

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES**

AUTOR: Arturo José Rojas Luchón
C. I. Nro. V-18.888.475

San Carlos, noviembre de 2021

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum

AUTOR: Arturo José Rojas Luchón
C. I. Nro. V-18.888.475

TUTOR: MSc. Miguel A. Martino G.

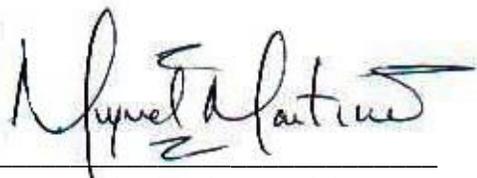
San Carlos, noviembre de 2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **MSc. MIGUEL MARTINO GONZÁLEZ**, venezolano, titular de la cédula de identidad **Nro. V-16.775.531**, personal académico y de investigación, adscrito al Programa de Ciencias de la Salud, del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ-UIPI), hago en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado: «**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES**», presentado por el Ingeniero **ARTURO JOSÉ ROJAS LUCHÓN**, titular de la cédula de identidad **Nro. V-18.888.475**, para optar al grado académico de *Magíster Scientiarum* en Administración mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo, por lo cual considero que reúne las condiciones para ser defendido y evaluado por el Jurado Examinador que se le designe.

En la ciudad de San Carlos, capital del estado Cojedes, a los veintiún días del mes de septiembre del año dos mil veintiuno (21/09/2021).

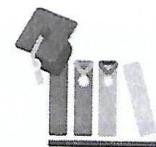
MSC. MIGUEL A. MARTINO G.



Firma de Aprobación del Tutor



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ VIPI COJEDES



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
COJEDES-UNELLEZ

ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

ARTURO ROJAS, C.I. V- 18.888.475

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: 29 de noviembre de 2021, a las: 10:00 a.m., se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: **martes 07 de diciembre de 2021. Hora: 08:30 a.m.**, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los veintinueve (29) días de diciembre de 2021.

Miguel Martino

1.- Jurado Coordinador (a)

MSc. Miguel Martino,

C.I: V-16.775.531 (UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

MSc. Geila González,
C.I: V- 8.671.283 (UNELLEZ)



3.- Jurado Principal

Dr. Rafael Reyes,
C.I V-6.898.573 (UNESR)

4.- Jurado Suplente

Dr. Antonio Flores,
C.I V- 11.962.937 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente

Dra. Eloina Gámez,
C.I V- 4.097.982 (IUTEMAR)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ VIPI COJEDES



ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

ARTURO ROJAS, C.I. V- 18.888.475

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: *Maestría en Administración, mención Gerencia General*, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **martes 07 de diciembre de 2021**, a las 8:50 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 9:20 am.

1.- **Jurado Coordinador (a)**

Msc. Miguel Martino,

C.I: V-16.775.531 (UNELLEZ)

2.- **Jurado Principal**

MSc. Gella González,

C.I: V-8671283 (UNELLEZ)



3.- **Jurado Principal**

Dr. Rafael Reyes,

C.I. V-6.898.573 (UNESR)

4.- **Jurado Suplente**

Dr. Antonio Flores,

C.I. V- 11.962.937 (UNELLEZ)

5.- **Jurado Suplente**

Dra. Eloina Gámez,

C.I. V- 4.097.982 (IUTEMAR)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, fuente de sabiduría y fortaleza en todo momento.

A mi Mamá, a mi Papá y a mis Hermanos, a ustedes mi amor incondicional por siempre.

Arturo J. Rojas L.

AGRADECIMIENTO

A esta casa de estudios, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, UNELLEZ.

Al Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral, INSAI.

A mis familiares, amigos y profesores, siempre presentes en todo momento, dispuestos a prestarme su ayuda incondicional. Con especial agrado al Prof. Reynaldo Mujica Mendoza por sus orientaciones, paciencia y sobre todo por su constante motivación para la materialización de este trabajo; y al Prof. Miguel Martino por asumir la tarea de tutorarme en la realización de esta investigación.

A todos, mi gratitud sincera por haberme ayudado a alcanzar este grado académico.

Arturo J. Rojas L.

ÍNDICE

	pp.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL JURADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	13
1.2.1. Objetivo general.....	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.....	14
1.4. Delimitación de la Investigación.....	15
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	15
1.6. Alcance de la Investigación.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2. Bases Conceptuales o Teóricas.....	22
2.3. Bases Legales.....	55
2.4. Sistema de Variables.....	58
2.5. Operacionalización de las Variables.....	59
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	63
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	64
3.2. Población.....	65
3.3. Muestra.....	65
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
3.5. Técnica de Análisis de los Datos.....	67
3.6. Validez del Instrumento.....	68
3.7. Confiabilidad del Instrumento.....	69

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y CONCLUSIONES	71
4.1. Análisis de los Resultados de la Investigación.....	71
4.2. Conclusiones de la Investigación.....	102
CAPÍTULO V: PROPUESTA	107
5.1. Fundamentación del Plan de Estrategias Motivacionales.....	107
5.2. Objetivos del Plan de Estrategias Motivacionales.....	110
5.2.1. Objetivo general.....	110
5.2.2. Objetivos específicos.....	110
5.3. Factibilidad del Plan de Estrategias Motivacionales.....	110
5.4. Estructura del Plan de Estrategias Motivacionales.....	112
5.5. Cronograma de Ejecución y Control del Plan de Estrategias Motivacionales.....	113
5.6. Evaluación del Plan de Estrategias Motivacionales.....	121
RECOMENDACIONES.....	123
REFERENCIAS CONSULTADAS.....	124
ANEXO A: Carta de presentación del instrumento y cuestionario empleado para la recolección de datos.....	136
ANEXO B: Validación del instrumento (experto 1).....	140
ANEXO C: Validación del instrumento (experto 2).....	142
ANEXO D: Validación del instrumento (experto 3).....	144
ANEXO E: Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos (30 ítems), a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.....	146
ANEXO F: Instrumento destinado a evaluar el Plan de Estrategias Motivacionales.....	147
ANEXO G: Confiabilidad del Instrumento de Evaluación de los Resultados (6 ítems), a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.....	148
ANEXO H: (Tabla 42) Marco Lógico de los Resultados de la Investigación.....	149

LISTA DE TABLAS

		pp.
1	Diversas Definiciones de «Puestos de Trabajo» o «Funciones» en lo Laboral.....	24
2	Operacionalización de las variables.....	61
3	Distribución de la Población Trabajadores INSAI Cojedes, 2019.....	65
4	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Satisfacción Laboral” y del indicador “Funciones”.....	72
5	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Satisfacción Laboral” y del indicador “Relaciones Interpersonales”.....	73
6	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Satisfacción Laboral” y del indicador “Condiciones Ambientales”.....	74
7	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Satisfacción Laboral” y del indicador “Implementos de Trabajo”.....	75
8	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Beneficios Socio-Económicos” y del indicador “Salario”.....	76
9	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Beneficios Socio-Económicos” y del indicador “Bonificaciones por productividad”.....	77
10	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Beneficios Socio-Económicos” y del indicador “Jornadas Médico-Asistenciales”.....	78
11	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Beneficios Socio-Económicos” y del indicador “Ventas de alimentos”.....	79
12	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Necesidades Motivacionales” y del indicador “Definición de Tareas”.....	80
13	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Necesidades Motivacionales” y del indicador “Estímulos”.....	81
14	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Necesidades Motivacionales” y del indicador “Trabajo en Equipo”.....	82
15	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Necesidades Motivacionales” y del indicador “Sanciones Oportunas”.....	83
16	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Políticas Laborales” y del indicador “Formación Continua”.....	84
17	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Políticas Laborales” y del indicador “Crecimiento Profesional”.....	85
18	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Políticas Laborales” y del indicador “Escucha al Personal”.....	86
19	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Políticas Laborales” y del indicador “Estrés Laboral”.....	87
20	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Convivencia entre trabajadores”.....	88
21	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Taller sobre Valores en las Organizaciones”.....	89

22	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Entrega de Reconocimientos”.....	90
23	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Formación en Liderazgo”.....	91
24	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Conmemoración de Fechas Relevantes”.....	92
25	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Curso de Resolución de Conflictos”.....	93
26	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Talleres sobre Apertura al Cambio”.....	94
27	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Desempeño Laboral”.....	95
28	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Recursos Económicos”.....	97
29	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Recursos Materiales”.....	98
30	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Tiempo Disponible”.....	99
31	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Espacios Adecuados”.....	100
32	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Inclusión”.....	101
33	Matriz FODA: Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Plan de Estrategias Motivacionales.....	109
34	Cronograma de Ejecución y Control, Actividad UNO: «Convivencias entre Trabajadores».....	114
35	Cronograma de Ejecución y Control, Actividad DOS: «Taller sobre Valores en las Organizaciones».....	115
36	Cronograma de Ejecución y Control, Actividad TRES: «Entrega de Reconocimientos a Trabajadores».....	116
37	Cronograma de Ejecución y Control, Actividad CUATRO: «Formación en Liderazgo».....	117
38	Cronograma de Ejecución y Control, Actividad CINCO: «Conmemoración de Fechas Relevantes».....	118
39	Cronograma de Ejecución y Control, Actividad SEIS: «Curso de Resolución de Conflictos».....	119
40	Cronograma de Ejecución y Control, Actividad SIETE: «Taller sobre Apertura al Cambio».....	120
41	Matriz de Evaluación de Resultados del Plan de Estrategias Motivacionales.....	122

LISTA DE FIGURAS

	pp.
1 Estructura Organizativa del INSAI.....	10
2 Estructura Organizativa del INSAI-Cojedes.....	11
3 Jerarquización de las Necesidades según Maslow (1991).....	33

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES**

AUTOR: ARTURO J. ROJAS L.

TUTOR: MIGUEL A. MARTINO G.

AÑO: NOVIEMBRE, 2021

RESUMEN

La investigación presentó como objetivo general “aplicar estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), Cojedes”. El estudio fue elaborado entre enero 2019 y agosto 2021. Emergió de una inquietud del autor, por materializar una serie de actividades que propiciaran experiencias motivacionales para los operarios de dicha institución pública, considerando su propia vivencia laboral. Metodológicamente la investigación se enfocó en el paradigma positivista, enmarcada en un estudio de campo, con diseño no experimental a nivel descriptivo. La muestra estuvo constituida por los veintitrés (23) trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos. Se estableció como técnica de recolección de datos la encuesta, y como instrumento se diseñó un cuestionario con una escala tipo Likert, validándose a través del juicio de tres expertos, midiendo la confiabilidad mediante el coeficiente *Alpha de Cronbach*, con resultado de 0,83. Se concluyó que las expectativas y aspiraciones del personal resultaron desalentadoras, pues los trabajadores no se encontraban complacidos con el salario que recibían como contraprestación por sus servicios, existía inconformidad con las condiciones ambientales en el lugar de trabajo y estaban insatisfechos con la retribución correspondiente al bono por productividad. El plan de estrategias motivacionales derivado de la propuesta contribuyó a minimizar momentáneamente este contexto, realidad que luego se vio agudizada por la situación económica en el país y de pandemia global que vendría en los años posteriores, y que nadie llegó a imaginarse a mediados de 2019.

Palabras Clave: *Estrategias Motivacionales; Desempeño Laboral; INSAI-Cojedes.*

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**MOTIVATIONAL STRATEGIES FOR THE OPTIMIZATION OF THE
LABOR PERFORMANCE OF INSAI-COJEDES EMPLOYEES**

AUTHOR: ARTURO J. ROJAS L.

TUTOR: MIGUEL A. MARTINO G.

YEAR: NOVEMBER, 2021

ABSTRACT

The general objective of the research was “to apply motivational strategies for the optimization of the work performance of the employees of the National Institute of Integral Agricultural Health (INSAI), Cojedes”. The study was prepared between January 2019 and August 2021. It emerged from a concern of the author, to materialize a series of activities that would promote motivational experiences for the workers of said public institution, considering their own work experience. Methodologically, the research focused on the positivist paradigm, framed in a field study, with a non-experimental design at the descriptive level. The sample consisted of twenty-three (23) workers from INSAI-Cojedes, San Carlos headquarters. The survey was established as a data collection technique, and a questionnaire with a Likert-type scale was designed as an instrument, validating it through the judgment of three experts, measuring reliability using Cronbach's Alpha coefficient, with a result of 0.83. It was concluded that the expectations and aspirations of the personnel were discouraging, since the workers were not satisfied with the salary they received as consideration for their services, there was disagreement with the environmental conditions in the workplace and they were dissatisfied with the remuneration corresponding to the bonus. for productivity. The motivational strategies plan derived from the proposal contributed to momentarily minimize this context, a reality that was later exacerbated by the economic situation in the country and the global pandemic that would come in the following years, and that no one ever imagined in mid-2019.

Keywords: *Motivational Strategies; Job performance; INSAI-Cojedes.*

INTRODUCCIÓN

Conforme a las reglas del paradigma que elegí al abordar este estudio, debo emplear un lenguaje científico e impersonal, referirme a mí mismo en tercera persona; y en efecto, así lo hago de manera rigurosa a partir del primer capítulo del informe final. No obstante, en este prólogo, que a pesar de dar la bienvenida al lector, fueron las últimas líneas que redacté, me estoy permitiendo la licencia de escribir de manera informal, pues la alegría que me embarga en este instante resulta algo indescriptible. Fueron años de sacrificios y esfuerzos llegar hasta aquí, muchas veces quise abandonar la meta de volverme *Magister Scientiarum*, pues habiendo ejecutado la propuesta y teniendo el marco teórico esbozado, darle forma a la monografía ameritaba tiempo; y ese tiempo lo estaba dedicando a otro quehacer alterno, para poder llevar el pan a la mesa de mi hogar. Habiendo desarrollado una propuesta investigativa sobre motivación, yo mismo me sentía desmotivado.

Y es que en cada ámbito de la existencia humana, interviene la motivación como un mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar ciertas metas o propósitos, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. La motivación como fuerza impulsadora es un elemento de suma importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se le saca mejor beneficio. Al ocupar la actividad laboral la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad rutinaria y monótona. El estar motivado hacia el trabajo conlleva a varias consecuencias psicológicas positivas, tales como el sentirnos competentes, útiles y con autoestima alta. Pocas veces se alcanza ese nivel de autorrealización dentro la administración pública.

Lo cierto es que el ser humano durante la mayor parte de su vida, forma parte de una organización, es decir, hombres y mujeres de todo el planeta ocupamos gran parte de nuestra existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos para cumplir con nuestras tareas diarias, donde no sólo son

importantes los recursos económicos, sociales y tecnológicos, ya que estos por sí solos no constituyen la fórmula para alcanzar los objetivos de la organización, sino que conjuntamente con el talento humano que la conformamos, es que se pueden lograr los objetivos y metas establecidas.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, el cual permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de cada operario, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a toda organización. Por tanto, la motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados. Muchas instituciones cuentan con un plan de reconocimientos a los mejores colaboradores, pero no sabemos qué tan motivadores son esos reconocimientos, algunos trabajan por trabajar, otros si disfrutan de su trabajo, algunos piensan que su trabajo no es reconocido. Cuando los colaboradores llegan a sus objetivos disfrutando de su trabajo, la institución en pleno sale beneficiada, pues todos estamos comprometidos por lograr un mismo bien.

Dentro de la rutina diaria de un trabajador surgen momentos de alegría, estrés, depresión, frustración, entre otros. Dichas rutinas pueden llegar a ser tediosas, condicionando la salud y el estado de ánimo de los trabajadores, si estos no experimentan cambios en las actividades que realizan. La implementación de estrategias para mejorar la motivación, consiste en reconocer al colaborador para que sienta que su esfuerzo es tomado en cuenta, a mayor personal motivado se lograrán mejores beneficios institucionales. Una motivación laboral permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, 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.

De seguidas, una propuesta de estrategias motivacionales ejecutada en una institución pública venezolana (INSAI-Cojedes), en plena crisis económica (2019), pero antes de la declaratoria de pandemia mundial por la Covid-19.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

“No hay en todo el mundo un triunfo verdadero que pueda separarse de la dignidad en el vivir”.

