

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**La Universidad que siembra**

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

## **MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A FUNDACITE APURE**

**Autora:** Yennys Daniele Sarmiento Rodríguez

**Tutor:** Dra. Denny Fernández

San Fernando de Apure, Enero de 2020

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.  
Coordinación de área de postgrado.  
Maestría En Gerencia Pública.**

**MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A  
FUNDACITE APURE**

**(Requisito parcial para optar el grado de Magister Scientiarium en Gerencia Pública)**

**Autora:** Yennys Daniele Sarmiento Rodríguez

C.I. 13.579.390

**Tutor:** Dra. Denny Fernández

San Fernando, enero 2.020

San Fernando de Apure, Enero de 2020

Ciudadana:

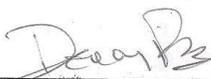
Dra. ROSALIA PEREZ

COORDINACION DE POSTGRADO, GERENCIA PÚBLICA UNELLEZ  
APURE

Presente.

Yo **M.S.C. Dennys Fernandez** cédula de identidad N° 13.559.920 en mi carácter de tutora, del Trabajo de grado, denominado: **MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A FUNDACITE APURE**, presentado por la ciudadana YENNYS SARMIENTO. Cédula de identidad N° 13.579.390 para optar al título de **MAGISTER EN GERENCIA PÚBLICA**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe

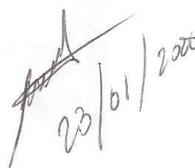
Se expide en la ciudad de San Fernando a petición de la parte interesada a los 20 días del mes de Enero del 2020.



M.S.c DENNYS FERNANDEZ

CI: 13.559.920

Fecha: 20/01/2020





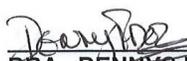
Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
UNELLEZ – Apure

Vicerrectorado de Planificación  
y Desarrollo Regional

**PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

## ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, **28 de Enero del año 2020**, siendo las **8:00 am**, en el Aula "2" del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: **"MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A FUNDACITE-APURE"**. Bajo la responsabilidad de la participante: **YENNYS SARMIENTO**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-13.579.390**, perteneciente a la **IVCohorte**, realizado bajo la tutoría del (la) profesor (a) **DRA. DENNYS FERNANDEZ**, para la obtención del título de: **MAGISTER SCIENTIARIUM EN GERENCIA PUBLICA**, el Acto se realizó en presencia del Público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión Técnica de Postgrado de la UNELLEZ, Acta N° 201, Ordinaria, de fecha 16/01/2020, Punto N° 112**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR Y OTORGAR MENCION HONORIFICA POR SU RELEVANCIA Y APORTE A LAS INSTITUCIONES PUBLICAS**, el Trabajo de grado presentado y de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los 28 días del mes de Enero del año Dos Mil Veinte (2020).

  
**DRA. DENNYS FERNANDEZ**  
C.I. N° V- 13.559.920  
Tutora

  
**DRA. ROSALIA PEREZ**  
C.I. N° V-9.871.870  
Jurado principal

  
**MSC. LUIS BOLIVAR**  
C.I. N° V-17.396.892  
Jurado principal

## DEDICATORIA

**A Dios**, primeramente, haberme dado la fuerza y la sabiduría necesaria para la realización de mi tesis y de esa manera lograr mí meta.

**A MIS PADRES:** Freddy Sarmiento y Carmen Rodríguez por darme la vida, y por estar presente en todo momento, con todo su amor.

**A MIS HIJAS:** Jennifer Hernandez y Zoila Hernandez, por darme amor y apoyo en todo momento.

**A MIS HERMANOS:** Yelitza sarmiento, Andreina sarmiento y Ender sarmiento, por darme esa fuerza a no rendirme y seguir siempre hacia adelante a pesar de las adversidades.

## AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora, principalmente al MGS Juan Carlos Suarez por brindar su apoyo en la elaboración del presente trabajo de investigación.

A la profesora Dennys Fernández por su confianza y apoyo.

A mi compañera Mariuska Zúñiga por su apoyo y ser mi compañera en este andar,

A los miembros del jurado, por sus conocimientos; y orientaciones.

A Fundacite Apure, por permitirme desarrollar el presente trabajo y brindarme las facilidades del caso; y a todos quienes hicieron posible la realización de esta tesis, por su apoyo incondicional.

A mi familia y amistades quienes siempre con una alegría fueron alentadores, me incentivaron a seguir.

**INDICE GENERAL**

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE CUADRO	ix
LISTA DE GRAFICOS	ix
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	2
<b>Capítulo I. El problema</b>	3
Planteamiento del problema	6
Objetivos de la investigación	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Justificación	8
<b>Capítulo II. Marco Teórico Referencial</b>	10
Antecedentes de la investigación	10
Teorías que sustentan la investigación	16
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	16
Teoría de las expectativas de Vroom	17
Teoría de las necesidades de McClelland	19
Teoría de los dos factores de Herzberg	20
Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor	21
Bases teóricas de la investigación	23
Concepto de la Motivación	23

La motivación humana	24
Ciclo motivacional	24
Proceso de la motivación	24
Desempeño laboral	25
Factores que influyen en el desempeño laboral	25
Contexto organizacional de Fundacite Apure	28
Bases legales	30
Operacionalización de variables	34
<b>Capítulo III. Marco Metodológico</b>	<b>35</b>
Enfoque epistemológico	35
Tipo de investigación	35
Nivel de la investigación	36
Diseño de la Investigación	36
Población y muestra	37
Técnicas e instrumento de recolección de datos	38
Validez y confiabilidad	38
Técnicas de análisis de datos	39
Procedimientos metodológicos empleados	39
<b>Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo VI. Propuesta: Plan de estrategias motivacional para fortalecer el desempeño laboral en FUNDACITE APURE.</b>	<b>53</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58

**LISTA DE CUADROS**

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Operacionalización de variables.	34
2	Muestra representativa de la población en estudio.	37
3	¿El directivo motiva a sus trabajadores?	41
4	¿Su estado de ánimo es positivo cuando trabaja?	43
5	¿El líder fomenta una comunicación asertiva?	44
6	¿Se siente capaz de lograr la superación de obstáculos en la organización?	45
7	¿El nivel de compromiso mejora la calidad de trabajo?	46
8	¿El conocimiento dentro del puesto de trabajo te permite lograr resultados óptimos?	47
9	¿Usted es responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización?	48



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

**LA MOTIVACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
ADSCRITO A FUNDACITE APURE**

**Autora: Yennys Sarmiento**

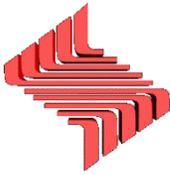
**Tutora: Denny Fernández**

**Año: 2020**

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Fundación para el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el estado Apure (FUNDACITE APURE), es una institución que tiene como objeto apoyar a los centros o institutos de investigación y organismos regionales de desarrollo que estudian los problemas inherentes al sector ciencia y tecnología, propiciando el establecimiento de vínculos entre ellos, los organismos públicos y privados tanto nacionales como estatales, en razón de dar soluciones cónsonas y pertinentes a los cambios sociales y económicos del país. El trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral, en base a tres dimensiones de la motivación (dimensión la intensidad, la dirección y la perspectiva). Las dimensiones de la variable dependiente son también, tres (la participación del empleado, formación de desarrollo profesional y ambiente de trabajo). En cuanto a su población estuvo representada por un total de 38 personas, se tomó como muestra toda la población. La técnica de recolección de información equivale a una encuesta y cuestionario. Se aplicó un cuestionario con 20 ítems. Para la validación del instrumento se ajustó aplicando el procedimiento denominado "juicio de expertos" y la confiabilidad se realizó utilizando una prueba piloto. Dentro de las conclusiones aplica decir que, la motivación influye directamente en el desempeño laboral del personal, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente en la fundación.

**Palabras Clave:** Motivación, desempeño laboral.



**EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY  
OF THE WESTERN PLAINS "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORATE OF PLANNING  
AND REGIONAL DEVELOPMENT  
POSTGRADUATE AREA COORDINATION  
MASTER'S DEGREE IN PUBLIC MANAGEMENT**

**THE MOTIVATION AND LABOR PERFORMANCE OF THE STAFF**

**FUNDACITE APURE**

**Author: Yennys Sarmiento**

**Tutor: Denny Fernández**

**Date: 2020**

**ABSTRACTS**

This research work was carried out at the Apure State Foundation for the Development of Science and Technology (FUNDACITE APURE), which aims to support research centres or institutes and regional developments that study the problems inherent in the science and technology sector, leading to the establishment of links between them, national and state public and private bodies, by providing consonous and relevant solutions to social and economic changes in the country. The research is of a quantitative approach of a co-relational type, which had as its main objective to determine the motivation and its relationship to job performance, based on three dimensions of motivation (dimension intensity, direction and perspective). The dimensions of the dependent variable are also three (employee participation, professional development training and work environment). As for its population was represented by a total of 38 people, the entire population was taken as a sample. The information collection technique is equivalent to a survey and questionnaire. A questionnaire was applied with 20 items. For the validation of the instrument was adjusted by applying the so-called "expert judgement" procedure and reliability was carried out using a pilot test. Within the conclusions it means that, motivation directly influences the job performance of the staff, where it allows them to develop and feel satisfied by the results achieved in the execution of their responsibilities and duties that they must fulfill daily at the foundation.

**Keywords:** Motivation, job performance.

## INTRODUCCIÓN

Para generar avances dentro de las organizaciones en todas sus áreas se hace importante contar con trabajadores que se sientan motivados, ya que es un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

Una motivación laboral, permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del desempeño, generando así actitudes positivas, es decir; que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre. En este orden de ideas, se realizó esta investigación para analizar las necesidades motivacionales del personal de Fundacite Apure, involucrando a todos los miembros de la organización sin importar raza, sexo, cargo o función

De manera que se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a reforzar la actitud participativa de cada uno de los empleados, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo. Para así brindar un servicio de calidad a las personas que lo requieran, tanto internos como externos, satisfaciendo sus necesidades, así como incrementando la credibilidad e imagen de la organización. En este orden de ideas, el objetivo de la investigación es analizar la influencia de la motivación en el nivel de desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure

El Capítulo I, denominado El Problema, comprende el planteamiento del problema, la formulación, los objetivos, la justificación e importancia de la investigación.

En el Capítulo II, se exponen los aspectos referidos al marco teórico, el cual incluye los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales; las variables del estudio y el referente institucional.

