

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

(FAREM MATAGALPA)



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

TEMA:

Clima Laboral de las empresas productivas y de servicio en el municipio de Matagalpa
en el periodo 2013.

SUB TEMA:

Factores motivacionales que conducen a un clima laboral satisfactorio para los
trabajadores de la Gasolinera UNO – Matagalpa en el periodo 2013.

TUTOR

MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano

AUTORES:

Br. Laura Estela Tórrez Rodríguez

Br. Sandy Vanessa Rodríguez

Matagalpa, Febrero 2014

INDICE

DEDICATORIA	i - ii
AGRADECIMIENTO	iii - iv
VALORACION DE DOCENTE	v
RESUMEN	vi.
I – INTRODUCCIÓN	1-3
Diseño Metodológico.....	3-4
II – JUSTIFICACIÓN	5
III – OBJETIVOS	6
Objetivo General.....	6
Objetivos específicos.....	6
IV – DESARROLLO	7
4.1. Características de la Gasolinera UNO – Matagalpa.....	7
4.2. Clima Laboral.....	7-8
4.2.1. Elementos del Clima Laboral, según Moss.....	9-10
4.2.2. Procesos que intervienen en el Clima Laboral.....	11
4.2.3. Teoría del Clima Laboral, según McGregor.....	11-12
4.2.4. Dimensiones del Clima Laboral.....	12-13
4.2.5. Clima Laboral en las Organizaciones.....	14-15-16
4.3. Motivación.....	16-17-18
4.3.1. Teoría de los 16 deseos básicos de la motivación.....	19-20
4.3.2. Generalidades de la motivación.....	20-21
4.3.3. Motivación y Conducta.....	21-22

4.4. Elementos para una motivación efectiva en la empresa.....	22
4.4.1. Salario.....	22-23-24
4.4.2. Estabilidad Laboral.....	25-26
4.4.3. Comunicación.....	26-27
4.4.4. Oportunidad de ascenso y promoción.....	28-29-30
4.4.5. Incentivos y Bonificaciones.....	30-31-32
4.4.6. Trabajo en equipo.....	32-33-34
4.5. Formas Básicas de la Motivación.....	34
4.5.1. Motivación Extrínseca.....	35
4.5.2. Motivación Intrínseca.....	35-36
4.5.3. Jerarquías de Abraham Maslow.....	36-37
4.6. Satisfacción Laboral.....	37-40
4.6.1. Determinantes de la satisfacción Laboral.....	40-41
4.6.2. Satisfacción y Productividad.....	41-44
V – CONCLUSIONES.....	45-46
VI – BIBLIOGRAFIA.....	47
VII – ANEXOS.....	48

DEDICATORIA

A Dios:

Nuestro padre celestial porque me ha dado las fuerzas que necesito para llegar hasta aquí y ser lo que soy hasta hoy en día, mis mayores muestras de respeto a él, porque sin su gracia no hubiese podido desarrollar ninguna de las habilidades que poseo.

A mis padres:

Porque sin la ayuda y el apoyo incondicional de ellos no hubiese podido lograr mis metas, por su paciencia y empeño para que saliera adelante y me formará profesionalmente.

A mis hijos y mi esposo porque ellos fueron mi pilar y los que me dieron las fuerzas para seguir, por demostrarme su paciencia, comprensión y más que todo el tiempo que me dieron para cumplir con este seminario, mil gracias a ellos.

Al maestro Abel Membreño por la paciencia en el transcurso de desarrollar el contenido de este seminario y por estar presente en cada consulta que necesite de él, como también a las autoridades de la FAREM – Matagalpa, porque me permitieron con su valioso apoyo y colaboración la culminación de mi carrera.

Laura Estela Tórrez Rodríguez.

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme las fuerzas y el conocimiento que necesite para llevarlo a cabo, por ser nuestro creador y por estar conmigo siempre que lo necesito.

A mis padres:

Porque me dieron la oportunidad de salir adelante y cumplir con mis metas y objetivos, porque ellos me facilitaron el asistir a diario a recibir la enseñanza que hoy en día está reflejada en este seminario.

A mis hijos:

Por su paciencia y permitirme que les quitará tiempo para cumplir con una responsabilidad más de mi vida y poder llegar a este triunfo.

A mis maestros y tutor Abel Membreño por que sin el conocimiento de ellos no hubiese sido posible adquirir la enseñanza que me fue transmitida para cumplir con este objetivo realizado.

Sandy Vanessa Rodríguez.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco primeramente a Dios por darme la vida y las habilidades con las que fui capaz de llevar este seminario hasta el final, a mis padres les agradezco porque me asistieron siempre que los necesite, porque nunca recibí de ellos una palabra negativa cuando busque de su ayuda, a mis hijos y esposo por la paciencia y la tolerancia cuando no les preste la atención que necesitan y agradezco también a mis maestro y a mi tutor maestro Abel Membreño por su apoyo y colaboración siempre que necesite de un aporte, y a todas aquellas personas que me brindaron un aporte de manera desinteresada para desarrollar este trabajo, entre ellas mis hermanas.

Laura Estela Tórrez Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la inteligencia que necesite para cumplir con este objetivo, a mis padres por el apoyo incondicional que tuve de ellos en la trayectoria de mis estudios, a mis hijos, muchas gracias a ellos por la paciencia y la comprensión, ya que por ellos logre llegar hasta aquí a obtener un triunfo más en mi vida, a mis maestros por la enseñanza que me transmitieron para cumplir con este estudio.

Sandy Vanessa Rodríguez.

**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 las Bachilleres: LAURA ESTELA TÓRREZ RODRÍGUEZ (CARNET N°. 04940025) y SANDY VANESSA RODRÍGUEZ (CARNET N°. 01259862) con el Tema general: **CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS Y DE SERVICIO EN EL MUNICIPIO DE MATAGALPA EN EL PERÍODO 2013.** Y correspondiente al subtema: **FACTORES MOTIVACIONALES QUE CONDUCEN A UN CLIMA LABORAL SATISFACTORIO PARA LOS TRABAJADORES DE LA GASOLINERA UNO - MATAGALPA EN EL PERÍODO 2013** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda los factores que ejercen la variable: **CLIMA LABORAL** en el desarrollo de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2013.

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

Se extiende la presente a los once días del mes de diciembre del año dos mil trece. **“Inicio de la Autoevaluación Institucional”.**

**Abel de Jesús Membreño Galeano.
Maestro Tutor.**

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo el estudio del clima laboral de las empresas productivas y de servicio en el municipio de Matagalpa, en el periodo 2013, en este estudio se puntualizó como punto clave determinar y describir los factores motivacionales que conducen a un clima laboral y satisfactorio para los trabajadores de la Gasolinera UNO – Matagalpa, se enfocó en relacionar el clima laboral de la empresa con la teoría que plantean ciertos autores en sus aportes a estos temas.

La importancia de este estudio es que se realizó con el propósito de crear una herramienta necesaria para mejorar el clima laboral que actualmente viven los trabajadores de la empresa UNO.

La investigación es descriptiva, porque se trata de describir cada una de las situaciones que se presentan en la empresa para crear motivación y satisfacción laboral, se trabajó con una población y muestra de 36 empleados, se recolectó datos empleando dos instrumentos y técnicas de investigación como: la entrevista aplicada al gerente de la empresa y la encuesta al personal que labora para esta empresa.

Este estudio permitió identificar y medir el grado de motivación de los trabajadores, las técnicas y los factores de motivación que emplea el gerente.

Se recolectó datos de manera consolidada y se obtuvo conclusión a través de gráficos en el programa Excel, y se hizo posible obtener los parámetros que indicaron el clima laboral que se desarrolla entre los empleados de la empresa, y se concluyó que los trabajadores no cuentan con un clima laboral adecuado al desarrollo de sus funciones, ya que no gozan de planes de motivación, por lo tanto no existe un nivel alto de motivación y satisfacción laboral.

I – INTRODUCCIÓN

El presente estudio del clima laboral tiene como propósito identificar los factores motivacionales que influyen en el clima laboral de los trabajadores de la gasolinera UNO – Matagalpa en periodo 2013.

La organización de la empresa de servicios tiene que adquirir un compromiso con sus trabajadores y de esta manera cubrir las necesidades para alcanzar la excelencia y crear un desempeño motivado de sus trabajadores.

Se realizó el presente estudio con el propósito de analizar los factores que influyen en el clima laboral de los trabajadores de la gasolinera UNO – Matagalpa, en el periodo 2013 y de esta manera identificar cuáles de estos determinan el comportamiento eficiente de los trabajadores y proponer otras técnicas de motivación para buscar posibles soluciones y alternativas.

Se ha estudiado este tema por graduados de la carrera de administración de empresas de la UNAN – FAREM Matagalpa, en el año 2007, con el objetivo de retomar la importancia de desarrollar este contenido para buscar posibles beneficios para los empleados de las empresas productivas y de servicio, en los cuales se han encontrados niveles de motivación un poco no satisfactorio, pero si empresas que implementan diferentes técnicas de motivar a sus empleados.

La importancia de este estudio radica en el beneficio que tendrá para los trabajadores de la gasolinera y de esta manera lograr que realicen sus funciones laborales de manera eficiente y eficaz, en un clima laboral adecuado, lo cual convertirá como beneficiarios también a los empleadores.

La motivación en una empresa de servicio es un factor fundamental para crear y mantener un ambiente sano entre los trabajadores y las facultades administrativas. Un clima laboral estable es una inversión a largo plazo, ya que el ambiente forma parte del activo de la empresa por lo que debe ser valorado; cuando en una organización la disciplina es demasiado rígida y bajo presión con el personal únicamente se obtendrán logros a corto plazo.

Si bien Chiavenato (2000) define la motivación como “el impulso de una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”, cabe señalar que los factores que influyen dentro del clima laboral tienen que ver con la empresa y el individuo mismo, ya que el talento humano es el factor más importante en cualquier organización.

El clima laboral es una de las características importantes que deben establecerse en las empresas, ya que es un factor clave para mejorar las relaciones interpersonales entre las personas y la empresa, todo gerente debe interesarse en capacitar a su personal y de esta manera el trabajador se sienta comprometido con la empresa y esto generará un alto grado de productividad y eficiencia en las funciones que desempeña cada uno de ellos, lo cual es un beneficio para el empleador, contar con un personal altamente calificado, motivado y comprometido, ya que el gerente debe estar claro que si no crea en su empresa un buen clima laboral, lógicamente se está condenando o dirigiendo a un fracaso empresarial.

Para mejorar el clima laboral el empleador debe tomar en cuenta que siempre debe mantener la equidad entre sus empleados y tener presente siempre la facilidad de resolver conflictos y de esta manera evitar la desmotivación en el clima laboral de sus empleados.

Uno de los elementos más importantes para mejorar el clima laboral es la rotación del personal, esto ayuda a mejorar la convivencia de los empleados, además se debe tomar en cuenta que la falta de reconocimiento e incentivos por el trabajo realizado de manera eficiente generará directamente la insatisfacción laboral.

El objetivo que se debe implementar en una empresa debe ser promover herramientas a los administradores y de esta manera mejorar la motivación y la comunicación con los trabajadores.

En los objetivos se analizó los factores motivacionales que influyen en el clima laboral de los trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa, así mismo se

determinó y se describió dichos factores para proponer técnicas que influyan en el clima laboral de estos.

Otro punto importante que debe conocer la empresa de servicio es que la adaptabilidad que está muy unida a la flexibilidad; sabiendo que adaptabilidad no es más que aceptar la situación actual, en otras palabras es no poner resistencia al cambio y la flexibilidad es la capacidad de adaptarse a las circunstancias, los tiempos y personas por que se proporcionara información de técnicas y mecanismos que ayuden a la organización a elevar la productividad beneficiando a toda la empresa y a sus miembros para la realización de sus actividades y manejo de todos sus recursos de una manera más eficiente y eficaz.

En la actualidad el comportamiento de los subordinados que puede ser deficiente o bien productivo es causado por el desarrollo del área administrativa y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben por sus capacidades y valores, este varía dependiendo de la forma o modelo de la administración y de las decisiones que de ellas tomen las directrices, es decir que la gerencia es un factor esencial para determinar el clima laboral.

Diseño Metodológico.

El diseño metodológico es una relación clara y concisa de cada una de las etapas de la investigación, se puede decir que es una descripción de la manera cómo se realizo este análisis.

Es por eso que se afirma que la investigación es cualitativa por que en el diseño se conocieron los beneficios que ofrecen los empleadores a sus subordinados, se observo al trabajador y por otro lado también al empleador utilizando como instrumento la encuesta, el cuestionario y la observación, los cuales son los medios requeridos para este tipo de estudio.

La investigación cualitativa requiere de un profundo entendimiento acerca del comportamiento humano y las razones que lo determinan permitieron conocer los

factores motivacionales que influyen positivamente en los trabajadores de la gasolinera.

Se seleccionó una muestra de 36 empleados que es toda la población que labora en Gasolinera UNO – Matagalpa para llevar a cabo el estudio, la cual lleva a conocer, actitudes, propiedades y características del objeto de estudio, se procesaron datos en el programa Excel y se recopilaron a través de los gráficos para facilitar el análisis de los resultados de las variables estudiadas, profundizando el nivel de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores y así mismo determinar e identificar el clima laboral en el que se desarrollan los empleados.

Por su nivel de profundidad se determinó esta investigación como descriptiva, porque en su desarrollo se trato de describir cada una de las situaciones que viven los trabajadores en el ambiente laboral y social en la empresa.

La investigación es de corte transversal por que el análisis se realizo por un periodo determinado, ya que la investigación se limito a un periodo determinado, y únicamente se recolecto datos de ese periodo descrito, en el que se analizo los factores que influyen en el clima laboral de la gasolinera UNO - Matagalpa.

Se determinó el análisis como eje transversal porque es el instrumento que contribuyen a la formación de la personalidad, inculcando respeto e igualdad de derechos en una organización, y por ende es el que elimina discriminaciones que se pueden presentar en un ambiente laboral y mejorarlas para lograr el éxito de esta investigación es necesario acompañarla de este eje, aplicando técnicas y determinando factores que influyen en la motivación y que sean de utilidad y productividad para esta empresa y que los resultados se conviertan en instrumentos útiles y satisfactorio que influyan de manera positiva en el clima laboral de los trabajadores de la gasolinera UNO – Matagalpa.

II - JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el mercado laboral es tan competitivo y exigente que es necesario tener conocimientos plenos de los factores que afectan e influyen en el clima laboral de las empresas.

Es por esta razón que se pretendió que el resultado de la investigación tenga como propósito identificar ¿cuáles son los factores motivacionales que han sido aplicados a esta empresa? y de esta manera sugerir otros que den posibles soluciones y los lleve a evitar conflictos, desacuerdos y los conduzca a un clima laboral satisfactorio.

Actualmente las empresas no se enfocan en crear un ambiente agradable en el que se puedan desarrollar sus trabajadores, aplicando los factores motivacionales como satisfacción laboral o un clima laboral adaptable.

El impacto que este estudio tendrá para la Gasolinera UNO, para el empleador y los trabajadores es que servirá de guía para mejorar los factores motivacionales aplicados en la empresa el crecimiento, desarrollo y un ambiente satisfactorio para los trabajadores y que sirva de ayuda a la gerencia y de esta manera puedan obtener mayor eficiencia y compromiso laboral de parte de sus empleados, y tendrá como beneficio mejorar la calidad del clima laboral que se vive en la empresa como también servirá de guía para toda la sociedad y la población estudiantil que consulten acerca de este tema, para desarrollar determinado estudio.

Con este estudio se pretende dar a conocer al gerente de la Gasolinera UNO los factores motivacionales que influyen en la estructura organizativa y que requiere de un estilo gerencial mas inspirador y menos jerárquico, lo cual no significa un gerente sin autoridad, sino reconocer que es necesario dar mayor motivación a sus subordinados para un mejor desempeño en la realización de sus actividades por lo que ocasionará un impacto positivo dentro de la organización proporcionando un ambiente creativo y estable.

III. Objetivo General:

Analizar los factores motivacionales que influyen en el clima laboral de la empresa Gasolinera UNO de Matagalpa en el periodo 2013.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores que motivan a los trabajadores de la Gasolinera UNO – Matagalpa.

- Describir los factores motivacionales que conllevan a la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gasolinera UNO – Matagalpa.

- Evaluar los factores motivacionales que permitan un clima laboral satisfactorio para los trabajadores de la Gasolinera UNO – Matagalpa.

- Suministrar los resultados obtenidos que conlleven a la mejora del clima laboral de los trabajadores de la Gasolinera UNO – Matagalpa.

IV – DESARROLLO

4.1 Características de la gasolinera UNO - Matagalpa

La gasolinera UNO – Matagalpa se fundó con el nombre de Chevron Global Lubricant & Technology Marketing es una división de Chevron Product Company, subsidiaria y propiedad de Chevron Corporation con sede en San Francisco, California, Chevron Global Lubricant es de líderes en el mercado de lubricantes terminados, aceites básicos y su tecnología, actualmente se conoce con el nombre de UNO.

Esta estación de servicio está ubicada en la Ciudad de Matagalpa, carretera a San Ramón en Las Marías.

4.2. Clima Laboral.

Concepto: por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio.

Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Forehand y Gilmer (1965) definen el clima laboral como un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otras, son estilos de dirección, normas y

medio ambiente fisiológico, es el reflejo de la interacción entre ambos, lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. Puesto que si el ambiente esta a la par de las necesidades del trabajador este se desarrollará de manera eficiente dentro de su puesto de trabajo y esto conducirá obviamente beneficios para su empleador.

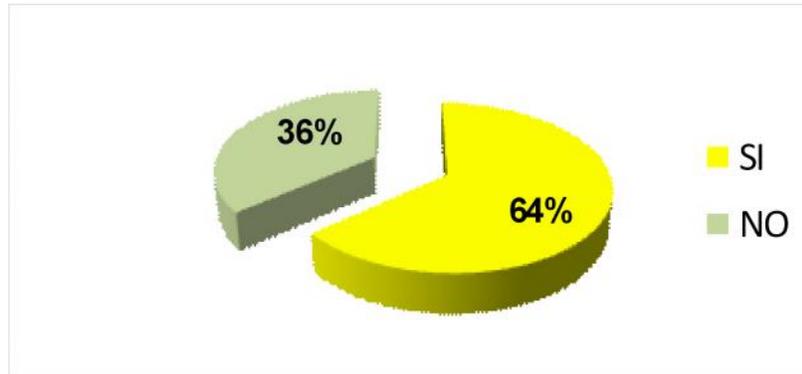
Moss (1989) define el clima laboral como un aspecto individual de un empleado en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.

Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales, el clima tiene un carácter temporal.

Cuando se cuenta con un trabajador con un carisma apropiado a la empresa y capaz de desempeñar cualquier función que le sea asignada, la cual pueda desempeñarla de manera eficiente, en su comportamiento demostrará el grado de satisfacción que sienta en su puesto de trabajo y beneficiara a la empresa, ya que la persona que demande un servicio, percibirá buenos modales, cordialidad y amabilidad por parte del empleado.

El clima laboral que se percibe en toda empresa refiere a dar una imagen de lo que es la institución en sí, ya que todo empleado refleja en su comportamiento el ambiente que le rodea el cual es percibido por cada una de las personas que prestan un servicio en la empresa, a menudo ocurre que el empleado que no se desarrolla en un ambiente laboral satisfecho, genera inconformidad y como resultado no se obtendrá un empleado con trabajo eficiente y de calidad.

Gráfico N° 1. Conocimiento del término Clima Laboral.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 64% de los trabajadores si tiene conocimiento del clima laboral, porque a diario se desarrollan en una ambiente de interacción entre sus compañeros de trabajo, en cambio el 36% opina que no, debido a su nivel de escolaridad, por lo tanto significa que si se conoce el termino clima laboral en la empresa.

es necesario reconocer que hoy en día las personas que prestan servicios en determinada empresas ya sea de servicio o de producción enfocan su objetivo en el término de la remuneración, es por esta razón que no le dan el grado de importancia que tiene el termino clima laboral en el desarrollo de sus funciones y el ambiente laboral que les rodea, y se limitan a describirlo únicamente como la relación que a diario establecen con sus compañeros de trabajo.

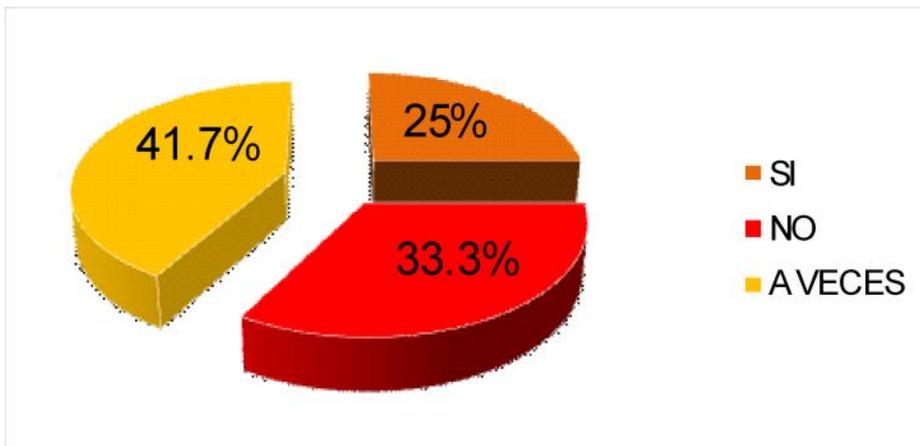
4.2.1. Elementos del Clima Laboral, según Moss (1989).

- ↪ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ↪ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ↪ El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ↪ El clima junto con las estructuras y características de las organizaciones y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un trabajador que se desempeñe en un ambiente que transmita positivismo, en el cual cada función que le sea asignada, la desarrolle con eficiencia y de manera satisfecha, tendrá un comportamiento dinámico y motivado.

También es importante reconocer y tomar en cuenta que el ambiente físico en el que se desarrolle un trabajador es lo que generará el tipo de comportamiento.

Gráfico N° 2. Condiciones necesarias para el desempeño laboral.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 25% de los trabajadores afirman que si cuentan con las condiciones necesarias y preventivas para desempeñarse, porque les proporcionan los medios necesarios, en cambio el 33.3% expresó que no cuentan con un ambiente adecuado porque carecen de métodos para alguna manipulación de algunos objetos y el 41.7% manifiestan que a veces porque no siempre tienen lo que necesitan para su buen desempeño.

Conforme a los resultados antes expuestos se puede considerar que los trabajadores no cuentan con las condiciones necesarias para el desempeño laboral ya que como parte de las observaciones en lo que es el área de pista no cuentan con suficientes extinguidores, no se encuentran lo suficientemente protegidos, en la inhalación directa de químicos que pueden ser perjudicial para la salud de ellos, como también para el medio ambiente.

4.2.2. Procesos que intervienen en el clima laboral

Según Brunet (1989), todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre estas no puede faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está hoy por hoy.

Debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación entre las necesidades de los empleados y los requerimientos de la empresa.

Se deben conocer las influencias de las audiencias proscriptoras, las cuales son los amigos y familia quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado y esto marca en gran parte el comportamiento del trabajador en la organización.

El empleador tiene que tomar en cuenta que un trabajador necesita que se le tome en cuenta sus necesidades y las herramientas necesarias para desarrollarse en su puesto de trabajo, ya que de esta manera obtendrá un empleado responsable, eficiente y comprometido con la empresa.

Uno de los procesos importantes es la comunicación que exista entre el empleador y el empleado, y que se desenvuelvan en un ambiente de confianza, ya que permitirá evitar cualquier confusión o problema que se llegue a presentar.

4.2.3. Teoría del Clima Laboral, según McGregor.

Esta teoría examina el lado humano de la empresa y el comportamiento de las personas en el trabajo.

Modelo X, expone que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas y dirigidas para que desarrollen el esfuerzo adecuado en la realización de los objetivos de la empresa.

Hoy en día los trabajadores dependemos mucho de una persona superior que supervise las tareas que se nos encomiendan a diario, para poder cumplir con la productividad y los objetivos de la empresa.

Modelo Y, El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr tanto sus metas y objetivos personales, como los de la organización.

La teoría de Likert (1965) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

Existen muchas teorías que nos dan una idea y aporte de lo que es clima laboral, pero hoy en día en muchas de las organizaciones no se vive un clima laboral adecuado, ni satisfactorio y la mayoría de las personas trabajan desmotivados y evitan normalmente estar cargados de múltiples funciones, tienen que tener un jefe inmediato asignado por la gerencia para que puedan cumplir las funciones y con los objetivos que persigue la empresa, el empleado necesita estar motivado para desarrollar sus tareas de una manera que se sienta comprometido e institucionalizado con la empresa, para que el empleador cumpla con sus objetivos tiene que implementar las diferentes teorías de la motivación.

4.2.4. Dimensiones del Clima Laboral

Las dimensiones del clima laboral son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Rodríguez (1999) el clima laboral en una empresa es un complejo que interviene en múltiples variables tales como: el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten sus valores y sus normas.

El clima laboral en una organización abarca todo lo que tiene que ver con el medio en el que se desarrollan los empleados, ya que cada instrumento o herramienta que sea necesario de requerir y que la empresa lo tenga accesible servirá de manera eficiente para el ambiente en el que el empleado se desarrolle.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima laboral en función de ocho dimensiones entre las que cita:

- ✓ Los métodos de mando, que se refiere a la forma que utilizará el empleador para exigir y lograr que se cumplan las metas de la empresa, lo cual debe ser de una manera profesional y con ética para evitar generar temor en vez de respeto por parte de sus trabajadores.
- ✓ Las características de las fuerzas motivacionales, las cuales son los procedimientos que se utilizan y que se emplean para lograr motivar a los trabajadores y responder a cada una de las necesidades que ellos demanden.
- ✓ Las características de los proceso de comunicación, la comunicación es lo primordial para el funcionamiento de la empresa, ya que esta es la que evita un cien numero de conflictos, desacuerdos y negatividad entre los empleados, un gerente hoy en día debe de ejercer la comunicación ya sea verbal o escrita con sus empleados para lograr que su equipo de trabajo se proponga cumplir con los objetivos de la empresa.
- ✓ Las características de los procesos de toma de decisiones, se refiere a la manera como un gerente debe tomar las decisiones en la empresa ante cualquier circunstancia que se le presente, y tener certeza que la decisión que tome sea la correcta y la adecuada.
- ✓ Las características de los procesos de planeación, es la forma en la que se establece un sistema con un proceso administrativo fijado con la meta de cumplir con los objetivos de la empresa, y de esta manera llevar un control en cada proceso.

4.2.5. Clima laboral en las organizaciones según:

James y Sell (1981) La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.

En pocas palabras, el tema de clima organizacional surge cuando se tiende a dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

Brown y Moberg (1990): Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (1993): Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Water (1993), citado por Dessler: Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

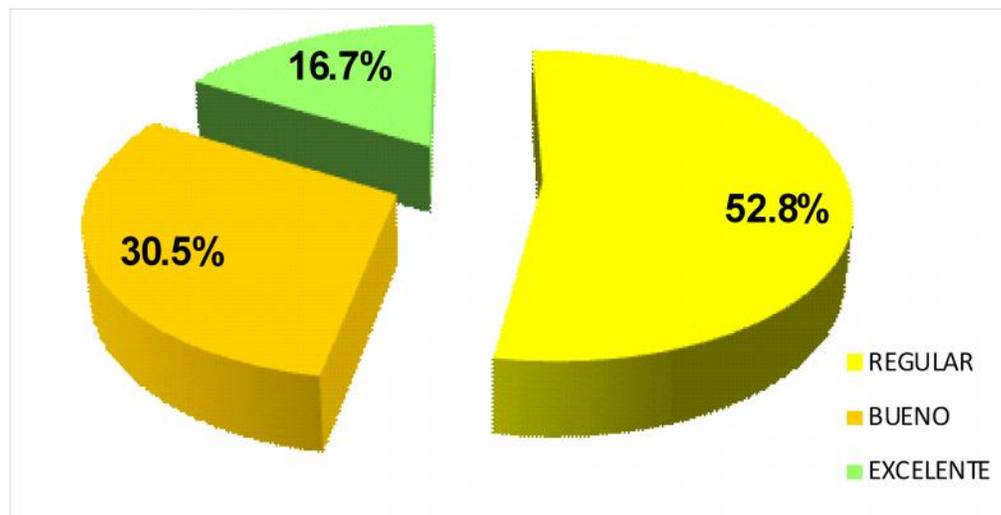
Cabrera (1996): Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Robbins (1999): Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Gálvez (2000): El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Se puede observar que son muchos los autores que usan adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades, impresiones, y entre otros, el clima laboral no es más que la personalidad de cada individuo atribuyendo sus características. Recordando las palabras de un docente que impartió la asignatura de recursos humanos quien mencionaba la importancia de “estar enamorado de su trabajo” y darnos cuenta lo valioso que es para ambas partes (empleado-empleador) el estar realmente enamorado de lo que se hace, obviamente el aspecto económico es importante pero no cabe duda que estar conforme con las actividades que se realizan es el punto estratégico que garantiza mayor éxito para la organización y para el crecimiento laboral como persona.