David Starr Jordan

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial, el tema de la motivación es considerado un factor determinante dentro de las organizaciones, por lo que muchas han comenzado a invertir en la medición de ésta en sus empleados, con la finalidad de generar estrategias y planes de estímulo, que permitan mantener un alto nivel de satisfacción laboral a la hora de realizar las actividades y tareas, coadyuvando al cumplimiento de las metas establecidas por la institución.

En tal sentido, Iguaro *et al* (2015), establece que “son varias las concepciones que se pueden aceptar para definir la motivación dentro del ámbito laboral, encontrándose entre ellas la concurrencia de diversos factores orientados al comportamiento en un sentido determinado” (p. 20). En concordancia con lo descrito por estos autores, es preciso mencionar la trascendencia que posee la motivación laboral, teniendo presente que el capital humano dentro de la organización, es vital para el alcance de sus objetivos. Newstrom (2011), considera que la motivación en el trabajo es: “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional” (p. 175). Por consiguiente se puede entender como combinación de fuerzas psicológicas dentro de cada persona.

Ante tal situación, Chiavenato (2002), considera conveniente que “la gerencia avance en el conocimiento científico y cuente con un conjunto de estrategias fundamentadas en principios lógicamente estructurados para contribuir a mejorar sus características” (p. 20), por lo tanto se requiere profundizar en cuanto a la motivación

y formación de personal, para que se cumpla a cabalidad y de manera eficiente la responsabilidad profesional, humana y emocional.

Por otra parte, Melinkoff (2008), escribe lo siguiente:

Para que una empresa, institución funcione de manera efectiva y logre así todas sus metas, debe existir una política de recursos humanos que sea capaz de promover un adecuado ambiente de trabajo en la que el personal, se sienta más motivado hacia el logro de sus actividades y predomine un clima organizacional satisfactorio (p. 67).

Particular importancia manifiesta lo expresado por Velásquez (2007), quien menciona que las organizaciones “son una unidad compleja y social, con elementos que la componen y le dan identidad, constituida para, por y con el entorno, comprendida y estudiada como fenómeno económico emergente y como sistema abierto con clausura” (p. 133). En afinidad con lo anteriormente descrito, resulta fundamental comprender el funcionamiento de las organizaciones, tomando como referencia el modelo que basa sus principios en el proceso administrativo, el cual ha funcionado de manera práctica y cada vez más individualizado a las necesidades de la organización.

Así se llegó a Hernández *et al* (2019), quienes definen al proceso administrativo como “una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa” (p. 2). Son diversos los autores que han descrito este proceso, algunos hablan de lapsos, otros de espacios, no obstante el criterio de mayor aceptación entre doctrinarios y teóricos es: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En sentido, Bernal y Sierra (2008), puntualizan las etapas del proceso administrativo de la siguiente manera: “La Planeación es el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (p. 49). Por otra parte, la organización consiste en “determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas,

crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos” (*Ibídem*).

La dirección, según éstos autores, vendría a ser “la fase que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio” (*Ibídem*), entre otros, con el propósito de conducir a la persona al logro de los objetivos propuestos en la planeación. Finalmente, la fase de control es definida como el proceso en que se “evalúa y retroalimenta, es decir, se provee a la organización de información que le indica cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima” (*Ibídem*).

Con base en este proceso, se facilita la comprensión de la cultura de la organización, logrando identificar en cada fase, la importancia que tiene el talento humano, en la ejecución de las actividades que en éstas se desarrollan, resaltando así la necesidad de ser llevadas a cabo con el grado de compromiso y motivación que se requiere, a fin de materializar los objetivos planteados para el crecimiento, competitividad y permanencia de la organización a lo largo del tiempo.

Desde ésta perspectiva, Chacín *et al* (2009), citando a Guerra y Sotillo (2004), señalan que la gerencia de las organizaciones públicas y privadas, se caracterizan por “desarrollar procesos de confianza entre los individuos que integran la organización, valoran el talento humano, revalorizar lo humano por encima del recurso material o de capital, adaptar las organizaciones al entorno, poseer estructuras más horizontales” (p. 92). De igual forma, los autores citados describen que en este tipo de gerencia “se atenúan la presión rígida de la autoridad para dar paso a la desburocratización y a una cultura sustentada en los valores de la intuición, la solidaridad y el compromiso” (*Ibídem*).

Sin embargo, en consideración a lo expuesto anteriormente, resulta importante destacar que en muchos de los casos, estas cualidades de la gerencia organizacional no se cumplen a cabalidad, originado por diferentes factores, tanto internos como externos, del entorno donde se desenvuelve la organización, encontrándose mayores

evidencias de esto, en las que están bajo el dominio y la tutela de la «Administración Pública».

Siguiendo las ideas de Carrillo (1982), se define a la Administración Pública como “el sistema dinámico –integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales– a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada” (p. 42).

La administración pública es una organización conformada por las personas jurídicas estatales (entes), y por sus respectivos órganos, tal y como lo precisa la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP, 2014), en su artículo número 15:

Los órganos, entes y misiones de la Administración Pública se crean, modifican y suprimen por los titulares de la potestad organizativa, conforme a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley. En el ejercicio de sus funciones, los mismos deberán sujetarse a los lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada.

La norma *in comento* señala que los «órganos», son “las unidades administrativas de la República, de los estados, de los distritos metropolitanos y de los municipios a los que se les atribuyan funciones que tengan efectos jurídicos, o cuya actuación tenga carácter regulatorio”. Tendrá el carácter de «ente» toda “organización administrativa descentralizada funcionalmente con personalidad jurídica propia; sujeta al control, evaluación y seguimiento de sus actuaciones por parte de sus órganos rectores, de adscripción y de las directrices emanadas del órgano al cual compete la planificación central”. Finalmente, las «misiones» son aquellas creadas con la finalidad de satisfacer las necesidades fundamentales y urgentes de la población.

Dentro de la organización de la Administración Pública, también se encuentran las empresas del Estado, las cuales de acuerdo a la LOAP (ob. cit.), en su artículo 103, son definidas como personas jurídicas de derecho público “constituidas de acuerdo a

las normas de derecho privado, en las cuales la República, los estados, los distritos metropolitanos y los municipios, o alguno de los entes descentralizados funcionalmente, solos o conjuntamente, tengan una participación mayor al cincuenta por ciento del capital social”. De igual forma, el instrumento normativo *supra* mencionado, en su artículo 110, define a las fundaciones, como:

Aquellas cuyo patrimonio está afectado a un objeto de utilidad general, artístico, científico, literario, benéfico, o social, en cuyo acto de constitución participe la República, los estados, los distritos metropolitanos, los municipios o alguno de los entes descentralizados funcionalmente a los que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, siempre que su patrimonio inicial se realice con aportes del Estado en un porcentaje mayor al cincuenta por ciento.

Asimismo, también son consideradas fundaciones del Estado “las que su patrimonio pase a estar integrado, en la misma proporción, por aportes de los referidos entes, independientemente de quienes hubieren sido sus fundadores” (*Ibidem*). Por otro lado, el artículo 98 *ejusdem*, precisa que “los institutos públicos o autónomos son personas jurídicas de derecho público de naturaleza fundacional, creadas por ley nacional, estatal, u ordenanza municipal, dotadas de patrimonio propio, con las competencias determinadas en éstas”.

Desde este enfoque, las organizaciones venezolanas, especialmente las del sector público, tienen el compromiso de mantenerse actualizadas y ajustadas a los paradigmas gerenciales, generados no solo por la globalización, sino también por el orden sociopolítico de la Venezuela actual, donde es posible evidenciar algunos indicadores que manifiestan problemas en cuanto a la motivación, integración al trabajo en equipo, cooperación al momento de solicitar información, entre otras, por parte de los empleados que hacen vida en las mismas.

Dentro de los institutos autónomos de la Administración Pública, precisamente se encuentra el Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral, en lo sucesivo INSAI, creado mediante decreto número 6.129, dictado por el entonces presidente Hugo

Rafael Chávez Frías, con sustento en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral, publicado en la Gaceta Oficial de la República, de fecha treinta y uno de julio del año dos mil ocho (31/7/2008).

Según lo plantea el preámbulo de la Ley de Salud Agrícola Integral (LSAI, 2008), el INSAI nace con el propósito de fortalecer la construcción de una democracia participativa y protagónica, cónsona con la transición de las instituciones burocráticas hacia una efectiva participación popular, haciéndose necesario la transformación del Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA), cuya creación data del año 1992, en una figura más dinámica, como lo es un instituto autónomo, el cual cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente al de la República, y adscrito al Ministerio con competencia en materia de agricultura y tierras, hoy, Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras (MPPAPT).

Al INSAI se le confirió la responsabilidad en materia de regulación de la salud agrícola, correspondiéndole la organización, coordinación, ejecución, seguimiento, supervisión y evaluación de todas las actividades relacionadas con la prevención, protección, control zoonosológico y fitosanitario, la epidemiología y vigilancia fitosanitaria, la supervisión de los organismos vivos modificados, la cuarentena animal y vegetal, los insumos pecuarios y agrícolas de origen biológico y químico con su respectivo registro, la identificación ganadera, la Red Nacional de Laboratorios de Diagnóstico Zoonosológico y Fitosanitario, y el ejercicio de las profesiones afines en materia de salud agrícola integral, con una nueva y revolucionaria concepción de servicio social.

En este sentido, el tema «fitosanitario», hace referencia a todo lo vinculado con la salud vegetal, es decir, implica aquello propiamente de la prevención, control y erradicación de enfermedades en plantas y cultivos, incluso lo pertinente a cuarentena vegetal. De igual forma se entiende por «zoonosológico» a la salud de los animales o productos de origen animal, contemplando estrategias que controlen o eliminen

enfermedades que afecten la salud de los mismos. La misión del INSAI, extraída de su sitio web oficial (2019), es la siguiente:

Diseñar y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos dirigidos a la prevención, control y vigilancia de plagas y enfermedades que afecten a los animales, vegetales, productos y subproductos de ambos orígenes, así como velar por la calidad y seguridad de los insumos agrícolas utilizados en el territorio nacional, para de esta manera, contribuir con la salud de la población y con el impulso de la producción de alimentos sanos en equilibrio con la madre tierra (s/p).

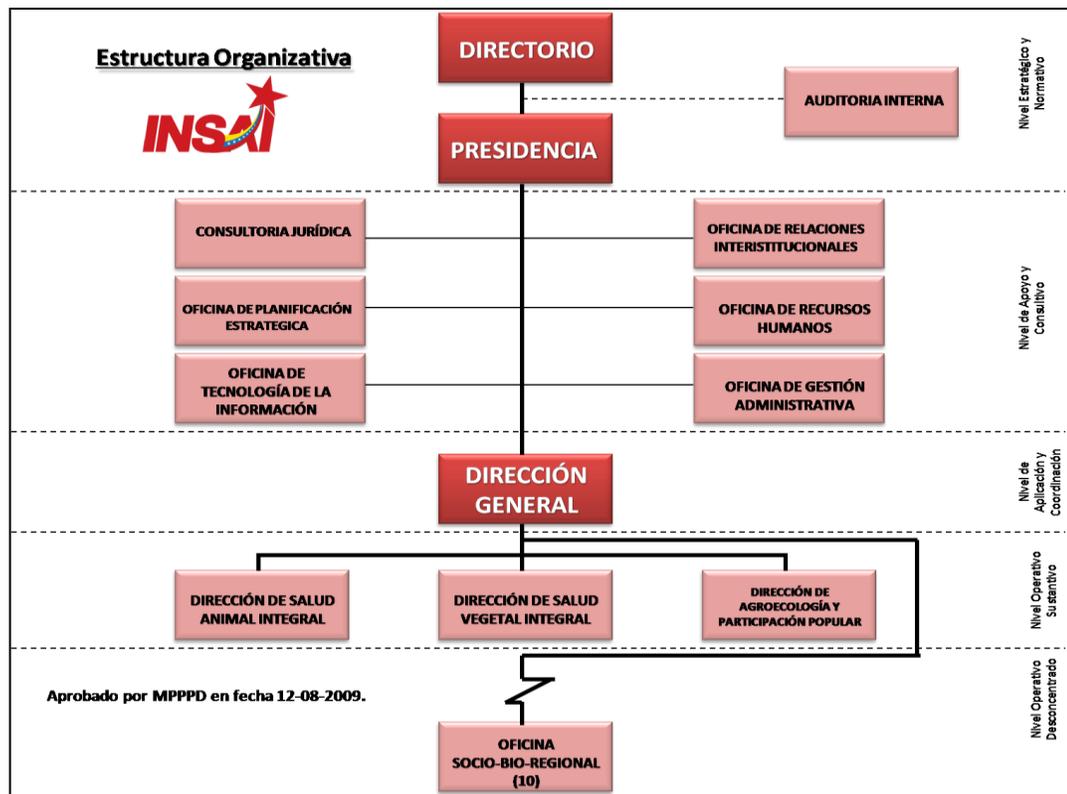
En tanto, la visión del instituto es “ser garante de la salud agrícola integral del país, con un alto nivel de compromiso social, autogestionada, ágil, eficaz, dinámica, flexible, con alta capacidad técnica, con servidores públicos de excelencia para cumplir con su rol estratégico” (*Ibidem*), que no es otro sino “coadyuvar a la obtención de la soberanía y seguridad alimentaria de la población”. El INSAI tiene, entre otras, las siguientes competencias establecidas en el artículo 2, de la LSAI (ob. cit.): “Ejecutar y desarrollar la política nacional en el Plan Integral de Desarrollo Agrario”; “proporcionar acompañamiento técnico a los órganos y entes competentes, en todo lo relacionado a salud agrícola integral”.

“Ejecutar y desarrollar acciones de vigilancia, prevención y control de enfermedades y plagas que afecten a la salud agrícola integral, además de fomentar el uso racional de los productos químicos y biológicos, así como materias primas”; “realizar la vigilancia epidemiológica, la vigilancia fitosanitaria, la prevención, el diagnóstico y control zoonosario y fitosanitario”. “Emitir las autorizaciones y guías de movilización de vegetales y animales, sus reglamentos y normas técnicas de salud agrícola integral, así como aquellas cuya emisión, administración y control le fuera asignado por su órgano de adscripción”. Para el cumplimiento de tales fines, la estructura organizativa nacional del INSAI, es representada en la **Figura 1**.

El instituto cuenta con una oficina regional, o socio-bio-región, la cual corresponde a cada extensión que se ubica en diferentes estados del país, según una forma de organización estratégica, con el fin de garantizar de manera más eficiente el

cumplimiento de las políticas planteadas. Para el caso del estado bolivariano de Cojedes, se encuentra la socio-bio-región de los Llanos Centrales, quedando bajo ésta jurisdicción todo lo competente al INSAI en el estado.