En el Capítulo III, se describe la metodología que orientó el desarrollo la investigación, relacionado con: Tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad, análisis de los datos, y procedimiento de la investigación;

El Capítulo IV, se expone la presentación y análisis de los resultados

El Capítulo V, el cual contiene las conclusiones, así como las recomendaciones.

Y finalmente

El Capítulo VI, conformado por la propuesta que la autora consideró pertinentes ofrecer para el mejoramiento de la realidad social investigada.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

En las organizaciones actualmente es notorio que las acciones de los trabajadores se ven influenciadas por sus motivaciones, siendo así está de suma importancia ya que es un elemento fundamental, para que los trabajadores de las empresas tengan un buen nivel de desempeño laboral en la realización de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos y metas trazadas dentro de la organización.

Los trabajadores son individuos sociales complejos que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer a través de los grupos sociales con los que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reducen los niveles de desempeño. El comportamiento de los grupos depende del estilo del supervisor y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

A menudo en las instituciones ha disminuido el interés de realizar las tareas por parte del trabajador, y esto se debe, porque tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como a la institución, el resultado de esto sería que el trabajador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros. Según Chivenato (2015):

Plantea que la motivación es un proceso psicológico básico. junto con la percepción, actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de

los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno.

Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. Debe motivarse a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo; esto es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda. Al respecto, Robbins, S. y Judge, T., (2013): "menciona la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo".

Entender que el alto nivel de compromiso y desempeño por parte de los empleados puede hacer una diferencia significativa, donde el compromiso puede generarse por un trato exigente, pero profesional y humano a través de un vínculo de lealtad y deber con la misión de la empresa. Las empresas han demostrado un creciente interés en el compromiso de su plantilla laboral, principalmente de su talento, entendiendo por 'talento comprometido' a aquel individuo que está dispuesto a entregar lo que la empresa espera de él y más. Los niveles de compromiso y desempeño laboral de los empleados empiezan a ser percibidos, incluso, desde clientes hasta posibles inversionistas como indicadores clave de la salud financiera de la empresa y mayor sustentabilidad en el largo plazo.

De igual manera, Robbins, Stephen, Coulter (2013):

Definen desempeño laboral como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Por lo tanto, es de suma importancia saber que el estudio de la motivación favorece el desempeño de los trabajadores, y en una institución donde no se pongan en práctica este tipo de estrategia traerá un ambiente no muy agradable para el trabajador y por ende se disminuye los niveles de desempeño en las tareas. Es importante contar con una administración del recurso humano de forma adecuada, ya que la calidad de una empresa depende de la calidad de la gente que labora en ella, prestando atención al repertorio de comportamiento que tiene una persona y del entorno que acompaña al repertorio para mejorar el desempeño humano.

Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales, pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse. *Sum, M. (2015):*

manifiesta que la motivación es importante para el desempeño de las actividades de los trabajadores, y así tener en cuenta la opinión de los trabajadores para saber cómo se sienten, de alguna manera, esta ayuda al desempeño laboral. En tanto la relación estrecha entre variables (motivación - desempeño) es que los trabajadores tengan en su organización el puesto de trabajo adecuado.

Para lograr una verdadera iniciativa en el trabajador, debe haber una buena política y cultura organizacional y no dejar atrás un buen clima laboral en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, así como también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales, y de trabajo.

El objetivo principal de esta institución, es brindar excelencia y un servicio de calidad a todos los usuarios mediante programas de informática. Por tal motivo, las instituciones deben considerar los factores que se encuentran directamente relacionados con el desarrollo laboral de los empleados, entre los cuales se encuentran los siguientes: condiciones laborales, salario, compensaciones, reconocimiento, capacitaciones, promociones de puestos; ambiente laboral, credibilidad y confianza en los directivos, comunicación y buenas relaciones entre compañeros. Estos son algunos elementos que en esta investigación se estarán evaluando para determinar los motivadores que se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Fundacite Apure.

En este sentido surge el problema de investigación referente a la motivación y nivel de desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure, donde se ha observado mucha apatía, desinterés y falta de compromiso para el logro de los objetivos de esta institución, por parte del personal operativo en cada una de sus áreas, esto se debe, que actualmente no se implementan técnicas de motivación para que los empleados se sientan en un ambiente agradable donde puedan realizar un trabajo en equipo, colaborando entre cada uno de ellos, que les permita realizar sus actividades con ganas e incluso que los mismos puedan generar ideas para la elaboración y ejecución de proyectos en relación a la ciencia y tecnología.

Con lo mencionado anteriormente, se hace necesario reforzar que instituciones de servicios especialmente las orientadas a la atención sobre ciencia y tecnología, para ser transmisores del conocimiento, deben desarrollar nuevas técnicas de atención a usuarios, calidad en los servicios, lo cual amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales. Y

al tener un buen trabajador animado con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros.

Ante lo cual surgen las siguientes interrogantes de la investigación:

¿Cuál es la motivación y desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure?

¿Qué actividades motivacionales se realizan para que contribuya a mejorar el nivel de desempeño laboral en el personal adscrito a Fundacite Apure?

¿Qué requisitos debe reunir la estrategia de motivación que contribuya a mejorar el nivel de desempeño laboral en el personal adscrito a Fundacite Apure?

¿Cómo demostrar la factibilidad de la estrategia motivacional diseñada para mejorar el nivel de desempeño laboral en el personal adscrito a Fundacite Apure?

En virtud de las preguntas formuladas se desprende un conjunto de Objetivos Científicos, los cuales se muestran a continuación:

### **Objetivos de la investigación:**

**Objetivo General:** Proponer estrategias motivacionales en el nivel de desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure.

### **Objetivos Específicos:**

Diagnosticar la motivación que presentan los empleados adscrito a Fundacite Apure.

Establecer elementos y características de la motivación y nivel de desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure.

Determinar si el nivel de motivación es predictor del nivel de desempeño del personal adscrito a Fundacite Apure.

Diseñar estrategias de motivación en el nivel de desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure.

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica debido a que cada individuo es único, tiene distintas necesidades, actitudes, deseos, perspectivas, en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades, así como distintos potenciales, que bien motivado, el resultado llega a ser óptimo. Ya que se tiene que entender y comprender la complejidad y singularidad de las personas.

En la actualidad, las empresas, para entrar en un mercado laboral competitivo, se requiere que reestructuren su estrategia laboral para enfrentar los retos que hoy en día el mercado demanda. En este sentido se hace necesario que las empresas desarrollen nuevas técnicas de calidad en el servicio, atención a clientes, productividad, y sin dejar de lado la calidad del talento humano, para poder enfrentar dichos retos. Dentro de este contexto el desempeño y el manejo del recurso humano se convierten en elementos claves para la supervivencia de las empresas, por tanto, la motivación y la satisfacción del personal son aspectos que toman cada vez más importancia en el proceso administrativo. El estudio, se justifica al considerar las siguientes razones:

En lo **gerencial**, la motivación efectiva de los empleados ocupa un lugar importante, ya que de ahí depende que se cuente con empleados satisfechos, responsables, comprometidos con el logro del bienestar y objetivos de la empresa y ayuden a satisfacer las necesidades de un mercado demandante que se mueve en un ambiente altamente competitivo. Esta es una tarea que no solo se presenta para las empresas, también para las personas que en ellas laboran, ya que el núcleo de cualquier sistema organizacional se basa en la relación que existe entre la persona y la organización misma.

En lo **institucional**, se torna importante el estudio de la motivación laboral, ya que bien direccionada puede ser una alternativa ante conflictos como falta de compañerismo, desmotivación, bajo desempeño y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos. Logrando la mediación entre los intereses de la empresa y las necesidades o expectativas de los empleados, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito del trabajo.

En lo **Social**, se hace importante debido a que es necesario proponer planes motivacionales que permitan fortalecer el desempeño laboral dentro de las organizaciones, logrando así realizar un trabajo más productivo, dirigido a mejorar tanto a la institución, como a la sociedad, ya que si se tienen trabajadores motivados estos pueden establecer un balance entre su vida personal y profesional, lo cual les permitirá dedicarle mas tiempo a sus familiares y amigos.

En lo **metodológico**, va dirigido a evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de sus subordinados teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad y así, tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos al planificar y organizar el trabajo de tal manera que permita que la unidad para que funcione como un engranaje. En lo esencial la intención de que el mismo pueda servir de apoyo para orientar a futuros estudios que se realicen de dicho tema, sobre cómo abordar situaciones similares y ser usado como guía o bitácora para seguir profundizando esta línea de estudio.

La investigación se encuentra dentro de la línea de investigación de los procesos sociales e institucionales.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo contiene los antecedentes de la investigación señalando el valor agregado y significativo al desarrollo y comprensión del tema objeto de estudio, se describe el contexto institucional, así como las bases teóricas, reseñando algunos constructos que sirven de apoyo a la investigación, las bases legales que sustentan la investigación y la definición de términos básicos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Después de una revisión bibliográfica acerca de documentos que anteceden y se correlacionan con esta investigación se pudo tomar el trabajo realizado por Sum, M. (2015) titulado: "Motivación y desempeño Laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango". El objetivo del estudio fue establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. El Tipo de estudio de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional de acuerdo a su contenido y el tamaño rendimiento laboral. Asimismo, el estudio tuvo una muestra de 34 colaboradores del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, los mismos que fueron distribuidos con 12 mujeres y 22 hombres. El estudio muestra como hipótesis que si existe influencia de la motivación en el desempeño laboral. Ahora bien, la misma se correlaciona con la investigación en curso debido a que el estudio concluye, que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona de Quetzaltenango. Al mismo tiempo el estudio pudo deducir que la motivación es uno de los factores importantísimos para el buen desempeño laboral en el personal administrativo de una empresa.

