

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TÍTULO:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUBTÍTULO:

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
ALCALDÍA DE TIPITAPA, DURANTE EL CUARTO TRIMESTRE DEL AÑO 2015
SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

BR. AURA PATRICIA SÁNCHEZ GRIJALVA

BR. IRENE ESTHER SILVA FLORES

TUTOR:

LIC. LORENA AGUILAR SCAMPINI

Managua, 19 de diciembre de 2015

TEMA

Gestión de Recursos Humanos

SUB TEMA

Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Alcaldía de Tipitapa,
durante el cuarto trimestre del año 2015.

Dedicatoria

A Dios como ser supremo, creador nuestro y de todo lo que nos rodea. Y por habernos dado la inteligencia, perseverancia y ser nuestro guía en nuestras vidas.

A nuestros hijos que son nuestra razón de ser; a la ilustre Universidad UNAN, y claustro de maestros que fueron nuestros principales guías en todos los procesos de enseñanza y aprendizaje.

A nuestros padres, familia, y amigos que de alguna u otra manera intervinieron en nuestras decisiones de dar este paso tan importante en nuestras vidas.

Al Gobierno Central y al Nuevo Modelo de Democracia Directa ; al Gobierno Municipal y al Sistema de Carrera Administrativa Municipal , por brindarnos la oportunidad de mejorar nuestra formación curricular y transformación de nuestra vida familiar en hombres y mujeres de provecho, en pro del desarrollo de nuestro Municipio y Nuestro País.

A todos, pero con mayor fervor a nuestro ser superior dedicamos nuestro estudio de seminario, con el más alto agradecimiento, seguros de que jamás desacreditaremos el valioso acompañamiento que recibimos en este capítulo tan importante de nuestra formación.

Aura e Irene

Agradecimiento

A Dios Todopoderoso por habernos dado vida y sabiduría para poder lograr Nuestro Sueño.

Al Gobierno Central y al Nuevo Modelo de Democracia Directa; al Gobierno Municipal y al Sistema de Carrera Administrativa Municipal.

A la Universidad “RUCFA” por habernos albergado durante nuestra trayectoria de estudiantes.

A nuestra Asesora: Lic. Lorena Aguilar Scampine, quien nos ayudó a salir Adelante con la investigación y por ofrecernos un poco de sus conocimientos.

A nuestros hijos, padres y esposos, quienes nos brindaron su amor, cariño e hicieron posible con sacrificios y paciencia este triunfo.

Aura e Irene

Valoración del Docente

ÍNDICE

Contenido	Página
I.- Introducción del tema sub tema de manera general	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos.	5
III.2. Objetivos específicos.	5
IV. Desarrollo de los Capítulos.....	6
Capitulo I.- Explicar los aspectos generales de los mecanismos	7
I.1.- Breve reseña histórica de la motivación	7
I.2- Definición de Motivación.....	7
I.3.- Enfoques de la motivación	9
I.3.1.- Enfoque Conductista.....	9
I.3.2.- Enfoque Humanista	9
I.3.3.- Enfoque Cognitivo.....	9
I.4.- Clasificación de las Motivaciones	9
I.4.3.- Motivación Transitiva.	10
I.4.4.- Motivación Trascendente.....	10
I.5.- Factores que afectan el desempeño del empleado dentro de la organización... 11	
I.5.1.- La Comunicación.	11
I.5.2.- El Clima Organizacional.....	12
I.5.3.- Condiciones de Trabajo inadecuadas.....	12
I.5.4.- La Llegada de un nuevo Jefe.....	12
I.6.2.- Valores para triunfar.	13
I.6.4.- Compromiso por la excelencia:.....	13
I.6.6.- Equilibrio entre atención y relajación.	14
I.6.7.- Capacidad para sortear la adversidad:	14
I.7. Primeras teorías de la motivación:.....	15
Capitulo II.- La importancia de la motivación en la institución.	19
II.1.- Importancia de la Motivación Dentro de la Organizaciones.....	19
II.1.1.- Importancia del gerente en la motivación.....	20
II.1.2- Hacer interesante el trabajo.....	20
II.1.3- Relacionar las recompensas con el rendimiento.....	20
II.1.4- Proporcionar recompensas que sean valoradas.....	21
II.1.5.- Tratar a los empleados como personas.....	21

II.1.6.- Alentar la participación y la colaboración.....	22
II.1.7. Clasificación de los incentivos en las empresas.	22
II.7.1 Incentivos financieros.....	22
II.7.2- Incentivos más comunes en las empresas.	24
II.1.8. Técnicas y programas para lograr la motivación en los empleados.....	26
II.1.9. Administración por objetivos.	277
II.1.10. Programas de reconocimiento a los empleados.	28
II.1.11. Planes de pago basados en las capacidades.	29
III.1.-Nombre de la Empresa.....	30
III.2.-Su Giro.	30
III.3.-Recursos y Elementos de la Empresa.....	30
Actualmente la alcaldía municipal de Tipitapa, cuenta con un grupo humano de 320 trabajadores dividido en:.....	30
III.4.-Misión:	31
III.5.-Visión:.....	31
III.6. Retos:	31
III.7. Funciones.	32
III.8 Organigrama	32
III.9.- Análisis de la Motivación del Personal de la Alcaldía Municipal de Tipitapa. ...	35
V. Conclusión.....	37
VI. Glosarios.....	38
VII. Bibliografía.....	39
IX.- ANEXOS.....	41
Anexo .1. ENTREVISTA.....	42
Anexo. 2.Tabla y Grafica de la Entrevista.....	42

Resumen.

El presente trabajo se realizó con el objetivo general de analizar la motivación en el personal de la Alcaldía Municipal, donde esta es de gran importancia para los colaboradores y sus indicadores: salario, las condiciones físicas, reconocimientos, la estimulación, deben ser mejoradas y aplicadas a todo el personal, se puede notar que la mayoría de los empleados están insatisfechos con las políticas de incentivo que tiene la institución. Para poder cubrir los objetivos de la investigación se aplicó un instrumento (entrevista) a la población objeto de estudio, conformada por 15 empleados, que representan la población total, los datos arrojados por la investigación, afirman que el 100% opinó que la motivación es de gran importancia al momento de realizar sus labores, ya que el hecho de estar motivados les permite ejecutar sus tareas con más entusiasmo, mayor rendimiento entre otras cosas, contribuyendo de esta manera al éxito y desarrollo de la institución, sin embargo ellos no están realmente motivados, esto ratifica de manera categórica que la institución descuida y no toma en cuenta los factores motivacionales que estimulan al empleado dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales.

Aunque existen múltiples definiciones de motivación, la más sencilla y completa sería la que considera la motivación como “el estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar el objetivo deseado”.

El análisis investigativo del tema, inicia con la recopilación de la información relacionada al tema a través de páginas web, en algunas áreas de la municipalidad de Tipitapa, entrevistas pre elaborado y lecturas de textos. Posteriormente sistematizamos la información (ordenamos, organizamos) y seleccionamos aspectos de interés para enriquecimiento de la información, analizamos la estructura del trabajo con respecto a cada uno de los contenidos.

De manera secuencial iniciamos a describir el primer borrador, en el que aplicamos análisis y selección de contenidos, fuente de información, aplicación de normas APA, en el segundo y último borrador continuamos depurando el contenido y correcciones gramaticales, hasta obtener el documento final.

En el proceso de enseñanza aprendizaje del tema, se logra conocer la importancia de las expectativas y estados emocionales positivos que generan los niveles y atención de la parte administrativa hacia los colaboradores con respecto a promociones, reconocimientos, apoyo logístico relacionado al beneficio y condiciones de desarrollo asociado al desempeño y a resultados que demanda la institución . Este aspecto tiene mayor importancia cuando nuestras responsabilidades están dirigidas principalmente a la administración del recurso humano, del que debemos estar siempre pendiente de que éste posee intereses, ambiciones y expectativas.