Figura 1.
Estructura Organizativa del INSAI

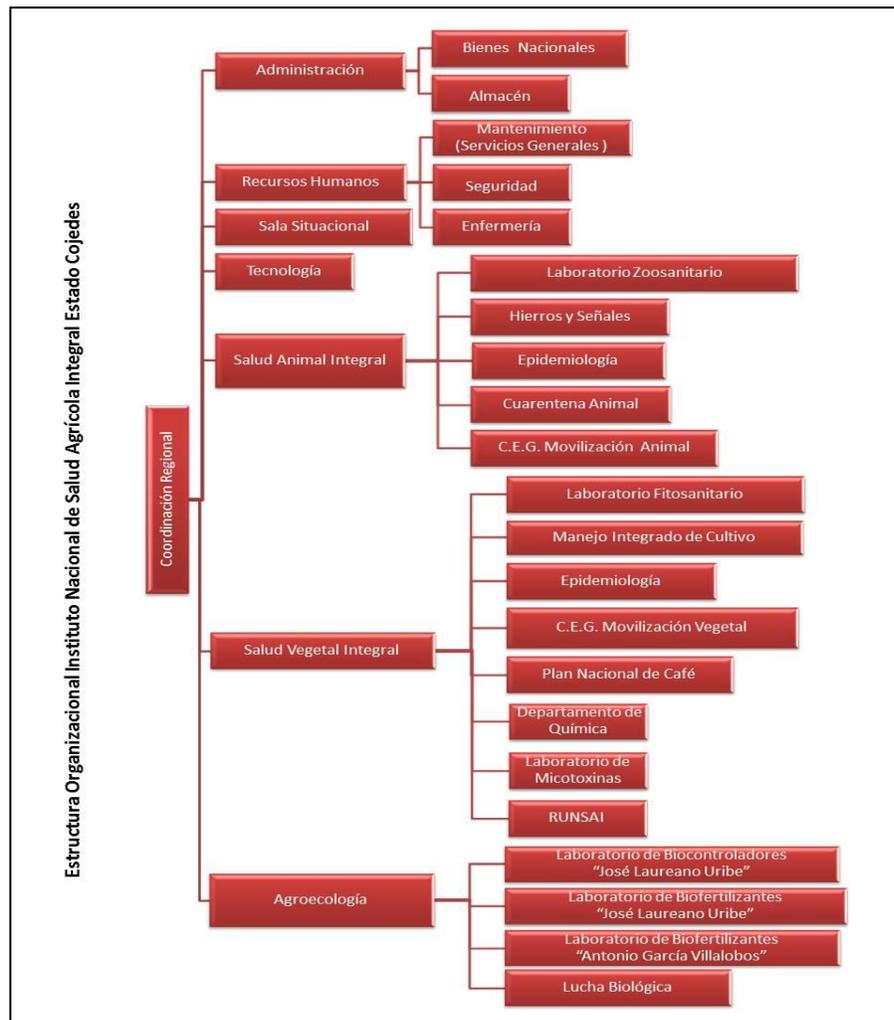


Fuente: Sitio web oficial del INSAI (2019).

De esta manera, dentro del INSAI-Cojedes, queda establecida la sede principal ubicada en el Km 02, sector El Limón, avenida Rómulo Gallegos, vía Las Vegas-San Carlos, estado Cojedes. Encontrándose como parte de este una oficina en los respectivos municipios del estado, en las cuales se ofrece atención en cuanto a la validación de permisos de movilización animal y vegetal, y las pertinentes inspecciones fitosanitarias y zoonosanitarias que ameriten según las solicitudes realizadas por los productores.

Como se puede observar en la **Figura 2**, a nivel regional se cuenta con una red de laboratorios, siendo uno de ellos el Laboratorio de Diagnóstico Fitosanitario y Zoonosanitario “Paula Correa Rodríguez”, ubicado específicamente en el municipio Tinaco, sector Los Pinos, en la Troncal 05 km. Además de las áreas de diagnóstico laboratorio, allí también se encuentra funcionando la Oficina de Talento Humano, por lo cual se halla en esta planta una cantidad significativa de la nómina del INSAI, región Cojedes.

Figura 2.
Estructura Organizativa del INSAI-Cojedes



Fuente: Oficina de Talento Humano INSAI-Cojedes (2019).

Desde el inicio de las actividades del instituto, hecho acaecido aproximadamente en el año 2009, hasta el momento en que el autor comienza a efectuar la problematización del presente estudio, vale acotar que el investigador forma parte de la institución como Técnico de Laboratorio desde hace aproximadamente seis (6) años, no se están dando las respuestas necesarias a objeto de dar cumplimiento a los objetivos para los cuales fue concebido. En el transcurrir de este periodo de tiempo, la situación del talento humano en cuanto a motivación ha disminuido significativamente por múltiples razones, y es que parte del personal se encuentra en comisión de servicios en otros espacios de la administración pública, buscando condiciones de trabajo en las que intentan encontrarse más a gusto y operativos, en comparación con las condiciones que ofrece la institución en la actualidad.

A pesar de los constantes intentos de diferentes gestiones administrativas, dentro del instituto no se ha logrado dar cumplimiento a muchos de los objetivos planteados, por cuanto cada día crece la necesidad de capital y recurso humano, situación que ha repercutido en la motivación del poco personal que aún se mantiene desarrollando sus funciones. La opinión generalizada del personal, rescatada por el autor mediante la observación participante, según lo expuesto en reuniones presidida por diversas direcciones, reflejan que la situación laboral para muchos resulta de estancamiento profesional, algunos consideran más oportuno el cumplimiento de otras actividades diferentes por las que fueron contratados, por ejemplo, un técnico de laboratorio ejecutando actividades de campo, o personal administrativo realizando funciones en el departamento de agroecología, para mantener una condición de operatividad y no ser despedidos.

Por otro lado, el personal que labora en las áreas de laboratorio, manifiesta que se mantiene trabajando bajo condiciones y necesidades reales que se presentan, para ofrecer de alguna u otra manera, respuestas a las solicitudes de productores de la zona principalmente; sin embargo se requiere la activación de ciertos equipos, dotación de reactivos y formación de personal para alcanzar el impulso que requiere el laboratorio y dar cumplimiento a los lineamientos iniciales. De esta manera se estaría ofreciendo

mayores y mejores servicios a las solicitudes provenientes de la región e incluso de otros estados.

De esta manera, con la realización de esta investigación se aspiró generar un aporte al desempeño de los trabajadores del INSAI-Cojedes, proporcionando herramientas a la gerencia para mantener la motivación de su personal. Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se pretendió con esta investigación dar respuesta a la siguiente interrogante principal: «¿Qué estrategias motivacionales podrían ser aplicadas para la optimización del desempeño laboral de los empleados del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), Cojedes?».

Para contestar dicha inquietud, fue necesario el planteamiento de otras interrogantes secundarias: ¿Cuál es la situación actual en cuanto a la motivación laboral del personal adscrito al INSAI-Cojedes? ¿Qué tan factible resultaría trazar estrategias motivacionales para el talento humano que presta servicios en el INSAI-Cojedes? ¿Qué debiera contener el diseño de un plan de estrategias motivacionales adecuadas según las necesidades de los trabajadores del INSAI-Cojedes? ¿Cómo implementar las estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del INSAI-Cojedes? ¿De qué forma se podría validar el plan de estrategias motivacionales aplicadas al personal adscrito al INSAI-Cojedes?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo general

Aplicar estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), Cojedes.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a la motivación laboral del personal adscrito al INSAI-Cojedes.
2. Determinar la factibilidad de trazar estrategias motivacionales para el talento humano que presta servicios en el INSAI-Cojedes.

3. Diseñar un plan de estrategias motivacionales adecuadas según las necesidades de los trabajadores del INSAI-Cojedes.
4. Implementar las estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del INSAI-Cojedes.
5. Validar el plan de estrategias motivacionales aplicadas al personal adscrito al INSAI-Cojedes.

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

El estudio estuvo enmarcado en la línea «Estado, Política y Sociedad», de la propuesta de Líneas de Creación Intelectual para el periodo 2020-2025, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, UNELLEZ, aprobadas en el Acta Nro. 1263, Resolución Nro. CD 2020/045, de fecha diecinueve de febrero de dos mil veinte (19/02/2020), Punto Nro. 12, y se efectuó como un requisito parcial que debió cumplir el investigador, para optar al grado académico de *Magister Scientiarum* en Administración mención Gerencia General.

La presente investigación enfatiza su relevancia en el hecho de conocer e incidir positivamente, en todos aquellos factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del INSAI-Cojedes, en el cumplimiento de sus funciones, obteniendo una percepción más concreta de su realidad profesional, con la finalidad de experimentar posibles estrategias motivacionales que permitieran la materialización fluida y adecuada de las actividades.

Desde el punto de vista teórico y metodológico, fueron propuestos lineamientos organizacionales apoyados en la comunicación y el trabajo en equipo, que de alguna manera, aportaron elementos que fortalecieron favorablemente el cumplimiento de las acciones desarrolladas dentro del instituto. Los resultados de esta investigación fueron de gran relevancia, porque fomentaron situaciones que optimizaron el clima organizacional, traducido en un desempeño laboral holístico y eficiente. La propuesta pudiera convertirse en un precedente y en un modelo para ser replicado en diferentes instituciones, públicas y privadas, las cuales de manera similar pudieran estar

presentando inconvenientes con el tema motivacional y el desempeño laboral de sus trabajadores.

1.4. Delimitación de la Investigación

Para la delimitación de la investigación, resulta oportuno citar a Arias (2012), quien expresa que la delimitación del problema “significa indicar con precisión en la interrogante formulada: el espacio, el tiempo o período que será considerado en la investigación, y la población involucrada, si fuere el caso” (p. 42).

En este sentido, el presente estudio fue llevado a cabo entre el mes de junio 2018 y el mes de junio 2020, es decir, un período de dos años, desde que se eligió el problema, se redactó el proyecto, se ejecutó la propuesta y se redactó el informe final. En cuanto al espacio geográfico, el avance del mismo se limitó a la institución INSAI – Cojedes, ubicada en el Km 02, sector El Limón, avenida Rómulo Gallegos, vía Las Vegas-San Carlos, del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. Comprendió a todos los trabajadores que hacían vida dentro de la institución en la sede San Carlos (23) personas, tomando en consideración que dicho personal se encontraba distribuido en diversas áreas y espacios que componen la sede regional.

1.5. Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones se refieren a los problemas con los que el investigador se encontró durante el proceso de investigación. En tal sentido, Ávila (2001), manifiesta que “una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema por alguna razón. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón” (p. 87). Dentro de las limitaciones presentes durante el desarrollo del proceso investigativo, es preciso mencionar la falta de motivación del personal que laboraba en la institución, lo cual influyó directamente en la disposición de los trabajadores, al momento de participar en las actividades que fueron contempladas en el plan estratégico motivacional propuesto.

El periodo de tiempo en el que transcurrió la investigación, coincidió con una situación de problemas económicos, políticos y sociales en el país, lo que constituyó, sin lugar a dudas, una limitación que se manifestó en diferentes aspectos. Dentro de esto, es posible destacar la asistencia de los empleados a sus lugares de labor, la deficiencia en los servicios básicos, puntualmente se hace mención al suministro inconstante del fluido eléctrico, así como también al deficiente acceso a los servicios de internet, que dificultó la búsqueda de información requerida para los avances. Durante un lapso de tiempo el investigador no contó con el acompañamiento pedagógico y metodológico de un tutor académico, lo cual constituyó una dificultad para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, prolongando por un lapso de tiempo mayor el desarrollo de la misma, en relación al que se había planteado inicialmente.

1.6. Alcance de la Investigación

Hernández *et al* (2003), manifiestan que “los alcances en el proceso de la investigación, o de un estudio dependen de las estrategias de investigación a seguir” (p. 78). “Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En tal sentido, en cualquier investigación pueden incluirse elementos adicionales a los cuatro nombrados” (*Ibidem*). Con la presente investigación, se pretendió proponer un modelo estratégico para la optimización el desempeño de los trabajadores del INSAI-Cojedes, y que este a su vez sirviera como marco referencial para aumentar el nivel de motivación con el que eran ejecutadas las funciones por los empleados en la institución donde se llevó a cabo el estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

“Somos lo que hacemos cada día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”.

Aristóteles.

Se da inicio a este apartado, trayendo a colación lo señalado por Arias (2012), quien expresa que “el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106). En tal sentido se presenta a continuación un soporte documental que fundamentan los objetivos de este informe final.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Como parte del marco referencial, Tamayo (2003), afirma que “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p. 146). El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado. De seguidas se presentan una serie de investigaciones relacionadas con la motivación del personal, como aspecto fundamental para la optimización del desempeño de los trabajadores en diferentes organizaciones.

Burga *et al* (2018), realizaron una investigación titulada: “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque”, presentada ante la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú, para optar al grado académico de Maestras en Formación Directiva y Gobierno de las Personas, en cuyo objetivo general se plantearon lo

siguiente: “Describir la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque” (p. 13).

Las autoras se posicionaron en el paradigma positivista, en una investigación cuantitativa, con un abordaje transversal descriptivo. Para la recolección de los datos, se utilizó el instrumento tipo cuestionario tomado de la investigación realizada en el 2012 por Murillo N., aplicado a los empleados de la sede de la Región Departamental de Cortes, el cual fue validado por tres expertos y su confiabilidad fue medida utilizando el alfa de Cronbach dando como resultado 0.81. Los datos fueron analizados mediante dos programas estadísticos para el análisis de datos: *Microsoft Excel 2013*, y *Statistical Package For The Social Sciences SPSS® 24.0*.

En relación a los resultados obtenidos, al medir el coeficiente de correlación de Pearson aplicado a las variables de estudio –motivación y desempeño laboral–, el resultado fue significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto, las investigadoras lograron determinar que existía una relación significativa de grado moderado ($r = 0.604$), entre las variables motivación y el desempeño del personal administrativo en la empresa. Significa que, al tener una motivación de carácter favorable, ésta influye en el buen desempeño de sus colaboradores del área administrativa. Ese estudio se relacionó con la presente investigación, porque acá se pretendió valorar el impacto de las estrategias motivacionales sobre el desempeño laboral de los empleados en una organización de carácter público, y los indicadores de aquel instrumento, fueron similares a los utilizados en el instrumento diseñado por el autor.

Dávila (2018), realizó una investigación titulada: “Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ, San Carlos-Cojedes”, presentado ante la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales, Cojedes, Venezuela, como requisito parcial para optar al grado de *Magíster Scientiarum*, teniendo como objetivo principal “aplicar un modelo de estrategias motivacionales mediante actividades de formación para impulsar la pasión de los empleados por su labor” (p. 2). La metodología empleada en el desarrollo de la

investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, diseño no experimental, a nivel evaluativo y modalidad proyecto factible, tomando para la misma una población de ciento treinta y dos (132) sujetos, con una muestra aleatoria-intencional de cuarenta y dos (42) empleados administrativos.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta bajo la modalidad de un cuestionario contentivo de quince (15) ítems, el cual fue validado mediante el juicio de tres (3) expertas, teniendo una confiabilidad –determinada con el Coeficiente Alfa de Cronbach– de 0,88 (altamente confiable). En función a los resultados obtenidos, la autora evidenció que los empleados tienen poca satisfacción laboral por diferentes motivos tales como: Fallas en la comunicación, débil trabajo en equipo, falta de motivación, inadecuada planificación por horario y ausentismo laboral. Por tal razón, se hizo necesario la implementación de manera definitiva de un modelo de estrategias motivacionales, para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos, estado Cojedes.

En efecto, el objetivo de esa investigación coincidió con el planteado por el autor de este trabajo, el cual estuvo enfocado en la generación de un modelo de estrategias motivacionales, razón por la que se tomó como referencia la metodología y métodos de recolección de datos utilizados, que según la naturaleza de la investigación, sugirieron ser propicios para obtener resultados adecuados en cuanto a la motivación laboral dentro de las instituciones públicas.

En afinidad con esta investigación, se muestra el trabajo realizado por Ratto (2018), el cual llevó por nombre: “Las Estrategias Motivacionales y el desempeño de los empleados del área de recepción. Caso: Hotel Sheraton Lima And Convention Center, 2017”, presentado ante la Facultad de Turismo y Hotelería de la Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú, como trabajo de grado para optar el título de Maestro en Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras. El objetivo de este estudio fue “determinar en qué manera afectan las estrategias motivacionales el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017” (p. 3).

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo (investigación-acción), empleando para la recolección de datos un cuestionario y una guía de entrevista de nivel. La población constó de treinta y un (31) personas, las cuales laboran en el área, tomando un muestreo por conveniencia censal (no probabilístico), es decir, todas las unidades de la población fueron encuestadas y entrevistadas.

Con relación a los resultados, la autora determinó que los empleados del área de recepción se encontraban motivados, pero es debido al buen clima laboral que se maneja dentro del área, sin embargo, no están totalmente satisfechos con las estrategias motivacionales que mantiene la empresa, los consultados consideran que éstas deben estar siempre presentes y ser revisadas con frecuencia ya que las necesidades humanas varían, así como el comportamiento y el aspecto socio cultural. En tal sentido, al orientar el estudio a la motivación laboral del personal de una organización, la investigación reseñada guarda estrecha relación con la realizada por el investigador, razón por la cual se tomó como referencia el instrumento, en forma de cuestionario utilizado para la recolección de los datos y algunos fundamentos teóricos, ya que las investigaciones coincidían en su objetivo de evaluar el desempeño laboral mediante estrategias motivacionales.