Asimismo, García, V. (2013), señala en su trabajo titulado: "motivación laboral que lleva a los trabajadores a realizar su trabajo motivados". El estudio tuvo como objetivo exponer con datos obtenidos a través de entrevistas, como no sólo la retribución económica es elemento motivador para que se llegue a la consecución de

los objetivos de la empresa por los trabajadores. El tipo de estudio fue no experimental, empleando un diseño descriptivo simple, donde buscó las características que describen a una determinada población laboral, donde además buscó elementos motivadores en los grupos de trabajadores con una situación laboral estable. El estudio tuvo un tamaño muestral de 30 trabajadores, entre las edades de 25 a 45 años. El estudio concluye que la retribución económica es una parte importante, ya que se pudo observar como fuente de motivación; no obstante, existe un abandono de un 45 % de los entrevistados, pero el salario emocional o motivador es fundamental. De la misma manera un 55% de los entrevistados abandonarían su trabajo por un mal ambiente laboral. Por lo tanto, la retribución económica es de suma importancia para que un trabajador se encuentre motivado y así obtenga un buen rendimiento laboral. Es importante resaltar que, el documento antes presentado se encuentra con estrecha vinculación debido a la importancia de considerar los diferentes elementos motivadores que debe tener un trabajador.

De igual forma Chirito, E. Y Raymundo, S., (2015). En su tesis titulada: "La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014", En la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - Perú. El objetivo general fue Determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del Banco Interbank, Tiendas en Huacho. La investigación fue descriptivo correlacional. Se tomó como población a todo el personal que integra el banco Interbank, la misma estuvo conformada por 43 empleados que laboran en las tiendas de la ciudad de Huacho. La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, mediante el instrumento del cuestionario. La técnica estadística para el ordenamiento de datos es mediante cuadros y presentación de gráficos. Las Conclusiones. La motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho; es decir en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes. Este, se encuentra vinculado con la investigación ya que se puede observar claramente

que los factores motivacionales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral, ya que a través de ellos hace que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción que logre que la institución cumpla sus metas y objetivos.

Por otro lado, Enriquez, (2014). Realizó la tesis titulada: "Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México". En la Universidad de Morelos. México. El Objetivo general fue Adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y motivación para empleados del Instituto de la Visión en México. La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población fue compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomaron muestra y se aplicó a todos los empleados. Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual cuenta con 48 ítems y una confiabilidad de .939; el segundo sobre la motivación, conformado por 19 ítems y una confiabilidad de .909 obteniendo como resultado Como resultado se observó que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados. Al realizar el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño. El valor de  $R^2$  corregida fue igual a .414 De igual manera se obtuvo el valor F igual a 116.2 y el valor de p igual .00 permitieron determinar que existió una influencia lineal positiva y significativa. Conclusión Con las preguntas de investigación se pretendió conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. Mediante los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información: En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente. Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente.

De igual manera, Esteva Felix y Giustolisi Santos, (2011) realizaron una tesis titulada: "Determinación de los factores que afectan el desempeño laboral de los coordinadores de promotores caso Mavesa S.A". presentada en la Universidad de

Nueva Esparta. Venezuela. El objetivo general de esta investigación fue determinar los factores que afectan el desempeño laboral de los coordinadores de promotores de la empresa Mavesa S.A. La conclusión de esta investigación determino que los factores que influyen negativamente en el desempeño laboral son el ambiente de trabajo, el proceso de entrenamiento y las relaciones inter personales.

Este trabajo de grado aporta aspectos importantes para la investigación, como son los factores que afectan el desempeño laboral, así como las definiciones de personal.

Asimismo, Sánchez (2012) en su tesis titulada “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo Prince Lara”. Carabobo, Venezuela. El objetivo del estudio es examinar los factores de la motivación como principios determinantes para el desempeño laboral, destinados a fomentar la motivación como táctica para lograr una estrategia para alcanzar un superior desempeño del personal administrativo del nosocomio “Dr. Adolfo Prince Lara”, el estudio comprendió una tesis correlacional, descriptiva y de campo, donde la muestra estuvo conformada por 12 trabajadores. Por lo tanto, se tomó la totalidad de la muestra, es decir se tomó el cien por ciento de la muestra. Se empleo la encuesta como técnica o instrumento para obtener los datos. La conclusión de este estudio fue: si los trabajadores no poseen un elevado grado de motivación, su rendimiento en el trabajo no es satisfactorio ni conveniente para efectuar sus actividades del día a día. El autor sostiene la necesidad que se promueva, se estimule la motivación considerándola como una táctica para alcanzar altas niveles de desempeño laboral entre los trabajadores de una organización

Esta tesis se vincula con el presente trabajo debido a que aporta elementos positivos en la definición de términos básicos, además destaca que los trabajadores si deben tener buena motivación para lograr un buen desempeño en el logro de sus actividades.

Sánchez María, (2.011), desarrollo una investigación para obtener el título de Especialista en Gerencia Pública, el trabajo de grado se tituló: “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr.

Adolfo Prince Lara, Pto. Cabello”. Estableció como objetivo general: Analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, Pto. Cabello. El estudio se enmarcó en una investigación correccional de nivel descriptivo; la población fue conformada por un total de doce (12) trabajadores del Hospital y la muestra fue el total de la población, seis (6) personal del departamento de Recursos Humanos y seis (6) del Departamento Administrativo. El instrumento de recolección de datos fue la Encuesta estructurada por una lista de preguntas e inquietudes agrupadas para determinar el grado de motivación del personal que labora en el hospital. Las conclusiones a las cuales llegó la autora fue la necesidad de un incentivo económico, dado a que la motivación laboral con relación al tiempo de recreación lo ven relacionado al reconocimiento por cumplimiento de su esfuerzo y su dedicación por lo que recomienda el autor, realizar talleres de motivación al logro y desarrollo personal que les permita evaluar la autoestima, al igual que aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia y responsabilidad a través de ascensos o reconocimientos.

El trabajo de grado señalado guarda relación con el trabajo de investigación sobre la influencia de la motivación laboral, por estudiar la motivación existente en el personal de Recursos Humanos y el que labora en el Departamento de Administración, con la empresa donde labora, dando a conocer las ventajas que promueve la motivación en un personal que labora en un horario y expresa la importancia al recurso humano de una organización.

También se puede señalar a Padrón, (2006) quien desarrolló una investigación titulada: “Factores que influyen en la motivación laboral del personal en el servicio de nutrición dietética. Hospital de Niños “J.M. de los Ríos”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud. En este sentido, estableció como Objetivo General: Analizar los factores que influyen en la motivación laboral del personal del Servicio de Nutrición y Dietética del Hospital de Niños “J.M. de los Ríos”, durante el periodo de septiembre de a noviembre de 2006. La referida investigación se clasificó como un estudio descriptivo de campo, cuyo propósito consistió en describir situaciones, eventos y hechos; lo que quiere decir como es y

cómo se manifiesta determinado fenómeno. Se midieron, se evaluaron y se recolectaron datos sobre aspectos y componentes del fenómeno. Algunas de las conclusiones que obtuvo Padrón en su investigación fueron que los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene valor y que cuando son buenos con ello, se les aprecia sinceramente; también quieren sentirse seguros en su área de trabajo; por supuesto demandan un salario adecuado al desempeño de sus actividades y poca rotación de sus puestos laborales. Los resultados más resaltantes que se percibieron en la realización de este trabajo de investigación fueron: La remuneración, el reconocimiento, el progreso y el compañerismo, herramientas fuertes, que están en el subconsciente del personal que labora en el servicio de Nutrición y Dietética. La investigación antes citada, guarda relación con el presente trabajo, ya que estudia los posibles factores que inciden o influyen en la motivación laboral de los trabajadores, es decir en el capital humano que integra a la organización. A parte contribuye con el presente trabajo de investigación en el marco metodológico y sirve de guía en los instrumentos empleados.

Por su parte, Niño Lisbeth (2006), en su trabajo de investigación titulado: “Incidencia del clima organizacional en el desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas en la Empresa Tropicalum, C.A” ubicada en la Victoria Estado Aragua, Propone como objetivo general, Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal Administrativo de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas de la Empresa Tropicalum, CA. El reseñado trabajo se catalogó como una investigación de campo con un nivel descriptivo, ya que detalla los factores organizacionales en incurren en el desempeño laboral del personal y los datos se obtienen directamente del ambiente donde se encuentra el objeto de estudio. Los autores citados concluyen que la falta de motivación de los trabajadores en el entorno laboral por la carencia de beneficios y recompensas no justas repercute negativamente en la institución, asimismo sugirieron a la organización objeto de estudio desarrollar estrategias, ofrecer nuevos beneficios, programas, cursos de capacitación y asignar reconocimientos para mantener motivados al personal. Tomando en cuenta los elementos expuestos, guarda relación con el presente trabajo, debido a que estudia los

posibles agentes que influyen en la motivación de los trabajadores o del capital humano en la organización y en que puede afectar en el desempeño laboral. Además, proponen una serie de beneficios, programas, entre otros para mantener el personal motivado y a su vez con una alta eficacia en la organización, donde se establecen si ciertas condiciones antes expuestas afectan o contribuyen a la motivación y aunado a esto se sugieren ciertas actividades y beneficios para aumentar la motivación del capital humano de la organización. De la misma forma, el antecedente citado, aporta al presente trabajo de investigación contenido bibliográfico que sirve como guía para desarrollar afianzar el marco teórico y metodológico.

Finalmente, es importante destacar que los antecedentes presentados muestran la conformación de un referencial que surge como elemento conceptualizador que permite aproximarse al objeto de estudio desde distintas perspectivas con la intención de comprender, analizar e interpretar a través de una mirada diferente lo concerniente a la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores.

### **Teorías que sustentan la investigación**

Después de realizar una revisión bibliográfica acerca de teorías que acompañan el curso de esta investigación se describen las siguientes:

#### **Teorías de la Motivación**

##### **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1954)**

Se consideró que la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es un modelo de contenido, que explica las razones por las cuales las personas se conducen de cierta manera, ya que dirige su atención hacia los factores internos de los que impulsan, mantienen o detienen la conducta, además que describe las necesidades específicas que lo motivan, Slocum y Hellriegel (2004) expresa: “El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquías de necesidades de Abraham Maslow, el fundamento de esta jerarquía radica en las siguientes suposiciones básicas”: una vez satisfecha la necesidad, se reduce su importancia

como motivador. Pero gradualmente emerge otra que ocupa su lugar y la gente lucha por satisfacer, la red de necesidades de gran parte de las personas es muy complejas, las cuales afectan al comportamiento en algún momento determinado, es decir, la necesidad domina hasta ser satisfechas, hay que satisfacer las necesidades de nivel inferior antes que la de nivel más alto y aunque existen más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto que de nivel más bajo.