Gráfico N° 3. Clima Laboral.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 16.7 % de los trabajadores consideran que el clima laboral en la gasolinera es excelente en cambio el 30.5%, opina que es bueno, porque cada persona crea su mismo ambiente y el 52.8% expresa que es regular, ya que no siempre hay conformidad en el equipo.

Se considera que el clima laboral en lo que se observo esta en dependencia del trabajador como ser humano es si y este 52.8% que en su mayoría opina que es regular obedece en gran parte al trabajador como persona por que así como existen trabajadores responsables así mismo existen trabajadores conflictivos que no trabajan bajo un mismo objetivo. pero el ser humano es el que dirige y gobierna su bienestar de acuerdo a la manera como quiere sentirse, muchas veces ocurre en las empresas, que los trabajadores que se encuentran con mejores remuneraciones y condiciones, son los que crean un clima laboral poco satisfactorio hasta para ellos mismos, por lo tanto profundizamos que con el 30.5 % de los trabajadores que manifestaron que el ambiente se lo crea cada individuo, pero no desligándonos de las importancia que tienen las técnicas de motivación en la empresa.

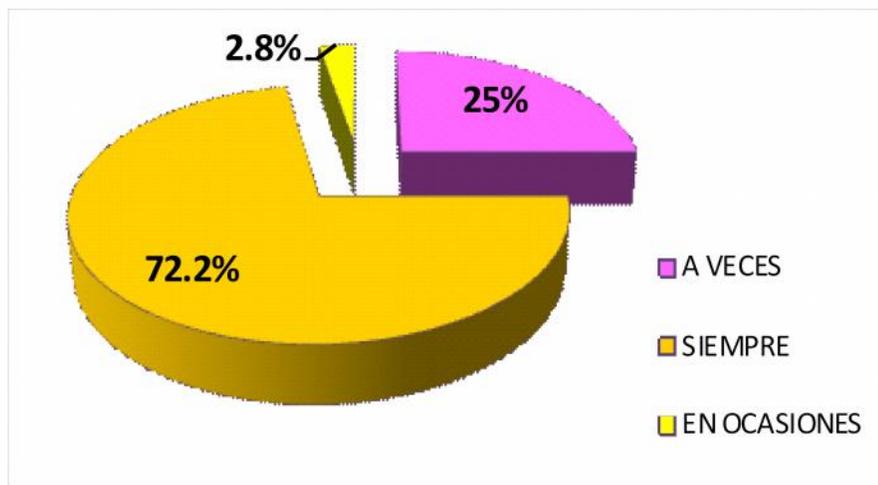
4.3. Motivación

Conceptos.

Stoner (1999) define la motivación como una característica de la psicología humana, el cual incluye los factores ocasionales, canalizan y sostiene la conducta humana. La motivación habla de lo que hace que las personas funciones.

La motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

Gráfico N° 4. Importancia de la motivación para el desempeño laboral.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 72.2% expresó que si, porque si no están motivados no desempeñan bien sus funciones, en cambio el 25% opina que a veces es importante sentirse motivado, cuando se requiere cumplir una meta a corto plazo y el 2.8% manifestó que en algunas ocasiones si es necesario que los motiven para rendir con eficiencia en la empresa.

Los trabajadores siempre van a tener la necesidad de sentirse motivados, expresan que la motivación les induce a seguir adelante por la empresa, y que cuando el gerente les establece metas a cumplir en un determinado periodo los motivaba hasta cierta manera, comentaban que antes como gasolinera TEXACO les implementaban un programa de motivación llamado cliente misterioso y que ahora como UNO ese programa ha desaparecido.

Cuando un empleado se siente motivado, crea en él mismo un estado de conducta activa, en la que dirige sus propios actos y siempre mantiene su responsabilidad a nivel de un empleado eficiente, crea metas y logros con la idea y el propósito de llevarlos al éxito, si realiza funciones que las tiene que desempeñar en equipo trata de aplicar principios motivacionales para obtener comportamientos y aportes

con necesidades e intereses de cumplir con las funciones asignadas a cada uno de los miembros de su equipo.

La motivación es de vital importancia para los colaboradores de una compañía debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Cuando un gerente cuenta con un personal altamente motivado tiene que reconocer que serán capaces de aportar ideas creativas e innovadoras en dirección al desarrollo y buen funcionamiento de la empresa, y es seguro que esta implementación podrá generarle éxito al equipo de trabajo en la organización.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo de esta manera así la empresa estará en condiciones de formar un clima laboral sólido y confiable.

Cuando un dirigente de una empresa cuenta con un personal con alto grado de motivación, el ambiente que se percibirá en la empresa será un ambiente de un personal deseado de alcanzar metas, esfuerzo, conducta, calidad y necesidad de cumplir con la empresa.

La motivación se puede ejemplificar cuando una persona tiene hambre, porque lo relacionamos con esto, por que una persona con esta necesidad de alimento le provoca la conducta de ir a buscar alimento para llenar esa necesidad que él siente y por lo tanto lo encamina a satisfacer una necesidad, a través de esta reflexión, podemos darnos cuenta que la motivación, nos dirige a satisfacer una necesidad.

Existen muchos motivos que nos pueden llevar a sentir una necesidad, puede ser una necesidad que se venga a la mente, imaginarnos que deseamos algo y

razonamos que lo necesitamos o también un deseo emocional de ver o escuchar a una persona por cierta atracción o simplemente podemos sentir el rechazo de no ver a esa persona, lo cual todas estas necesidades nos llevan a sentirnos motivados de la necesidad de tener o hacer algo.

Sin embargo es indispensable emplear la motivación en una organización, ya que a través de ella, se puede lograr un ambiente laboral satisfactorio y un mayor logro y alcance de objetivos en la empresa.

4.3.1. Teoría de los 16 deseos básicos de la motivación, según Steven Reiss.

Steven Reiss propuso una teoría en la que se encuentran 16 deseos básicos que guiarían prácticamente todos los comportamientos humanos, los cuales motivan nuestras acciones y definen nuestra personalidad:

- ✓ Aceptación, la necesidad de sentirse aprobado.
- ✓ Curiosidad, la necesidad de aprender.
- ✓ Comer, la necesidad de alimentarse.
- ✓ Familia, la necesidad de tener hijos.
- ✓ Honor, la necesidad de ser leal a los valores tradicionales de nuestro grupo étnico o clan.
- ✓ Idealismo, la necesidad de buscar justicia social.
- ✓ Independencia, la necesidad de asegurar la individualidad.
- ✓ Orden, la necesidad de tener un ambiente organizado y estable.
- ✓ Actividad física, la necesidad de hacer ejercicio.
- ✓ Poder, la necesidad de influenciar.
- ✓ Romance, la necesidad sexual.
- ✓ Ahorrar, la necesidad de guardar.
- ✓ Contacto social, la necesidad de tener amigos.
- ✓ Posición social, la necesidad de destacar socialmente.
- ✓ Tranquilidad, la necesidad de sentirse seguro.
- ✓ Venganza, la necesidad de obtener un desquita.

Indudablemente cualquier deseo que sintamos como seres humanos nos llevará a sentirnos motivados de satisfacer una necesidad y posteriormente sentimos la necesidad de ser aceptados tanto en la sociedad, como en cualquier centro de trabajo donde nos presten las condiciones para desarrollar nuestra habilidades y conocimientos de manera que es indispensable que estemos rodeados de un ambiente lleno de necesidades como por ejemplo la necesidad de tener una familia o comer alguna cosa específica o la necesidad de hacer ejercicio, reconociendo que esta tarea nos lleva a mejorar nuestra apariencia física y mental, lo que nos conlleva a mejorar nuestro estado de ánimo y así mismo darnos cuenta que sin necesidades en la vida personal y laboral no sabríamos que significa el término motivación.

4.3.2. Generalidades de motivación.

Según Whittaker & Whittaker (1991) describen la motivación "Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos, esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo.

Generalmente la motivación viene de una necesidad que sintamos y como seres humanos a menudo tenemos necesidades que solo es posible cumplirlas si sentimos la motivación de llevarlas a cabo, la cual nos impulsa a cumplir metas y objetivos que nos planificamos en nuestra vidas y así mismo en nuestro trabajo.

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad,

agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, llegando hasta puntos extremos como hacer huelga.

La motivación requiere el conocimiento de la gente, su cultura y sus intereses, es necesario que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben de la empresa son justas, y que tengan la confianza de que un trabajador que realiza un desempeño muy pobre no ganará las mismas recompensas que otro, porque cada reconocimiento que el empleador realice tiene que estar de acuerdo al tipo de trabajador, la eficiencia y productividad en la que este desempeñe sus funciones.

Los gerentes necesitan hoy en día hacer que sus empleados se sientan motivados para beneficio de ambos, ya que cuando se cuenta con un buen trabajador es necesario que este sea recompensado y reconocido en la empresa.

4.3.3. Motivación y conducta.

Con el objetivo de explicar la relación que existe entre la motivación y la conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato (2001), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana las cuales son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Es decir que si un trabajador no está motivado su comportamiento en la empresa será desagradable ante los demás trabajadores lo cual no lo llevará a la perspectiva de cumplir con los objetivos de la empresa, ni con las funciones que le son asignadas y es de mucha importancia recalcar y reconocer que las empresas necesitan tener a su equipo de trabajo motivado para que ellos siempre estén dirigidos a los objetivos que se propone la empresa.

4.4. Elementos para una motivación efectiva en la empresa

Entre otros elementos fundamentales para la motivación es importante destacar los siguientes:

4.4.1. Salario

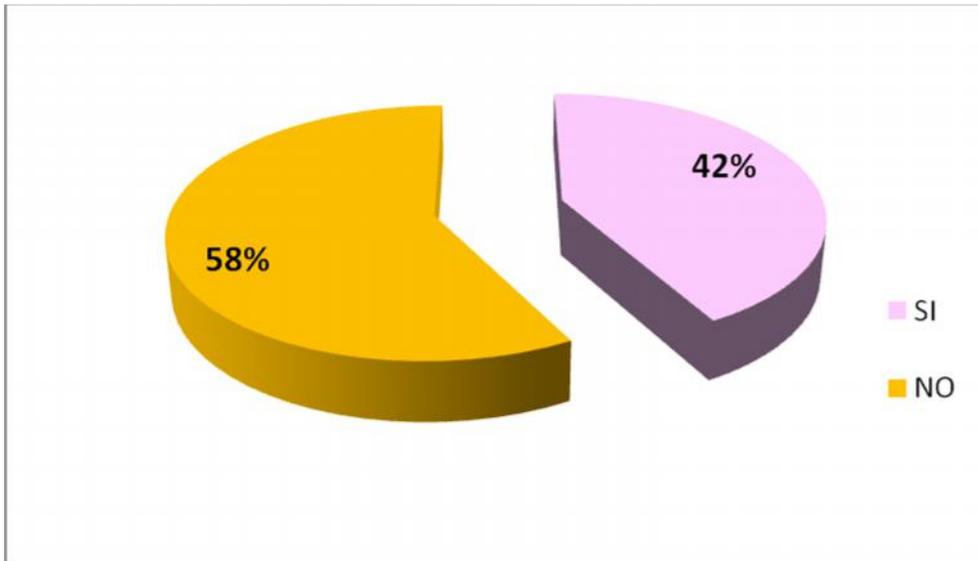
Concepto: La palabra salario se define como sueldo o estipendio, remuneración de la persona que trabaja por cuenta ajena en virtud de un contrato laboral.

Chiavenato (2009) es el pago que recibe un trabajador de forma periódica de mano de un patrón/empleador, es la retribución monetaria que reciben los obreros y trabajadores por su servicio.

Cuando hablamos de salario entendemos que es la suma de dinero y otros pagos que recibe un trabajador de manera periódica por parte de su empleador por la realización de una tarea específica.

Cuando un empleador asigna un salario justo a un trabajador este tiende a sentirse motivado, de cierta manera se lograría progreso en la empresa y más aun cuando recibe comisiones por ventas, ya que es uno de los elementos importantes que se deben de aplicar a una empresa para motivar al personal.