Siguiendo este orden de ideas se encontró la investigación realizada por Vásquez (2015), la cual llevó por título: “Estrategias motivacionales gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa Daytona Aragua C.A., ubicada en la carretera nacional Cagua-La Encrucijada”, presentada ante la Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela, como trabajo de grado final para optar al título de *Magíster* en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, definiendo como objetivo principal “proponer estrategias motivacionales gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa” (p. 10).

Con respecto a la metodología empleada, el estudio pertenece a la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo tipo descriptiva, con soporte bibliográfico. La población estuvo constituida por cincuenta (50) personas que laboran en la empresa, la muestra fue seleccionada intencionalmente por el

criterio de la investigadora, estando conformada por treinta (30) sujetos que representaron el cincuenta por ciento (50%) de la población. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleadas, fueron la observación directa y la encuesta, a través de un cuestionario contentivo de veinte (20) preguntas bajo escala de valoración tipo Lickert. El análisis posterior de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, agrupados, tabulados y graficados.

El investigador obtuvo como resultado que existían problemas en cuanto a la motivación del personal dentro de la empresa, debido a que ellos sentían que la empresa debía crear un plan para incentivarlos, ajustar los salarios a la realidad social, así como a reconocerles sus méritos y permitirle satisfacer sus necesidades laborales. La investigación reseñada guardó relación con el presente estudio por cuanto reconoció la importancia de la motivación dentro de la organización, a su vez el marco referencial contribuyó a respaldar las bases teóricas que sustentaron el mismo.

Finalmente y en concordancia con estos estudios, se encontró el trabajo elaborado por Navea (2015), titulado: “Un Estudio sobre la Motivación y Estrategias de Aprendizaje en estudiantes Universitarios de Ciencias de la Salud”, presentado ante la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), con sede en Madrid, España, para optar al grado académico de Doctor en Investigación e Innovación en Diagnostico y Orientación Educativa, planteando como objetivo principal “conocer en qué medida los estudiantes universitarios de carreras de ciencias de la salud, en concreto de Enfermería y de Fisioterapia, están motivados y autorregulan su aprendizaje, y cuáles son las principales estrategias motivacionales y de aprendizaje que utilizan durante su estudio” (p. 285).

En dicha investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por estudiantes de carreras de ciencias de la salud, grado en Enfermería y grado en Fisioterapia pertenecientes a los cursos de 1º, 2º y 3º, de dos universidades privadas, la Universidad Alfonso X, El sabio (UAX), cuyo campus se encuentra situado en Villanueva de la Cañada (Madrid) y el Centro Universitario San Rafael-Nebrija, cuyas instalaciones se sitúan en el Paseo de la Habana, Madrid capital. La muestra se

concertó con 511 estudiantes, el 75% de ellos (383 estudiantes), cursaban sus estudios en el Centro San Rafael-Nebrija y el otro 25% (128 estudiantes), lo hacían en la Universidad Alfonso X. Para la recolección de los datos, se implementó un instrumento desarrollado por Pintrich, Smith, García y McKeachie (1991), el cual recoge variables, tanto motivacionales como cognitivas, en estudiantes universitarios a través de 81 ítems, el cual se contesta según una escala Likert de 7 puntos, de menos verdadero (1) a más verdadero (7).

Según los resultados obtenidos mediante el estudio descriptivo de las variables motivacionales, los estudiantes de la muestra presentaron unos niveles altos de meta de tarea, con niveles medio-bajos de los demás tipos de meta, como la meta de auto-ensalzamiento del ego, la meta de evitación y la meta de auto-frustración del ego. En cuanto al resto de variables motivacionales, además de meta de tarea, la muestra presentó valores altos en creencias de control y autoeficacia para el aprendizaje, y en valor de la tarea, seguido de valores medios en autoeficacia para el rendimiento y ansiedad. Este trabajo se relaciona con el realizado por el investigador, ya que aunque el enfoque de la anterior referenciada es la evaluación de motivación en estudiantes de nivel universitario, y en ésta es la motivación de trabajadores en el desempeño de sus funciones, en ambos estudios la importancia de la variable principal –motivación– reside en crear un ambiente de estimulación, un clima agradable y de confianza.

2.2. Bases Conceptuales o Teóricas

Conforme a lo escrito por Arias (ob. cit.), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). De tal manera, a continuación se describen los diferentes argumentos teóricos que sustentaron la comprensión de la presente investigación.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, de acuerdo a lo señalado García *et al* (2003), puede definirse como “una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esa actitud implica una apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados, y del grado en que a esa situación responde a las expectativas y aspiraciones” (p. 424). En tal sentido según esta valoración, la satisfacción laboral sugiere la relación entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para él tengan éstas consecuencias, es decir, una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo.

Para Locke (1976), “la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada a ciertas condiciones, produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia sí mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación” (p. 1.307). Por su parte, Robbins (1999), define la satisfacción laboral como “la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo” (p. 65), por lo que “una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias” (*Ibídem*).

Es por ello que la satisfacción laboral, según lo mencionado por Ruiz (2009), se considera una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, y se ha convertido en los últimos años en un tema de gran atención para algunos investigadores, además la autora manifiesta que esta creciente atención es motivada por el reconocimiento de una serie de componentes asociados al trabajo, los que no solo incluyen ingresos, “sino los beneficios complementarios, oportunidades de promoción, calidad de la relación con los compañeros y supervisores y los beneficios intrínsecos del mismo trabajo realizado” (p. 12).

Funciones

Las organizaciones están compuestas de puestos de trabajo que deben ser asignados a los trabajadores para el ejercicio de determinadas funciones, las cuales son asignadas en concordancia a los objetivos y responsabilidades que cada uno requiere. Por lo tanto es necesario un análisis de puestos para determinar las obligaciones de cada puesto, así como también las características de las personas que los ocuparán. A continuación se presenta la definición según varios autores, de lo que considera como análisis de puesto de trabajo, o funciones:

Tabla 1.

Diversas Definiciones de «Puestos de Trabajo» o «Funciones» en lo Laboral

Año	Autor	Definición
1962	Lanham	“Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades u responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás” (p. 68).
1978	Fertonani y Actis Grosso	“Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, del contenido de las tareas, o sea, de sus elementos constitutivos. Tiene como resultado la descripción de las tareas y su especificación” (p. 92).
1978	Puy Hernández	“Proceso que determina en cada ocupación: a) los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que la caracterizan; b) el grado de habilidad y conocimientos que exige” (p. 23).
1980	Elizur	“Proceso de obtención de información relativa al puesto. En el sentido más amplio, abarca la recogida y análisis de cualquier información relativa al puesto por cualquier método y para cualquier propósito” (p. 27).
1983	Gael	“Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo. Descomposición de un puesto en tareas realizadas por ocupantes del puesto, sintetizando aquellas tareas en funciones del puesto, obteniendo datos y estudiando tales tareas y funciones” (p. 936).

Fuente: Rojas (2019).

Tomando en consideración las anteriores definiciones, se menciona lo publicado por la Revista Digital del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI, 2009), la cual establece que función constituyen tareas, “las cuales son el conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo en específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño. La tarea es identificable, supone además la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona” (p. 4).

Relaciones Interpersonales

Una relación interpersonal, conforme a lo expresado por Bisquerra (2003), constituye “una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 23). Entre el estudio de los tipos de relaciones, destacan siempre la conexión e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona. Sin importar qué tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales como son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes, den como resultado ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones (*Ibidem*).

Por su parte, García (1994), establece que “una relación interpersonal satisfactoria depende de si nosotros y nuestros interlocutores estamos psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer nuestras necesidades y con el nivel de interacción que significa nuestra relación” (p. 10). A criterio de este autor, “podemos tener una relación satisfactoria y gratificante en cualquier punto de este continuum desde el conocimiento a la intimidad” (*Ibidem*). Hay que señalar que los primeros encuentros de comunicación interpersonal, con frecuencia están influidos

por predicciones basadas en variables predominantemente no verbales. A menudo se basan en experiencias anteriores, y los primeros comentarios durante el encuentro se conducen a identificar puntos en común entre los dos interlocutores (*Ídem*).

Condiciones Ambientales

Respecto a la condiciones ambientales, Chiavenato (ob. cit.), pone de manifiesto que el ambiente de trabajo “son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización” (p. 121). Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. Los tres elementos más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas. Respecto a la iluminación, éste autor indica que no se trata de la iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal de trabajo. “La iluminación deficiente ocasiona fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo” (*Ibídem*).

Al ruido se le considera un sonido o un barullo indeseable. Chiavenato (ob. cit.), refiere que “el sonido tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia es el número de vibraciones por segundo emitidas por la fuente de sonido, y se mide en ciclos por segundo. La intensidad del sonido se mide en decibelios” (p. 122). La evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición es poderosa. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de audición (*Ibídem*).

Finalmente, respecto a la temperatura éste autor aduce que “existen cargos cuyo sitio de trabajo se caracterizan por elevadas temperaturas, como en el caso de proximidad de hornos siderúrgicos, de cerámica y forjas. En el otro extremo, existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas, como en el caso de los

frigoríficos”. A su juicio, en estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de estos ambientes de trabajo (*Ibíd.*).

Implementos de Trabajo

Según el Diccionario Definiciones ABC (2020), un implemento “es un objeto fabricado, relativamente sencillo, con el que se puede realizar una actividad” (s/p). Si se traslada esta definición al ámbito laboral, se podrá concluir válidamente que los implementos de trabajo son un conjunto de útiles, herramientas y equipos seleccionados de manera adecuada para el desempeño de las labores en el centro de labores.

En tal sentido, los instrumentos de trabajo son bienes indispensables para que el trabajador pueda prestar el servicio pactado, por lo que su otorgamiento es una obligación patronal. Chávez (2005), menciona que se puede entender como implemento de trabajo a todos aquellos bienes que debe suministrar el empleador y que son necesarios para el cumplimiento de las labores contratadas. Independientemente de su valor económico, todos los implementos deben ser de buena calidad y estar en buen estado, por esta razón, se deben reponer cuando ya no sean eficientes para las funciones requeridas (s/p).

El autor citado, Chávez (ob. cit.), menciona ejemplos típicos de instrumentos de trabajo, los cuales son: vehículos de empresa, computadoras personales, teléfonos celulares y cualquier otro que facilite la prestación del servicio. Por su parte, el trabajador está obligado a usar las herramientas suministradas únicamente para las labores que le fueron asignadas, además de procurar conservarlas en buen estado (*Ibíd.*).

Beneficios Socioeconómicos

Para conceptualizar beneficios socioeconómicos, conviene mencionar a López (2016), citando el trabajo realizado por Vigoya (2008), quien los define de la siguiente manera:

El proceso de construcción permanente y participativo, que busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia y que a su vez incrementa los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades estatales (p. 26).

A criterio de este autor, generalmente el plan de beneficios está compuesto de un conjunto de variables importantes para la realización vital de los individuos, entre las cuales destacan la felicidad, salud, renta, relaciones sociales y oportunidades. Por otro lado, Villegas (1988), clasifica los beneficios socioeconómicos en varios programas diferenciándolos y agrupándolos por “formas de pago que van directamente con lo financiero; de crecimiento que son opcionales para los trabajadores; y de integración que van ligados con la interacción que existe entre los trabajadores y la inclusión y disfrute que posee el núcleo familiar” (p. 97).

Para Chiavenato (ob. cit.), en su obra «Administración de Recursos Humanos», los beneficios sociales deben tener ventajas para ambas partes, entiéndase trabajadores y empresarios. Así pues, para la organización “elevan la moral de los empleados”, “reducen la rotación y el ausentismo”, “elevan la lealtad del empleado hacia la empresa”, “aumentan el bienestar del empleado”, “facilitan el reclutamiento y la retención del personal”, “aumentan la productividad y disminuyen el costo unitario del trabajo”, “reducen molestias y quejas” y finalmente “promueven las relaciones públicas con la comunidad” (p. 57).

Ahora bien, para el empleado “ofrecen ventajas no expresadas en dinero”, “ofrecen asistencia para la solución de problemas personales”, “aumentan la satisfacción en el trabajo”, “contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual”, “ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados”, “reducen los sentimientos de inseguridad” (*Ibidem*).

Salario

Según Ríos (1999), la expresión salario proviene del latín *salarium*, el cual a su vez, proviene de la palabra sal. Significó originalmente ración de sal y, más tarde, dinero dado a los soldados para comprar su sal. Sólo a partir del siglo XV se extendió su uso como concepto equivalente al de “paga” (p. 757). La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), establece lo siguiente respecto al salario:

Art. 98: Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses.

El artículo 99 *ejusdem* precisa que “el salario se estipulará libremente garantizando la justa distribución de la riqueza. En ningún caso será inferior al salario mínimo fijado por el Ejecutivo Nacional conforme a la Ley”. Asimismo, el artículo 100 del instrumento normativo *sub examine*, precisa que para fijar el monto del salario se tendrán en cuenta ciertos parámetros, tales como la satisfacción de las necesidades materiales, sociales e intelectuales del trabajador, la trabajadora, sus familiares y dependientes, que les permitan una vida digna y decorosa; la justa distribución de la riqueza como el reconocimiento del mayor valor del trabajo frente al capital; la cantidad y calidad del servicio prestado; el principio de igual salario por igual trabajo; y la equivalencia con los salarios devengados por trabajadores y trabajadoras de la localidad, o de aquellos y aquellas que presten el mismo servicio.

En otras palabras el salario es utilizado para que el empleado mida el equilibrio que este percibe entre sus aportes a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esos. Ahora bien, según Dolan y Shuler (1999), la importancia de la compensación a través del salario se justifica con sus fines, los cuales son: “Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo: permite asegurar que el sueldo sea

suficiente, de forma que atraiga a las personas adecuadas, en el momento oportuno para los puestos de trabajo pertinentes”; “retener a los buenos empleados para lograr equidad y competitividad”; “motivar a los empleados”; “administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal, pues las organizaciones deben conocer las disposiciones legales referidas a la compensación con el fin de evitar que sus programas de compensación las infrinjan”; y “facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización” (p. 302).

Bonificaciones por Productividad

Pérez y Merino (2016), definen como bonificación “al acto y resultado de bonificar: otorgar a alguien un descuento sobre un monto que debe abonar o un aumento sobre una cantidad que debe cobrar. También se habla de bonificar cuando se asienta una determinada partida en la cuenta del haber” (s/p). Pérez y Gardey (2008), mencionan que en el campo de la economía, se entiende por productividad al “vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.)” (s/p). En este sentido, “la productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema” (*Ibidem*).

Tomando como referencia las definiciones anteriores, se cita la opinión de Benzaquen (2012), la cual establece que las bonificaciones por productividad son “sistemas en los que se les paga al empleado una tarifa, adicional al salario mensual, por exceder determinados niveles de producción establecidos por la organización” (p. 14). De esta forma, “los trabajadores no tienen ningún tipo de riesgo en cuanto a su pago fijo, y saben que a medida que más se esfuercen y mantengan su desempeño, mayor será la remuneración” (*Ibidem*). Por otra parte, el Manual de Procedimientos Administrativos de la Junta Reglamentadora de Telecomunicaciones de Puerto Rico (JRTPR 2006-04), establece que “el bono por productividad está dirigido hacia aquellos empleados que demuestren su productividad satisfactoriamente y

consistencia en la calidad de sus trabajos, irrespectivamente de la multiplicidad de tareas o ambiente de trabajo retador” (p. 13).

El empleado propuesto para recibir esta bonificación de cumplir entre otros con algunos siguientes criterios: Demostrar un nivel de productividad satisfactorio y consistencia en la calidad de su trabajo; un alto grado de iniciativa en el desempeño de sus responsabilidades; mantener relaciones efectivas de trabajo con sus compañeros, supervisores y público en general; resolver de manera efectiva, con prontitud, diligencia, y trato respetuoso los asuntos o situaciones que requieren atención y servicio inmediato; mantener una actitud positiva para atender y buscar soluciones o alternativas a las situaciones, problemas y reclamos de servicio solicitados por empleados o ciudadanos; demostrar receptividad a nuevas ideas y enfoques de trabajo (*Ibíd.*).