Análisis de las Motivación en el personal Administrativo de la Alcaldía de Tipitapa, durante el cuarto trimestre del año 2015, es el sub tema del trabajo, el cual consta de tres capítulos que son: Capítulo I. Explicar los aspectos generales de los mecanismos motivacionales que utilizan en la institución para mejorar el desempeño de sus colaboradores. Capítulo II. Comprender la importancia de la motivación en la institución.

Capítulo III. Implementar las técnicas motivacionales que nos abran paso a un proceso de mejoramiento continuo reconociendo como valor principal al ser humano de la Alcaldía de Tipitapa.

Finalmente esta investigación se realizó con la sólida finalidad de ofrecer recomendaciones que puedan ser aplicadas a la institución para resolver la problemática existente en el área administrativa de la Alcaldía de Tipitapa

I.- Introducción

El presente trabajo consiste en analizar los niveles de motivación en el personal administrativo de la Alcaldía de Tipitapa, con el fin de identificar los mecanismos motivacionales que utiliza la municipalidad para mejorar el desempeño de sus trabajadores, determinar si las técnicas utilizadas por ellos son las más adecuadas, finalmente realizaremos un análisis del grado de satisfacción de sus colaboradores en relación con la remuneración recibida por la institución.

Una institución está compuesta de talento humanos que se unen para beneficio mutuo, y se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de sus colaboradores. Lo que distingue a ésta son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de toda clase. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

El análisis motivacional está orientado en la percepción de los estados emocionales de cada uno de los colaboradores que va más allá de la remuneración económica como es: la atención, la asesoría, el seguimiento, el reconocimiento, el apoyo logístico u otros beneficios que satisfacen y los mantienen motivados a mejorar el rendimiento, para cumplir con los objetivos de la institución.

Esta manera hemos profundizado en el análisis del tema Gestión de Recursos Humanos y subtema análisis de la motivación del personal administrativo de la Alcaldía de Tipitapa, durante el cuarto trimestre del año 2015, hasta identificar los comportamientos y los patrones de conducta y cambio de actitud en el colaborador a partir de la reciprocidad de condiciones, relaciones y arreglos entre colaboradores institución.

En la actualidad son más las Alcaldías preocupadas por fomentar la motivación de sus colaboradores, porque saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la atención de sus servicios.

La remuneración cobra importancia al hablar de motivación, es por tanto la necesidad de crear políticas salariales motivantes para los empleados basándose en el sistema de remuneración en el desempeño y su nivel de contribución trascendental para la organización.

En la alcaldía de Tipitapa, la administración está plenamente consciente de la importancia de establecer técnicas de incentivos basados en el desempeño, así como mantener un ambiente agradable previendo a los empleados los medios necesarios para cumplir sus tareas , además de ofrecer oportunidades de autorrealización potenciar la autoconfianza y autonomía de las funciones, las condiciones agradables de trabajo, unas buenas técnicas de incentivos desarrolla y mejora la calidad de vida del coordinador son un paquete importante y atractivo que permite mantener motivado a los colaboradores .

II. Justificación.

La investigación está dirigida al análisis de técnicas motivacionales del capital humano en la Alcaldía de Tipitapa, con el fin de alcanzar, objetivos y metas propuestas de áreas específicas de la institución, para mejorar, fortalecer la relación de los ambientes de confianza y del trabajo entre colaboradores e institución.

No obstante el Administrador debe crear mecanismos para tratar de satisfacer al máximo las necesidades de los trabajadores, con el propósito de lograr que estos permanezcan dispuestos a cooperar y aportar el mayor y mejor esfuerzo posible; con el único fin de alcanzar la máxima productividad en las tareas asignadas.

Por tanto y debido a la importancia de la motivación fue que se escogió este tema, por que como administradores, trabajamos con personas y debemos conocer sus necesidades y motivaciones, para ofrecer al colaborador lo que necesita y que éste contribuya según las necesidades de la Institución, es decir establecer un equilibrio entre contribuciones e incentivos tomando en cuenta las necesidades propias de las entidades y las necesidades propias de los colaboradores.

En el proceso de enseñanza aprendizaje del tema, se logra conocer la importancia de las expectativas y estados emocionales positivos que, generan los niveles y atención de la parte administrativa hacia los colaboradores con respecto a, promociones, reconocimientos, apoyo logístico relacionado al beneficio y condiciones de desarrollo asociado al desempeño y a resultados que demanda la institución .

Nuestro aporte como futuros administradores es de gran importancia ya que nuestras responsabilidades están dirigidas principalmente a la administración del recurso humano del que debemos estar siempre pendiente de que este tiene intereses, ambiciones y expectativas.

De igual manera instamos a los futuros estudiantes de la carrera de Administración de Empresa no sólo se limiten a querer obtener utilidades sin poner atención a su recurso humano, ya que los empleados son parte de la empresa y antes que todo son personas que buscan satisfacer sus necesidades y obtener beneficios del trabajo

III. Objetivos.

III.1. Objetivo General:

Analizar la motivación en el personal administrativo de la Alcaldía de Tipitapa, durante el cuarto trimestre del año 2015.

III.2. Objetivos específicos.

- a. Explicar los aspectos generales de los mecanismos motivacionales que utilizan en la Institución para mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- b. Comprender la importancia de la motivación en la institución.
- c. Implementar las técnicas motivacionales que nos abran paso a un proceso de mejoramiento continuo reconociendo como valor principal al ser humano de la Alcaldía de Tipitapa.

IV. Desarrollo de los Capítulos

Capítulo I.- Explicar los aspectos generales de los mecanismos motivacionales que utilizan en la Institución para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

I.1.- Breve reseña histórica de la motivación.

El comportamiento humano puede ser semejante en un momento dado en diferentes personas, pero los motivos del mismo pueden ser variados, esto evidencia que el hombre es complejo y puede reaccionar de diversas formas atendiendo su carga genética y su entorno social.

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron algunas respuestas para explicar los actos humanos. No todos llegaron a las verdades netamente filosóficas y se quedaron en el plano especulativo.

En el plano filosófico, son notables los aportes de Demócrito, por ejemplo, enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales externas, ya que estas caducan y van y vienen; en cambio la felicidad interior nadie puede quitársela. Epicuro, por otra parte pensó que el hombre perseguía el placer; sin embargo decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos. (Lledó, prólogo de Epicuro, pág. 35.)

I.2- Definición de Motivación.

Entender cuál es el alcance de la motivación en el ser humano, se hace complejo. La motivación constituye la base del desencantamiento y mantenimiento de las actividades y el comportamiento que determina la conducta humana.

La motivación es algo dinámico que genera cambios en la persona, puede atribuirse a estímulos externos, pero también a reacciones provocadas por estímulos internos.

En la búsqueda del conocimiento de variables motivacionales, las versiones, teorías, enfoques, proposiciones que el hombre ha generado para tratar de explicar las motivaciones en el individuo como ente social han sido muchas. En este sentido se presentan una serie de conceptualizaciones que tratan de referir el punto de vista de varios autores sobre el tópico de Motivación.

Según Villegas (1998): “La motivación puede ser referida como el proceso por medio del cual la persona experimenta necesidades y pone en marcha mecanismos para la satisfacción de éstas necesidades”. (P.268).

Así mismo, Robbins, Señala: “Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”. (P.55).

Considerando las definiciones anteriores, la motivación constituye un factor significativo porque proporciona el deseo e interés en el individuo de alcanzar metas, objetivos y aspiraciones.

En fin la motivación está presente en todos los aspectos de la vida del hombre; es el estímulo satisfacer sus necesidades personales y también las necesidades organizacionales, para que así se conviertan en empleados más productivos al momento de desempeñarse en su puesto de trabajo.

I.3.- Enfoques de la motivación.

I.3.1.- Enfoque Conductista

Basada en la motivación extrínseca; Motivación creada por recompensas externas.

