				Reconocimiento	si	No																		
				Reconocimientos escritos (diplomas, pergaminos, placas, cartas de felicitación)																				
				Bonos (Dineros)																				
				Canastas Básicas.																				
				Viajes o almuerzos																				
		Concesión de tiempo libre																						
		Buena valoración salarial o económica.	¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas de compensación?	a) Muy satisfecho. b) satisfecho c) poco satisfecho. d) Insatisfecho.																				
		Desarrollo profesional	¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional le brinda la institución?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Oportunidades de desarrollo</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacitaciones</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Formación técnica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Formación profesional</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Formación de posgrado</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Oportunidades de desarrollo	si	No	Capacitaciones			Formación técnica			Formación profesional			Formación de posgrado							
				Oportunidades de desarrollo	si	No																		
Capacitaciones																								
Formación técnica																								
Formación profesional																								
Formación de posgrado																								
Evaluación del rendimiento.	¿Cómo percibe la evaluación a su desempeño laboral?	a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente																						

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INSTR.
Trabajadores de las Organizaciones.		Definición de Organización.	¿Cómo definiría usted una Organización?	<ul style="list-style-type: none"> a) Una estructura b) Un edificio. c) Grupo de persona que trabajan para un jefe. d) Grupo de persona que trabajan en conjunto para el logro de una meta. 	Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas
		Importancia de la organización en la Sociedad.	¿Cómo clasifica la importancia de esta institución para la sociedad matagalpina?	<ul style="list-style-type: none"> a) Muy importante b) Importante c) Poco importante d) Para nada importante 		
		Tipos de Liderazgo en la organización	¿Qué tipo de liderazgo predomina en la institución?	<ul style="list-style-type: none"> a) Democrático b) Autocrático c) Liberal 		
			¿Cómo se ha sentido trabajando en esta institución?	<ul style="list-style-type: none"> a) Totalmente Satisfecho. b) satisfecho c) parcialmente satisfecho. d) Insatisfecho 		
	Definición del Trabajador.	¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	<ul style="list-style-type: none"> a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Parcialmente de acuerdo d) En desacuerdo 			

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INSTR.																				
Trabajadores de las Organizaciones.		Definición del Trabajador.	¿Cómo considera Las condiciones salariales para usted?	a) Excelente b) Muy buenas c) Buenas d) Regulares e) Deficientes	Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas																				
			¿Considera que recibe un salario de acuerdo al código del trabajo?	a) Sí. b) No																						
		Deberes y Derechos.	¿Con que deberes laborales cumple?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Deberes básicos</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Realizar el trabajo en tiempo y forma</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cumplir con la jornada</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cumplir con el horario de entrada y salida del trabajo.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Procurar aumentar el crecimiento de la producción.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Deberes básicos	si	No	Realizar el trabajo en tiempo y forma			Cumplir con la jornada			Cumplir con el horario de entrada y salida del trabajo.			Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo			Procurar aumentar el crecimiento de la producción.				
	Deberes básicos			si			No																			
Realizar el trabajo en tiempo y forma																										
Cumplir con la jornada																										
Cumplir con el horario de entrada y salida del trabajo.																										
Cumplir con las órdenes e instrucciones de trabajo																										
Procurar aumentar el crecimiento de la producción.																										
	¿Con que derecho laboral básico cuenta?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Derecho básico</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Libre sindicación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Negociación colectiva</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Huelgas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reunión</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Información</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Consulta</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participación en la empresa.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Derecho básico	si	No	Libre sindicación			Negociación colectiva			Huelgas			Reunión			Información			Consulta			Participación en la empresa.		
Derecho básico	si	No																								
Libre sindicación																										
Negociación colectiva																										
Huelgas																										
Reunión																										
Información																										
Consulta																										
Participación en la empresa.																										