Al respecto Maslow (1943), citado por Gordon (1997) "La jerarquía de las necesidades ordena las necesidades desde la de niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos que se mencionan" a continuación:

**Necesidades Fisiológicas:** Se refiere a las necesidades verdaderamente básicas de alimento, agua, cobijo y sexo.

**Necesidades de seguridad y protección:** Describen el afán de la persona por disfrutar de seguridad y protección. La seguridad se debe concentrar en la protección laboral a corto y largo plazo.

**Necesidades de pertenencia y amor:** se concentran en los aspectos sociales y concede valor a las relaciones interpersonales, busca la interacción social con los demás.

**Necesidades de Valoración:** Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia y el estatus. Anhelan que se reconozcan sus logros, quieren obtener símbolos materiales del éxito. Luchan por demostrar su eficacia personal.

**Necesidades de Realización Personal:** Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo.

En atención a lo antes señalado, la intencionalidad que representa esta teoría es aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

Otra teoría que se nutre de los componentes necesarios en cuanto a la motivación es la **Teoría de las expectativas de Vroom (1964)** en la que señala que:

Todas las personas como seres pensantes, tienen creencias y resguardan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es un resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes, el objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar la insatisfacción.

Los individuos altamente motivados son aquellos que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta; por lo que para analizar la motivación se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. El mismo Vroom, (citado por Castillo. 1.989:116), hacía referencia a la teoría de las expectativas incluye tres variables o relaciones:

1. Expectativa o relación esfuerzo desempeño: Es la probabilidad percibida por el individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño.
2. Instrumentabilidad o relación desempeño recompensa: Es el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.
3. Valencia o atractivo de la recompensa: Es la importancia que el individuo da al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

Según Robbins, S. (2004: 173) “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera, depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”. Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si consideran que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales. Es por ello que se esquematizan tres tipos de relaciones:

Relación de recompensa y metas personales: las recompensas de la organización satisfacen las necesidades y son por lo tanto atractivas para el sujeto

Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que en desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.

Relación de recompensa y metas personales: las recompensas de la organización satisfacen las necesidades y son por lo tanto atractivas para el sujeto.

De esa manera, los elementos expuestos en esta teoría están relacionados ya que existe una gran cantidad de factores motivacionales que influyen en las expectativas del trabajador, es decir, que el trabajador presentará un desempeño sobresaliente esperando un resultado satisfactorio que se proyecte hacia él. Pudiendo tener el mayor o menor grado de importancia de acuerdo a sus necesidades.

### **Teoría de las necesidades de McClelland (1989)**

Esta teoría establece una forma diferente de concebir las necesidades, ya que no las organiza por orden jerárquico sino al contrario, busca explicación del éxito industrial, el cual se evidenció por el predominio de la necesidad del logro por parte de los administradores que dirigían las industrias que McClelland estudio, lo que argumentan que es posible enseñar a las personas a aumentar esa necesidad de logro y, en consecuencia, a mejorar su desempeño en el logro de las metas.

Robbins (2004), describe que McClelland y sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfocan en tres, como resultado de ampliar sus investigaciones las cuales explica a continuación:

**Necesidades de Logro:** El impulso por sobresalir por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito, lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar.

**Necesidad de Poder:** Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Influir y controlar a otras personas, grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas.

Necesidad de Afiliación: Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Formar parte de un grupo, ser populares, contacto con los demás, no se sentirse cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

Se puede afirmar que las teorías anteriores demuestran que las personas han conseguido alcanzar la satisfacción de algunas necesidades más importantes a lo largo del tiempo. Destacando, que cada persona decide cuál es su grado de motivación, realizando una comparación de forma alusiva a sus necesidades y circunstancias. Reflejando de igual manera, la variación evidente de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg (1967)**

En esta teoría Chiavenato cita a Herzberg donde indica que los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen: Salario percibido, prestaciones sociales percibidas, condiciones físicas de trabajo y comodidad, relaciones con el gerente, relaciones con los colegas y camaradería y políticas de la organización

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Los factores de satisfacción son: Uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo

Se puede ver que, los elementos expuestos en esta teoría están relacionados a los sistemas organizacionales que rigen a la sociedad en función de suministrar un grado evolutivo donde se logren las posibilidades de desarrollo y alcance de metas y objetivos propuesto por cada individuo que la integra.

### **Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor (1960)**

Douglas McGregor, citado por Robbins (2002), planteo dos puntos de vista diferentes con referencia a la naturaleza de los humanos, uno es fundamentalmente un punto de vista negativo denominado Teoría X y la otra un punto positivo llamado Teoría Y.

Las teorías X y Y, son dos formas de observar la conducta humana, en este caso mayormente es percibida por los gerentes con el fin de motivar a los empleados y obtener una alta productividad en los mismos. Teoría X Es un enfoque tradicional, fundamentado en convicciones del comportamiento humano, básicamente erróneas, en vista de que afirma los siguientes planteamientos: a los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible. Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos. El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir. El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible. El hombre común tiene relativamente poca ambición. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios. La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario). El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo. Las organizaciones deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles. Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido. El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina. En el contexto organizacional y administrativo, es un proceso de dirigir el esfuerzo de las personas,

motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización. Sin la intervención activa de la institución, las personas serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas.

Teoría Y Es un concepto optimista, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa premisas e ideas actuales, con respecto a la naturaleza humana, a saber: El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa o una fuente de represión. Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales. En la mayoría de los casos el hombre aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. Evadir la responsabilidad, la falta de ambición y una preocupación exagerada por la seguridad personal, pueden ser por lo general consecuencias de las experiencias insatisfactorias individuales, y no una característica humana propia de todas las personas, ese comportamiento se deriva de alguna experiencia negativa en una empresa. La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente, y no escasamente, distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial. Finalmente, la teoría Y sugiere un estilo de administración muy democrático participativo, apoyado en valores humanos y sociales; en lugar de la teoría X la cual propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y, en cambio realza la iniciativa individual.

Es importante señalar, que las razones por las que en estas teorías se encuentra relacionada con la investigación es porque ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo, lo importante es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real. Chiavenato, (2015).

## **Bases teóricas**

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues sobre éste se construye el estudio y se expresan los tópicos a abordar, para así lograr una mayor comprensión de lo presentado. De acuerdo a esto, se tienen varias teorías y contenidos los cuales son pertinentes para el desarrollo de la investigación.

De esa manera, se procede a la explicación de las bases teóricas que se contemplan en el curso de esta investigación la cual titula como: Motivación y desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure, así como, las variables que se encuentran inmersas en el contexto de este estudio. En ese sentido, de las variables comprendidas surgen: **Motivación**, lo cual se denomina como voluntad por conseguir las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Asimismo, Quintero (2014).

**La motivación humana** se comprende como una de las bases teóricas que acompañan esta investigación y de acuerdo a Ruiz, Gago, Garcia, Lopez (2013) afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero, aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas. Se considera que la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí; de acuerdo a Chiavenato, (2015) se clasifican en:

a) Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico.

b) Impulsos: También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

c) Incentivos: Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

**Ciclo motivacional** se considera como el ciclo que se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez este satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior.

**Procesos de motivación** también se comprende como otra base teórica ya que existe una enorme variedad de factores que motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo por que satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimular mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano mano dentro de las organizaciones. Chiavenato, (2015).

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera: Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso). Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés. Esa evaluación del desempeño determina algún tiempo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

**Desempeño laboral** también corresponde a las respectivas variables que orientan el curso de esta investigación ya que se considera que el éxito de toda

organización depende en gran medida del nivel de eficiencia y eficacia del desempeño del recurso humano, en virtud de que los resultados obtenidos en la consecución de los objetivos organizacionales están estrechamente vinculados a los niveles de rendimiento en la ejecución de las labores e igualmente a la efectividad y calidad del trabajo realizado. En este sentido, Cumming (citado por Rodríguez, 2008), expresa: El desempeño laboral es un enfoque sistemático aplicado a la administración del personal en el que se considera como serie de comportamientos dirigidos hacia un resultado o meta. El desempeño de un empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y su motivación para desempeñar su trabajo. (p.61).

### **Factores que influyen el Desempeño Laboral**

De acuerdo a Queipo & Useche (2013). El desempeño laboral en el puesto de trabajo varía según el tipo de persona, dado que intervine en la capacitación del trabajador, supervisión, trabajo grupal, motivación, habilidades y demás factores personales de cada individuo; ya que la habilidad muestra las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades y conocimiento del puesto del trabajo.

Por otra parte, Quintero & Africano (2013) dicen que las empresas deben vincularse en mayor medida a los factores que están correlacionados e influyen directamente en el desempeño de los trabajadores y estos elementos que influye el desempeño al trabajador.

Tabla 1: Factores que influyen el desempeño laboral

<b>Factores</b>	<b>Descripción de los factores</b>
Motivación	Es un factor que motiva a los trabajadores si se trabaja por objetivos.
Ambiente	La comodidad en el trabajo aumenta las posibilidades de desempeñarse correctamente.
Objetivos	Técnica para motivar al empleado, se forman objetivos para mejorar en un período de tiempo.
Reconocimiento	Técnicas donde los empleados manifiestan quejas cuando hacen un trabajo bien y el jefe no lo reconoce.
Participación	El empleado participa en la planificación y control de las tareas que pueda modificar o mejorar sus actividades.
Formación	La formación mejorar su rendimiento y prevenir riesgos de naturaleza psicosocial, tiene como ventaja elevar la autoestima, la satisfacción laboral y mejorar su desempeño.
	Tiene que ver con la consecución de resultados, una persona es eficaz

Eficiencia	cuando cumple una meta, en cambio eficiente si logra maximizar estos recursos.
Competencias laborales	Capacidad de poner en marcha y de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos en la formación profesional y laboral; y rasgos de personalidad para solucionar situaciones diversas.
Productividad	Uso eficiente de los recursos para la producción de bienes y servicios.

Fuente: Quintero & Africano (2013); Arbaiza (2011)

Se puede decir que, la motivación es una variable del desempeño laboral, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo. Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación, así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte. Finalmente, resulta claro que la evaluación del desempeño proporciona a la gerencia conocer el potencial de su fuerza laboral, mantener una relación más cercana con sus colaboradores y motivarlos por medio de la aplicación de estrategias motivacionales que permitan mejorar el desempeño de los mismos, a través del desarrollo profesional y personal.

## **Contexto Organizacional**

### **Marco Normativo Institucional**

#### **Denominación del Ente**

Fundación para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación del Estado Apure (FUNDACITE APURE).