I.3.2.- Enfoque Humanista.

Basada en la motivación intrínseca; Necesidad que nos lleva a realizar una conducta para nuestro bienestar.

I.3.3.- Enfoque Cognitivo.

Basada en la motivación intrínseca; No solo responden a situaciones externas sino también a sus percepciones internas.

I.4.- Clasificación de las Motivaciones.

I.4.1.- Motivación Extrínseca.

Tiene su origen en factores externos, manifestados como recompensas, premios, obligaciones, etc. Gran parte de las actividades consideradas trabajo, se dan porque reciben algunas de las formas de las recompensas extrínsecas.

Lo ideal sería que una empresa, conjuntamente con sus trabajadores realizaran actividades no por retribución extrínseca, sino que lo hiciera porque tuvieran consigo motivaciones intrínsecas que hicieran más placenteras la realización de sus tareas (Gibson, 1991, P. 99).

I.4.2.- Motivación Intrínseca.

El personal administrativo de toda organización presenta inquietudes por aprender todas las actividades que se realizan en el ambiente laboral donde se desempeñan, por tal razón siempre está dispuesto a realizarlas y demostrar la capacidad de desarrollo que el personal presenta.

Este tipo de motivación, se presenta cuando el individuo aprende una actividad por placer, para demostrar sus capacidades o para adquirir destrezas y no existe una recompensa externa evidente o un propósito exterior tras sus acciones. La actividad es un fin en sí mismo.

I.4.3.- Motivación Transitiva.

La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo, en efecto aunque los bienes intrínsecos al trabajo mismo son efectivamente motivadores en la propia dinámica laboral, tienen un límite individual y necesitan ampliarse trascendiendo o traspasando su valor a otras personas.

I.4.4.- Motivación Trascendente.

La motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados. Esta motivación se orienta a satisfacer, en las otras necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo por beneficiar a otros.

I.5.- Factores que afectan el desempeño del empleado dentro de la organización.

I.5.1.- La Comunicación.

La comunicación es uno de los facilitadores importantes de las actividades administrativas, este es un medio que permite intercambiar ideas y experiencias que pueden lubricar efectivamente el proceso administrativo de cualquier organización.

A través de una efectiva comunicación se puede lograr aspectos relevantes, que van a desarrollar y lograr un mejor entendimiento entre los recursos humanos de la organización; podemos citar como aspectos relevantes a la motivación y el control.

I.5.1.1.- La Motivación.

Es un aspecto donde a través de una eficiente y efectiva comunicación se pueden obtener los mejores resultados del desempeño en un trabajador, por ejemplo al informar al trabajador lo que se espera de él, de su puesto de trabajo, de lo importante que es para el proceso productivo de la empresa, éste se sentirá comprometido, responsabilizado, y en esta medida proporcionará su máximo rendimiento para cumplir eficiente y eficazmente con lo asignado.

I.5.1.2.- El Control.

Con una comunicación precisa sin ambigüedades y malas interpretaciones, se puede lograr el control del comportamiento de los empleados, procurando de ellos una conducta laboral con exactitud y amplitud de acuerdo con las actividades, normas, jerarquía, entre otros, con los cuales hay que cumplir.

I.5.2.- El Clima Organizacional.

Una organización es eficiente cuando se ha procurado conjugar los objetivos y metas organizacionales con las personas del grupo de trabajadores con el que cuenta, y se manifiesta en su clima organizacional, el cual bajo estas condiciones es armónico y agradable, en vista de que se ha relacionado en el beneficio de ambas partes.

Si las normas y procedimientos que regulan una empresa, logran el grado de motivación que el individuo busca en el trabajo, se estará estableciendo un clima organizacional adecuado, caracterizado por el entusiasmo, el sentido de compromiso y el impulso hacia la creación de nuevas cosas.

I.5.3.- Condiciones de Trabajo inadecuadas.

Este factor generalmente es sinónimo de descontento, y es comprensible, debido a que es importante mantener al trabajador bajo una sensación de bienestar y salubridad, por lo que hay que tomar en consideración y no ignorar, las condiciones físicas mínimas con los que debe contar un puesto de trabajo. Entre ellos tenemos el buen orden y la higiene en general, la iluminación, ventilación, mobiliario, cafetín, entre otros.

I.5.4.- La Llegada de un nuevo Jefe.

El tener un nuevo jefe puede constituir un factor desmotivador para el personal debido a que él desconoce cómo van a ser las relaciones que ahora se establecerán, esto puede generar incertidumbre.

I.6.- Característica de la Motivación.

I.6.1.- Entusiasmo y Deseo.

Para disponer de una motivación real y positiva se debe sentir un auténtico amor por lo que se hace. Toda persona triunfadora, en cualquier campo, siente un impulso o una pasión que empieza con una visión o un sueño de aquello que se desea alcanzar o en lo que desea convertirse.

I.6.2.- Valores para triunfar.

Una vez que se tiene el deseo y el entusiasmo, cuando se está motivado para lograr un objetivo, es necesario fortalecer el sueño. El coraje para lograrlo nos da el poder y nos anima a convertir los sueños en realidad.

I.6.3.- Autodirección:

Los triunfadores logran lo que quieren por ellos mismos, no por otros. No lo hacen ni por su familia, ni por los reconocimientos, ni por el dinero, sino que hay una fuerza interior que los empuja y los dirige en sus pensamientos y sus acciones.

I.6.4.- Compromiso por la excelencia:

Una persona que está motivada internamente por ella misma, que tiene un sueño y está dispuesta a todo por alcanzarlo, siente la necesidad de comprometerse y de ofrecer lo mejor de sí misma. Por el contrario, alguien que trabaja en un propósito por cumplir las expectativas de otros, pierde fácilmente el interés y no tienen la fuerza necesaria para enfrentarse a los obstáculos y superarlos. En este caso, no hay una auténtica motivación.

I.6.5.- Disciplina y organización:

Difícilmente aquel que no tiene una motivación personal interna logra ser tan disciplinado y organizado como alguien que si desea lo que busca por el mismo. Para ayudarnos a alcanzar nuestras metas, tiene que estar respaldada por la constancia y la disciplina, así como por la capacidad para organizarse.

La disciplina, la organización y la constancia implican esfuerzo y para desarrollarlas, es necesaria una autentica motivación personal. La disciplina y la organización permiten al individuo que luche por profundizar y perseverar pese a los problemas que aparecen en el camino. La disciplina no es una emoción, es una elección al igual que la capacidad de organización.

I.6.6.- Equilibrio entre atención y relajación.

Para mantener motivada a la persona, ésta debe permanecer en equilibrio entre la atención intensa, que genera la fuerza de energía y la relajación que restaura y recupera. Mantener el control de la atención y de la concentración es esencial para permanecer motivados.

I.6.7.- Capacidad para sortear la adversidad:

Los contratiempos y los problemas son inevitables, la adversidad es parte de la vida y no existe ningún ser humano que desde que nace hasta que muere enfrente una serie interminable de retos y desafíos. La adversidad no es para convertirnos en victimas sino para moldearnos y hacernos más fuertes y hábiles.

I.7. Primeras teorías de la motivación:

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías, que si bien fueron muy atacadas, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Debemos conocer estas teorías por cuando menos dos razones:

- a) representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas,
- b) los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y a su terminología para explicar la motivación de los empleados.

I.7.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow postula que: “hay una jerarquía de cinco necesidades: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante”. (Robbins, 2004, p. 256).

Se puede asegurar que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quién postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones.

5. Autorrealización. El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. En la figura 2.2, el individuo asciende de los peldaños de la jerarquía.