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INSTR.
Trabajadores de las Organizaciones.		Por la clase de trabajo desempeñado . -Cuello blanco. -Cuello azul. -Cuello rosa. -Cuello verde.	¿Cómo están clasificados los trabajadores dentro de la organización?		Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas
		Por el tipo de contrato de trabajo. -contrato de tiempo indefinido o fijo. -Contrato definido o temporal	¿Cómo es su jornada de trabajo?	a) Con contrato a tiempo completo b) Con contrato a tiempo parcial. c) Otro (especifique)		

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	FUENT.	INSTR.																														
Trabajadores de las Organizaciones.					Responsables de áreas y subordinados de la institución	Entrevistas y encuestas																														
	Cualidades del Trabajador	Apariencia Modales. Expresión. Educación. Participación. Creatividad. Logros. Reacción ante los retos. Ética.	¿Qué cualidades considera usted que debe poseer un buen trabajador?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cualidades</th> <th>si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Experiencia</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Modales</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Expresión</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Educación</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Participación</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Creatividad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Logros</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Reacciones ante los Retos</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ética</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Cualidades	si	No	Experiencia			Modales			Expresión			Educación			Participación			Creatividad			Logros			Reacciones ante los Retos			Ética		
	Cualidades	si	No																																	
Experiencia																																				
Modales																																				
Expresión																																				
Educación																																				
Participación																																				
Creatividad																																				
Logros																																				
Reacciones ante los Retos																																				
Ética																																				
		¿La empresa reconoce las cualidades que presenta en las tareas asignadas?	a) Siempre b) Casi siempre c) En ocasiones d) Nunca																																	
	Habilidades.	-Creatividad e Innovación. -Pensamiento Crítico. -Comunicación y Colaboración. -Manejo de Información. Manejo de TIC -Alfabetismo en Medios.	¿Cree que sus habilidades, destrezas y conocimientos son necesarias para llevar a cabo eficientemente sus funciones?	a) Muy necesarias b) Necesarias c) Poco necesarias d) Innecesarias																																

ANEXO N°2

ENCUESTA



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 Alcaldía Municipal de Rancho Grande. Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación. De antemano agradecemos su gentil colaboración.

Cargo _____

Antigüedad _____

I. Cuestionario

1. ¿Se siente motivado laboralmente?

- a) SI
- b) NO

2. ¿Qué importancia tiene para Ud.? La motivación laboral en su 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.
- b) Necesaria.
- c) Poco necesario.
- d) Innecesaria.

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

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

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

- a) Muy satisfecho.
- b) Satisfecho.
- c) Poco satisfecho.
- d) Insatisfecho.

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

- a) Excelentes.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Regular.
- e) Deficiente.

7. **¿Qué lo motiva actuar dentro de esta institución?**

Motivación	Si	No
Personal		
Material		
Por mis aportes al trabajo.		
Por las actitudes de mis superiores.		

8. **¿Cuáles de las siguientes necesidades Ud. Considera que satisface por las compensaciones recibidas de su trabajo?**

Necesidades	Si	No
Fisiológicas.		
De seguridad.		
Sociales.		
De reconocimiento.		
De auto superación.		

9. ¿Considera Ud. Que se cumplen los siguientes factores motivacionales?

Factores Higiénicos	si	no	Factores Motivacionales	Si	No
El Trabajo en si			Condiciones de trabajo		
Realizacion			Administracion de la Institucion		
Reconocimiento			Salarios		
Progreso profesional			Relaciones con el supervisor		
Responsabilidad			Beneficios y servicios sociales		

10. ¿Cómo califica los logros obtenidos en su puesto de trabajo?

- a) Excelentes
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Regular.
- e) Deficiente.

11. ¿Cómo califica la seguridad y estabilidad laboral de los trabajadores?

- a) Excelentes
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Regular.
- e) Deficiente.

12. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros de trabajo?

- a) Excelentes
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.

- d) Regular.
- e) Deficiente

13. ¿Cómo califica su relación con su superior?

- a) Excelentes
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Regular.
- e) Deficiente.

14. ¿Considera que la organización de trabajo le permite un aumento en su productividad?

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

15. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo obtenidas?

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

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

- a) Excelentes
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Regulares.

e) Deficientes.

17. ¿Cuáles de las siguientes técnicas motivacionales se aplican dentro de la Organización?

Técnicas Motivacionales	Si	No
Dinero.		
Participación.		
Calidad de vida laboral.		
Enriquecimiento del puesto		

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

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

19. ¿Qué tan importante considera Ud. que 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 el que hacer de la organización?