Gráfico N° 5. Salario.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

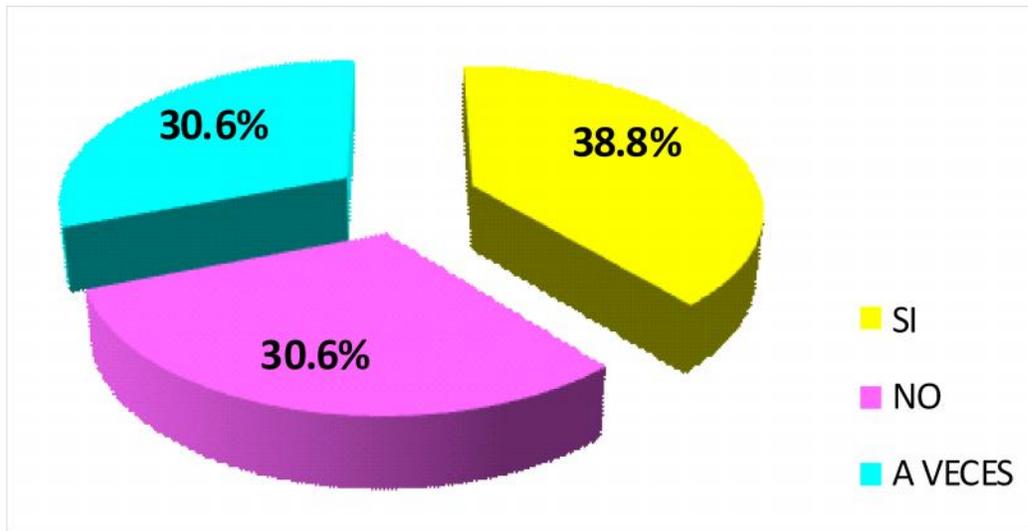
El 42% de los trabajadores afirmó que si están satisfechos con el salario que devengan porque es lo justo de acuerdo a las tareas que les asigna, pero el 58% manifiesta que no están satisfechos porque no cubre sus necesidades y el trabajo es bajo presión. Según los resultados nos reflejan que un alto porcentaje de empleados están satisfechos con el salario a pesar de alto grado de desmotivación que presentan dichos trabajadores esto obedece a que los trabajadores por su bajo grado de escolaridad no aspiran a un mayor salario.

En una empresa el salario siempre debe ser equitativo para evitar conflictos y desacuerdos entre los mismos trabajadores y cada pago que se le asigne a éste, debe ser lo justo de acuerdo a las funciones que lleva a cabo en su rol laboral dentro de la empresa.

De la misma manera es necesario reconocer que para que un trabajador demuestre siempre una actitud positiva, logrando dar una buena imagen de la empresa, debe devengar un buen salario y así la empresa se evita quejas e inconformidades en su equipo de trabajo, y al mismo tiempo asegura la fidelidad y lealtad de sus empleados.

El Comportamiento Laboral, depende del grado de satisfacción que tenga el empleado en cuanto a su salario, y un trabajador satisfecho se fijará metas alcanzables para lograr los beneficios de la empresa para la cual labora.

Gráfico N° 6. Influencia del salario en el comportamiento laboral.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

El 38.8% de los trabajadores respondió que si influye el salario en su comportamiento en la empresa, porque con un salario bajo no hay motivación, el 30.6% opina que a veces si influye por que se presenta desigualdad en los salarios y el 30.6 manifestó que no influye porque el comportamiento en cada persona es nato y de acuerdo a su cultura, así será el comportamiento de cada persona en la empresa.

Se constató que los trabajadores tienden a trabajar con el salario que les ofrezcan bajo la condición de cubrir una necesidad básica del ser humano y para que un trabajador rinda con eficiencia en un trabajo, tiene primero que tenerle amor a su trabajo y a las cosas que hace, y que aun empleado debe gustarle lo que hace no caer en el error de hacer solo lo que le gusta en la empresa.

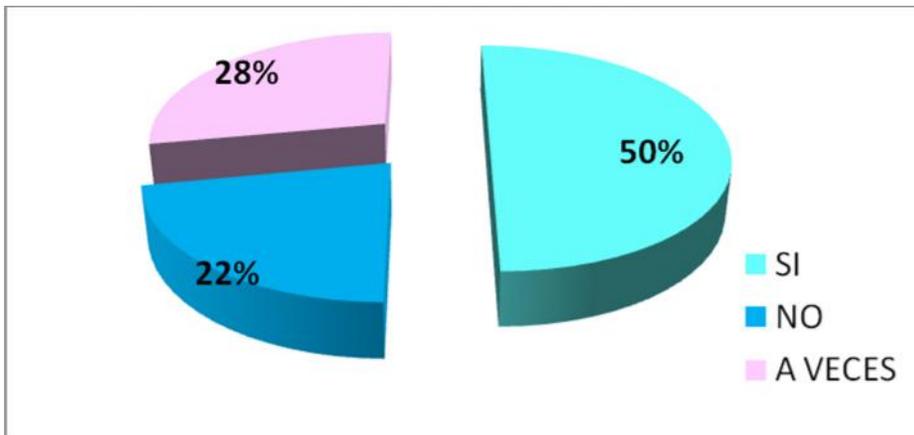
4.4.2. Estabilidad Laboral

Concepto: Consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas.

La estabilidad laboral garantiza a los trabajadores que recibirán un ingreso fijo, lo que les permitirá satisfacer sus necesidades, como también las de su núcleo familiar, es importante reconocer que un trabajador que sienta que la empresa le da estabilidad en su puesto de trabajo generará alto grado de índice productivo y de esta manera no solo se beneficia el empleado, sino también la empresa.

La estabilidad provoca que el trabajador se sienta protegido por la empresa, y evita provocar en él inseguridad de que se dé un despido, es importante reconocer que cuando una empresa emplea como una de sus políticas la estabilidad en un empleado, forma un individuo satisfecho no solo con su salario, sino con las tareas que realiza para el buen funcionamiento de la empresa.

Gráfico N° 7. Estabilidad laboral en la empresa.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 50 % de los trabajadores manifiestan que la empresa si tiene estabilidad laboral, porque asigna directamente el rol a cada empleado y esto permite apropiarse del área, en cambio el 28% opina que a veces porque con frecuencia se da la rotación y el 22% expresa que no cuenta con estabilidad en gran parte

por lo turnos nocturnos que tiene que hacer ya que con el transcurso del tiempo tienden a tener consecuencias en la salud de los trabajadores..

Cabe señalar que según la carta de la Organización de los Estados Americanos, en el arto. 28, proclama que las personas, mediante su trabajo, tienen derecho de alcanzar su bienestar material y su desarrollo en condiciones de libertad, dignidad, igualdad de oportunidades y seguridad económica.

Sin embargo hoy en día las organizaciones no emplean en sus trabajadores la satisfacción de sentirse estables en su puesto de trabajo, siempre está el lema de que nadie es imprescindible y que muchos esperan por eso puesto, si bien es cierto debemos reconocer que imprescindible solo Dios, pero el objetivo de todo empleador no debe ser crear en su trabajador sentimiento de temor a ser despedido, sino permitirle que se desarrolle en un ambiente con excelentes condiciones y con igualdad de oportunidades.

4.4.3. Comunicación.

Concepto: La comunicación es un proceso dinámico que actúa como elemento mediador entre dos o más personas.

Fernández (1999) afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo con su esencial ingrediente cultural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.

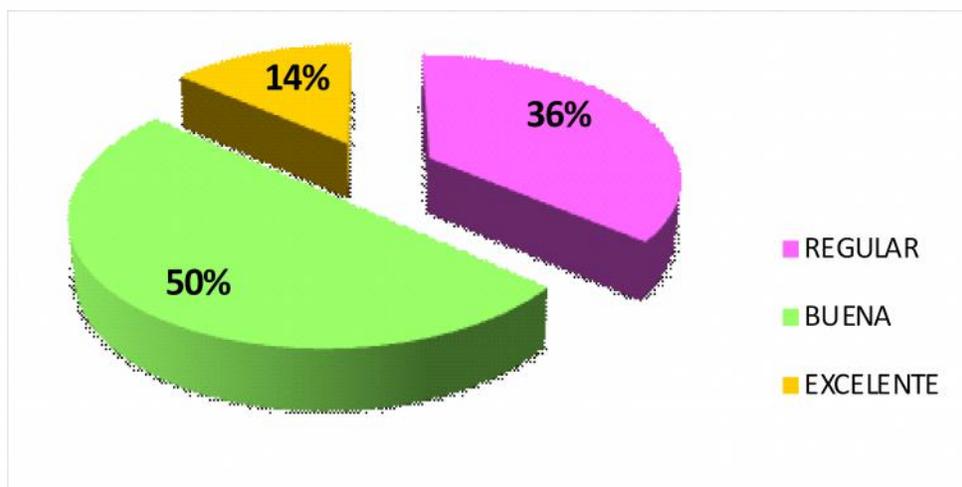
Berlo (1999) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que nuestro fin básico al comunicarnos es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

Es una herramienta estratégica y fundamental para la gestión y la dirección de la empresa, si existe comunicación entre los empleados y el empleador en una empresa, se evitara conflictos y desacuerdos, ya que es necesaria para la vida económica y social de la empresa.

La comunicación tiene como objetivo apoyar los planes estratégicos de la empresa y de esta manera generará el cumplimiento de los objetivos, acciones y gestiones que ésta realice; y por ende una buena comunicación contribuirá a las buenas relaciones y garantizará el buen funcionamiento de que fluya la comunicación en cada nivel de la empresa, para lograr la eficiencia y productividad dentro de la organización.

Cuando existe una excelente comunicación la relación laboral entre el equipo de trabajo y el empleador será satisfactoria para ambas partes, porque es la que determina la relación y la forma cómo van interactuar los trabajadores en el ambiente de la empresa.

Gráfico N° 8. Relación laboral con los compañeros de trabajo.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 14% de los trabajadores respondió que tienen excelente relación con equipo porque la comunicación fluye de la manera adecuada, el 36% manifiesta que es regular porque en ocasiones no comunican los roles de trabajo y el 50% opina que es buena porque cada quien se limita a sus funciones.

Según las observaciones y planteamientos de manera verbal por parte de los trabajadores, consideramos que la relación laboral es buena porque se realizan

roles de turnos y se les hace saber con tiempo, en el que cada empleado tiene bien especificados su turno, pero si se presentan ciertos inconvenientes y desacuerdo de vez en cuando, que es a como lo plantea el 36 % de los empleados de la empresa, pero normalmente se da cuando un trabajador falla a su turno y de manera inmediata se le comunica a cualquiera de los demás empleados que debe presentarse a cubrir ese turno, pero de la misma manera manifestaron que no es recurrente.

Es necesario poder entender como las buenas relaciones entre los empleados se convierten en un factor importante para tener un grupo de individuos que desarrollen sus experiencias en un sistema de confianza y que permita la toma de decisiones en la empresa de manera participativa y así contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

4.4.4. Oportunidad de ascenso y promoción.

Idalberto Chiavenato (2007) se refiere a los ascensos como el movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional.

El ascenso hoy en día suele ser una como un incentivo que se le da al empleado con el fin de que se desempeñe en otra área, y evita la discriminación racial ya sea por sexo, edad o procesos de contratación, estos se deben presentar de manera justa para no ocasionar problemas e inconformidades entre los empleados de la empresa.

Cuando un trabajador es ascendido de un puesto a otro, se enfocará en cumplir sus tareas de manera eficiente, para no defraudar a su empleador, ya que se sentirá motivado por el reconocimiento que se le permitió.

El dirigente de una empresa para llevar a cabo un ascenso tiene que tener la certeza que el trabajador que moverá es el indicado, estar seguro y demostrarle

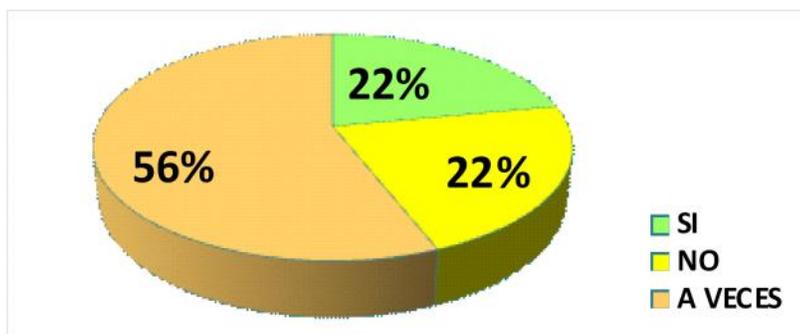
confianza, para que el empleado sienta deseos de superación en un determinado puesto.

Mondy R, Noe, R (2005) define la promoción como el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. El termino promoción es una de las palabras que tienen más significado emocional en el campo de la administración de recursos humanos.

En cambio la promoción no es más que estar en un puesto considerable con la expectativa de optar a otro cuando surja una promoción dentro de la empresa, cuando un trabajador es promovido a otro puesto de trabajo significa que tiene que demostrarle al gerente que es capaz y que si podrá desempeñar cualquier función que éste le asigne; porque si bien es cierto los gerentes de las empresas bien pueden buscar opciones por otro lado generando empleos abiertos, más sin embargo la utilizan como una técnica de motivación para sus empleados.

Pero si es necesario señalar que para llevar a cabo un asenso o una promoción en la empresa, el gerente debe realizarlo previamente ante una evaluación de funciones desempeñadas y analizar el grado de satisfacción que estas tiene para él como dirigente de esta entidad, ya que un trabajador promovido o merecedor de un asenso tiene que contar con antecedentes productivos y eficientes en su vida laboral.

Gráfico N° 9. Oportunidad de ascenso y promoción.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 22% de los trabajadores afirman que si se les da la oportunidad de ascender a otras áreas, tomando en cuenta la experiencia en contraste un 22% expresó que no les dan la oportunidad de ascenso y en un alto porcentaje con el 56% que respondió que a veces ya que alegan que está en dependencia del comportamiento y del grado de escolaridad del empleado.

Como ya conocemos que el ascenso es elevar de puesto a una persona y en las promociones los gerentes tienen que medir muchos parámetros que caractericen a un empleado para subirlo de puesto, en cambio en el ascenso el gerente deposita la confianza en el trabajador ascendido y este tiene que asumir el reto que le presentan, pero según la entrevista con el gerente, los ascensos los lleva a cabo de acuerdo a una evaluación que le realiza a cada trabajador y las promociones únicamente cuando un trabajador le renuncia.

4.4.5. Incentivos y Bonificaciones

Concepto de Incentivos: viene del latín *incentivus*, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse de algo real como dinero o simbólico, no es más que obtener una satisfacción.

Chiavenato (2009) son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios).

Algunos autores definen el término de incentivo como un estímulo que se ofrece a una persona con el fin de incrementar la productividad en la empresa, aunque existen seres humanos que no necesariamente dependen de un incentivo para demostrar su capacidad o motivación en las tareas que le son asignadas, simplemente demuestran su creatividad y su eficiencia por obtener un grado de satisfacción y sentirse realizado como ser humano, capaz de desempeñar cualquier tarea que le asigne la empresa de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

El dirigente de una empresa debe implementar planes de incentivos en los que el trabajador sienta que se le otorgan por su buen desempeño laboral, enriquecer los puestos de manera que cada día de trabajo que éste realice no represente el significado de una remuneración sino un interés propio para con la empresa.