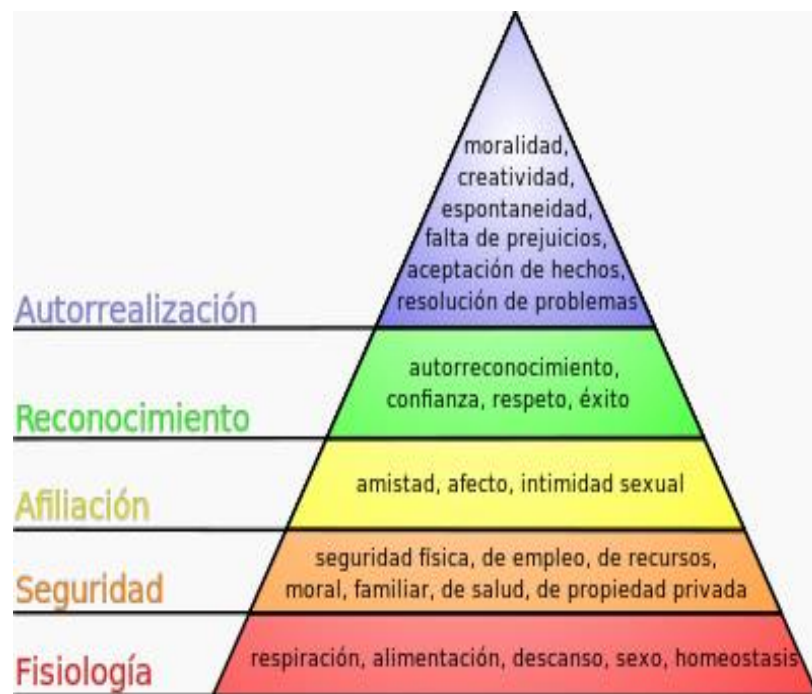


Figura 2.2 Pirámide de Maslow.

Fuente: Robbins, 2004, p. 156.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Las necesidades fisiológicas aparecen en la base de la pirámide porque suelen tener la mayor fuerza hasta que se hallan de algún modo satisfechas. Son las necesidades humanas básicas de sustento: alimentación, alojamiento, cobijo. Hasta que las necesidades básicas estén satisfechas al grado que se requiere para la operación adecuada del organismo, la mayor parte de las actividades del individuo se encontrarán en este nivel, y las otras necesidades tendrán poca motivación.

Pero ¿qué pasa con la motivación si las necesidades básicas comienzan a quedar compensadas? En lugar de éstas, se vuelven importantes necesidades de otros niveles, que motivan y dominan el comportamiento del individuo. Cuando estas necesidades logran alguna satisfacción surgen otras inferiores, y así sucesivamente hacia abajo de la jerarquía.

Una vez gratificadas las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad se vuelve predominante, como se observa la figura 2.2. En esencia, consisten en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de la satisfacción de las necesidades básicas. Además del aquí y ahora, existe la preocupación por el futuro. ¿Podrá el individuo mantener su propiedad o su empleo de modo que le brinden alimentación y abrigo mañana y el día siguiente? Cuando la seguridad está en peligro, las otras cosas no parecen importantes.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente bien satisfechas, las sociales, se convierten en las dominantes, como se aprecia en la figura 2.2. Como somos seres sociales, tenemos la necesidad de pertenecer y ser aceptados en diversos grupos. Cuando las sociales se vuelven las dominantes, el individuo luchará por tener relaciones significativas con los demás.

Después de que el individuo comienza a satisfacer sus necesidades de pertenencia, en general quiere ser más que sólo un miembro del grupo. Entonces siente la necesidad de estima (tanto la autoestima, como el reconocimiento de los demás).

Casi todas las personas tienen la necesidad de una evaluación personal elevada que se base firmemente en la realidad, el reconocimiento y el respeto de otros. La satisfacción de las necesidades de estima produce sentimientos de confianza personal, prestigio, poder y control. La gente comienza a sentir que es útil y que tiene algún efecto en su entorno. Pero hay otras ocasiones en las que no se puede satisfacer la necesidad de estima mediante un comportamiento constructivo.

Cuando esta disposición es dominante el individuo puede recurrir a comportamientos perjudiciales e inmaduros para satisfacer el deseo de atención. Así, no siempre se obtiene el reconocimiento mediante un proceder maduro y adaptado. A veces se consigue por medio de acciones perjudiciales e irresponsabilidades. De hecho, algunos de los problemas sociales que hoy encaramos tienen sus raíces en la frustración de las necesidades de estima.

Las necesidades de estima comienzan a ser satisfechas adecuadamente, las necesidades de autorrealización se vuelven las preeminentes. La de autorrealización es la necesidad de llevar al máximo nuestro potencial, cualquiera que sea. Así la necesidad de autorrealización es el deseo de convertirse en lo que uno puede ser.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior.

La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).

En realidad no quiere darse la impresión de que un nivel de necesidades tiene que estar satisfecho por completo antes de que aparezca el siguiente nivel de importancia. En nuestras sociedades casi todos tendemos a estar en parte satisfechos y en parte no en cada nivel; la mayor satisfacción suele hallarse en el nivel de las necesidades fisiológicas, y no en los niveles sociales, de estima y de autorrealización. Pero incluso los miembros de las sociedades menos favorecidas, buena parte de cuyo comportamiento tiende a dirigirse a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, funciona hasta cierto punto en los otros niveles. Así, la jerarquía de Maslow no pretende ser un esquema de todo o nada, sino uno que sea útil para predecir la conducta de acuerdo con su mayor o menor probabilidad.

Capítulo II.- La importancia de la motivación en la institución.

II.1.- Importancia de la Motivación Dentro de la Organizaciones

Adair (1992), “considera importante la motivación en la organización, puesto que todo el proceso de selección y desarrollo del personal tiene como finalidad primordial obtener los recursos humanos más capacitados y con mayor potencialidad, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en el logro de los objetivos y metas de la organización”.

Sin embargo no basta con disponer cuantitativamente y cualitativamente de los mejores recursos humanos, sino que se hace necesario la creación de condiciones que interesen o motiven al personal hacia los objetivos y metas que no solo beneficien a la organización sino que también pueda beneficiarla mediante la satisfacción de las necesidades de sus empleados.

II.1.1.- Importancia del gerente en la motivación.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la Motivación de los trabajadores:

II.1.2- Hacer interesante el trabajo.

El Gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacerlo constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, traiga rápidamente apatía y el aburrimiento de estas.

II.1.3- Relacionar las recompensas con el rendimiento.

Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser rígidos para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trañín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la

organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Estos podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

II.1.4- Proporcionar recompensas que sean valoradas.

Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar que tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que solo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensas que podrían ser realmente apreciadas por el personal.

Vale destacar a modo de ejemplo; al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente esté valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone saber además que cosas valora el subordinado.

II.1.5.- Tratar a los empleados como personas.

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueras cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

II.1.6.- Alentar la participación y la colaboración.

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

II.1.7. Clasificación de los incentivos en las empresas.

Mauro Rodríguez Estrada (2000) afirma que: "...el incentivo es un estímulo que desde afuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa. El incentivo sería como empujar un vehículo hasta que el motor encienda y pueda prescindir del empujón". (pag.180)

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- a. Reducir la rotación de personal
- b. Elevar la moral de la fuerza laboral
- c. Reforzar la seguridad laboral

II.7.1 Incentivos financieros.

a) Incentivo financiero.

Se puede afirmar de manera definitiva que tanto el hombre como la industria han exagerado la importancia del dinero creyéndolo el único y más importante incentivo dentro de la empresa.

Basta con revisar estudios anteriores para darse cuenta que, desde Taylor, los estudios en tiempos y movimientos han diseñado un sistema de incentivos salariales tras otro, hasta conformar cientos de ellos y, sin embargo, podríamos

afirmar que ninguno ha sido realmente eficaz, por tal razón describiré cinco de las teorías sobre el papel del dinero en el desempeño laboral. El dinero como reforzador, esta teoría se basa en un enfoque conductista, en donde el dinero se ve como un reforzador condicionado general asociado generalmente a la satisfacción de necesidades básicas. Por desgracia la mayoría de sus estudios están basados en animales, y la generalización a la conducta humana requiere de pruebas más sólidas.

b) Incentivos no financieros.