Jornadas Médico Asistenciales

Tomando en consideración lo descrito en el Plan de Acción sobre la Salud de los Trabajadores 2015-2025, expuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS), se podría definir este tipo de iniciativas como:

Una respuesta dentro de un plan de acción para fortalecer el área de salud de los trabajadores y mejorar las acciones de prevención y control de las condiciones que ocasionan accidentes, enfermedades en el trabajo, y la promoción de la salud y el bienestar de la fuerza de trabajo (p. 3).

La OMS menciona que estas acciones permitirían poner en marcha los fundamentos de la salud en todas las políticas, cerrar las brechas de las desigualdades en la salud de los trabajadores, y mejorar el acceso a la salud y la cobertura universal de salud para todos los trabajadores (p. 4). Las jornadas médico-asistenciales, tienen como objetivo prestar los servicios médicos a los trabajadores, a los que tienen derecho según la ley, así como realizar sesiones informativas sobre acciones de educación y de autocuidado de su salud, prevención de accidentes, nutrición, salud

sexual y reproductiva, así como de salud bucal, revisar y completar el esquema de vacunación diseñado y entregar materiales para el cuidado de la salud (*Ibídem*)

Ventas de Alimentos

El diccionario Definiciones ABC (ob. cit.), define “venta” como “la cesión de la propiedad de algo, un bien material por ejemplo, a cambio de la recepción de un valor establecido para desprenderse del mismo” (s/p). En el acto de venta se transfiere a otro el dominio que se tiene sobre algo, siendo el dinero la retribución que se acepta exclusivamente, porque si hay intercambio de algo por otra cosa estaremos frente al procedimiento conocido como trueque o permuta, y si se entrega algo sin recibir nada a cambio, se tratará de una donación. La fuente mencionada anteriormente, define “alimento” como “todo aquello que los seres vivos comen y beben para su subsistencia. El término procede del latín *alimentum* y permite nombrar a cada una de las sustancias sólidas o líquidas que nutren a los seres humanos, las plantas o los animales” (s/p).

En Venezuela existen diversas leyes y organismos que se crearon con el fin de proteger y dar garantía de este derecho tan elemental para la población de una nación. El Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINPPAL), es el principal organismo encargado de velar por el cumplimiento de este derecho, sin embargo existen un conjunto de leyes y normativas que tienen como objetivo facilitar y complementar las acciones que lleva a cabo este ministerio. Dentro de éstas, se menciona la Ley de Alimentación para Los Trabajadores, publicada en la Gaceta Oficial Nro. 38.094, del 27 de diciembre de 2004, en cuyo artículo uno cita lo siguiente:

Esta Ley tiene por objeto regular el beneficio de alimentación para proteger y mejorar el estado nutricional de los trabajadores, a fin de fortalecer su salud, prevenir las enfermedades ocupacionales y propender a una mayor productividad laboral. La designación de personas en masculino tiene en las disposiciones de esta Ley un sentido genérico, referido siempre por igual a hombres y mujeres.

En este contexto, las “ventas de alimentos”, son iniciativas generadas en respuesta a la situación económica y a la dificultad de adquirir alimentos por parte de los trabajadores, cuyo objetivo principal es expedir a los trabajadores los principales rubros de alimentos tales como: proteína animal, pollo, huevos, carne porcina, granos, productos lácteos, jugos, salsas, panes dulces y salados, verduras y hortalizas entre otros, a precios más accesibles en función al salario del trabajador, con fines de garantizar el derecho a la alimentación tal como lo establecen las diferentes leyes que sustentan tal beneficio.

Necesidades Motivacionales

El conocido teórico norteamericano Maslow (1991), establece que la motivación “es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades” (p. 12). Maslow esquematiza estas necesidades en cinco (5) y las clasifica en una pirámide:

Figura 3.

Jerarquización de las Necesidades según Maslow



Fuente: Maslow (1991). Adaptado por el Investigador.

En ese sentido, Robbins (1999), escribe que la motivación es entendida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el cumplimiento de metas, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (p. 65). El termino motivación para Herzberg (1977), incluye “sentimientos de realización de

crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción” (p. 21).

Por otro lado, McClelland (1965), en su teoría de las necesidades aprendidas, versa acerca de tres impulsos dominantes que involucran las necesidades de motivación del individuo, clasificando tres tipos de necesidades: Las necesidades de logro, de poder y de afiliación (p. 321). El autor citado menciona que las necesidades de logro “son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad”. Según la hipótesis que el autor plantea, “el crecimiento económico de una sociedad se basa en el nivel de necesidad de logro de sus componentes, y el desarrollo económico de naciones enteras puede experimentar mejoras notables estimulando la necesidad de logro de su población” (*Ibidem*).

De igual manera. Gaviria y Fernández (2006), fundamentan que “la motivación de logro o impulso de superación en situaciones de rendimiento, preocupación por hacer las tareas cada vez mejor, lograr objetivos difíciles y alcanzar un nivel de resultados óptimo, ocupa un rol esencial, no sólo por su influencia en la realización de actividades sino también en la orientación motivacional en las relaciones sociales” (p. 15). McClelland (ob. cit.), sugiere que la necesidad de poder “se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto. Por otra parte, los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos” (p. 322), además “ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz” (*Ibidem*).

Por otra parte, este autor sugiere que “las necesidades de afiliación buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos

personales de amistad y cooperación con el resto”. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un *feedback* positivo. Las personas cuyo motivador impulsor dominante es la necesidad de afiliación se caracterizan por querer pertenecer al grupo. Para ellas prevalece la colaboración sobre la competencia. Además, no les gustan los retos acompañados de un riesgo alto y en los que predomina la incertidumbre. También son personas que desean ser queridas y suelen estar de acuerdo con lo que el resto del grupo quiera hacer (*Ibidem*).

Definición de Tareas

Sobre este particular, Domínguez (2008), describe que “en el ámbito de la división del trabajo conviene clarificar, los términos que normalmente este involucra, tanto las tareas como los puestos de trabajo, los roles y las ocupaciones son elementos fundamentales, para el análisis y descripción de los puestos y por otra, para la organización, diseño y gestión del trabajo” (p. 23). Aunque estos términos, algunos más que otros, suelen utilizarse de forma intercambiable no son lo mismo ni pueden confundirse, pero también es cierto que su utilización depende del nivel de profundidad que se adopte en el análisis. En este sentido, Domínguez (ob. cit.), señala que “la tarea”, es el concepto más elemental y “constituye la unidad del análisis, los demás conceptos suelen sustentarse en ella. El puesto viene a ser una agrupación de tareas y recoge los aspectos físicos del trabajo. El rol se centra en el componente social del trabajo” (*Ibidem*).

Asimismo, Roig (1996), define “tarea” como la unidad de análisis de trabajo “y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño” (p. 26). El autor hace mención al proceso de “definición de tareas”, y establece que el mismo consiste en “identificar la secuencia de actos agrupados en el tiempo, normalmente ejecutados por un mismo trabajador, destinados a contribuir a la consecución de un resultado final, más o menos específico y bien delimitado, para

conseguir así alcanzar un objetivo más general” (p. 31). En líneas generales, “la definición de tareas supone agrupar un número de actividades bajo algún criterio de homogeneidad y la asignación de las mismas normalmente a un trabajador” (*Ibidem*).

En ese mismo sentido, Dessler (2001), refiere que la definición de tareas forma parte del proceso de descripción de un puesto de trabajo, por lo tanto implica lo siguiente: “Un resumen de las tareas esenciales e importantes del puesto”, “las responsabilidades y obligaciones del puesto, donde se enumeran todas o cada una de ellas de manera extensa”, “la autoridad del titular, donde se señala el lugar dentro del organigrama y su nivel jerárquico”, “estándares de desempeño, se pone de manifiesto cómo se espera que se desempeñe el trabajador en el puesto”, “condiciones laborales, donde se expresan la situación real en que se llevan a cabo las funciones del puesto”, “especificaciones del puesto, se deben de enumerar las competencias necesarias que debe tener la persona que podrá ocupar el puesto” (p. 323).

Estímulos

El diccionario Definiciones ABC (ob. cit.), define “estímulo” como “un elemento externo que activa una respuesta en el organismo o sistema en el que actúa” (s/p). Un estímulo “será cualquier elemento externo, ya sea de un cuerpo o un órgano, que estimulará, activará o bien mejorará la actividad que realiza, su respuesta o reacción” (s/p). El concepto se encuentra vinculado al de estimular que supone la incitación para la ejecución de determinada acción. El estímulo “se caracteriza por tener siempre un impacto sobre el sistema en el cual actúa; en el estricto caso de los seres humanos el estímulo es lo que desencadenará una respuesta o la reacción del organismo” (s/p).

Por otro lado, Kantor (1984), señala que “la adopción del concepto estímulo en psicología deriva de la fisiología, disciplina en la que se le define como cualquier agente mecánico, eléctrico, térmico que pone a un conjunto de células llamadas órgano u organismo en acción” (p. 25). En líneas generales dentro de este campo se mantuvo casi invariante esta definición, a ejemplo de esto se citan a continuación otras definiciones de autores en el ámbito de la psicología. Según Pavlov (1927), “un

estímulo parece estar relacionado con una respuesta específica, así como una causa está relacionada con su efecto” (p. 10).

Así, pues, Hilgard y Marquis (1940), “se refieren a un estímulo como a un instigador o como una ocasión para el responder” (p. 7). Para Skinner (1938), “un estímulo es una parte, o la modificación de una parte del ambiente” (p. 235). Woodworth (1929), expuso que “un estímulo es cualquier forma de energía que actúa sobre un órgano sensorial y despierta alguna actividad en el organismo” (p. 223). Como puede notarse, el término estímulo cuenta con diversos usos como: (1) una causa de la actividad del organismo, (2) una ocasión para responder, (3) una situación o parte del ambiente, (4) energía que afecta algún órgano sensorial.

Trabajo en Equipo

Para Bateman y Snell (2004), el trabajo en equipo se refiere a “un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables” (p. 267). Del mismo modo, Reza (2003), menciona que el trabajo en equipo “son personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza” (p. 2). Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

Por otra parte, Stoner (1996), menciona que “en las organizaciones desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales y los informales, sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos” (p. 543). Los equipos formales son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas, entre otras características. “Los equipos formales se encargan de problemas y decisiones que se presentan a menudo, algunos equipos formales pueden ser temporales, pueden recibir el nombre de equipos de proyecto”. “Los equipos informales surgen siempre que se

reúnen varias personas e interactúan con regularidad, los equipos permiten a los empleados a compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo”. Por consiguiente los equipos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad” (*Ibidem*).

Sanciones Oportunas

Cuando se estudian los asuntos laborales y de la seguridad social, se puede observar que la legislación impone a los empleadores y empleados el cumplimiento de ciertos requisitos formales y deberes legales que en los casos de incumplimiento del mandato normativo pueden incurrir en un ilícito administrativo y, previo a la apertura de un procedimiento administrativo, pueden llegar a ser sancionados. Rodríguez (2006), considera que:

El interés general o público en un Estado de Derecho, se refleja en normas que establecen límites a las conductas de todos los sujetos, bien sean públicos o privados. El quebrantamiento de esos límites tiene, normalmente, consecuencias para el sujeto infractor que pueden llegar hasta la imposición de penas o de sanciones (p. 778).

En ese sentido, Cavarè (1951), describe que una sanción es “un fenómeno social que se observa en el funcionamiento de todo grupo humano. Es la reacción del grupo social ante el hecho de la violación de las reglas que encuadran su funcionamiento” (p. 388). Por lo tanto la sanción supone en consecuencia, “la existencia de un grupo social con un cierto grado de organización, cuyos miembros puedan percibir el hecho de la violación de una de las reglas que organizan el grupo, y sean conscientes que una acción social es necesaria para reparar la perturbación ocasionada al orden social por dicha violación” (*Ibidem*). Por su parte, la Real Academia Española (RAE, 2019), precisa que el adjetivo “oportuno”, cuya etimología proviene del latín *Opportūnus* significa “que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene” (s/p).

Para entender el alcance de las sanciones, es importante comentar lo expuesto por García y Fernández (2006), quienes consideran por sanción administrativa a un mal

que es infligido “por la administración a un administrado como consecuencia de una conducta ilegal, la cual puede consistir en la imposición de una obligación de pago de una multa, una calificación de falta para despido justificado e incluso, arresto personal del infractor” (p. 163). Las sanciones administrativas, advierten el deber de cumplir con la normativa y este sistema de sanciones contemplado en la legislación laboral y de la seguridad social, permite en definitiva la imposición de multas en los casos en donde no se acaten las previsiones normativas que conforman el orden público en materia laboral y de la seguridad social.

Políticas Laborales

Para Vallés (2001), la política no es otra cosa que:

Una práctica colectiva que realizan los miembros de una comunidad con la finalidad de regular o gestionar los conflictos sociales; el resultado de la política es la adopción de decisiones vinculantes. El poder político sería, en cambio, la capacidad que se tiene para influir en la regulación de ese conflicto social (p. 36).

Este aspecto de la política es proclive a concebirla como un espacio social impregnado de discursos, debates y deliberación, en el cual la palabra y la argumentación toman el lugar de la fuerza y la coacción. En este sentido, Jiménez (2012), menciona que la política significa, entonces, “la apertura del público y el fortalecimiento de lo público” (p. 6). Por lo anterior, se puede decir que el escenario propio de la política “es el ámbito de lo público, el cual hace referencia, a su vez, a aquellos asuntos considerados por una comunidad como vitales para su supervivencia y desarrollo”; así, la política apelará necesariamente a valores universales tales como el bien común, el interés general, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad, entre otros (*Ibidem*).

Aplicando la conceptualización de política al ámbito de la administración pública, se tiene la opinión publicada por Franco (2013), la cual indica que las políticas públicas “son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de

decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad” (p. 25). Con base en lo anterior, el autor citado resume que las políticas públicas son acciones que permiten un mejor desempeño gubernamental, tanto al interior como al exterior del aparato público, a través del uso racional de los recursos públicos, la focalización de la gestión gubernamental a problemas públicos acotados y la incorporación de la participación ciudadana (*Ibidem*).

Desde el punto de vista organizacional y empresarial, Goldin (2014), define que las políticas laborales “son el conjunto de acciones que tienen como objeto al trabajo humano, y a las relaciones individuales y colectivas que de él se derivan” (p. 109). He allí que dentro de estas acciones el autor resalta la elaboración de las normas de protección del trabajo, los instrumentos de inspección del trabajo, “acceso a la justicia, régimen sancionatorio, las políticas normativas indirectas, regulación de las relaciones colectivas (los sujetos colectivos, la negociación, el conflicto) y sus productos (convenios colectivos, acuerdos, laudos, etc.); el diálogo social en sus diversos niveles” (p. 110).

Sin embargo, Goldin (ob. cit.), menciona otros ejemplos de políticas laborales, los cuales tienen que ver con la “inserción al empleo, conservación del empleo; jóvenes, mujeres, trabajadores mayores, discapacitados y otros grupos objetivo; subsidios salariales y de empleo a las empresas; asistencia para el empleo autónomo o autoempleo”; además de “desempeño del mercado de trabajo y ajuste y calificación de la oferta y la demanda (capacitación y recapacitación); migraciones, servicios de empleo” (Pp. 112-113).

Formación Continua

El teórico francés Develay (1987), establece que la formación “es una educación que se materializa por una cierta visión de aprendizaje y del rol del docente y que da pie para que surjan, enseguida, los contenidos y modalidades de la formación” (p. 38). Justamente, desde una visión de la formación en la que el hombre recibe “saberes” del exterior que luego interioriza y resignifica para posteriormente,

exteriorizarlos. Martínez (2012), con respecto al tema de la formación continua en el trabajo, mencionan que “la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno” (p. 153). A través de la capacitación se persigue que el perfil del trabajador se adecue a las exigencias que se tienen en el puesto de trabajo.

En este orden de ideas, Martínez (ob. cit.), citando a Souza (2010), indica que “la capacitación es una manera de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia” (p. 154). Este término está conformado por dos elementos personales: capacitador y capacitando. En la capacitación se busca cumplir con las necesidades que se están presentando, ya sea dentro de la empresa o si la sociedad las está solicitando; también es relevante en lo que concierne a la mejora o al lanzamiento de un nuevo producto, el cual debe ser de calidad.