Los incentivos deben ser utilizados como una fuerza para alcanzar un fin o un objetivos en la empresa y que de esta manera aumente la productividad de la empresa, lo cual generaría cumplir con las metas propuestas por el gerente, mas aun cuando se tiene competencia de otras empresas, tenemos que contar con un personal altamente motivado, es por esta razón que los incentivos son un factor clave en una organización.

Concepto de Bonificaciones: Larousse Editorial (2007) Cantidad de dinero que se añade al sueldo o que se descuenta de un precio, aumento de valor o mejora.

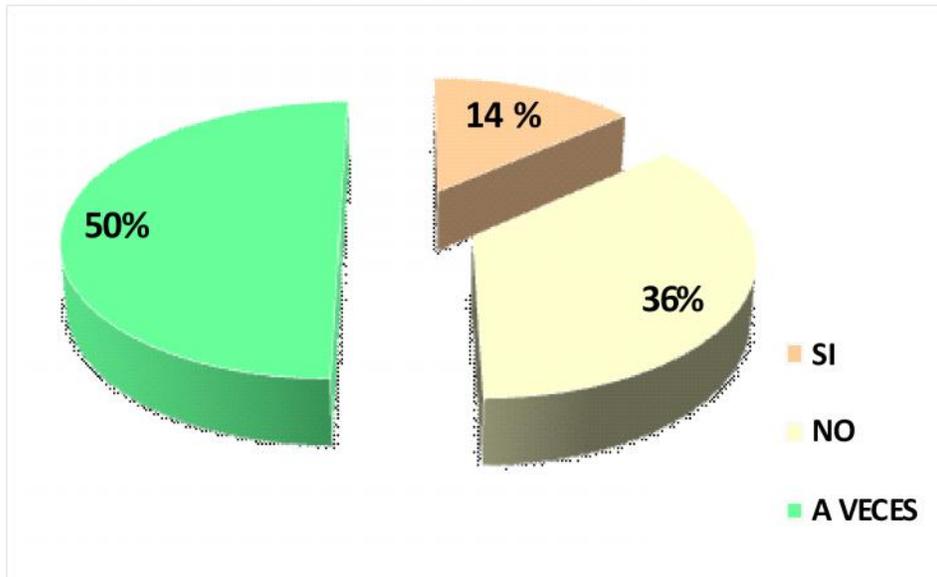
Chiavenato (2000) señala que estos deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores, de esta manera alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Generalmente en las empresas los empleados reciben bonificaciones anualmente, ya que muchas veces lo pagan por haber excedido o alcanzado un alto nivel de producción, un gerente que se siente satisfecho por que cumplió con las metas propuestas y sus objetivos es capaz de concientizarse y determinar que le pagará una bonificación a un trabajador, pero es necesario reconocer que esto sucederá únicamente si en la empresa se cuenta con un personal eficiente, responsable y comprometido con la institución.

Cuando nos referimos a bonificaciones a un empleado estamos reconociendo su esfuerzo, sus conocimientos y su desempeño en las funciones que se asignaron, pero también existen empresas que están regidas por una norma o política que de manera obligatoria tienen que pagar un determinado bono a cada uno de sus

empleados y en este caso ya no se mide por productividad, ni por eficiencia, sino más que todo se hace efectivo bajo un reglamento.

Gráfico N° 10. Reconocimientos y conformidad de incentivos.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 14% de los trabajadores manifestó que si están conforme con los incentivos que les brinda la empresa, porque son de acuerdo a la eficiencia de cada empleado, el 36% expresó que no por que los incentivos son cada año y un 50% opinó que a veces están conformes porque no siempre les dan incentivos.

Los trabajadores de la gasolinera expresan que los reconocimientos en la empresa los dan de acuerdo al desempeño de cada empleado de acuerdo a como rinde cada trabajador tomando en cuenta la manera como prestan sus servicios para la empresa, y que normalmente se les da cada año en las despedidas como parte de reconocimiento al mejor trabajador en cada área.

4.4.6. Trabajo en equipo.

Concepto: Conjunto de personas que se unen para compartir algo en común, es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influyen en los

trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo y puede dar buenos resultados, ya que normalmente genera y produce entusiasmo y satisfacción en las tareas recomendadas.

Chiavenato (2009) es un número de personas que se han comprometido a alcanzar objetivos comunes, que trabajan en forma balanceada, que disfrutan de su trabajo y logran rendimientos excelentes.

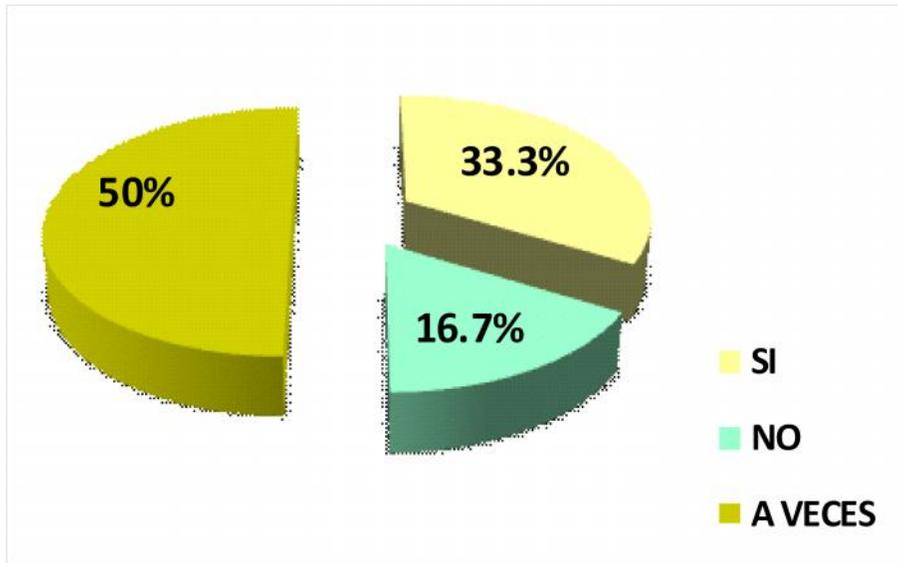
Los gerentes que con frecuencia inculcan en sus empresas el trabajo en equipo obtendrán trabajadores con un ambiente de armonía y con resultados beneficiosos para su empresa.

Es importante que en un equipo de trabajo se planteen normas, las cuales se deben de respetar y que siempre exista un delegado que las oriente con equidad, sin sentirse más o menos que cualquiera de sus compañeros, para proporcionar en cada individuo responsabilidad apropiada, y que entre ellos compartan valores, actitudes y normas de conducta adecuadas dentro y fuera de la empresa.

Una de las características importantes del trabajo en equipo es la integración de funciones y actividades que deben de ser desarrolladas por ambos integrantes de la organización ya que de aquí surgirá el cumplimiento de una determinada meta que este bajo la conducción de un dirigente, y que toda actividad que se vaya a realizar sea planificada y coordinada bajo un mismo objetivo en común.

El equipo de trabajadores tiene que crear una visión tomando en cuenta los intereses de la institución y fomentar la comunicación como un mecanismo indispensable para la toma de decisiones y la unificación de ésta, y de esta manera permitir y promover a los trabajadores que se sientan como un participante más en el rol de las actividades de la empresa.

Gráfico N° 11. Trabajo en equipo.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

El 16.7% considera que no se trabaja en equipo por que cada uno desempeña sus funciones a como puede, el 33.3% de los trabajadores respondió que si trabajan en equipo con sus compañeros, por que se apoyan en algunas actividades, el 50% expresó que a veces porque en ciertos turno no se apoyan y hay discrepancia cuando enfrentan alguna situación de pérdida de efectivo.

De acuerdo a las funciones que les delega el gerente a cada empleado, tienen que adquirir el compromiso de desempeñarlas de acuerdo a sus habilidades, pero sí existe apoyo y cooperación entre los empleados, sucede en los arqueos para entregar turno, cooperan con el turno saliente para hacer mas rápida y eficiente la entrega.

4.5. Forma Básica de la Motivación.

Algunas explicaciones de la motivación se basan y confían en factores personales internos como necesidades, intereses y diversión, aunque cabe señalar que

también los factores ambientales que rodean al trabajador son importantes para determinar cuando el trabajador esta ante una situación de presión o conflicto.

4.5.1 Motivación Extrínseca: Lo que se hace con o por las personas para motivarlas.

Es decir que la motivación extrínseca es cuando el trabajador necesita ser recompensado para poder realizar una actividad y se desempeña con el fin de obtener una excelente evaluación y persigue el objetivo de quedar bien ante el superior o el área de la cual depende, sin el interés de alcanzar un nivel de aprendizaje más alto para desempeñarse en otras áreas que le sean asignadas.

4.5.2. Motivación Intrínseca: Los factores auto generadores que influyen en las personas para comportarse de una manera particular lo hará moverse en una determinada dirección.

Es muy importante determinar que la motivación intrínseca percibe la necesidad y el interés que tiene el trabajador de ejercer sus funciones y cumplir con las metas propuestas, para lograr que se cumplan los objetivos en la empresa y no necesariamente tiene que estar motivado con alguna técnica para obtener resultados satisfactorio por parte de él.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedad con un alto nivel de vida tienen sus necesidades en los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociedad) regularmente satisfecha sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

Cuando un empleado tiene comodidades y no trabaja necesariamente por interés de recibir una buena remuneración por las tareas que desempeña, su motivación no la centrará en la empresa, sino que sus prioridades estarán enfocadas a satisfacer primeramente las necesidades fisiológicas y darse a conocer ante la sociedad con el interés de ser un trabajador reconocido, no por su desempeño laboral, sino por su posición como persona en la sociedad.

Los gerentes de las empresas generalmente trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas son complejas y algunas veces, irracionales en su comportamiento, para ellos es una tarea difícil descubrir que es lo que puede motivarles y directamente emplear y poner en práctica técnicas y mecanismos que los lleve a la motivación y de esta manera lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus empleados.

Lamentablemente sabemos que los gerentes conocen que los empleados son muy sensibles al elogio y al estímulo, y que necesitan sentirse eficientes en su trabajo, pero es difícil para ellos en la actualidad reconocer que los empleados necesitan de estas técnicas para dar su mejor esfuerzo en la empresa y desarrollarse de manera eficiente en sus funciones.

4.5.3. Jerarquías de Abraham Maslow (1943).

Entre las teorías de la motivación más conocida se destaca la de Abraham Maslow, la cual señala que el ser humano tiene cinco áreas de necesidades:

- Fisiológicas: calor, refugio, comida, sexo.
- Seguridad: sentido de seguridad, ausencia de miedo.
- Necesidades sociales: interactuar con otras personas, tener amigos.
- Estima: ser apreciado por otras personas.
- Auto-actualización: ganar, lograr, alcanzar su potencial.

Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel, estima. A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo.

Es necesario manifestar que los empleados necesitan satisfacer cada una de estas necesidades por que a través de ellas se desarrollará con deseos elevados y motivados en la empresa.

Hoy en día se requiere de gerentes emprendedores que se enfoquen en la idea que para alcanzar la productividad en la empresa y cumplir con las metas y objetivos que se planifican tienen que reconocer que los trabajadores deben estar motivados para que se sientan auto realizados y capaces de resolver cualquier problema o dificultad que se presente en la empresa y que sea respetado por su dirigente, además es necesario recalcar que la confianza y el respeto que se le tenga a un trabajador es parte del reconocimiento que se le puede dar en la empresa de manera que el grado de afecto que este sienta hacia su representante en la empresa sea de gran importancia para lograr sentirse propio en la organización, el trabajador necesita sentirse seguro de que las funciones que desempeñe serán de productividad, tomando en cuenta la satisfacción de sus necesidades fisiológicas entre otras.

Es decir se debe reconocer a un trabajador cuando es bueno y premiar su desempeño y de esta manera trabajará mejor aun, ya que normalmente los empleadores no reconocen cuando un trabajador realiza bien sus funciones, sin embargo cuando se comete una falta en la empresa, siempre se la hace ver y lógicamente que esta situación desmotivará al trabajador, por el hecho de no reconocer su esfuerzo cuando es necesario y si ver sus fallas a lo inmediato.

4.6. Satisfacción Laboral

Definición.

Del latín *satisfactio*, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquel que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra.

Las necesidades físicas agua, aire, respiración, sueño, sexo, entre otros y las necesidades no físicas, afecto, autoestima, logro, poder y otros son necesarias y fundamentales para lograr la satisfacción de un empleado, ya que para ellos es el gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo.

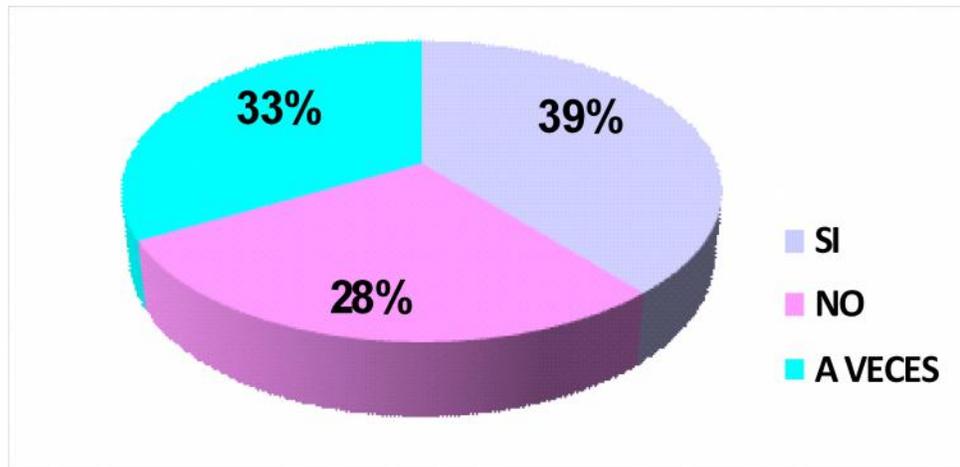
Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas y la seguridad.