Se puede mencionar que los incentivos no financieros conforman otro de los elementos de la motivación laboral, que aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo. Para cuestiones de organización, estos incentivos también se clasifican en dos grandes grupos: de higiene y los motivadores.

Factores de higiene. Satisfacen las necesidades de las personas con motivación extrínseca.

Los factores motivadores. Los satisfacen las necesidades de las personas con motivación intrínseca.

c).- Incentivos no financieros de higiene.

Entre los incentivos no financieros de higiene, se mencionan los siguientes: Seguridad. Oportunidad del trabajador de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para realizarlo (seguridad industrial).Clima de trabajo. Relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.

Entre los incentivos no financieros motivadores, se mencionan los siguientes:

- a) Comparación salario o escalafón.
- b) Ascensos.
- c) Reconocimiento por escrito. Diploma, memorándum o constancia de participación.
- d) Reconocimiento verbal. Palabras de estímulo al buen desempeño.
- e) Reconocimiento económico. Dinero, vales o prestaciones económicas al buen desempeño.
- f) Prestaciones. Todos aquellos servicios a los que se hace merecedor el trabajador por el simple hecho de pertenecer a la empresa (servicios médicos, vacaciones, días festivos, días económicos, pensión, etc).

II.7.2- Incentivos más comunes en las empresas.

Dinero: es un incentivo muy complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas. Para aquellos individuos que se encuentran menos favorecidos económicamente significa simplemente proveerse de alimento, ropa, etc. Por el contrario para aquellos individuos que se encuentran en una mejor posición económica significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes conceptos que los individuos pueden otorgar el dinero, no se puede suponer que el aumento de dinero dará necesariamente como resultado una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que se relacionan de modo directo con la producción, son muy efectivos para estimular, si se elaboran estándares adecuados y el sistema es administrado con eficiencia.

Seguridad: Se refiere a los distintos tipos de seguridad que el individuo necesita sentir: físico, psicológico y económico, lo cual varía de unos a otros y pueden servir como un importante incentivo que induce a permanecer en una empresa y

puede alcanzar un nivel de satisfacción del desempeño. Para otras personas, la seguridad puede proporcionar un sentido de libertad e independencia, que estimula a participar más plenamente y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la empresa. Está en posición de ser libre, de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la empresa para alcanzar su seguridad personal.

Estima: Este tipo de incentivos generalmente mezclan prestigio y poder y consisten en oportunidades para hacer tareas que se consideran de importancia para la empresa y para toda la sociedad y, en tener poder sobre las personas y los recursos. Dentro de las empresas se crean oportunidades para que ciertos grupos de empleados reciban recompensas y ayudar a elevar su autoestima. En una empresa se crean oportunidades. Para que algunos empleados o grupos de ellos reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otro grupo de empleados son menos favorecidos. De esta forma también en la sociedad, algunos puestos se consideran con más prestigio que otros.

La autoridad ejercida sobre personas y recursos, es un incentivo fuerte para el individuo que siente una intensa necesidad de poder. Estos individuos se esfuerzan para alcanzar puestos de supervisión y gerencia con el fin de satisfacer esas necesidades. Sin embargo la estructura organizacional tiene un número limitado de puestos directivos, por lo que se deben crear otras oportunidades.

Autorrealización: Estos incentivos influyen en la oportunidad de lograr una sensación de competencia. La competencia se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo.

El motivo de competencia se revela en los adultos como un deseo de dominio del puesto y superación profesional. La efectividad de este incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee, sin supervisión escrita, estricta o restrictiva y que se le dé la oportunidad de competir.

La capacitación debe atender a las necesidades tanto de la conducta como del desempeño que se desea obtener. A través de la capacitación se obtienen conocimientos específicos y se desarrollan habilidades para un trabajo en particular. Ésta influye en el individuo de diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida, ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de la capacitación tiene la oportunidad de lograr un mejor puesto en el trabajo y aspirar a un mayor salario.

También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos.

II.1.8. Técnicas y programas para lograr la motivación en los empleados.

Las técnicas y programas de motivación tienen por objetivo poner en práctica acciones específicas que apunten a satisfacer las necesidades del personal, para de esta forma mejorar su desempeño laboral, aumentar su nivel de satisfacción y desarrollar sus potencialidades.

No se trata solamente de que el empleado quiera obtener una recompensa, sino de que sienta que debe llevar a cabo determinados esfuerzos para alcanzarla. La motivación en el ámbito laboral apunta a satisfacer las necesidades de los empleados de la empresa, lo cual también los orientará su manera de actuar en la empresa, buscando poner en marcha su potencial.

Un empleado que se siente motivado, se identifica con el objetivo de la empresa, y trabaja para que ésta lo logre. El personal que no se sienta motivado

trabajaré sin aportar mayores beneficios para su sector, e incluso sin llegar a alcanzar los mínimos objetivos de rendimiento del mismo.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior (autoestima, desarrollo personal y profesional, afiliación, etc.) de los empleados. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

El diseño de las técnicas de Motivación implica entonces detectar las metas motivacionales del personal de la empresa, y realizar acciones destinadas a cumplirlas, para así generar un mejor ambiente de trabajo, y lograr mayor productividad en sus tareas. Se parte de la base de que un empleado cuyas necesidades están adecuadamente cubierta, trabajara mejor y más eficientemente.

A continuación se revisarán varias técnicas y programas de motivación que tienen diversos grados de aceptación en la práctica. En cada caso se abordará específicamente la manera en que se basan en una o más de las teorías de la motivación que se analizaron en el capítulo anterior.

II.1.9. Administración por objetivos.

“Programa que abarca metas fijadas en forma participativa para cierto plazo y con retroalimentación sobre los avances”. (Robbins, 2000, p. 189).

Hay cuatro ingredientes comunes en los programas de: (Administración por Objetivos), APO especificidad de las metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.

Los objetivos de la APO deben ser enunciados concisos de lo que se espera lograr. Los objetivos de la APO no los decide unilateralmente el jefe y luego los impone a los empleados. La APO sustituye las metas impuestas con otras determinadas en forma colectiva. El gerente y los empleados las escogen juntos y se ponen de acuerdo sobre cómo van a medir cada objetivo debe alcanzarse en un plazo definido, que por lo regular es de un trimestre, un semestre o un año. Así, gerentes y empleados tienen objetivos específicos y plazos estipulados para cumplirlos.

El último ingrediente de un programa de APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO pretende dar una retroalimentación continua acerca del progreso hacia las metas. En términos ideales, se consigue haciendo comentarios constantes a los individuos para que vigilen y corrijan sus propios actos. Como complemento, los administradores hacen evaluaciones periódicas, cuando se revisan los avances.

II.1.10. Programas de reconocimiento a los empleados.

Los programas de reconocimiento a los empleados consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Adoptan numerosas formas.

Hace unos años se realizó una encuesta entre 1500 empleados de diversos entornos laborales para averiguar cuál les parecía el motivador más fuerte de su trabajo. ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento.

En concordancia con la teoría del reforzamiento, premiar inmediatamente una conducta con un elogio estimula su repetición. Los reconocimientos tienen muchas formas. Se puede felicitar a un empleado en privado y en persona por un buen trabajo o bien enviarle una nota manuscrita o un correo electrónico señalando algo

positivo que haya hecho. Para los empleados que tienen una gran necesidad de aceptación social, se pueden reconocer en público sus logros.

Para mejorar la cohesión y la motivación de un grupo, se pueden organizar fiestas para celebrar sus éxitos.

Uno de los más conocidos y usados medios de reconocimiento es el sistema de sugerencias. Los empleados ofrecen ideas para mejorar los procesos o recortar los costos y son premiados con pequeñas recompensas en efectivo.