#### **Creación**

La Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología del Estado Apure (FUNDACITE APURE), fue creada mediante Decreto N° 3.931, de fecha 20 de septiembre de 2005, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 38.277, de fecha 21 de septiembre de 2005. Está adscrita al Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación mediante Decreto N° 8.609 de fecha 22 de noviembre de 2011, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 6.058, de fecha 26 de noviembre de 2011.

#### **Misión**

Promover, asistir, organizar, estimular e impulsar el desarrollo y uso de la ciencia y tecnología en el Estado Apure, mediante el apoyo e interacción con las instituciones públicas y privadas, investigadores, así como con la sociedad en general para así fortalecer de manera sistemática y progresiva el desarrollo de la comunidad apureña.

#### **Visión**

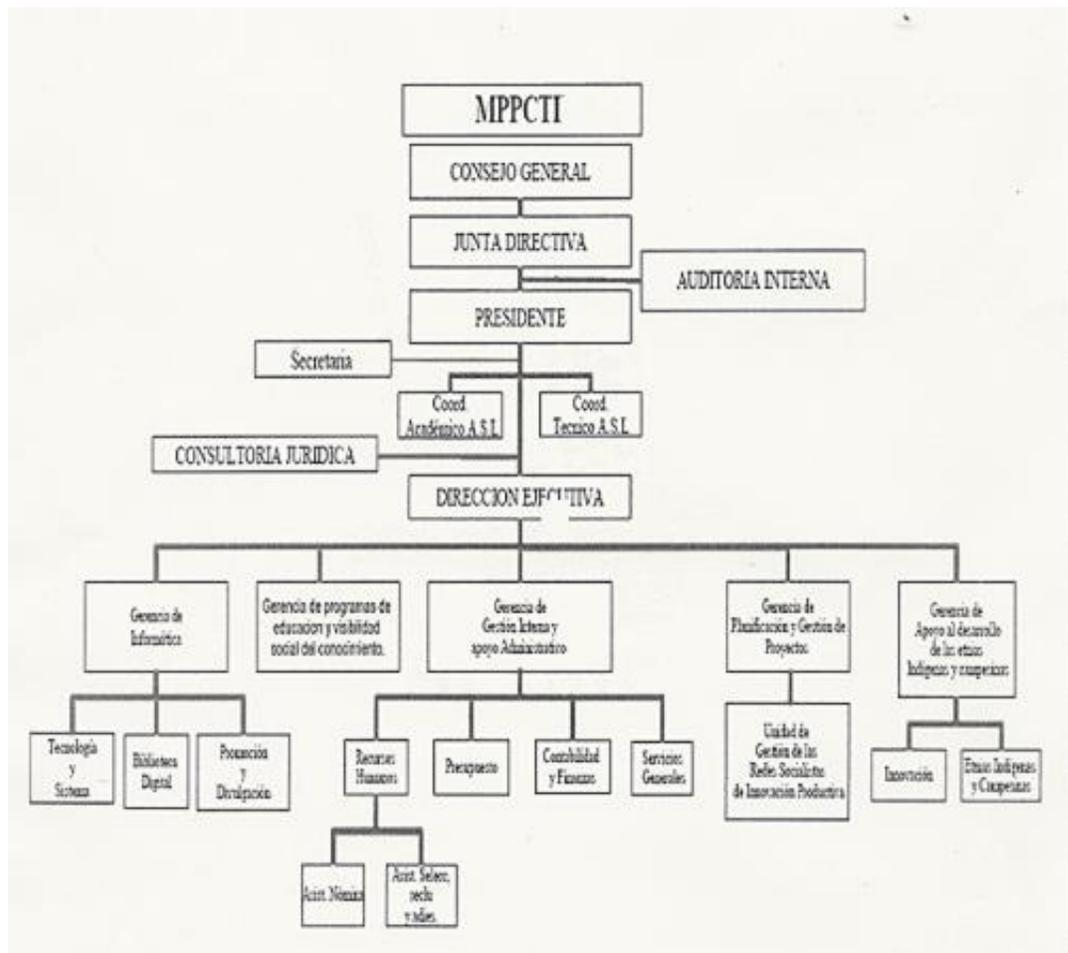
Ser una fundación capaz de articular a los diferentes sectores que participan en el desarrollo de la ciencia y la tecnología para lograr el afianzamiento del potencial de recursos científicos y tecnológicos del estado Apure e impulsar el desarrollo sostenible para garantizar el avance y uso de la ciencia y la tecnología, mediante el apoyo e interacción con instituciones públicas y privadas.

#### **Descripción de competencias**

La Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Apure (FUNDACITE APURE) tiene por objeto, apoyar a los centros e institutos de investigación y organismos regionales de desarrollo que estudian los problemas inherentes al sector ciencia y tecnología, propiciando el establecimiento de vínculos entre ellos, los organismos públicos y privados tanto nacionales como estatales, en razón de dar soluciones cónsonas y pertinentes a los cambios sociales y económicos del país.

Favorece el establecimiento de vínculos entre las instituciones de investigación del Estado Apure con el sector productivo de bienes y servicios, promoviendo la formación de conocimientos científicos y el dominio de las tecnologías que demanda ese sector, generando las vías para la construcción de una cultura tecnológica propia. Así como, respalda el auge de nuevas tecnologías que requiera el sector productivo mediante la identificación, análisis y difusión de las experiencias que hayan obtenido en la negociación, asimilación, transferencia, innovación, sustitución y generación de tecnología.

**Organigrama**



## **Bases Legales**

La motivación en Venezuela cuenta como uno de los elementos de mayor importancia en el desempeño laboral de los trabajadores por ello en el capítulo V de la C.R.B.V (1999) reza el artículo 87 sirviendo como base legal de esta investigación que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En ese sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el artículo antes señalado afirma que como se trata de trabajadores y su incidencia en el desempeño, motivación, es necesario que dicho talento humano sea protegido y se le preste la ayuda necesaria, la cual consiste en capacitar y preparar al trabajador, ya que el mismo es indispensable y necesario para el proceso productivo de la organización, lo importante es preparar y capacitar al trabajador, para que su desempeño sea exitoso, y se le brinde la seguridad exigida en las leyes y el derecho a poder trabajar para la subsistencia digna y decorosa tanto de él como de su familia. La constitución establece los principios rectores del ejercicio de los funcionarios de la Administración Pública, que le sirven de fundamento a las demás Leyes y Reglamentos del Estado Venezolano, y que por consiguiente son aplicables al sistema Organizacional y Laboral del personal de Fundacite Apure.

En ese mismo orden de ideas, otro artículo capaz de funcionar como base legal de esta investigación se encuentra inmerso en: la C.R.B.V (1999), donde el artículo 144,

expresa: La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de La Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos. (p. 46). Aunque este artículo abarca aspectos generales concernientes a funcionarios públicos, indica deberes y derechos que influyen sobre la motivación y satisfacción laboral de los empleados, tales como ascensos, traslados, seguridad social. La motivación también está sustentada legalmente en la Ley Orgánica del Trabajo de 1997, a través de los siguientes artículos:

Artículo 2 el cual dice: El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 3 indica que en ningún caso serán renunciables las normas y disposiciones que favorezcan a los trabajadores.

Artículo 68. El contrato de trabajo obligará a lo expresamente pactado y a las consecuencias que de él se deriven según la Ley, la costumbre, el uso local y la equidad

Artículo 130. Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna.

Artículo 137. Los aumentos de productividad en una empresa y la mejora de la producción causarán una más alta remuneración para los trabajadores. A estos fines, la empresa y sus trabajadores acordarán, en relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los participantes, según su contribución.

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Artículo 187. El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos. La motivación en relación a la satisfacción laboral también está considerada aquí cuando se toman en cuenta incentivos que promueven el mejor desempeño de las funciones en el trabajo.

De igual forma, se relacionan con la investigación, los planteamientos de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), en su artículo 1 donde se estipula el establecimiento de instituciones, normas, órganos y entes que garanticen a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y la promoción y desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social

De igual manera, el plan de la patria (2020) señala en el Objetivo Histórico I. Defender, expandir y consolidar el bien máspreciado que hemos reconquistado después de 200 años: la Independencia Nacional. En su Objetivo Nacional: 1.6. Desarrollar las capacidades científico-tecnológicas que hagan viable, potencien y blinden la protección y atención de las necesidades del pueblo y el desarrollo del país potencia.

Pues bien, el plan de la patria considerado como uno de los documentos de mayor importancia en el marco de los lineamientos de evolución y desarrollo expuesto para Venezuela revela elementos de gran importancia en la sustentación legal de esta

investigación, ya que, comprometió su accionar impulsando la apropiación social del conocimiento, la tecnología y la innovación en función al desarrollo de las capacidades productivas locales, para que efectivamente se traduzcan en el avance económico, social y político del país aguarda gran relación con esta investigación por su búsqueda continua de la misma en accionar en los procesos de desarrollo de capacidades científicas tecnológicas dentro de las instituciones.

De ese modo, tras el análisis de las bases legales que acompañan esta investigación la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del trabajo y el plan de la patria se encuentran estrechamente vinculados en esta investigación gracias a que en los artículos aquí presentados van en función de la motivación y el desempeño laboral siendo un elemento sine qua nom en cuanto a satisfacer las necesidades de los trabajadores desde las plataformas comerciales, económicas, educativas y sociales siendo de gran importancia en los diferentes contextos donde haya la interacción colectiva de la humanidad. El individuo y sus necesidades son el mayor impulso de investigaciones a fines, planes, leyes y demás mecanismos pensados en dar respuesta a las mismas.

## Cuadro de operacionalización de la variable

### Cuadro 1

Objetivo General: Proponer estrategias motivacionales en el nivel de desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure

OBJETIVOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	TECNICA	INSTRUMENTO
Diagnosticar el grado de motivación de los empleados adscrito a Fundacite Apure.	Motivación	Es el esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta.	intensidad, Dirección, persistencia	Actitud, satisfacción con el trabajo, Liderazgo. Comunicación Comportamiento individual y de grupo. Toma. de decisión	1,2 3,4 5,6  7,8 9,10	ENCUESTA	CUESTIONARIO
Establecer elementos y características de la motivación y nivel de desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure.	Desempeño laboral	Es el comportamiento de la persona que lo ocupa, este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra	Eficacia Eficiencia	Trabajo en equipo Productividad, Participación activa, Mejor desempeño del puesto. Autoestima.	13, 14 15 ,16 17 ,18 19, 20	ENCUESTA	INSTRUMENTO

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Enfoque**

Dentro del enfoque epistémico de este estudio responde a una investigación cuantitativa adherida al positivismo conocido como el término designado dentro de cualquier proceso de comprensión de fenómenos que inciten a la determinación de las causas de los problemas desde una participación observable y a su vez sustente y avale a lo investigado. Comte. (1842) citado por Bereite (2002) señala que: “Toda la atención debe centrarse en averiguar cómo se producen los fenómenos con la intención de llegar a generalizaciones sujetas a su vez a verificaciones observables y confiables (p.8). En acuerdo con lo emitido por el autor, el positivismo tiene como responsabilidad salvaguardar la relación de los documentos y procesos de estudio donde su intención sea comprender los motivos que rigen un problema o fenómeno.