Para Robbins, (1998), la comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le proporcione el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, y que el empleo le permita asumir retos.

Gráfico N° 12. Satisfacción de funciones asignadas.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

El 39% opino que si están satisfechos con las funciones que se les asigna por que están de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, el 33% manifestó que a veces por que cuando alguien falta a un turno tienen que cubrir y el 28 % expresó que no cuando hacen más de lo asignado.

Una excelente satisfacción laboral se genera de un buen ambiente de trabajo, reconocimiento y seguridad laboral que sienta el empleado en su la empresa, es decir un ambiente que no preste las condiciones necesarias para desempeñarse no hará que el trabajador se sienta satisfecho, ya que el grado de satisfacción que sienta el trabajador depende directamente de esto factores, como también del salario, la relación que tenga con su equipo de trabajo, los reconocimientos que es un aporte significativo que se le debe dar a un empleado y las oportunidades de ascenso, por que el trabajador necesita la oportunidad de mostrar sus habilidades para realizar un mejor desempeño y esperan que su dirigente sea amigable, comprensivo y ser escuchados cuando sea necesario comunicar una inquietud o necesidad

El estar satisfecho en el trabajo y desarrollo de funciones de manera eficiente genera una disposición y realización de las tareas asignadas con responsabilidad y con grado de conformidad.

Generalmente la satisfacción laboral la podemos definir como la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La necesidad de saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

Cuando se tiene un empleado que generalmente se siente satisfecho en su vida laboral, lógicamente obtendremos un trabajador eficiente, capaz de desempeñar cualquier función que le sea asignada, y esto se debe al buen empleo de la motivación en una organización y tener trabajadores satisfechos.

4.6.1. Determinantes de la satisfacción laboral.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación, sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Hoy en día los trabajadores quieren un sistema de pago y que les parezca justo y que cumpla con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo es muy probable que el resultado de este sea la satisfacción, del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Los

trabajadores comprometidos con la empresa obtienen del trabajo algo más que dinero o logros tangibles, para ellos también satisface necesidades de trato personal y tener compañeros que brinden amistad y respaldo, y de esta manera aumentar la satisfacción laboral.

Si el empleador realiza alguna reestructuración o cambios en las condiciones del trabajo, es posible que mejore la satisfacción y productividad de los empleados.

En la satisfacción laboral también influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, ya que son propios de cada empleado, pero sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar entre los diferentes grupos de trabajadores.

Un empleado que a menudo sea comparado con otro y que se le señalen algunos términos como que otros empleados son mejor que él y que desempeñan mejor las funciones que él estará laboralmente insatisfecho, de manera que es necesario que un empleado se sienta retribuido por las tareas que desempeña, con excelentes condiciones de trabajo, que sienta que tiene seguridad en su puesto de trabajo y con oportunidades de ascenso y de ser promocionado a otras áreas de acuerdo a sus habilidades.

4.6.2. Satisfacción y Productividad.

(Robbins, 1998). La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización.

Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación

consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

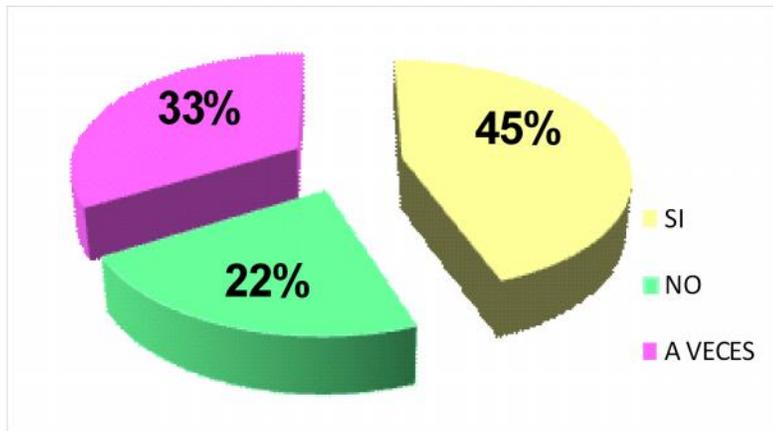
Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción.

Al parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Tenemos que tener conciencia que los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares, necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes, que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

Gráfico N° 13. Satisfacción Laboral para la productividad de la empresa.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

El 45% de los trabajadores afirma que la satisfacción si influyen en la productividad de la empresa, porque si ellos no están satisfecho no desarrollaran las funciones con eficiencia, el 33% opinó que a veces, porque depende más de la época y el 22% manifestó que no porque cada trabajador esta consiente de las tareas que debe cumplir.

Un trabajador satisfecho rinde más y por supuesto que se desempeñará con mejor eficiencia en sus funciones, y tendrá como resultado mayor rendimiento en el trabajo y facilitará a la empresa mejorar su productividad y alcanzar sus metas y objetivos propuestos.

S.Robbins, 1998, una de las actitudes del comportamiento organizacional se debe a la satisfacción laboral que tenga el trabajador.

También señala que entre los factores que determinan la satisfacción laboral de acuerdo a sus conocimientos e investigaciones esta el sistema de recompensas justas y las condiciones favorables del trabajo, ya que los gerentes de las empresas, deben incluir y planificar entre sus objetivos el logro de la satisfacción del empleado.

Entre las recompensas se identifican buenos salario y asensos y debe ser percibido de manera justa para los empleados que estén de acuerdo a las demandas, necesidades y habilidades del trabajador, todo empleado se interesa por un ambiente de trabajo que le permita desempeñar sus funciones, en un lugar donde se desarrolle con buena satisfacción laboral que es que le motivará a desempeñarse con eficiencia y éxito cada día.

V. CONCLUSIONES

Retomando el análisis de los factores motivacionales que influyen en las organizaciones y las diferentes variables que se desarrollaron en este estudio se concluye con los siguientes aspectos:

- 1- Entre factores motivacionales estudiados en el presente trabajo tales como: salario, estabilidad laboral, comunicación, oportunidad de ascenso, incentivos, bonificaciones y trabajo en equipo se encontró que el salario y la estabilidad laboral son los factores motivacionales que predominan en los trabajadores de la Gasolinera UNO – Matagalpa.
- 2- No existe un buen clima laboral adecuado al desarrollo de las tareas que se les asignan por falta de capacitación y motivación ya que el enfoque no está dirigido a las necesidades y satisfacción del trabajador si no en la del cliente.
- 3- El ambiente de trabajo de la empresa Gasolinera UNO – Matagalpa, es claramente laboral con respecto a las relaciones con el gerente, no así en las relaciones con los compañeros de trabajo ya que muestran sociabilidad y apoyo tanto en problemas laborales como personales, es decir que la relación que tienen los trabajadores con el gerente es únicamente laboral, debido a que no se dirige a ellos como un jefe amigo, sino como una persona directamente interesada en asuntos propiamente laborales, en cambio la relación entre los trabajadores es cruzada tanto de manera laboral como también personalizada.
- 4- Entre otros factores motivacionales se encuentran las condiciones laborales puesto que existe la carencia de un proceso comunicacional que facilite las relaciones interpersonales, al igual que no ofrecen políticas de ascenso, ni capacitación para el desempeño eficiente del trabajo desempeñado, no se

implementan cambios a otros puestos en los cuales el trabajador tenga el acceso de ascender a otro nivel dentro de la empresa y las capacitaciones en los puestos asignados a cada trabajador no se implementan por la gerencia.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Arana Mayorca, Walter;. (agosto de 2003). *Motivación*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de www.walteraranamayorca.motivación.

Boeree, G. (2003). Teoría de la Personalidad. En *Teoría de la Personalidad de Abraham Maslow*. Traducción Rafael Gautier.

Chiavenato, Idalberto;. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc.Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto;. (febrero de 2010). *la comunicacion en la gestion gerencial*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de aurys pantoja: www.monografias.com

Chiavenato, Idalberto;. (marzo de 2009). *Trabajo en equipo*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de www.Trabajoenequipo.buenastareas.com

Chiavenato; I. (septiembre de 2009). *Salarios, Sueldos y Remuneraciones*. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de www.buenastareas.com/ensayos

Chiavento, Idalberto;. (marzo de 2010). *incentivos. buenas tareas*. Recuperado el 2010 de octubre de 10, de www.incentivos.buenastareas.com

Concepto y significado de clima laboral. (s.f.). Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de www.climaempresa.com

Escat Cortès, María;. (s.f.). *Artículo del clima organizacional*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de definición del clima laboral: www.degerencia.com

Likert;. (2004). *Dimensiones del Clima Laboral*. Recuperado el 2013 de septiembre de 2013, de www.dimensiones del clima laboral

Luc, B. (1997). *El Clima del trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Martínez, Y. (21 de junio de 2006). *Deseos que motivan nuestras acciones*.

Salo, N;. (2005). *La comunicación en la empresa*. Recuperado el 2013 de noviembre de 02, de www.losrecursoshumanos.com

ANEXOS

Anexo 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Sub variable	Indicadores	Encuesta	Entrevista	Escala para encuesta	Técnicas	Destinatario
Clima Laboral	Motivación	La motivación es el señalamiento que se descubre en una persona, hacia un medio de satisfacer una necesidad.	¿Está satisfecho con el salario que devengas de acuerdo a las tareas que desempeña? ¿Cree que la empresa donde labora tiene estabilidad laboral?	¿Cree que el trabajo en equipo beneficia a su empresa en su desarrollo? ¿Cada cuanto realiza reajustes salariales? ¿Qué tipo de contratos le hace a sus empleados temporales o a largo plazo? ¿Cada cuanto realiza rotación de personal? ¿Las vacaciones en su personal se las proporciona descansadas o pagadas? ¿A fin de año les da bono navideño o estímulos a sus empleados? ¿Les celebra el cumpleaños a sus empleados? ¿Las funciones laborales las distribuye de manera equitativa? ¿Qué valores aplica en su	SI___ NO___ A veces___ Pocas veces_ Muchas veces_ Nunca___ Cada mes___ En ocasiones___ Nunca_____ Regular_____ Buena_____ Excelente_____	Encuesta Entrevista	Gerencia Área de tienda Área de bombas Área Administrativa
		Causas de la motivación. Teorías de la motivación. Generalidades de la motivación. Motivación y conducta. Elementos para una motivación efectiva. Formas básicas	¿Participa en las decisiones que se toman en la empresa? ¿Recibes capacitaciones en otras áreas, para tener oportunidad de ascenso, donde puedas poner en práctica tus conocimientos y habilidades? ¿Recibe reconocimientos por tu esfuerzo y desempeño laboral eficiente?				

	Satisfacción laboral	<p>de la motivación.</p> <p>Salario</p> <p>Estabilidad</p> <p>Laboral</p> <p>Participación de los trabajadores en asuntos de la empresa.</p> <p>Capacitación.</p> <p>Medio de reconocimiento al empleado.</p> <p>Compromiso laboral.</p> <p>Condiciones laborales.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Incentivos.</p> <p>Bonificaciones.</p> <p>Remuneración justa.</p> <p>Funciones del cargo definidas.</p>	<p>¿Siente compromiso laboral con la empresa?</p> <p>¿El ambiente que te rodea en la empresa te presta las condiciones necesarias para tu desempeño laboral?</p> <p>¿Cómo es la relación laboral con tus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Estás conforme con los incentivos que recibes por parte de la empresa?</p> <p>¿Te evalúan de acuerdo a tu desempeño laboral?</p> <p>¿Conoce usted el término clima laboral?</p> <p>¿Considera usted que el salario que devenga influye en su comportamiento laboral?</p> <p>¿Cree usted que la motivación es un elemento importante para su</p>	<p>empresa?</p> <p>¿Cómo son las relaciones entre usted con sus empleados?</p> <p>¿Realiza evaluaciones de acuerdo al rendimiento y desempeño de sus trabajadores en su empresa?</p> <p>¿Está satisfecho con sus empleados?</p> <p>¿Toma en cuenta a sus empleados para la toma de decisiones?</p> <p>¿Motiva con equidad a sus empleados?</p> <p>¿Cada cuanto capacita a sus empleados?</p> <p>¿Es efectiva la comunicación en su empresa y de qué manera se da?</p> <p>¿Cuenta con un tipo de motivación específico en su empresa?</p>			
--	-------------------------	--	---	--	--	--	--

		<p>Asenso. Trabajo en equipo.</p> <p>Es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.</p> <p>Determinantes de la satisfacción laboral.</p> <p>Satisfacción y productividad.</p>	<p>desempeño laboral?</p> <p>¿Te sientes satisfecho con las funciones que te asignan?</p> <p>¿Consideras que la satisfacción laboral es un factor clave para la productividad de la empresa?</p> <p>¿Cuándo hay una vacante en la empresa, te dan la oportunidad de aplicar a dicho puesto, para un aseso?</p> <p>¿Recibes respeto y te tratan dignamente en la empresa?</p> <p>¿Trabajas en equipo con tus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Te sientes motivado cuando te capacitan en otras áreas?</p> <p>¿Cómo consideras que es el clima laboral en la empresa que laboras?</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--

Anexo 2.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

ENCUESTA

Esta encuesta está dirigida a los trabajadores de la empresa Gasolinera UNO – Matagalpa, con el propósito de analizar los factores motivacionales que influyen en el clima laboral de la misma. Esperamos contar con su valiosa cooperación.

1. ¿Está satisfecho con el salario que devengas de acuerdo a las tareas que desempeña?

SI NO

2. ¿Cree que la empresa donde labora tiene estabilidad laboral?

SI NO A VECES

3. ¿Participa en las decisiones que se toman en la empresa?

SI NO A VECES

4. ¿Recibes capacitaciones en otras áreas, para tener oportunidad de asenso, donde puedas poner en práctica tus conocimientos y habilidades?

_____ Pocas veces

_____ Muchas veces

_____ Nunca

5. ¿Recibe reconocimientos por tu esfuerzo y desempeño laboral eficiente?

_____Cada mes

_____En ocasiones

_____Nunca

6. ¿Siente compromiso laboral con la empresa?

SI

NO

7. ¿El ambiente que te rodea en la empresa te presta las condiciones necesarias para tu desempeño laboral?

SI

NO

A VECES

8. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Regular

Buena

Excelente

9. ¿Estás conforme con los incentivos que recibe por parte de la empresa?