II.1.11. Planes de pago basados en las capacidades.

El pago por capacidades es una alternativa al pago por puesto. En lugar de que el puesto de un individuo defina su categoría salarial, el pago según las capacidades (también llamado pago por competencias o pago por conocimientos) fija los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados o cuántas tareas pueden realizar.

Capítulo III. Descripción de la Alcaldía Municipal de Tipitapa.

La municipalidad de Tipitapa es un modelo de protagonismo de todos los sectores del municipio, para continuar impulsando programas y proyectos en el modelo de alianza, para propiciar soluciones a la familia y comunidades hasta lograr la satisfacción de la misma. Donde el compromiso de lucha contra la pobreza es transversal y cotidiano, presente en todo lo que hacemos.

III.1.-Nombre de la Empresa. Alcaldía Municipal de Tipitapa.

III.2.-Su Giro.

En los objetivos que hemos planteado procesos de mejoramientos sostenidos, considerando el recurso humano como principal actor del desarrollo de este componente en la municipalidad.

En el Plan Estratégico Municipal de Desarrollo Humano de Tipitapa (Periodo 2015-2023) articulado al Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), se contempla como principal estrategia en nuestra visión la calidad del servicio municipal traducido en mejorar continuamente la satisfacción de los contribuyentes y ciudadanía en general, a partir del bienestar y el confort de los colaboradores.

III.3.-Recursos y Elementos de la Empresa.

Actualmente la alcaldía municipal de Tipitapa, cuenta con un grupo humano de 320 trabajadores dividido en:

270. Trabajadores permanentes

50. Trabajadores Transitorios

244. Hombres

46. Mujeres.

Cabe mencionar que dentro de este grupo humano de la institución se encuentran, 07 personas con discapacidades diferentes.

III.4.-Misión:

Asegurar en cada acción de la función pública el modelo Protagonista de mayorías complementadas con alianzas transformadoras de valores entre hombres y mujeres que aseguren como eje de trabajo la lucha contra la pobreza y desigualdades sociales, motivando el consenso e impulsando los programas emblemáticos de nuestro gobierno central.

III.5.-Visión:

Ser una Alcaldía modelo de funcionamiento fortalecido con líneas de trabajo claras y definidas para lograr un Municipio con Desarrollo Económico, Social, Humano y Sostenible como producto del Consenso y Alianzas de mayorías para satisfacer necesidades básicas y reducción de la Pobreza de las familias en común, basadas en nuestro modelo Cristiano, Socialista y Solidario.

III.6. Retos:

- 1) Creación e instalación de modelos locales Económicos Sostenibles (Pequeña y mediana Empresa, Pequeños Negocios, Cooperativas entre otros).
- 2) Agilizar el proceso de Incorporación de nuestras compañeras mujeres en posiciones de liderazgo efectivo y cargos claves en la Alcaldía.
- 3) Empoderar a las familias protagonistas sobre el potencial Turístico del Municipio.
- 4) Desarrollar un Plan para lograr eficiencia y productividad de los Servidores Públicos, la amabilidad y el buen trato para ganar el reconocimiento y respeto de nuestro pueblo.

5) Cambiar nuestra forma de convivencia laboral a lo interno y en nuestro interno con los movimientos sociales y laborales.

III.7. Funciones.

1. Mejorar e implementar el código de ética y reglamento interno de la Municipalidad para fortalecer las Normas de Control Interno y las Auditorias Sociales.

2. Creación de un Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de la Inversión y Servicio y Gestión Pública.

3. Actualización y nivelación del Conocimiento y Fortalecimiento de la Conciencia de nuestros Servidores Públicos para lograr satisfacción en la ciudadanía.

4. Operativizar las reuniones del Concejo de Dirección Institucional para el seguimiento, monitoreo de los hechos más relevantes del municipio.

III.8 Organigrama (Ubicación y Tamaño de la Institución).

Se encuentra ubicada en el municipio de Tipitapa departamento de Managua, donde era el antiguo hospitalito Yolanda Mayorga, actualmente cuenta con:

01. Oficina de Secretaria del Concejo

01. Oficina del Despacho del Alcalde

01. Oficina de la Vice-Alcaldesa

04. Oficinas Staff

05. Oficina de Apoyo

04. Direcciones

17. Departamentos.

La organización de la institución es lineal y funcional, se dispone de un grupo de áreas con especialidades (Oficinas Staff) que difieren y que no tienen afinidad con las Direcciones, Departamentos y Secciones. Estas no tienen ninguna autoridad directa sobre ningunos de los directores, responsables de departamento y coordinadores de secciones y empleados, únicamente mantienen relaciones de coordinación. Los jefes del Staff solo ejercen autoridad sobre los miembros de su equipo. La labor del Staff es netamente de apoyo técnico a la autoridad superior y al resto de áreas de trabajo.

Los directores son los que mantienen la mayor especialidad técnica y de servicios municipales en la institución, estas áreas de trabajo a la vez descienden en línea de mando a departamentos y secciones, donde el número de colaboradores es menor con una formación más especializada.

Las ventajas de esta organización funcional es que apunta a la máxima especialización, mejor soporte técnico, comunicación directa más rápida y cada área realiza sus actividades específicas. Sus desventajas pueden puntualizarse en la pérdida de autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los especialistas y tendencia a la tensión y los conflictos en la organización.

A continuación les damos a conocer la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Tipitapa.

III.9.- Análisis de la Motivación del Personal de la Alcaldía Municipal de Tipitapa.

Con el fin de demostrar el nivel de motivación que hay en la alcaldía por parte del personal, se aplicó una entrevista al personal del área administrativa específicamente se tomó una muestra de 15 servidores públicos, a quienes se le hicieron un sinnúmero de preguntas que nos dieron como resultado lo siguiente.

En la primera pregunta que hace referencia a la relación entre motivación laboral y organización laboral, el 55% respondieron que están completamente de acuerdo, el 45% respondieron que están de acuerdo, el 0% respondieron que ni de acuerdo ni desacuerdo, dando la misma respuesta de un 0% en desacuerdo. Ver anexo No. 2, tabla No. 1, Grafica No.1

La segunda pregunta dice que si los sueldos y salarios son fuente principal de motivación de los empleados, el 25% contestaron que están totalmente de acuerdo, el 0% de acuerdo y de acuerdo y el 75% en desacuerdo y el 0% completamente en desacuerdo, Ver anexo No. 3 Tabla No. 2, Grafico No. 2.

En la tercera pregunta que se refiere si la motivación laboral debe ir de acuerdo al grado de escolaridad, el 10% contestaron que están completamente de acuerdo, 10% de acuerdo, el 15% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 50% en desacuerdo y el otro 15% completamente en desacuerdo. Ver anexo No. 4, Tabla No. 3, Grafico No. 3.

La cuarta pregunta dice que si la motivación laboral debe estar en función del puesto que ocupa cada persona, en esta el 25% dijo que estaba completamente de acuerdo, el 35% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 25% en desacuerdo y 10% completamente en desacuerdo. Anexo No. 5, tabla No. 4, grafico No. 4.

Quinta pregunta que dice que si la motivación laboral es importante para la satisfacción laboral, el 65% contesto que estaba completamente de acuerdo, el 30% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y en desacuerdo 0%, y completamente en desacuerdo 0%, también. Anexo No. 6 tabla No. 5 grafico No. 5.

La Sexta pregunta nos dice que si la motivación laboral incrementa la productividad, el 60% está completamente de acuerdo, el 25% de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% en desacuerdo y el 0% completamente en desacuerdo. Anexo No. 7, tabla No. 6, grafico No.6.

Con relación a la séptima y última pregunta, la motivación laboral que recibe por parte la organización es adecuada?, el 0% dijo estar completamente de acuerdo, el 30% de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% en desacuerdo y el 10% completamente en desacuerdo. Anexo No. 8, tabla No. 7 y grafico No. 7.