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

21. Según Ud. que genera la calidad de vida laboral:

ACTIVIDAD	SI	NO
Un clima de confianza		
Respeto Mutuo		
Considerar oportunidades dentro de la empresa		
Una satisfacción laboral		

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

- a) Muy adecuadas
- b) Adecuadas
- c) Poco adecuadas
- d) Mal adecuadas

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

CONDICION	SI	No
Buena iluminación		
Temperatura Adecuada.		
Espacio.		
Herramientas para desempeñar su trabajo		
Ventilación		

24. ¿Cuáles son las razones que lo inspiran a trabajar en la Alcaldía?

Motivo	SI	NO
El ambiente laboral.		
Las buenas relaciones interpersonales		
Buen salario y recompensas.		
Prestaciones sociales.		
Prestigio.		
Oportunidades de crecimiento profesional.		

25. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera Ud. que se deben tomar en cuenta para un ascenso?

Criterios	Si	No
Conocimientos		
Capacidades o habilidades		
Experiencia		
Recomendaciones		
Partido político		
Otros (Especifique)		

26. ¿Cómo percibe la evaluación a su desempeño laboral?

- a) Excelentes
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Regulares.
- e) Deficientes.

27. ¿Cuál es su nivel de satisfacción de las compensaciones que se le aplican?

- a) Muy satisfecho.
- b) Satisfecho.
- c) Poco satisfecho.
- d) Insatisfecho.

28. ¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional le brinda la Institución?

Oportunidades de Desarrollo	Si	No
a) Formación Profesional.		
b) Formación de Post-gradados.		
c) Formación Técnica.		
d) Capacitaciones.		
e) Talleres		

29. ¿Qué tipo de reconocimientos ha recibido por su desempeño?

Tipo de Incentivo	SI	NO
Reconocimientos escritos (diplomas, pergaminos, placas, cartas de felicitación)		
Bonos (Dineros)		
Canastas Básicas.		
Viajes o almuerzos		
Concesión de tiempo libre		

30. ¿Cómo definiría Ud. una organización?

- a) Edificio
- b) Una estructura organizacional.
- c) Un grupo de personas que trabajan para un jefe.
- d) Grupo de personas que trabajan en conjunto para el logro de metas y objetivos con el fin de brindar un bien o servicio.

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

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

32. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en la organización?

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

33. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta institución?

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

34. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

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

35. ¿Cómo considera las condiciones salariales para Ud.?

- a) Excelentes.
- b) Muy buenas.
- c) Buenas.
- d) Regulares.
- e) Deficientes.

36. ¿Considera que recibe su salario según lo establecido en el código del trabajo?

- a) Si
- b) No

37. ¿Con que derecho laboral básico cuenta?

Derechos	SI	No
Libre sindicación.		
Negociación colectiva		
Vacaciones.		
Aguinaldo		
Prestaciones sociales.		
Participación en la empresa		

38. ¿Con que deberes laborales cumple?

Deberes Laborales	Si	No
Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos.		
Cumplir con el horario de trabajo		
Cumplir con las ordenes e instrucciones de trabajo		
Procurar el incremento de la producción y la productividad.		
Cumplimiento al reglamento interno		

39. ¿Cómo es su jornada de trabajo?

- a) Con contrato a tiempo completo.
- b) Con contrato a tiempo parcial.
- c) Otro (Especifique). _____

40. ¿Qué cualidades considera Ud. que deba poseer un buen trabajador?

Cualidades	SI	NO
a) Apariencia		
b) Buenos Modales		
c) Buena Expresión		
d) Educación		
e) Participación		
f) Creatividad		
g) Logros		
h) Reacción ante los retos		
i) Ética		

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

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

42. ¿Cree que sus habilidades, destrezas y conocimientos son necesarias para llevar a cabo eficientemente sus funciones?

- a) Muy necesarias.
- b) Necesarias.
- c) Poco necesarias.
- d) Innecesarias

8. ¿La productividad es un indicador en la institución 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 Institución?

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 institución 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?