El autor citado, menciona que “la necesidad de capacitar a los trabajadores para su desarrollo profesional se convierte cada día en una exigencia real a todos los niveles”. Son muchos los especialistas que justifican en la actualidad la importancia de este proceso en las relaciones laborales, por lo tanto indica “que es un proceso de aprendizaje que influye en la innovación y actualización del conocimiento humano, orientado a la especialización y desarrollo de competencias requeridas para afrontar los permanentes cambios” (*Ibidem*). Puede así interpretarse como una técnica de formación que les brinda a los trabajadores la oportunidad de desarrollar sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias.

Crecimiento Profesional

El crecimiento profesional, según lo descrito por Fernández (2002), “es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación” (p.

66). El autor menciona en la publicación que “el desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo”. Por lo tanto, personas con alta resistencia profesional “son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados [transformaciones en los procesos de trabajo o en los requerimientos de los clientes], son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados” (*Ibídem*).

En ese sentido, Fernández (ob. cit.), describe que trabajadores con elevada perspicacia profesional “se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas” (p. 67). A su juicio, aquellos trabajadores “con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario, como trabajar durante largas horas, para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa” (p. 67).

Escucha del Personal

Según la Real Academia Española (2019), “escuchar” es “prestar atención a lo que se oye” (s/p). Es decir, constituye el proceso de recibir, atender y asignar significado a un estímulo auditivo y visual, y esto implica observar. Codina (2004), menciona que son diversos los beneficios de saber escuchar. Entre los principales que destacan los especialistas se encuentran los siguientes: “Eleva la autoestima del que habla, pues le permite sentir que lo que dice es importante para el que lo escucha y, con esto, la comunicación y la interrelación se hacen más fluidas, respetuosas y agradables” (p. 3). “Le permite al que escucha identificar intereses y sentimientos del que habla y, de esta forma, puede ser más efectivo en la comunicación con su interlocutor. Se reducen las potencialidades de conflictos por malas interpretaciones

en las comunicaciones” (*Ibidem*). “Se aprende de los conocimientos y percepciones del otro. Amplía el marco de referencia, cultura e intereses del que escucha” (p. 4).

Tomando en consideración la importancia de escuchar dentro de las instituciones, se puede señalar lo expresado por Gómez y López (2009), quienes indican que la manera de escuchar al personal se puede realizar de la siguiente manera: “La escucha oral, es la habilidad de saber escuchar; es más difícil de encontrar que la de ser un buen orador o comunicador, y quien la domina es más influyente” (p. 72). La ausencia de esta habilidad en los directivos es una fuente generadora de conflictos en la empresa porque provoca frustraciones en el equipo, que puede no sentirse parte del proyecto al no tener mecanismos para ser escuchados. “La escucha escrita, pues también se puede escuchar de forma escrita: «Leyendo»” (*Ibidem*).

Lo citados autores, Gómez y López (ob. cit.), también mencionan que “aunque la escucha natural resulta más noble, es decir la que tiene lugar en un proceso de comunicación oral, cara a cara, hoy, gracias al avance de las nuevas tecnologías, nos leemos mucho más de lo que nos escuchamos” (p. 73). “La escucha no verbal, referida a que mayoritariamente nos solemos quedar en las palabras sonantes, en las que escuchamos a través del oído, obviando las que percibimos a través de la vista. Y es que todo lo concerniente al contacto visual, la expresión facial, los gestos y la postura corporal revela y dibuja trazos más allá de las propias palabras” (*Ibidem*).

Estrés Laboral

El estrés fue definido por Selye (1980), como “la respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él. Dicha respuesta produce un estado de desequilibrio corporal, ocasionado por un estímulo, al que llamo estresor” (p. 12). También introdujo el concepto de «síndrome de adaptación general», definido como “la suma de todas las reacciones inespecíficas del organismo consecutivas a la exposición continuada a una reacción sistémica de estrés” (*Ibidem*). Por otro lado, Lazarus y Folkman (1986), en general, asumen que el estrés puede alterar la salud actuando a cuatro niveles al menos, que a su vez están relacionados entre sí, estos

son: “Alteración de los mecanismos fisiológicos (fundamentalmente los mecanismos neuroendocrinos); adopción de estrategias de afrontamiento inadecuadas; establecimiento de alteraciones fisiológicas con funciones de coping; alteración de procesos psicológicos” (p. 117).

El estrés laboral, según la definición de Karasek (1981), es “una variable dependiente del efecto conjunto de las demandas del trabajo y los factores moderadores de las mismas, particularmente la percepción de control o grado de libertad de decisión del trabajador” (p. 75). El interés sobre temas como el rendimiento, la satisfacción y el estrés laboral es cada vez mayor. “Los diversos estresores que padecen los trabajadores incluyen: ejecución de tareas de forma repetitiva, rol ambiguo y conflictivo, malas relaciones con los jefes, supervisores y compañeros, expectativas no satisfechas, sentimientos experimentados en cuanto a la competencia personal, autonomía, identidad profesional, entre otros” (*Ibidem*).

Estrategias Motivacionales

Para conceptualizar ese apartado, resulta pertinente citar a Uribe (2010), quien establece que el término “estrategia” es de origen griego y significa “estrategos o el arte del general de la guerra, ya que proviene de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar)” (p. 34). Por su parte, Araujo (2010), alude que toda organización está llamada a promover innovaciones, adaptaciones y un aprendizaje generativo, es decir, “adaptarse a la realidad actual tanto de su entorno interno como externo, por otro lado, en la organización debe emerger una tensión creativa para alcanzar la visión, en otras palabras, debe adaptar estrategias motivacionales para mejorar y cambiar realidades, pero debe saber más de sí, de cada uno de sus colaboradores y del mundo” (p. 23).

Las estrategias motivacionales que utilizan las personas para iniciar o interrumpir alguna actividad surgen de sus propias preocupaciones, en este contexto, la realización personal tiene mucho que ver con los deseos e incitaciones de cada individuo. Según Bob (2005), “las estrategias motivacionales se inician con aprender

a influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma” (p. 17). En tal sentido, Robbins (2003), define estrategias motivacionales como:

Todas aquellas estrategias que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados superando en su mayoría las expectativas de los mismos, lo que traería, como consecuencia el incremento de su desempeño laboral aumentando así la productividad de la empresa y los beneficios que éstos dan dentro de ella (p. 53).

Por su parte, Martínez (2006), manifiesta que la importancia de trabajar en la implementación de estrategias motivacionales radica en “generar personas comprometidas, que sin duda genera un impacto directo en los resultados del negocio, en la calidad, creatividad e innovación en los productos o servicios, incrementando el servicio al cliente a los niveles de excelencia” (p. 31), formando así “una cultura de intercambio de conocimiento, aprendizaje constante y una constante búsqueda de ser los mejores” (*Ibidem*).

Asimismo, Rooke y Torbert (2005), señalan que hoy en día, “las empresas desarrollan estrategias altamente ambiciosas con el fin de garantizar la creación de proyectos, equipos, redes, alianzas estratégicas y organizaciones exitosas” (p. 31). Es precisamente la reformulación continua de las estrategias de gestión las que permiten alcanzar el éxito. El autor citado, menciona que “los equipos más competitivos son los que poseen una cultura de estrategia, en los cuales todo el equipo, de todos los niveles, considere los desafíos empresariales como retos y oportunidades para crecer y aprender, incrementando el desarrollo tanto individual como organizacional” (*Ibidem*).

Convivencia entre Trabajadores

Según Pérez (2020), la convivencia es considerada como “la coexistencia física y sosegada entre un grupo de personas al que les corresponde compartir un determinado

espacio” (s/p). Se trata entonces de “la serenidad y la armonía que se busca en una relación de personas que por algún motivo deben pasar unidos un cierto período de tiempo” (s/p). Por otro lado, se estima que ésta práctica está basada principalmente en la tolerancia, factor sumamente importante a la hora de compartir la vida diaria o rutinaria con alguien más.

En este sentido, se puede definir la convivencia entre trabajadores, “como actividades para promover las relaciones humanas entre los personajes que forman parte de un establecimiento laboral, llámense obreros, empleados, directivos y representantes”, en el que se busca tener un plano de imparcialidad para respetar cada uno de sus derechos y diferencias” (*Ibidem*). De la misma manera, existen reglas de convivencia para que cada institución sea capaz de regular las sanciones en caso de alguna falta.

Talleres sobre Valores Humanos

El diccionario Definiciones ABC (ob. cit.) precisa “talleres” como “una metodología de trabajo en la cual se integran la teoría y la práctica. Se destaca por una preeminencia de la investigación, el trabajo en equipo y el descubrimiento de tipo científico” (s/p). Aunque en este mismo contexto, un taller puede ser “una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración, el cual se focaliza en la solución de problemas o capacitación sobre determinada actividad, requiriendo la participación activa de sus asistentes” (s/p). Por otra parte, tomando consideración la misma fuente, se presenta la definición de “valor” como “una cualidad que le otorga a las cosas, hechos o personas una estimación ética o estética según corresponderá en cada caso y que podrá ser positiva o negativa” (s/p).

En este orden de ideas, los talleres sobre valores humanos son actividades orientadas a la reflexión de los participantes, en torno a la importancia de los valores humanos en la vida diaria, ya que la formación en valores permite un mejor desempeño en el actuar, personal y en la vida laboral. Los participantes de estos talleres, serán capaces de comprender la importancia de actuar en el entorno laboral y

profesional conforme a un conjunto de valores sociales y personales, a través del análisis de dichos elementos.

Entrega de Reconocimientos

Es necesario definir y conocer la procedencia de la palabra “reconocimiento”, que según la Real Academia Española (ob. cit.), el término se define como “la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características, también sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio” (s/p). Por lo tanto, el reconocimiento puede entenderse “como la acción de distinguir a una persona o varias personas; éste se logra a partir del análisis de las características propias de la persona. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación” (*Ibídem*).

En la publicación realizada por Welch (2005), se menciona que el reconocimiento “es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización” (p. 25). Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados. Algunas de las prácticas más destacadas de reconocimiento llevadas a cabo en el entorno organizacional son: “El jefe felicita personalmente a un empleado por un trabajo excepcional”; “el jefe escribe una nota personal sobre un buen rendimiento”; “la organización utiliza el desempeño como base para la promoción”; “el jefe reconoce públicamente a un empleado por un buen rendimiento”; “el jefe desarrolla reuniones para «hacer equipo» para celebrar éxitos individuales y/o grupales” (p. 26).

La entrega de reconocimientos es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, “cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral” (*Ibídem*). Tomando esto en consideración, se menciona lo publicado por Burga *et al* (ob. cit.), el cual

menciona que “reconocer y recompensar empleados bajo un sistema de inspiración, significado e importancia es la mejor manera de crear un programa de reconocimiento con el objetivo de influenciar a los empleados a ir más allá de su zona de confort” (p. 45), y ser congruente con los objetivos de la organización.

Formación en Liderazgo

De acuerdo con Gibson (1992), “el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades y, sobretodo, de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización” (p. 423). Bellows (1959), por su parte, considera que “el liderazgo es el proceso de arreglar la situación de manera tal que los miembros del grupo, incluido el líder, puedan alcanzar las metas comunes con un máximo de economía y un mínimo de tiempo y trabajo”. (s/p). En tal sentido, tomando estas definiciones en cuenta se hace necesario realizar formación en materia de liderazgo dentro de las organizaciones, y con particular interés en las instituciones públicas.

Dentro de la formación en liderazgo en las organizaciones, es importante mencionar el liderazgo motivacional, el cual según Romero (1999), es “la influencia que unas personas ejercen sobre otras basadas en características personales estimuladoras del crecimiento de los demás” (p. 17). Una fuerte motivación al logro está relacionada con el poder positivo y la afiliación promotora de crecimiento. Son esas motivaciones las que un líder debe fomentar con sus pares. Para lograr esto, el líder tiene que ser una persona crecida o en proceso de crecimiento. En función a lo mencionado anteriormente, la formación en liderazgo consiste entonces en una serie de talleres instructivos y pedagógicos dirigidos al personal de la institución, con la finalidad de incorporar mejoras que se transformen en un ambiente más humano y participativo donde las ideas de todos tienen valor.

Conmemoración de Fechas Relevantes

El diccionario Definiciones ABC (ob. cit.), hace referencia que el término “conmemorar”, refuerza valores como la libertad, la fe, la integridad, la buena educación, “la responsabilidad, la ciudadanía y la ética, además nos brinda un foro para exhibir modelos a seguir y apreciar las cosas que realmente importan para un país, como por ejemplo, recordar las batallas importantes y a sus héroes” (s/p). Otra razón por la que es importante es que “nos ofrece la oportunidad para agradecer la contribución que alguien ha hecho en favor de la sociedad. Finalmente, nos ofrecen un excelente contexto para hacer una pausa significativa y reflexionar” (s/p). En su publicación sobre *coaching*, Sharon (2015), precisa que:

Todas las organizaciones y jefaturas cuentan con fechas importantes; tanto las celebraciones nacionales, como los eventos deportivos que convocan a las personas, así como los cumpleaños o festividades propias del calendario de la organización, son una excelente oportunidad para generar instancias donde las personas sientan que son parte realmente de un grupo humano que cumple una función que tiene un propósito y sentido (p. 16).

El autor también menciona que en la medida que se puedan utilizar estas instancias para promover la cohesión interna, la entidad podrá obtener importantes beneficios que serán para ambas partes. “Por una parte, los empleados se sienten más gratos siendo parte de esa entidad, y por otra, la institución mejora su clima laboral, lo que tienen repercusión directa en la productividad, entre otras dimensiones importantes” (*Ibidem*).

Curso de Resolución de Conflictos

La Procuraduría de Defensa de Derechos Humanos de El Salvador (PDDH, 2019), realiza una propuesta para el curso de manejo y resolución de conflictos, definiéndolo “como un conjunto de técnicas y métodos diseñados para permitir a las partes en conflicto, tomar decisiones que permitan soluciones no violentas y válidas para ambas” (p. 3), y se caracterizan por “ser utilizables en momentos en que la intensidad

del conflicto requiere, además de su manejo, instrumentos que permitan a las partes llegar a acuerdos que, a su vez, faciliten alcanzar la satisfacción de sus intereses. La solución pacífica y participativa de los conflictos supone una opción por la no violencia” (*Ibíd.*).

Básicamente, la estructura del curso de resolución de conflictos según Manzano y Noguera (2000), “se fundamenta en la aplicación de los siguientes aspectos: negociación, conciliación y arbitraje” (p. 12). La negociación “es el proceso en el que dos partes, con intereses comunes, por un lado, y en conflicto, por otro, se reúnen para proponer y discutir alternativas con el fin de llegar a un acuerdo” (*Ibíd.*). “La conciliación es el proceso por el cual dos o más partes recurren a un tercero neutral para que promueva el diálogo y ayude a las partes encontrar solución a sus controversias” (p. 13). El conciliador tiene la facultad de sugerir opciones de solución, pero las partes retienen en sí el poder de decisión del acuerdo final. “El arbitraje es un procedimiento por el cual se somete una controversia, por acuerdo de las partes, a un árbitro o a un tribunal de varios árbitros que dicta una decisión sobre la controversia que es obligatoria para las partes” (*Ibíd.*).

Talleres sobre Apertura al Cambio

La palabra “cambio” tiene numerosas acepciones en el idioma castellano. De acuerdo a la Real Academia Española (RAE, 2019), y para efectos de éste trabajo, el sentido más cercano es el que lo define como “acción y efecto de cambiar”, lo cual no lo define en esencia, así que es necesario acudir al verbo “cambiar” para encontrar, entre sus quince acepciones, la que más se relaciona con el tema, y que la misma academia define como: “Dejar una cosa o situación para tomar otra” (s/p). La palabra cambio, de acuerdo todavía con la RAE, proviene del latín tardío *cambium*, y éste del gallo *cambion*. “El cambio, por tanto, sería una acción o proceso por medio del cual dejamos una situación dada para ubicarnos en otra diferente, en mayor o menor grado, de la primera” (s/p).

Todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Sólo las personas cambian sus habilidades, conductas relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Yturralde (2020), revela que “los talleres sobre apertura el cambio, constituyen una metodología constructivista orientada a la formación y transformación de las personas, el desarrollo de sus competencias, su liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, así como el fortalecimiento de sus valores” (s/p), incluso “de su propia cultura como una misma micro-sociedad, o acompañando el aprendizaje de habilidades blandas o duras con la finalidad de sensibilizar a los trabajadores para una visión organizacional que involucre la disposición de todos ante nuevos retos” (*Ibidem*).

Plan de Estrategias

Un plan es definido por Pérez y Merino (2009), como “una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra” (s/p). En su forma más simple, un plan de estrategias es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, por lo tanto ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible (*Ibidem*).

El plan de estrategias define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Según el autor Sainz (2012), al hablar del plan de estrategias de la organización, se está haciendo referencia “al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado en referencia a lo que hará en los tres próximos años” (p. 75), hacia un horizonte más habitual del plan estratégico, “para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses” (*Ibidem*).

Desempeño Laboral

Según Chiavenato (ob. cit.), el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 243). De acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994), este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: “Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados” (p. 94). Sin embargo, a juicio de éstos últimos, las organizaciones consideran “otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo” (*Ibidem*).

De acuerdo a éstos autores citados, “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (p. 112). El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo. Para Gómez *et al* (1999), “la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador” (p. 229).

Recursos Económicos

El diccionario Definiciones ABC (ob. cit.), expresa que los “recursos” “son medios que nos permiten satisfacer necesidades o demandas, concretar tareas o actividades o lograr algo en la vida” (s/p). En tanto, esos recursos pueden ser de diverso tipo, en el caso de los que nos ocupan en esta reseña, los económicos, “consisten en aquellos recursos de tipo material o inmaterial que facilitan la

satisfacción de necesidades a instancias de un proceso productivo o de la actividad comercial de una empresa” (s/p).

Por su parte, Astudillo (2012), refiere en relación a los recursos económicos, que “sin estos recursos será imposible no solamente la actividad y el desarrollo conforme de una compañía sino también la obtención de beneficios económicos” (p. 28). Es por lo tanto evidente la gran importancia que tienen los recursos económicos para cualquier organización, bien sea productora de bienes o prestadora de servicios, ya que sin ellas su futuro como entidad comercial no sólo sería limitado, sino que las llevaría a su fin rápidamente. A su vez, la autora menciona que “la participación de los recursos económicos en las actividades de cualquier empresa, están caracterizadas por el empleo de elementos tales como el talento humano, las finanzas y la cultura empresarial” (p. 30).

Recursos Materiales

El concepto de recursos materiales, según el diccionario de Ciencias Políticas y Administración Pública de México (2012), está referido al “conjunto de locales y materia prima que requiere una organización en un momento dado, en el lugar convenido y en la calidad, cantidad y tipo requeridos, para la realización de sus fines” (p. 57). En otro sentido, según la Guía Técnica para el Análisis y Desarrollo Institucional de las Organizaciones Públicas (1981), los recursos materiales pueden ser definidos “como el patrimonio de la institución y están constituidos por los bienes muebles, inmuebles y de consumo que hacen factible la operación de la misma” (p. 42). La administración de los recursos materiales bajo esta perspectiva, “implica el uso eficiente y racional de dichos recursos, a fin de que su destino obedezca a los requerimientos y fines de la institución para el logro de una mayor eficacia, eficiencia y congruencia en su funcionamiento” (*Ibíd.*).

Tiempo Disponible

La real Academia Española (RAE, 2019), define “tiempo” como proveniente del latín *Tempus*, que significa “duración de las cosas sujetas a mudanza”. “Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y cuya unidad en el sistema internacional es el segundo” (s/p). En el ambiente laboral, casi siempre se vive bajo una presión constante entre lo urgente y lo importante, el objetivo es en este caso, saber determinar la prioridad de cada actividad mediante la planificación correcta de las tareas que requieren atención inmediata en el momento en que se presenta. Drucker (1990), analiza el tiempo en términos de conceptualizarlo como “un recurso singular, el cual no puede ser alquilado, arrendado, obtenido o comprado, con provisión inelástica, sin precio, sin capacidad de almacenamiento, perecedero, escaso, irremplazable y presente en cualquier situación” (p. 34).

Según el portal web Significados.com (2020), “tiempo disponible” o tiempo libre “es el periodo de tiempo útil para una persona para realizar actividades de carácter voluntario, cuya realización reportan una satisfacción y que no están relacionadas con obligaciones laborales y/o formativas” (s/p). A nivel laboral el tiempo disponible, “requiere por parte del trabajador una adecuada gestión, lo cual es la forma de tener un control sobre el límite de tiempo que se puede dedicar a actividades específicas para aumentar la eficiencia, la efectividad y la productividad. Si se gestiona de forma adecuada, se alcanzará el éxito profesional y se dispondrá de tiempo para la familia y los amigos” (s/p).

Espacios Adecuados

El Manual de Lugares de Trabajo Saludable de Argentina (2011), establece que el entorno físico laboral “constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la compañía, además, influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental del colaborador” (p. 7). Por lo tanto, “los espacios adecuados para el trabajo, deben ajustarse en tamaño a la necesidad de la

labor, poseer recursos ergonómicos apropiados y funcionales, los cuales pueden influir de forma positiva en la productividad y motivación” (*Ibídem*).

El aludido Manual de Lugares de Trabajo Saludable (ob. cit.), establece que algunos aspectos básicos de los espacios adecuados deberán considerar: “Ventilación y temperatura: de resultar inadecuada pueden generar discomfort térmico y baja productividad”; “Iluminación: poca o excesiva generan fatiga visual”; “Tamaño: el espacio pequeño puede provocar la adopción de posturas incómodas que arriesgan al individuo a padecer, a largo plazo, lesiones músculo-esqueléticas”; “Elementos de trabajo: lugares reducidos dificultan disponer de lo necesario, lo cual retrasa procesos para un buen desarrollo de labores”; “Paredes: el color adecuado desempeña un rol importante porque eleva la producción, reduce el riesgo de accidentes y aumenta la moral” (p. 8).

Inclusión

En relación a este concepto, Coelho (2019), refiere que la “inclusión” es “la actitud, tendencia o política de integrar a todas las personas en la sociedad, con el objetivo de que estas puedan participar y contribuir en ella y beneficiarse en este proceso. La palabra, como tal, proviene del latín *inclusio, inclusiōnis*” (s/p). La inclusión “busca lograr que todos los individuos o grupos sociales, sobre todo aquellos que se encuentran en condiciones de segregación o marginación, puedan tener las mismas posibilidades y oportunidades para realizarse como individuos” (s/p). La inclusión “se formula como solución al problema de la exclusión que es causado por circunstancias como la pobreza, el analfabetismo, la segregación étnica o religiosa, entre otras cosas. Para algunos autores, es el Estado, a través de sus instituciones, el organismo que debe implementar planes y políticas para corregir estas situaciones y propiciar la inclusión y el bienestar social” (s/p).

La inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la

activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017), subraya que “la inclusión es necesaria para un mundo más equitativo y más respetuoso frente a las diferencias; beneficiar a todas las personas independientemente de sus características, sin etiquetar ni excluir”; aparte de “proporcionar un acceso equitativo, haciendo ajustes permanentes para permitir la participación de todos y valorando el aporte de cada persona a la sociedad” (s/p).

2.3. Bases Legales

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, en primer lugar por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), publicada en la Gaceta Oficial Nro. 5.908, del 19 de febrero de 2009, la cual constituye la norma principal que conduce y determina todo el ordenamiento jurídico venezolano. En su artículo 141 precisa que la Administración Pública se encuentra al servicio de los ciudadanos, fundamentándose en los principios “de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”. De igual forma, el contenido del artículo 144 *ejusdem*, prevé lo siguiente:

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 promoverá 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.

Las normas constitucionales citadas anteriormente, señalan que la administración pública está al servicio de los ciudadanos, basando la actuación de los funcionarios públicos en los principios de transparencia, celeridad, eficacia y eficiencia, asimismo prevé que deben hacerse cumplir tales preceptos, mediante imperativos referidos al ejercicio de las responsabilidades de los mismos funcionarios, garantizando a su vez

la seguridad social de los mismos, de tal forma que se obtengan las compensaciones legales correspondientes por el ejercicio de tales cargos. Por otra parte, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, publicada en la Gaceta Oficial de la República Nro. 6.076, del 7 de Mayo de 2012, en su Título III, denominado: «De la Justa Distribución de la Riqueza y las Condiciones de Trabajo», establece lo siguiente (artículo 156):

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual laboral.

De igual forma, el Título IV, «De La Formación Colectiva, Integral, Continua Y Permanente de los Trabajadores y Las Trabajadoras en el proceso social de trabajo», contiene el artículo 295, cuyo contenido señala que “la formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador”, sobre la base de valores éticos como la tolerancia, justicia, solidaridad, paz y el respeto a los derechos humanos. En este sentido, el artículo 296 precisa que “la formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia”.

El artículo 314 *ejusdem* establece que “en todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los

trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos”. No obstante, la norma aclara que “la formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción”. Las normas reseñadas, establecen claramente la responsabilidad que tiene la organización en cuanto a fomentar la formación de los trabajadores, así como la promoción de espacios educativos, de esta forma se suscita en el empleado una motivación de superación personal, a la vez que el conocimiento adquirido es invertido en sus actividades, con la finalidad que el trabajo y servicio ofrecido sea cada vez de mayor calidad.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.236, del 26 de julio de 2005, textualmente establece en su título VII: «De Las Prestaciones, Programas, Servicios y de su Financiamiento». Así, el artículo 102 consagra que “el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales y el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, promocionarán e incentivarán la educación y divulgación en relación a la importancia de la recreación, utilización del tiempo libre”, para el descanso y el turismo social, lo cual tributa directamente en la calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras, además de constituir un valor agregado al trabajo.

De igual forma, el artículo 103 prevé que el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, “propondrá al Ministerio con competencia en materia de salud y seguridad en el trabajo los lineamientos, planes, programas y estrategias, que permitan la promoción e incentivo de desarrollo de los programas para la recreación, utilización del tiempo libre”, y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos. En los artículos mencionados, se hace referencia a la obligación de las instituciones en materia de recreación y formación de sus empleados. Estos aspectos forman parte del bienestar laboral para el trabajador y la responsabilidad social de las

organizaciones. Los efectos de la recreación y formación continua en los empleados, garantiza a la organización un equipo de trabajo motivado, feliz, saludable y propiciando un entorno laboral favorable.

2.4. Sistema de Variables

Álvarez (2012), señala que los tipos de variables de una investigación se pueden clasificar y distinguir de diversas maneras dependiendo de los tipos de valores que toman las mismas, desde esta perspectiva la variable pueden clasificarse como “variable independiente”, referida a “aquella donde el investigador puede manipular ciertos efectos; en otras palabras supone la causa del fenómeno estudiado” (p. 59). El mismo autor define como “variable dependiente” a aquella que implica “el efecto producido por la variable independiente, es decir representa lo que se quiere determinar en forma directa en la investigación” (p. 60). Mientras que por su parte, la “variable interviniente”, resulta ser “aquella que puede influir en la variable dependiente, pero que no está sometida a consideración como variable de investigación” (*Ibidem*).

En esta investigación se identificó como variable independiente a las «Estrategias Motivacionales», y como variable dependiente el «Desempeño Laboral». Para Adama (2018), la motivación es la fuerza interna y externa que impulsa a un individuo para realizar una actividad con la finalidad de lograr el objetivo trazado” (p. 21). Señala que la estimulación como una actividad nace del interior, de nuestra misma fuerza interna y luego se impulsa a efectuar una actividad con miras a lograr un objetivo. De igual manera este autor refiere que las estrategias motivacionales, “son todas acciones planificadas con objetivo de la motivación masiva de personas que tengan las siguientes características: disposición y entusiasmo” (p. 24). Como resultado de la motivación se obtiene una mayor eficiencia, compromiso y creatividad por parte de los que los ponen en acción.

En cuanto al «Desempeño Laboral», Jaén (2010) menciona que el rendimiento laboral “es el valor máximo que la organización espera en cuanto a sucesos discretos

que un empleado hace en un período de tiempo específico” (p. 12). Y que “este valor, que logra ser cierto o negativo, dependiendo de si el empleado tenga un excelente o mal desempeño, presume el compromiso que dicho trabajador asume para lograr la viabilidad de su empresa” (*Ibidem*). De acuerdo a Mondy y Noe (1997), el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: 1) Planeación de Recursos Humanos; 2) Reclutamiento y Selección; 3) Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias (p. 230).

2.5. Operacionalización de las Variables

Sabino (1992), menciona que “la operacionalización es una actividad que resulta imprescindible para recoger los datos capaces de verificar nuestra hipótesis o para resolver el problema de investigación planteado” (p. 70). La operacionalización de las variables se trata de un proceso que sufre una variable, o un concepto en general, de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo (*Ibidem*). Por su parte, Espinoza (2019), explica que la operacionalización de las variables “comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables y precisa que la operacionalización se logra cuando se descomponen las variables en dimensiones y estas a su vez son traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición” (p. 172). A continuación, se presenta la operacionalización de las variables en el presente estudio:

Tabla 2.*Operacionalización de Variables*

Objetivo General: Aplicar estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), Cojedes.

Variables	Definición	Objetivo específico	Dimensión	Indicadores	Ítem				
Independiente: Estrategias Motivacionales	Para Adama (2018), la motivación es la fuerza interna y externa que impulsa a un individuo para realizar una actividad con la finalidad de lograr el objetivo trazado” (p. 21). Este autor refiere que las estrategias motivacionales, “son todas acciones planificadas con objetivo de la motivación masiva de personas que tengan las siguientes características: disposición y entusiasmo” (p. 24). Por otro lado, Robbins (2003), señala que son todas aquellas estrategias que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados superando en su mayoría las expectativas de los mismos, lo que traería, como consecuencia el incremento de su desempeño laboral aumentando así la productividad de la empresa y los beneficios que éstos dan dentro de ella (p. 53).	1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a la motivación laboral del personal adscrito al INSAI-Cojedes.	Satisfacción Laboral	Funciones	1				
				Relaciones	2				
				Interpersonales					
				Condiciones	3				
				Ambientales					
				Implementos de	4				
				Trabajo					
				Salario	5				
		2. Determinar la factibilidad de trazar estrategias motivacionales para el talento humano que presta servicios en el INSAI-Cojedes.	Beneficios Socio-Económicos	Necesidades Motivacionales	Bonificaciones por	6			
					Productividad				
					Jornadas Médico-	7			
					Asistenciales				
					Ventas de Alimentos	8			
					Políticas Laborales	Definición de Tareas	Estímulos	Trabajo en Equipo	9
								Sanciones Oportunas	10
								Formación Continua	11
Crecimiento	12								
Profesional									
Escucha al Personal	13								
Estrés Laboral	14								
				15					
				16					

Variables	Definición	Objetivo específico	Dimensión	Indicadores	Ítem
Dependiente: Desempeño Laboral	Según Chiavenato (2002), el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (p. 92). Jaén (2010) menciona que el rendimiento laboral “es el valor máximo que la organización espera en cuanto a sucesos discretos que un empleado hace en un período de tiempo específico” (p. 12). Y que “este valor, que logra ser cierto o negativo, dependiendo de si el empleado tenga un excelente o mal desempeño, presume el compromiso que dicho trabajador asume para lograr la viabilidad de su empresa” (<i>Ibidem</i>).	3. Diseñar un plan de estrategias motivacionales adecuadas según las necesidades de los trabajadores del INSAI-Cojedes.	Estrategias Motivacionales	Convivencias entre trabajadores	17
				Talleres sobre Valores Humanos	18
				Entrega de Reconocimientos	19
				Formación en Liderazgo	20
				Conmemoración de Fechas Relevantes	21
				Curso de Resolución de Conflictos	22
				Talleres sobre Apertura al Cambio	23
				Desempeño Laboral	24, 25
				Recursos Económicos	26
				Recursos Materiales	27
Plan de Estrategias	Tiempo Disponible	28			
	Espacios Adecuados	29			
	Inclusión	30			

Fuente: Rojas (2019).