V. Conclusión.

Como conclusión tenemos que los mecanismos motivacionales deber ser aplicados en la Alcaldía Municipal de Tipitapa, con el fin de incentivar a los servidores públicos.

La ausencia de aplicabilidad de las técnicas de incentivos influye negativamente en la prestación de servicios públicos y por consiguiente en la insatisfacción de la ciudadanía, de parte de los colaboradores por su desmotivación en el espíritu del servicio, y por tanto en la utilidad general de la institución.

La Institución ha logrado comprender la importancia que tiene la motivación para los colaboradores de esta institución y cumplir con sus objetivos, Para lograr esta difícil tarea es importante contar tanto con motivadores tangibles como los que no lo son, ya que éstos son parte fundamental del desarrollo del empleado, la permanencia del mismo dentro de la Institución, así como también un mejor desempeño.

Las técnicas motivacionales utilizada por la institución no son las adecuados; ya que se pudo determinar, a través de la opinión de los colaboradores, que los incentivos implementados por la organización, no cumple con las expectativas de los mismos y por ende no realizan sus funciones de la manera adecuada, lo que motiva al empleado a mejorar la calidad de sus tareas, sin embargo están anuente a acompañar el proceso de mejoramiento continuo de las técnicas tales como: Autorrealización, reconocimientos, seguridad etc., con el fin de mejorar el mayor desempeño de los funcionarios públicos.

VI. Glosarios.

Actitudes: Son proporciones evaluativas, favorables o negativas respecto a personas, objetos o acontecimientos. (Robbins, 1987, P.99).

Ambiente: Suma total de las condiciones externas incluyendo los factores sociales y físicos, que tienen el poder o la capacidad de influir en un organismo. (Rosenberg, 1998, P. 321).

Ambiente de Trabajo: Todas las condiciones naturales y psicológicas existentes en el sitio o lugar dentro del cual el trabajador se desenvuelve al ejecutar su jornada de trabajo diaria. (Higiene y Seguridad P. 36-37).

Eficiencia: Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.(Koontz, 1999, P.12.)

Eficacia: Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de calidad y tiempo. (Koontz, 1999, P.20).

Incentivo: son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores. (Salarios, Premios, beneficios Sociales, oportunidades de Progreso, estabilidad en el cargo, Supervisión abierta, elogios, entre otros)(Chiavenato, 1994, P. 82).

Motivación: Es el deseo de hacer muchos esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 1987, P.123).

Satisfacción: Es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior. (Chiavenato, 1996, P.133).

VII. Bibliografía.

1. ADAIR, J. ¿Cómo Motivar?. ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?. Editorial Legis Bogotá - Colombia 1992.
2. CHIAVENATO, Administración de recursos Humanos. Editorial Mc.Graw-Hill Santa Fe - Colombia 2001.
3. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. MOTIVACIÓN AL TRABAJO. Segunda edición México. El manual moderno, 1988. 96 páginas.
4. GIBSON, J. Organizaciones. Editorial. Mc Graw-Hill México, 1991
5. KOONTZ, H. **Administración**. Editorial Mc. Graw-Hill. 1998
6. ROBBINS, M. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc. Graw-Hill 1987
7. VILLEGAS.. Administración de Personal Editorial Mc. Graw-Hill. 1998
8. POTH,M. MOTIVACION (documento en línea). Disponible;
<http://www.monografias.com/trabajos>.
9. SAMPIERI, R. **Metodología de la** Investigación (3era. Edición)
México, Prestice-may Hispanoamérica 1995
10. . KREITNER / KINICKY. **COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**. Tercera edición. España. Mc Graw Hill, 1997. 661 páginas
11. DAVIS, Keith / W. NEWSTROM, John. **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**. Décima edición. México. Mc Graw Hill, 1999. 676 páginas.

12. ARIAS .GALICIAS FERNANDO/HEREDIA ESPINOZA. **ADMINISTRACIÓN DE DE RECURSOS HUMANOS**. Quinta edición. México.Trillas, 1999. 771 páginas.
13. **RECURSOS HUMANOS**. Quinta edición. México.Trillas, 1999. 771 páginas.
14. **LIDERAZGO SITUACIONAL**. Séptima edición. México. Prentice Hall, 1998. 627 páginas
15. [http://www.wikilearning.com/monografia/lamotivación y el comportamiento, organizacional, importancia de la motivación.](http://www.wikilearning.com/monografia/lamotivación_y_el_comportamiento_organizacional_importancia_de_la_motivación)
16. <http://www.microsof.com/business/smb/es/rrhh/motivacional,laboral.msp>

IX.- ANEXOS

Anexo .1.

Entrevista

Tema: Motivación Empresarial para el Capital Humano

Nosotros las estudiantes del último año de la carrera de Administración de Empresas hemos elaborado la presente Entrevista que serán utilizadas con fines académicos únicamente. Agradezco su colaboración.

Encierre en un círculo la respuesta que estime conveniente.

3.1.12. Cuestionario de Entrevista:

1.- La motivación laboral es fundamental para que la Institución logre sus Objetivos.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

2.- Considera usted que los sueldos y salarios son la fuente principal de Motivación en los empleados.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

3.- Considera que la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de Escolaridad de cada persona.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

4.- Considera que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

5.- Considera que la motivación laboral es importante para la satisfacción Laboral.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

6. Considera que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

7.- En su opinión, la motivación laboral que recibe por parte de la organización es la adecuada.

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

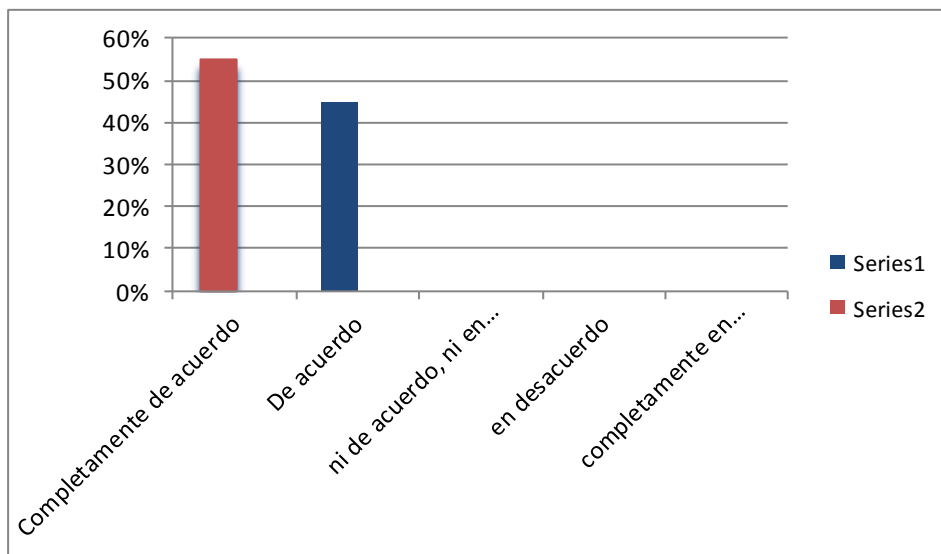
Anexo No. 2.

Gráficos de la Entrevista

Tabla No. 1.