SI

NO

A VECES

10. ¿Te evalúan de acuerdo a tu por su desempeño laboral?

SI

NO

A VECES

11. ¿Conoce usted el termino Clima Laboral?

SI

NO

12. ¿Considera usted que el salario que devenga influye en su comportamiento laboral?

Si

NO

A VECES

13. ¿Cree usted que la motivación es un elemento importante para su desempeño laboral?

A veces Siempre En algunas ocasiones

14- ¿Te sientes satisfecho con las funciones que te asignan?

SI NO A VECES

15- ¿Consideras que la satisfacción laboral es un factor clave para la productividad de la empresa?

SI NO

16- ¿Cuando hay una vacante en la empresa, te dan la oportunidad de aplicar a dicho puesto, para un asenso?

SI NO A VECES

17- ¿Crees que la productividad en la empresa, depende del grado de satisfacción que tengas en tu puesto de trabajo?

SI NO A VECES

18- ¿Recibes respeto y te tratan dignamente en la empresa?

SI NO A VECES

19- ¿Trabajas en equipo con tus compañeros de trabajo?

SI NO A VECES

20- ¿Te sientes motivado cuando te capacitan en otras áreas?

SI NO

a) 21- ¿Cómo consideras el clima laboral en la empresa que laboras?

Regular Bueno Excelente

¡Gracias por su colaboración!

Anexo Nº 3.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA



UNAN – FAREM – MATAGALPA

ENTREVISTA

Esta entrevista está dirigida al gerente de la empresa Gasolinera UNO, con el propósito de identificar los factores motivacionales que se influyen en el clima laboral de los trabajadores, agradecemos de ante mano su valiosa colaboración y disposición al responder las siguientes preguntas.

1. ¿Cree que el trabajo en equipo beneficia a su empresa en su desarrollo?
2. ¿Cada cuanto realiza reajustes salariales?
3. ¿Qué tipo de contratos le hace a sus empleados temporales o a largo plazo?
4. ¿Cada cuanto realiza rotación de personal?
5. ¿Las vacaciones en su personal se las proporciona descansadas o pagadas?
6. ¿A fin de año les da bono navideño o estímulos a sus empleados?
7. ¿Les celebra el cumpleaños a sus empleados?
8. ¿Las funciones laborales las distribuye de manera equitativa?
9. ¿Qué valores aplica en su empresa?
10. ¿Cómo son las relaciones entre usted con sus empleados?
11. ¿Realiza evaluaciones de acuerdo al rendimiento y desempeño de sus trabajadores en su empresa?
12. ¿Toma en cuenta a sus empleados para la toma de decisiones?
13. ¿Motiva con equidad a sus empleados?
14. ¿Cada cuanto capacita a sus empleados?
15. ¿Es efectiva la comunicación en su empresa y de qué manera se da?
16. ¿Cuenta con un tipo de motivación específico en su empresa?

Anexo Nº 4.

MISIÓN, VISIÓN y VALORES DE LA EMPRESA DE SERVICIO



GASOLINERA UNO – MATAGALPA.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de servicio de los conductores de vehículos automotores y de abastecimiento de empresas y entidades gubernamentales, en condiciones de seguridad y respeto al medio ambiente.

VISIÓN

Ser considerada como la gasolinera que establece la vanguardia en la prestación de servicios de automovilistas y operadores de servicio y captar mas de cincuenta por ciento de los clientes potenciales, permitiéndonos definir nuestros objetivos con una clara orientación y establecer donde debe dirigirse la mejora de los procesos de servicio.

VALORES

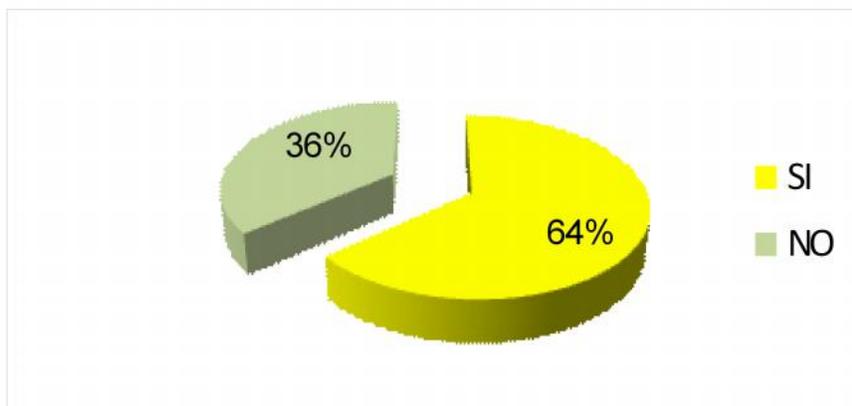
- ✓ Compromiso.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Confianza.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Satisfacción al cliente.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Trabajo en equipo.

Fuente: Recopilada de Reglamentos y Normativas de la empresa gasolinera UNO - Matagalpa.

Anexo N° 5.

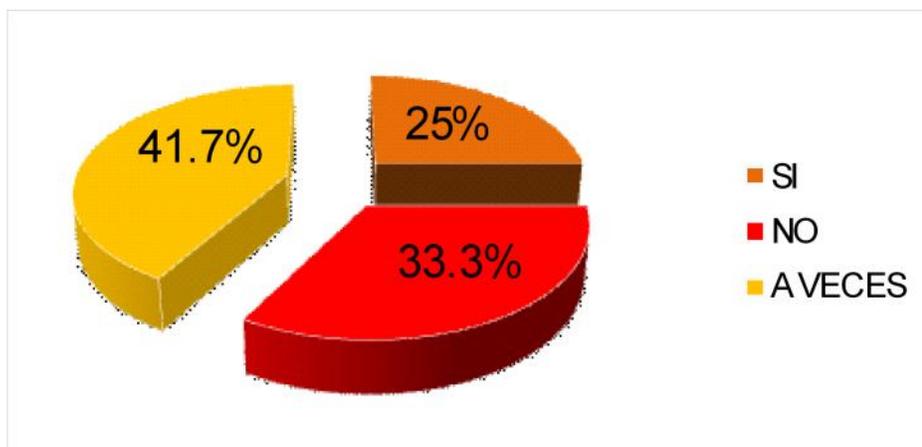
GRÁFICOS.

Gráfico N° 1. Conocimiento del término Clima Laboral.



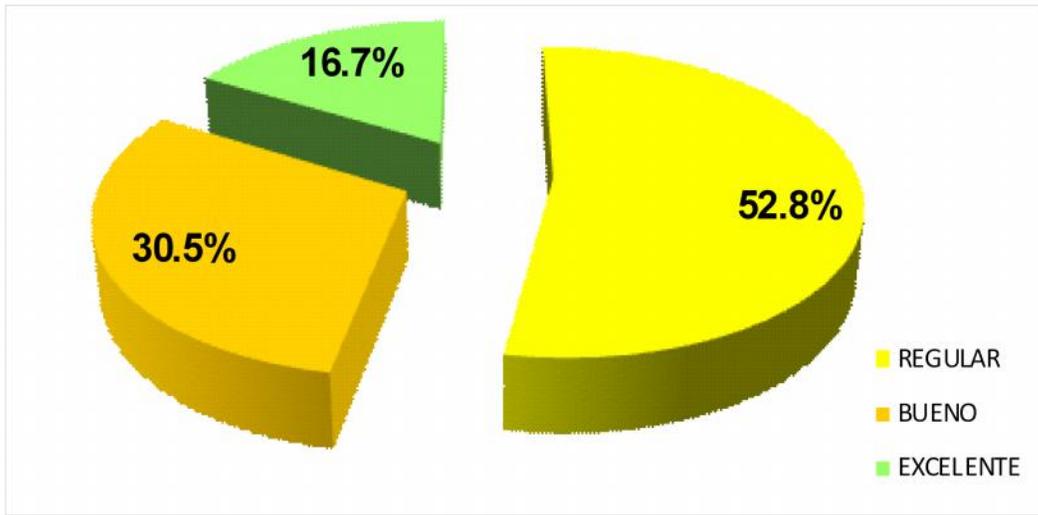
Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

Gráfico N° 2. Condiciones necesarias para el desempeño laboral.



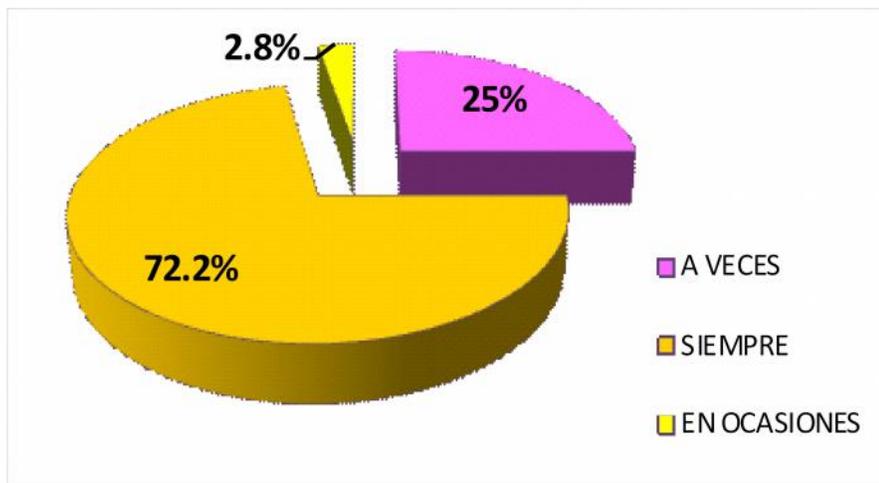
Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

Gráfico N° 3. Clima Laboral en la empresa.



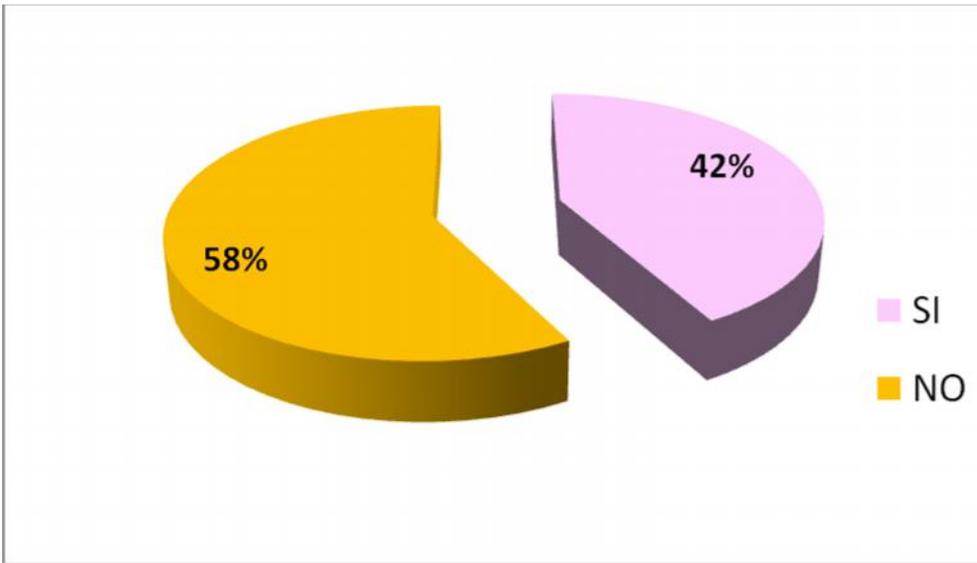
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

Gráfico N° 4. Importancia de la motivación para el desempeño laboral.



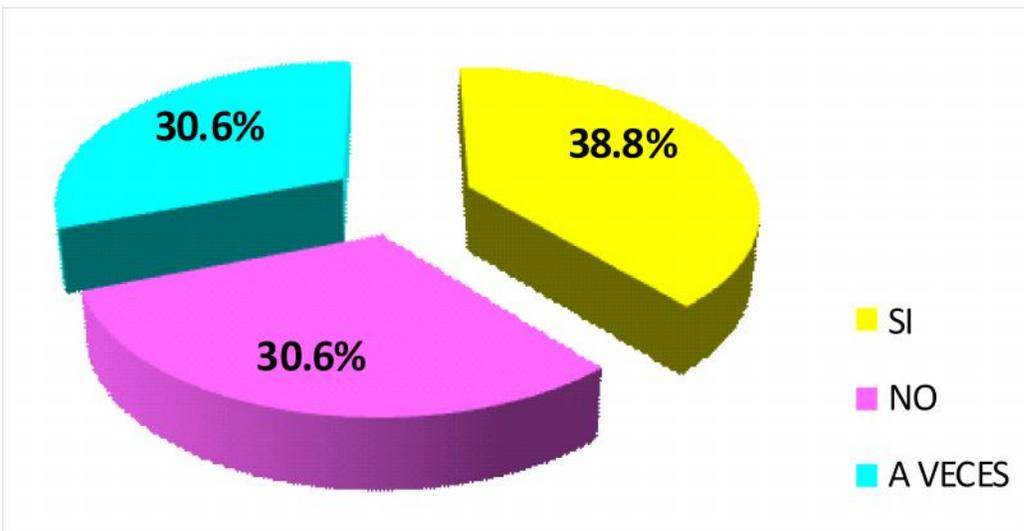
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

Gráfico N° 5. Salario.