En este orden Comte. (1857), citado por Hernández (2010) continúa sus aportaciones sobre el positivismo y dice que:

Positivismo se define como un sistema de filosofía, basado en la experiencia y el conocimiento empírico de los fenómenos naturales, en el que la metafísica y la teología se consideran sistemas de conocimiento imperfecto e inadecuado. Una razón negativa: el positivismo representa una reacción contra la filosofía meramente especulativa, sin raíz alguna en los hechos que afectan al individuo y a la sociedad. El positivismo pretende establecer, a partir de los hechos y sólo de ellos, leyes que expliquen este mundo, y sirvan para actuar sobre él; y no fantásticas teorías sobre entidades que nadie percibe y sobre mundos del más allá. (p.12)

El término de positivismo se caracteriza por creer más en los hechos reales que imaginarios o fantasiosos e ir a la realidad objetivando los estudios realizados ante un objeto investigativo, así como, cualquier otro elemento que guarde relación a estas variables y comprendiendo los hechos

que afectan a la sociedad siendo esta el principal enfoque de motivación que rige cualquier estudio de carácter epistemológico.

### **Tipos de Investigación.**

La investigación que se realiza es de tipo descriptiva ya que busca analizar teóricamente los factores que intervienen en las variables de estudio, describiendo las características y situaciones concretas del problema. Según Tamayo y Tamayo (2003), afirman que la investigación descriptiva utiliza el método de análisis y, en ella, se caracteriza un objeto de estudio o una situación; asimismo se señalan las características y atributos de un objeto de estudio. Combinada con algunos criterios de clasificación, sirve para seleccionar, ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en la investigación que se realiza.

### **Diseño de Investigación**

De acuerdo con Bavaresco (1997), el diseño es un modelo específico, una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. Al respecto, Claret (2010) plantea “el diseño es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado”

Esta investigación se realizó bajo un diseño transeccional, de campo y de tipo no experimental. Es de tipo transeccional debido a que los datos se recolectaron en un único momento, para Hernández, Fernández y Baptista (2008 p 208), este diseño se caracteriza por recopilar los datos en un momento único ya que su propósito es estudiar variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. Igualmente, esta investigación fue de campo, ya que busca situarse en el lugar donde ocurre el objeto. De esta manera, el objeto de investigación está representado en FUNDACITE. Al respecto Hernández y col. (2008), afirman que la investigación de campo hace referencia a los diferentes tipos de lugares

en los que se lleva, o se puede llevar a cabo la investigación, ya sean tanto en la comunidad como en otros sectores.

Por último, se considerará, una investigación no experimental ya que se observarán situaciones existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables y no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Según Hernández y col. (2003, p.187) los estudios no experimentales son aquellos que “se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. En este tipo de investigación no se manipulan las variables, se manejan al azar

### **Población**

La población es considera el número de individuos seleccionados para la aplicabilidad del estudio lo que para Chávez (2007), define como “el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. (p.162), es decir, que la población es el conjunto sujeto en el que se pretende estudiar y determinar los resultados de la misma. Por consiguiente, este trabajo se realizará en la Fundación para el desarrollo de las ciencias en el Estado Apure con un número de trabajadores de 38 personas.

### **Muestra**

La muestra es la toma de un pequeño grupo con el que se puede desarrollar la investigación en función de comprender el fenómeno de estudio y accionar en cuanto a las anomalías que se ven inmersas en el problema. Parra (2003), define la muestra como “una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población”. (p.16). por tal razón, la muestra es la totalidad de la población.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada para la recolección de datos se concibe como la forma que se utiliza para recabar la información necesaria y Peñueles (2008) la define como: “son los medios empleados para recolectar la información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas”. P.3. Es decir, son los elementos a considerar para obtener la información necesaria en el curso de la investigación. En esta investigación se hará el uso de una encuesta la cual define Gómez (ob. Cit.) como: “refiere básicamente que se consideren dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.” P.127. la encuesta es un conjunto de preguntas sucesivas a la muestra seleccionada donde estos podrán disponer de preguntas abiertas donde el individuo puede hablar de forma generalizada u explicativa mientras que las cerradas son más sintéticas y exactas.

Por lo que, se llevara la investigación a través de la encuesta a los sujetos involucrados y se estudiara a través de un grupo de interrogantes que responden a las indicaciones que ofrece la encuesta señalada. Como instrumento se utilizará un cuestionario que constituye para Bavaresco (2009) “un conjunto de preguntas o interrogantes cuyas respuestas son anotadas por el encuestador”. P.210.

## **Validez y confiabilidad**

Considerando referencias de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012) “la validez se refiere al grado en que un instrumento mide las variables propuesta. Para determinar esta característica se consideran diferentes tipos de evidencias relacionadas con: contenidos, criterios y constructos”. P.108. Es decir que, es la forma en cómo se comprende la validez del instrumento que se aplica desde las orientaciones dadas por las variables propuestas en la investigación. En esta investigación se aplicará la de constructo apoyada en el marco teórico y también el juicio de expertos, proceso donde se encuentra manifiesta la intervención evaluativa de un grupo de especialistas en el área de metodología.

De esa manera, atendiendo a los señalamientos de la UPEL (ob. Cit.). “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación

repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. P.109. es decir que, a la hora de la evaluar la confiabilidad de un instrumento este debe generar igualdad de efectos, por lo que, con la aplicación de este instrumento el cual se obtendrá de forma piloto (integrantes de la población que reúne características semejantes) y así lograr comprender las razones del fenómeno de estudio, y obtener las posibles soluciones del mismo.

### **Análisis e interpretación de los datos.**

En el proceso analítico de la información proveniente de la aplicación de instrumentos se hará el uso de la estadística descriptiva. En el aspecto cuantitativo, se realizará la cuantificación de cuadros estadísticos en frecuencia de índices porcentuales. En cuanto a lo cualitativo fortalece la cuantificación de la información, habiendo un contraste entre los resultados numéricos con los fundamentos teóricos señalados por autores sobre la temática trabajada en este estudio. Este tema se relacionará con la descripción de los resultados, a fin de generar las conclusiones y recomendaciones pertinentes a las variables estudiadas.

### **Procedimiento metodológico: fases o etapas.**

Para la aplicación de la investigación y dar desarrollo a la comprensión del fenómeno de estudio se aplicarán algunos procedimientos esenciales a considerar los cuales se describen como:

#### **Documental: Recopilación bibliográfica**

indagación sobre antecedentes a fines realizados en el marco de la temática de estudio. Revisión de la institución, para observar cómo genera los beneficios requeridos a la colectividad en cuanto a Ciencia y tecnología.

#### **Fase de campo: aplicación del instrumento.**

-Selección de la población y muestra, operacionalización de las variables en sus indicadores. Selección de técnica de recolección de datos y diseño del instrumento.

-Validación del instrumento desde la óptica crítica de los expertos en pro de su confiabilidad del instrumento a través de un tratamiento estadístico.

-Redacción de las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de la investigación.

## Capítulo IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado se presenta los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores seleccionados con la finalidad de Proponer estrategias motivacionales en el nivel de desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure, estado Apure. En este sentido, a continuación, se muestran los datos a través de la representación tabular de cuadros estadísticos y gráficos, así como también, la descripción de los porcentajes de acuerdo a las variables.

#### Cuadro 1

#### LA MOTIVACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A FUNDACITE APURE

¿El directivo motiva a sus trabajadores?

Respuesta sobre la motivación

LA MOTIVACION	Alternativa de Respuesta					
	siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
	5	13,15	2	5,28	31	81,57



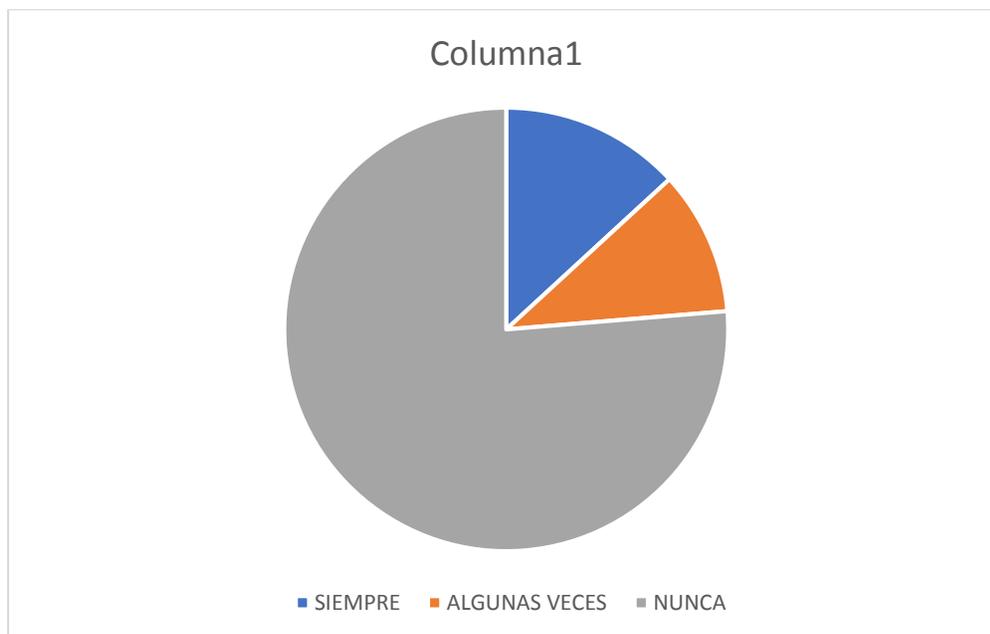
**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro 1 se observa sobre la variable la motivación el 81,57% de los 38 trabajadores encuestados del FUNDACITE APURE, que opina no se realizan actividades de motivación, no obstante, el 13,15% + 5,28% hace un total 18,43% de los 38 trabajadores encuestados que expresan que algunas veces son motivados. Esto demuestra que los trabajadores en su conjunto no están debidamente capacitados o desconocen de estímulos como la motivación, entonces, es menester poner énfasis en este punto.