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente En desacuerdo
1.- ¿Considera que la motivación laboral es fundamental para que la organización logre Sus objetivos?	55%	45%	0%	0%	0%

Grafico No. 1

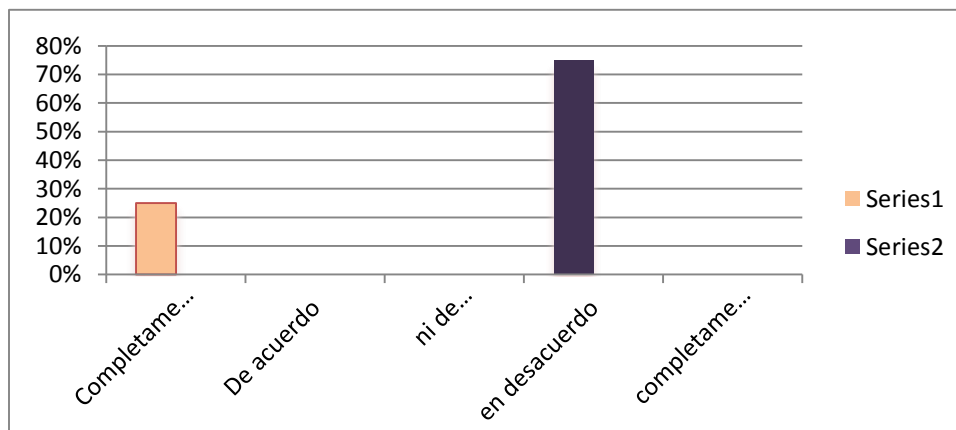


Anexo N. 3

Tabla No. 2.

Pregunta	Completamente De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente En desacuerdo
2.- ¿Considera que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los Empleados?	25	0%	0%	75%	0%

Grafico No. 2

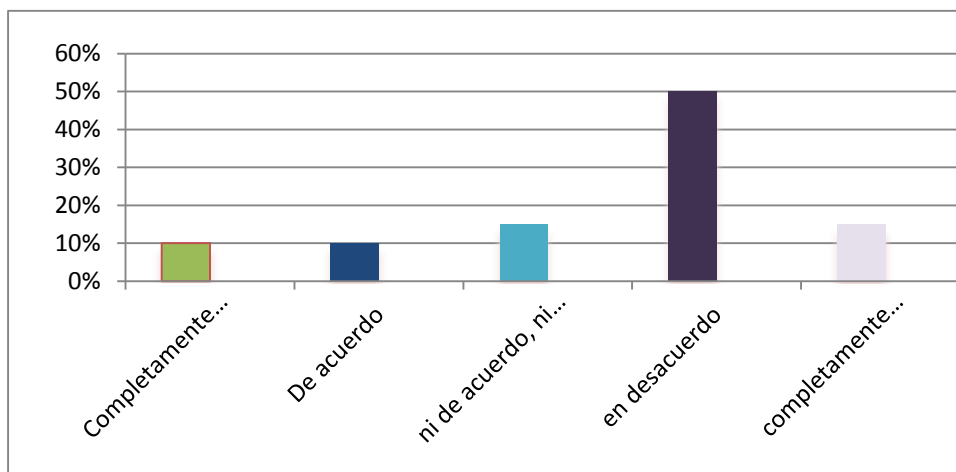


Anexo No. 4

Tabla No.3

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente En desacuerdo
3.- ¿Considera que la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de Escolaridad?	10%	10%	15%	50%	15%

Gráfico No. 3

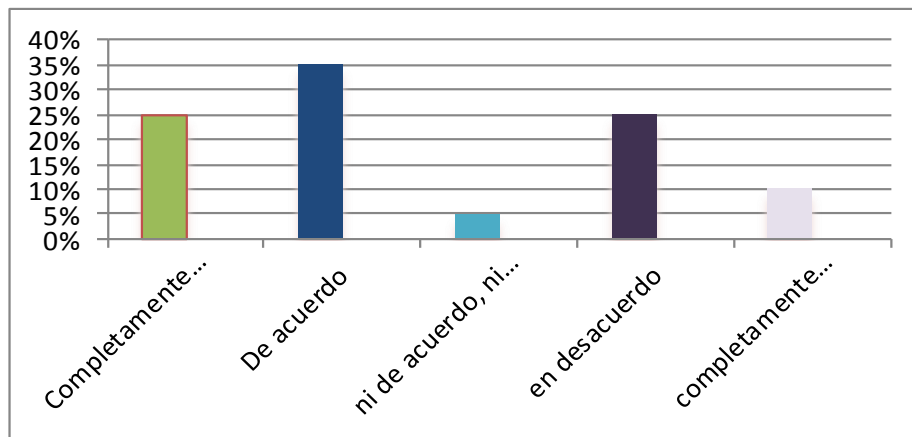


Anexo No. 5

Tabla No. 4

Pregunta	Completamente en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente En desacuerdo
4.- ¿Considera que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona?	25%	35%	5%	25%	10%

Gráfica No. 4

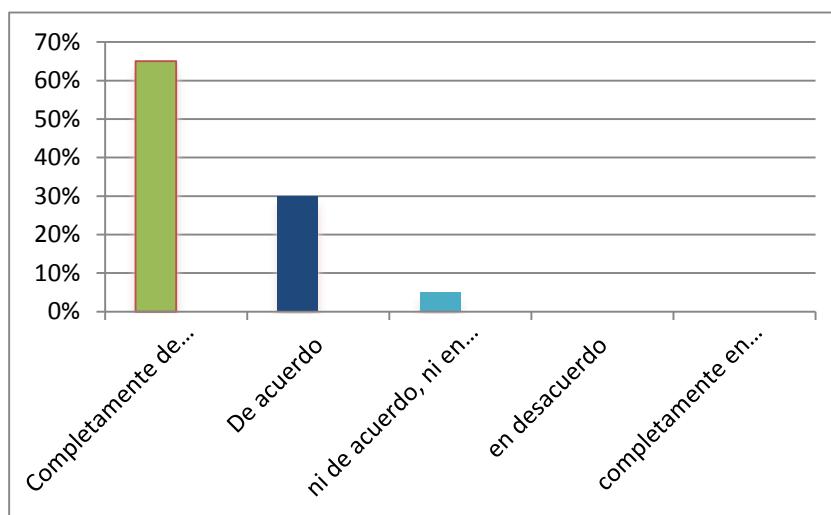


Anexo. 6

Tabla No. 5

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente En desacuerdo
5.- ¿Considera que la motivación laboral es importante para la Satisfacción laboral?	65%	30%	5%	0%	0%

Grafica No.5

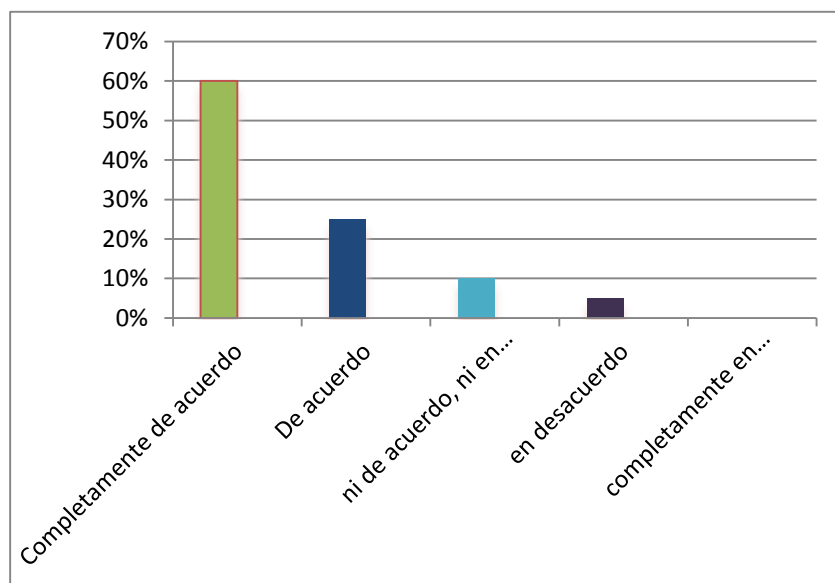


Anexo No. 7

Tabla No. 6

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente En desacuerdo
6.- ¿Considera que la motivación laboral incrementa la Productividad?	60%	25%	10%	5%	0%

Gráfico No. 6



Anexo N. 8

Tabla No. 7

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente En desacuerdo
7- Considera que la motivación laboral que recibe por parte de la organización es Adecuada?	0%	30%	10%	50%	10%

Grafico No. 7