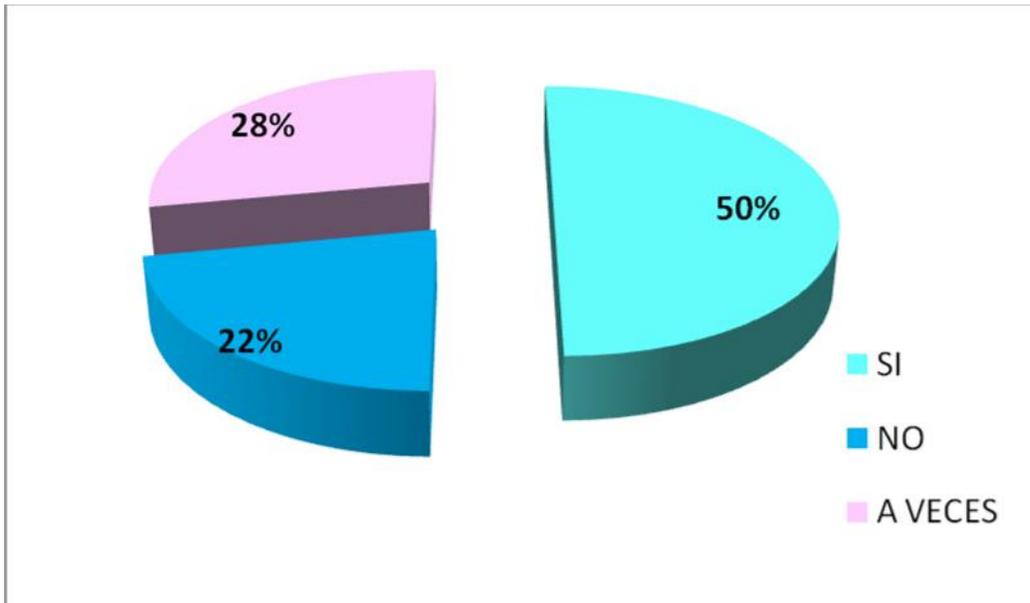
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO - Matagalpa.

Gráfico N° 6. Influencia del salario en el comportamiento laboral.



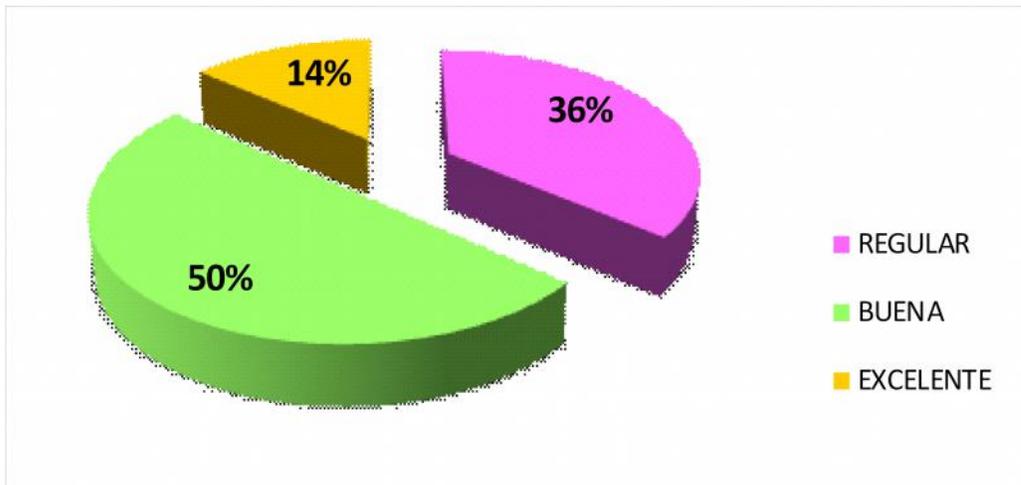
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

Gráfico N° 7. Estabilidad laboral en la empresa.



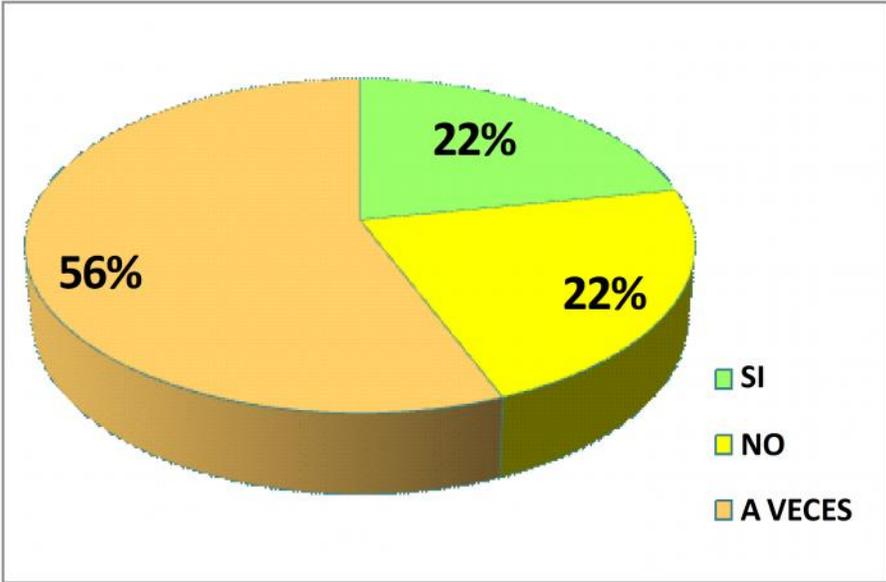
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

Gráfico N° 8. Relación laboral con los compañeros de trabajo.



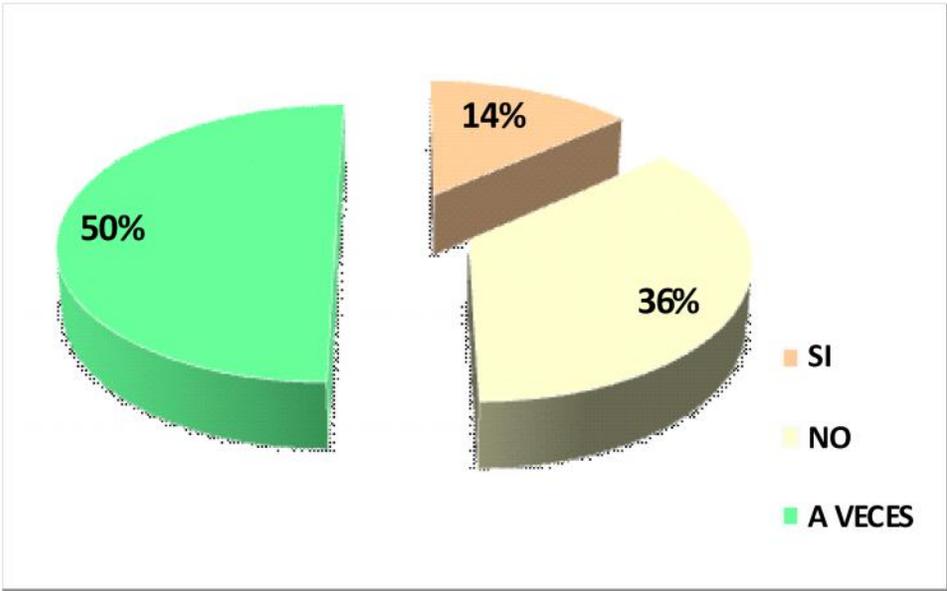
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

Gráfico N° 9. Oportunidad de ascenso y promoción.



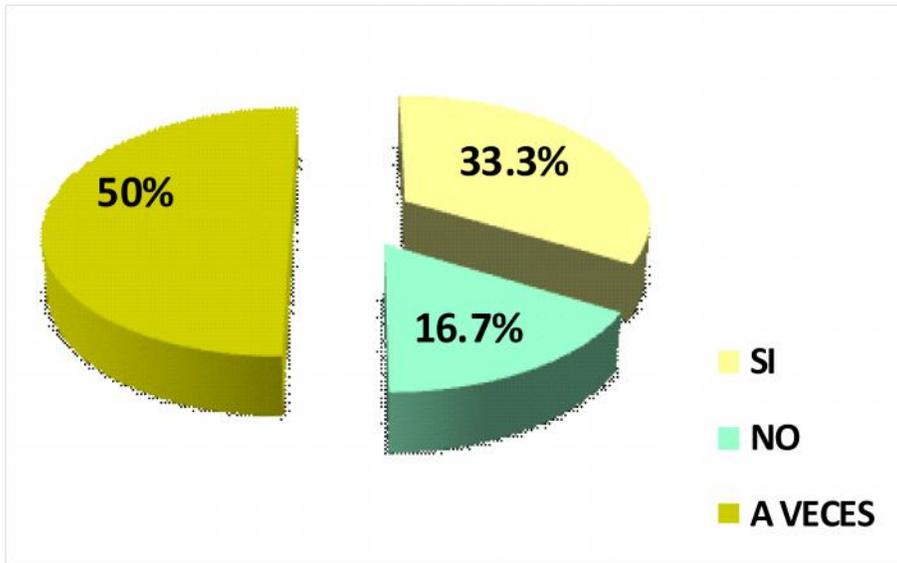
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

Gráfico N° 10. Reconocimientos y conformidad de incentivos.



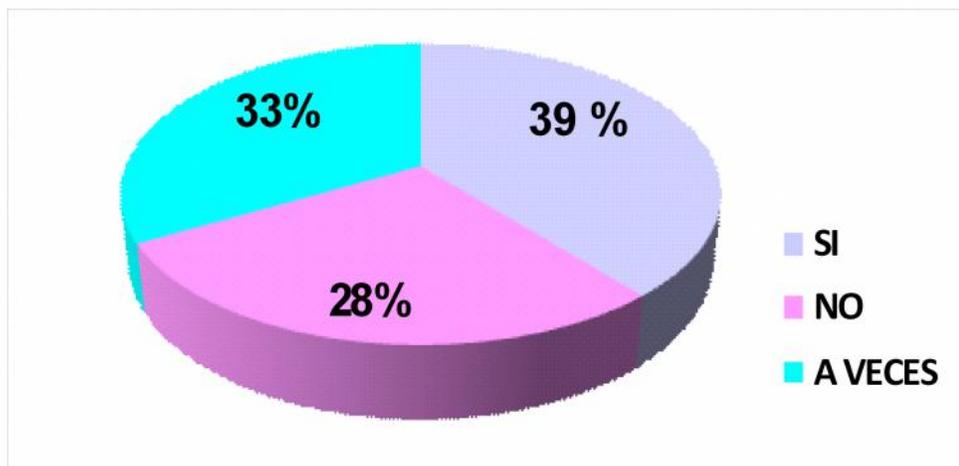
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

Gráfico N° 11. Trabajo en equipo.



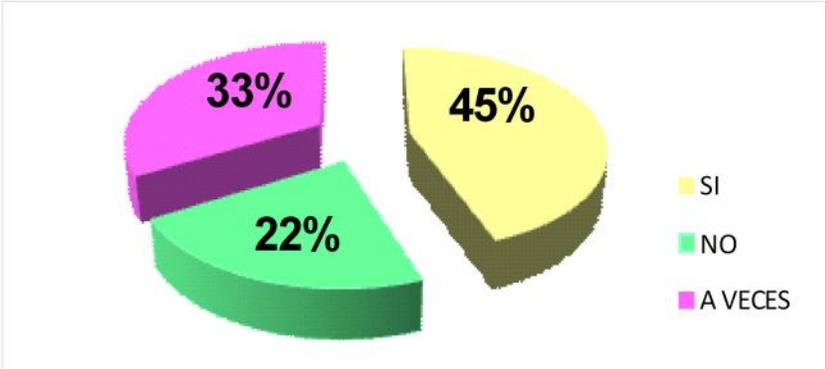
Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

Gráfico N° 12. Satisfacción de funciones asignadas.



Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

Gráfico N° 13. Satisfacción Laboral para la productividad de la empresa.

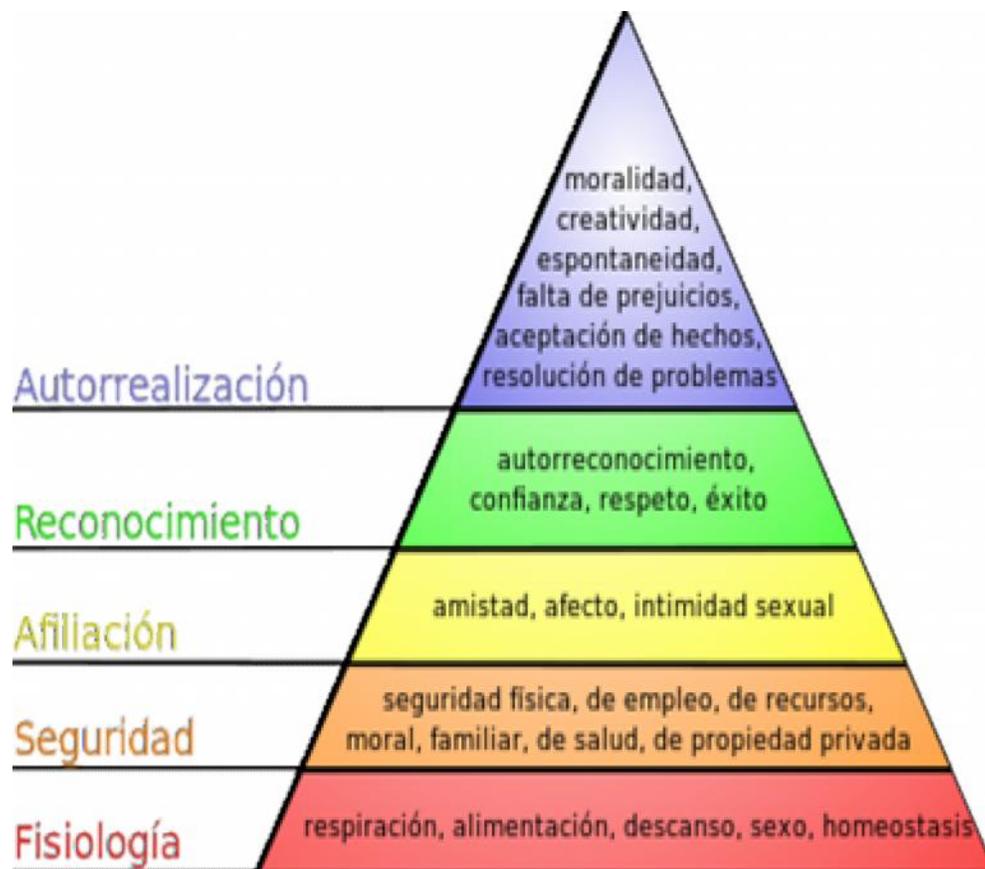


Fuente: Autoría propia. Encuesta dirigida a trabajadores de gasolinera UNO – Matagalpa.

Anexo Nº 6.

FIGURAS.

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.



Anexo N° 7.

Fotografías de la estación de servicio, gasolinera UNO – Matagalpa.