**Cuadro 2**

¿Su estado de ánimo es positivo cuando trabaja?

Respuesta sobre la intensidad

INTENSIDAD	Alternativa de Respuesta					
	siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
	5	13,15	4	10,54	29	76,31



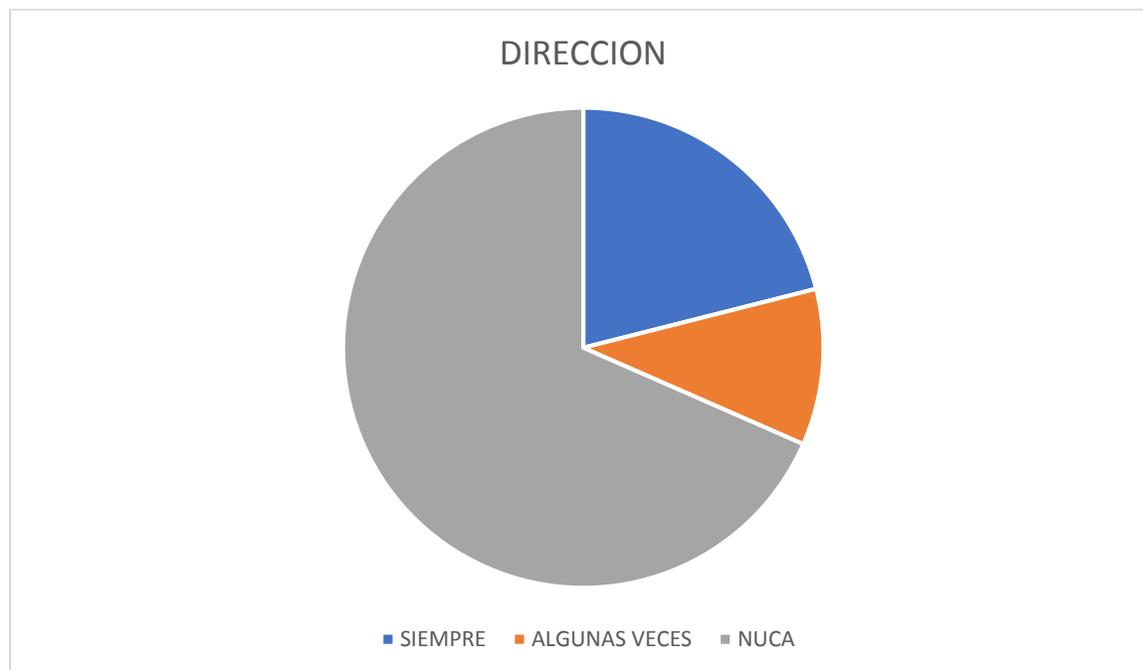
**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro 2 se observa sobre la dimensión la intensidad de la motivación, al respecto un 76.31% de los 38 trabajadores encuestados de FUNDACITE APURE, opinan negativamente esto corrobora que no se sienten motivados para cumplir con satisfacción sus actividades.

**Cuadro 3**

¿El líder fomenta una comunicación asertiva?

Respuesta sobre la dirección

DIRECCION	Alternativa de Respuesta					
	siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
	8	21,05	4	10,54	26	68,41



INTERPRETACIÓN: En el cuadro 3 se observa sobre la dimensión la dirección de la motivación que el 68,41% de los 38 trabajadores encuestados de FUNDACITE APURE indican que no tienen la comunicación asertiva.

#### Cuadro 4

¿Se siente capaz de lograr la superación de obstáculos en la organización?

Respuesta sobre la persistencia

PERSISTENCIA	Alternativa de Respuesta					
	siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
	33	96,00			5	4,00



INTERPRETACIÓN: En el cuadro 4 se observa sobre la dimensión persistencia de la motivación que el 96%, de los 38 trabajadores encuestados de FUNDACITE APURE indican que se sienten capaz de lograr la superación de obstáculos en la organización.

### Cuadro 5

¿El nivel de compromiso mejora la calidad de trabajo?

Respuesta sobre Desempeño laboral

DESEMPEÑO LABORAL	Alternativa de Respuesta					
	siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
	10	26,31	12	31,58	16	42,11



INTERPRETACIÓN: En el cuadro 5 se observa sobre la variable el desempeño laboral el 26,31% + 31,58% hace un total 57,89% de los 38 trabajadores encuestados de

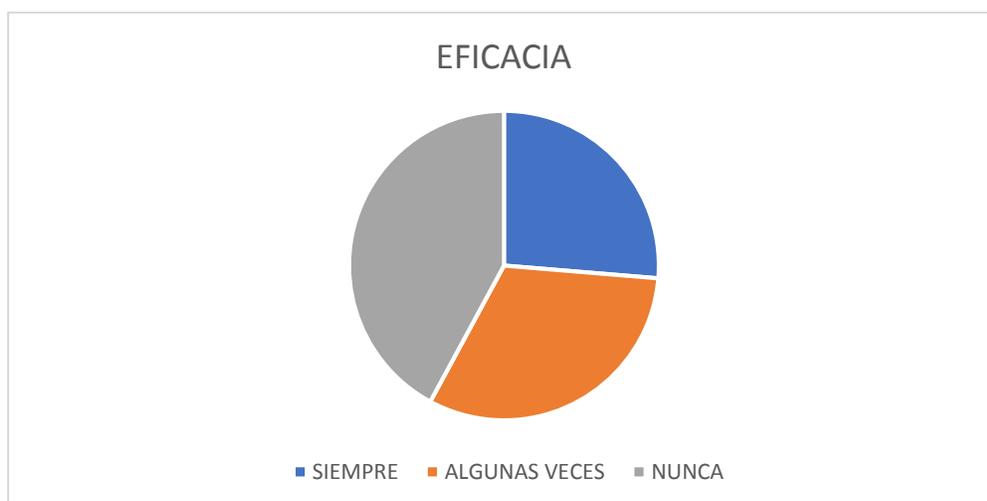
FUNDACITE APURE. Lo que demuestra actitud de los trabajadores, sin embargo, requiere estímulos de incentivos y motivaciones.

### Cuadro 6

¿El conocimiento dentro del puesto de trabajo te permite lograr resultados óptimos?

Respuesta sobre eficacia

EFICACIA	Alternativa de Respuesta					
	siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
	10	26,31	12	31,58	16	42,11



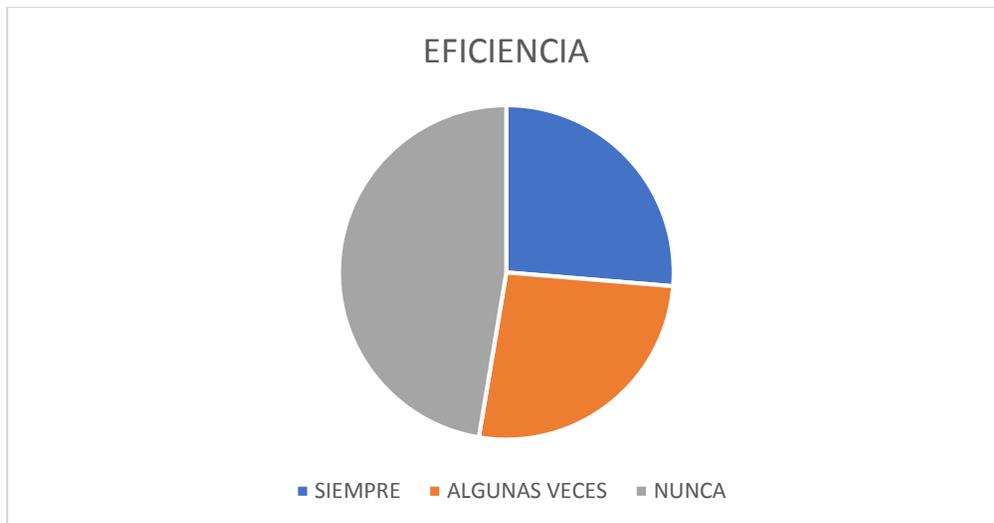
INTERPRETACIÓN: En el cuadro 6 sobre la dimensión eficacia se observa el 26,31 % + 31,58% hace un 57,89% total de los 38 trabajadores encuestados de FUNDACITE APURE expresan que hay eficacia y el compromiso de mejora en calidad de trabajo. Esto demuestra que los trabajadores en su conjunto están debidamente comprometidos en el impacto de su desempeño.

### Cuadro 7

¿Usted es responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización?

Respuesta sobre eficiencia

EFICIENCIA	Alternativa de Respuesta					
	siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
	10	26,31	10	26,31	18	47,38



INTERPRETACIÓN: En el cuadro 7 se observa la dimensión eficiencia el 26,31% + 26,31% hace un total 52,62% de los 38 trabajadores encuestados de FUNDACITE APURE muestra la eficiencia en los objetivos de la institución es coherente. Esto demuestra que los trabajadores en su conjunto están cumpliendo en sus tareas o responsabilidades de manera eficiente.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

En función de los resultados arrojados y una vez analizados, se puede concluir que los mismos, son clara evidencia de la necesidad de indagar y detectar acerca de las debilidades motivacionales presente en cada integrante, bien sea a nivel personal como grupal, y los factores que la incrementan solo así el servicio hacia los usuarios externos se caracterizara por ser excelente y de calidad, reconociendo fallas y buscar alternativas para reforzarle o mejorar los aspectos favorables. Los grandes objetivos en la intervención del recurso humanos son optimizar el capital intelectual hasta facultarlo apropiadamente para cumplir los roles técnicos, sociales y psicológicos, relativos a sus funciones en la institución y por supuesto que se hagan extensivos para la vida y para la sociedad, lo que vendría a contribuir a que los trabajadores tengan más motivación para alcanzar un mayor grado de satisfacción con las actividades laborales que desarrollan.

El analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño del personal adscrito a Fundacite Apure, es de gran importancia debido a que la imagen y funcionamiento de la institución de Ciencia y tecnología dependerá del grado de satisfacción de necesidades que presente dicho personal factores como: comunicación, confianza, participación, toma de decisiones son estudiados en la presente investigación ya que son los que repercuten de manera directa en el desempeño laboral y en la excelencia organizacional.

Existen tres perspectivas fundamentales sobre la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva. La perspectiva conductual enfatiza que las recompensas motivan la conducta y dirigen la atención de las personas hacia acciones adecuadas y la distancian de las inadecuadas. La perspectiva humanista subraya la capacidad humana para crecer, las cualidades personales y la libertad de elección. La teoría

cognitiva enfatiza en las ideas y considera que lo que la persona piensa que puede ocurrir es importante porque determina lo que ocurre. Cada una de las perspectivas teóricas brinda valiosos aportes que permiten comprender de manera más integral cómo opera el fenómeno de la motivación en el ser humano. Se puede entender, por consiguiente, que la motivación está influida por múltiples variables; por ejemplo, el impacto de los refuerzos positivos y negativos sobre el comportamiento, al que se refiere el enfoque conductual; todas las necesidades y emociones que considera el enfoque humanista y las ideas, creencias, opiniones y expectativas que toma en cuenta el enfoque cognitivo. Estas posiciones teóricas se complementan, pues consideran diferentes dimensiones del funcionamiento humano. Las personas son seres con conductas, emociones, necesidades, pensamientos, y todos estos se relacionan entre sí. Lazarus (citado por Naranjo, 2004) opina que la singularidad del pensamiento es un gran impedimento para el aprendizaje y el progreso. Existe un deseo de hallar una solución verdadera, precisa y perfecta a los problemas humanos; sin embargo, no existen causas únicas para estos.

Dependiendo de sus recursos económicos, grandes y pequeñas empresas idean estrategias para mantener a sus empleados en un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí y a ser cada vez más productivos. A ello no escapa Fundacite Apure, aunque actualmente carece de algunos recursos para brindar empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional, donde la motivación laboral se ha enmarcado en la palabra 'bienestar', dirigida no solo a sus empleados sino también al grupo familiar, en el entendido que, si la familia del trabajador está bien y motivada, el empleado está doblemente motivado.

Expuesto lo anterior en esta investigación, se determina la gran influencia que tiene la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores adscrito a Fundacite apure, por ende, se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos, formación, estímulo y motivación, evaluación y preservación del personal, siendo de gran importancia crucial la inversión, protección y desarrollo del talento humano.

## **Recomendaciones**

Desarrollar estrategias motivacionales para fortalecer el desempeño laboral del personal adscrito a Fundacite Apure.

Se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos, formación, estímulo y motivación, evaluación y preservación del personal de Fundacite Apure

De igual manera se recomienda al personal de directores en líneas, se le sugiere evaluar más profundamente el nivel de satisfacción que muestra el personal a su cargo. Todo esto a partir de las conclusiones arrojadas por este estudio, levantar un informe de necesidades básicas de tal manera que considere mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida del personal. También se le recomienda crear un sistema de reconocimiento por años de servicios, para asumir nuevas responsabilidades, para estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que se desempeña y mejorar el nivel de eficiencia y eficacia.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **PLAN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN FUNDACITE APURE.**

##### **Presentación**

Al hablar de organizaciones es necesario mencionar FUNDACITE como empresa, la cual presta un servicio que es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad, por esto se considera como un proceso de producción que implica la prestación de la asistencia para la transformación de las sociedades. Estos cambios solo se logran si se transforman tanto los estilos como las formas de dirección en los diferentes niveles, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas de las mismas.

Bajo esta perspectiva se hace necesaria El Plan de Acción tiene como finalidad principal presentar las estrategias metodológicas para afrontar los desafíos que se plantean, a partir del proceso investigativo realizado, desarrollado con el propósito de superar las insuficiencias generadas por la ausencia de actividades motivacionales dentro de la fundación.

##### **Justificación**

Toda propuesta debe realizarse con un propósito definido, por lo que debe explicar porque es conveniente y cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido al desarrollarla. Por tal motivo, la misma se justifica desde lo institucional, debido a que el objetivo principal de toda organización es brindar un servicio de calidad, en donde las puertas estén abiertas al cambio que vive nuestra sociedad. En este sentido, los profesionales que en ella laboran deben ser capaces de activar la dedicación individual, que lleve a comprometerse con el logro de las metas. Por tal motivo, la función del colectivo juega un papel trascendental, ya que un personal que se sienta motivado, realizada una mejor función y de calidad, aun mas, cuando se trabaja con público.

## **.Fundamentación**

La fundamentación teórica de la propuesta se sostiene en las contribuciones de diferentes autores en **motivación** deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento'. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

### **Factibilidad**

La propuesta diseñar plan de estrategias motivacional para fortalecer el desempeño laboral en FUNDACITE apure., presenta factibilidad social debido a que constituye un recurso valioso y significativo al abordar el problema de las consecuencias de una poca motivación en las instituciones venezolanas y su incidencia en el desempeño de los profesionales en su campo laboral. En virtud de este planteamiento se propone la formulación de un plan de estrategias con la intencionalidad de lograr mayor excelencia en la gestión del personal como los líderes clave para generar una estructura organizacional que funcione armónica y dinámicamente.

Asimismo, la propuesta es factible desde el punto de vista gerencial debido a que, en la actualidad, el ejercicio de la motivación laboral es uno de los ejes estratégicos de mayor peso dentro del ámbito institucional. Además, presenta una gerencia centrada en logros cuyo desarrollo está sustentado en objetivos institucionales y apoyados en la confianza del personal de FUNDACITE para atender de manera significativa desde el desarrollo de las funciones de cada empleado. Así mismo, presenta factibilidad institucional, debido a la receptividad y disponibilidad ofrecida por el personal fundacite en el desarrollo de las actividades contentivas en el plan de estrategias motivacional

para fortalecer el desempeño laboral en FUNDACITE apure. Además, el plan está basado en una visión de compromiso compartido que facilite su desarrollo en atención a los requerimientos y necesidades de esta institución, lo cual contribuye al mejoramiento de la calidad institucional. En relación con la factibilidad económica para su aplicación, la propuesta no genera inversiones costosas por ser un producto de orientación al alcance de los gerentes y el personal. Además, la investigadora tuvo a su alcance los recursos materiales necesarios para el desarrollo del plan. Aunado a ello, la institución de ciencia y tecnología cuenta con los ambientes necesarios para el desarrollo del plan. Asimismo, se dispone del recurso humano que se va a capacitar y de la facilitadora.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo general**

- Desarrollar un plan de estrategias motivacional para fortalecer el desempeño laboral en FUNDACITE Apure.

#### **Objetivos específicos**

- Propiciar la inducción teórica sobre las competencias.
- Exponer estrategias motivacionales para el fortalecimiento de la competencia laboral.

## Plan de Acción

Objetivo específico: Propiciar la inducción teórica sobre las competencias.

### Estrategia 1 Taller

Actividades	Recursos	Lapso de Ejecución	Responsables	Evaluación del Proceso y Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida a los participantes.</li> <li>-Presentación de la propuesta.</li> <li>- Mediante una lluvia de ideas se exploran expectativas y conocimientos previos</li> <li>- Proyección de diapositivas con estrategias motivacionales</li> <li>- Intercambios de ideas</li> <li>- Lectura de reflexión sobre la importancia de considerar la comunicación ante la desmotivación laboral.</li> <li>- Conclusiones finales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Material fotocopiado</li> <li>-Video beam</li> <li>-Hojas blancas</li> <li>- lápices</li> <li>-Cornetas</li> <li>-Laptop</li> </ul>	3 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autora de la propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad se consideró alcanzada a través de la generación y aportes de ideas y la participación activa de los asistentes.</li> </ul>

Objetivo específico: Exponer estrategias motivacionales para el fortalecimiento de la competencia laboral.

### Estrategia 2 Taller

Actividades	Recursos	Lapso de Ejecución	Responsables	Evaluación del Proceso y Resultados
- Bienvenida a los participantes.	-Material fotocopiado	3 horas	- Autora de la propuesta	-La actividad se consideró alcanzada a través de la participación activa de los asistentes y la generación de reflexiones sobre el tema
-Desarrollo de dinámicas de socialización para elevar el animo a los presentes.	-Video beam -Hojas blancas - lápices			
- Proyección de un video motivacional.	-Cornetas -Laptop			
- Intercambios de opiniones				
- Conclusiones finales				

## Referencias Bibliográficas

Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.

Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

Barrera Morales, M. (2008). Modelos Epistemicos en Investigacion y Educación. (5ta ed.) Caracas: Quiron

Bennis, W. y Nanus B.( 1995). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia.Editorial Norma.

Berlo David K. (1990). El Proceso de la Comunicación. Buenos Aires, Argentina.Editorial El Ateneo.

Bernal, César Alberto (2000). Metodología de la Investigación. México. DF. McGraw Hill Interamericana. C.N.

Cerda, H. (2004). Elementos de la Investigación. Bogotá Colombia.Ediciones Quirón-Sypal.

Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc-Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5 ta edición. Bogotá: McGraw Hill.

Clavijo r., Antonio.(2002). Diplomado en planeación y operación de programas recreativos. Coldeportes – Sena – Funlibre. Documento. Fusagasugá.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela año (1999).

. Emerson, Ralph (2002). Gerencia Aplicada. México. Editorial McGraw Hill, S.A. Fayol Henry (1997). Administración Industrial y General. México.8va Edición. Editorial Herrero Hnos. SUCS. S.A.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organzacioal". 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, M. (2008). El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural. Revista Venezolana de Gerencia. 13 (43), 492-506.

Sabino C. (1992). Proceso de Investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.  
Sánchez M. (2011). Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, Pto. Cabello. Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas Nacional, Estado Carabobo Venezuela.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996). "Administración". 6a. Edición. México: Editorial Pearson.

#### Fuentes Electrónicas

Chirito, E. Y Raymundo, S. (2015). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco interbank, tiendas en huacho, periodo 2014. Huacho,Peru: Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/332>

Enriquez, P. (2014). MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO DE LA VISION EN MEXICO. MEXICO: Universidad de Montemorelos. <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/381/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Olvera, Y. (2013). Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. Guayaquil,Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/reduug/10432>

Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de pacucha, Andahuaylas, 2015. Andahuaylas, Peru: Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/230>

# **ANEXOS**