2/2

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

“No conozco ningún hecho más alentador que la incuestionable capacidad del hombre para dignificar su vida por medio del esfuerzo consciente”.

Henry David Thoreau

El marco metodológico es definido por Tamayo (2003), como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p. 37), dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados, o en función de los objetivos trazados. De igual forma, Balestrini (2006), menciona que el marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, “con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados” (p. 125).

Paradigmáticamente hablando este estudio se encausó en un posicionamiento cuantitativo o positivista. Hernández *et al* (2003), definen la investigación cuantitativa como “el enfoque que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 5).

Los citados autores refieren que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente, el orden es riguroso. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla

un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas, y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis (*Ibídem*). A continuación, la metodología de la investigación empleada en este trabajo de investigación, de acuerdo al paradigma adoptado.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

El presente trabajo se enmarcó dentro de un diseño de investigación de campo, no experimental, a nivel descriptivo, en la modalidad de proyecto factible. Arias (2012), señala que en la investigación de campo, “la recolección de datos [se produce] directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p. 25). En un estudio no experimental u observacional no se intenta intervenir, ni alterar el curso de los hechos, por lo tanto los datos e información necesaria para esta pesquisa, fueron tomados en el ambiente donde se desenvolvía el personal del INSAI Cojedes.

El estudio se planteó como una investigación a nivel descriptivo, sobre este particular, Arias (ob. cit.), señala que la “investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24), por lo tanto se pretende especificar e interpretar un fenómeno importante, en este caso estuvo directamente relacionado con la motivación del personal adscrito al instituto donde se circunscribió el rango de acción del trabajo.

En lo que respecta a la modalidad proyecto factible, el Manual de Tesis, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL, 2000), precisa que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales que puedan referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 168). De la investigación

emergió una propuesta que efectivamente fue aplicada y cuyos resultados se muestran en el último capítulo de éste informe final.

3.2. Población

El término población lo define Arias (ob. cit.), como “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81), tomando en cuenta este alcance la población de la investigación estuvo constituida por todo el personal que laboraba en la institución para el momento del estudio (2019), Sede San Carlos, incluyendo a todos los obreros y empleados técnicos y profesionales. De acuerdo a información suministrada por la oficina de Recursos Humanos del INSAI Cojedes, en ese instante correspondía a veintitrés (23) trabajadores, los cuales representaban los sujetos de estudio. Véase la tabla siguiente:

Tabla 3.

Distribución de la Población Trabajadores INSAI Cojedes, Sede San Carlos

Lugar de Trabajo	Cantidad
Sede San Carlos	23
Total.....	23

Fuente: Recursos Humanos INSAI-Cojedes (2019).

3.3. Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede afirmar que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que se denomina población, y que fue previamente conceptualizado. Al respecto Arias (ob. cit.), describe a la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Para Tamayo y Tamayo (2008), la muestra “es la parte de la población que se selecciona para llevar

a cabo la investigación y constituye una parte representativa de la misma a la cual se aplica el análisis estadístico” (p. 35).

Para el caso práctico del estudio se consideró como muestra, a la totalidad de la población, es decir, a los veintitrés (23) Trabajadores INSAI Cojedes, Sede San Carlos. En este sentido, es importante señalar que se encontraban dentro de ésta sede, personal correspondiente a la alta gerencia, administrativos, técnicos y obreros, constituyendo así un aporte desde diferentes perspectivas en cuanto a la motivación laboral, vista desde una diversidad de funciones y responsabilidades de trabajo.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Sobre este particular, Behar (2008), establece que “la recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos” (p. 55). De acuerdo a Arias (ob. cit.), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información. Los instrumentos por su parte, los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 118). Para el desarrollo de esta investigación se tomó en consideración la técnica de la encuesta, a la cual Sampieri (2002), define como “un instrumento de recolección de datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p. 242).

Asimismo, para la aplicación de esta técnica se empleó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, el cual Reza (2009), refiere como “la elaboración de una serie de preguntas que se formulan por escrito. Estas preguntas se elaboran con lo que el investigador necesita para descubrir los objetivos de la investigación” (p. 303). El autor de la presente investigación construyó un cuestionario conformado por treinta (30) ítems, con una escala valorativa policotómica tipo Likert, comprendida entre las opciones: Siempre (S); Casi siempre (CS); A veces (AV); Casi nunca (CS); y Nunca (N), lo que le permitió aprovechar de

manera más eficiente el instrumento, resultando altamente provechoso al momento de procesar y presentar los resultados y las conclusiones del estudio, las cuales se muestran en el capítulo siguiente.

3.5. Técnica de Análisis de los Datos

Una vez obtenida y recopilada la información se inició su procesamiento, esto implicó ordenar y presentar de la forma más lógica e inteligible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, de tal forma que la variable reflejó el peso específico de su magnitud. Para Tamayo y Tamayo (ob. cit.), “el procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones” (p. 216). Por lo tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dio a los datos, clasificando, codificando y estableciendo categorías precisas con ellos.

En este sentido, se hizo uso de la Estadística Descriptiva que de acuerdo a Cervantes (2017), “es la técnica matemática que obtiene, organiza, presenta y describe un conjunto de datos con el propósito de facilitar el uso, generalmente con el apoyo de tablas, medidas numéricas o gráficas” (p. 232). En el caso de la estadística descriptiva se sustituye o reduce el conjunto de datos obtenidos por un pequeño número de valores descriptivos, como pueden ser: El promedio, la mediana, la media geométrica, la varianza, la desviación típica, entre otros. En el caso en concreto, se empleó la media para llegar a las conclusiones.

Así, el análisis de los datos recolectados mediante la encuesta tipo cuestionario, se llevó a cabo mediante el método “Estadístico Descriptivo”, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “le permite al investigador, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar su análisis para relacionar sus variables” (p. 212). Con base a esta descripción, la información se originó y se resumió mediante los porcentajes que se obtuvieron de los datos, los cuales fueron reflejados mediante tablas, para así lograr una descripción cuantitativa de las variables en estudio, y

posteriormente efectuado el análisis o la interpretación de los mismos, permitió al autor llegar a las conclusiones respectivas.

3.6. Validez del Instrumento

Según Esterkin (2008), la validez del instrumento es “un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando” (p. 10). Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), definen validez como “el grado en que el instrumento refleja dominio específico de lo que mide” (p. 277). Una vez diseñado el instrumento se procedió a su validación mediante el juicio de tres (3) expertos, uno en el área de metodología, por ser Doctor en Educación, y los otros dos en Ciencias Gerenciales, con el fin de determinar inconsistencias de forma y/o metodología en los ítems correspondientes.

A estos expertos se les suministró copia del cuestionario, los objetivos de la investigación, el cuadro de la operacionalización de variables y un formato donde se realizaron las correcciones pertinentes, tomando en consideración criterios como pertinencia con el tema, relación con la variable, congruencia con los objetivos, redacción y estilo. Una vez realizados los correctivos necesarios, los validadores procedieron a firmar la validación (Anexos B, C y D), pues asintieron con que el instrumento era válido en contenido, forma y metodología. Cumplido este paso fue cuando el autor procedió a aplicar dicho cuestionario a los trabajadores del INSAI Cojedes, sede San Carlos.

3.7. Confiabilidad del Instrumento

Respecto a la confiabilidad de un instrumento de medición, Vidaurre (2009), considera que “es la capacidad que tiene de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones” (p. 34). Con la finalidad de determinar la precisión de las variables en estudio, se realizó la estimación mediante el coeficiente *Alpha de Cronbach*. Del Rio (2013), expresa que

el coeficiente Alfa de Cronbach es “una medida de consistencia interna de un test o de una prueba. Es un índice de fiabilidad relativa referido a la autoconsistencia o consistencia de una prueba como instrumento de medida. Es la fiabilidad en sentido restricto” (p. 15). Los valores de este coeficiente oscilan entre 0 y 1 y se calcula a través de la siguiente formula:

$$m = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St} \right)$$

Dónde:

m = Coeficiente de Cronbach

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítem

k = número de ítems del instrumento

St = Varianza de los sujetos totales del instrumento

Para el caso puntual de la investigación, la determinación de la estadística descriptiva y el cálculo de este coeficiente se realizó mediante el análisis estadístico de los datos a través del software **IBM® SPSS® ESTADISTICS**. Versión 22.0.0.0. En este sentido, se trasladó la matriz de datos del estudio a una tabla estadística compuesta por la cantidad encuestados y la cantidad de ítems formulados en el cuestionario. Se obtuvo un resultado en un rango de “0,83”, lo cual se traduce en una confiabilidad «Muy Alta», que éstos autores contemplan en cinco criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento, los cuales son: de 0 a 0,20 Muy Baja; de 0,21 a 0,40 Baja; de 0,41 a 0,60 Media; de 0,61 a 0,80 Alta; y, de 0,81 a 1 Muy Alta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

“Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos”.

Goethe

4.1. Análisis de los Resultados de la Investigación

Luego de obtener los resultados de la encuesta aplicada, Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), expresan que se debe “realizar un análisis para confirmar tendencias y evaluar los datos desde diferentes ángulos [...]. Se recomienda una vez obtenidos los resultados del análisis estadístico, representarlos en tablas, gráficos, cuadros, entre otros” (p. 485). Por ello, se deriva la codificación de la información contenida en las encuestas aplicadas, para su correspondiente análisis e interpretación. Los resultados expuestos se basan en el diagnóstico arrojado a través del cuestionario que se aplicó a veintitrés (23) trabajadores del INSAI Cojedes, sede San Carlos, durante el mes de marzo 2019, el cual tuvo por objetivo identificar los elementos que influían en la motivación del personal que laboraba en la institución, para establecer en la propuesta las estrategias motivacionales convenientes.

Arias (ob. cit.), señala que el análisis de resultados “se refiere a técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos” (p. 107). Para la interpretación de la información obtenida, se utilizó la técnica estadística descriptiva porcentual, la cual según Sabino (ob. cit.), “se encarga de recolectar, agrupar, presentar, analizar e interpretar los datos” (p. 126). Se representó la información en tablas de frecuencias con su respectivo análisis, donde se muestran los resultados de la encuesta, la cual fue diseñada con treinta (30) ítems de selección múltiple, conforme a la siguiente escala valorativa tipo Lickert: Siempre (S); Casi siempre (CS); A veces (AV); Casi nunca (CS); y Nunca (N). De manera subsecuente se presentan los resultados en tablas porcentuales, a fin de realizar el análisis e interpretación de los datos alcanzados, con sus respectivas conclusiones.

Tabla 4.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Satisfacción Laboral” y del indicador “Funciones”

Nro.		Ítem											
1		Como trabajador del INSAI-Cojedes me encuentro laboralmente satisfecho(a) con las funciones que realizo dentro de la institución.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	4	1	4	10	43	7	30	4	17	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

Esta primera tabla presenta a la dimensión «Satisfacción Laboral», siendo «Funciones» su indicador. En este sentido, García *et al* (2003), señalan que la satisfacción laboral puede definirse como “una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. [Esa actitud implica una] apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados, y del grado en que a esa situación responde a las expectativas y aspiraciones” (p. 424). Por su parte, Lanham (1962), indica que las funciones “es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades u responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás” (p. 68).

En este sentido, el ítem muestra que el cuarenta y tres por ciento (43%) de los consultados consideró que como trabajador del INSAI-Cojedes, solo «a veces» se encontraba laboralmente satisfecho o satisfecha con las funciones que realizaba dentro de la institución. Un treinta por ciento (30%) de la muestra indicó que «casi nunca» se sentía satisfecho, mientras que un diecisiete por ciento (17%) precisó que, definitivamente, «nunca» alcanzaba un grado de satisfacción deseable en su puesto de trabajo. Con estos resultados, el autor de la investigación pudo concluir que las expectativas y aspiraciones del personal adscrito a ésta institución pública, y su apreciación respecto a su situación laboral frente al patrono, resultaron poco favorables y hasta desalentadoras al momento de aplicar la encuesta.

Tabla 5.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Satisfacción Laboral” y del indicador “Relaciones Interpersonales”

Nro.		Ítem											
2		Como trabajador del INSAI-Cojedes estoy laboralmente satisfecho(a) con las relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
2	2	9	12	52	6	26	2	9	1	4	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

La matriz anterior también muestra a la «Satisfacción Laboral» como dimensión, pero en esta oportunidad le acompaña el indicador «Relaciones Interpersonales». Robbins (1999), define a la satisfacción laboral como “la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo” (p. 65), por lo que “una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias” (*Ibidem*). Por otro lado, Bisquerra (2003), define una relación interpersonal “como una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 23).

En este caso, el cincuenta y dos por ciento (52%) de quienes fueron encuestados, señaló que como trabajador del INSAI-Cojedes, «casi siempre» estaba laboralmente satisfecho o satisfecha con las relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo, mientras que un veintiséis por ciento (26%) manifestó que solo «a veces» lograba esa satisfacción al interactuar con sus pares dentro de la institución. Partiendo de estos datos obtenidos, el investigador llegó a la conclusión de que en esa interacción recíproca, regulada por las normas internas de la organización y la propia interacción social, los trabajadores mantenían un alto nivel de satisfacción con actitudes positivas hacia las relaciones interpersonales frente a sus semejantes.

Tabla 6.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Satisfacción Laboral” y del indicador “Condiciones Ambientales”

Nro.		Ítem											
3		Como trabajador del INSAI-Cojedes me encuentro laboralmente satisfecho(a) con las condiciones ambientales en las que desarrollo mis actividades.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
3	1	4	3	13	12	52	4	17	3	13	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

Dentro de la dimensión «Satisfacción Laboral», en esta ocasión se evaluó el indicador correspondiente a las «Condiciones Ambientales», cuyos resultados se presentan en la tabla anterior. Locke (1976), establece que “la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada a ciertas condiciones, produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia sí mismo” (p. 1.307), por lo cual esta satisfacción se encuentra íntimamente relacionada con el medio ambiente donde se desarrollan las actividades. Chiavenato (ob. cit.), pone de manifiesto que el ambiente de trabajo “son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización” (p. 121). En tal sentido, destaca como los elementos más importantes la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

En esta oportunidad, el cincuenta y dos por ciento (52%) de los encuestados manifestó que solo «a veces» se encontraba satisfecho con las condiciones ambientales en las que desempeñan sus funciones. Por su parte un diecisiete por ciento (17%) de los individuos reveló que «casi nunca» se encontraba satisfecho. Un trece por ciento (13%) respondió «casi siempre» y «nunca» respectivamente. Partiendo de estos datos, el investigador concluyó que existe inconformidad con las condiciones ambientales en el lugar de trabajo y que las mismas, de cierto modo, no se mantienen constantes, causando en algunos momentos desconciertos en los trabajadores a la hora de ejecutar las actividades asociadas a sus puestos.

Tabla 7.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Satisfacción Laboral” y del indicador “Implementos de Trabajo”

Nro.		Ítem											
4		Como trabajador del INSAI-Cojedes estoy laboralmente satisfecho(a) con los implementos de trabajo que me son asignados para cumplir con mis funciones.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
4	0	0	9	39	10	43	0	0	4	17	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

Los datos tabulados se enmarcan dentro de la dimensión «Satisfacción Laboral», siendo en esta ocasión «Implementos de Trabajo», su indicador. Ruiz (2009), precisa que la satisfacción laboral involucra “una serie de componentes asociados al trabajo, que no solo incluyen ingresos, sino los beneficios complementarios, oportunidades de promoción, calidad de la relación con los compañeros y supervisores y los beneficios intrínsecos del mismo trabajo realizado” (p. 12). Chávez (2005), menciona que se puede entender como implemento de trabajo a todos aquellos “bienes que debe suministrar el empleador y que son necesarios para el cumplimiento de las labores contratadas, deben ser de buena calidad y estar en buen estado, por esta razón, se deben reponer cuando ya no sean eficientes para las funciones requeridas” (s/p).

Así, la matriz evidencia que el cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados, refirió que solo «a veces» se encuentran satisfechos con los implementos de trabajo que les suministrados por el INSAI-Cojedes, para la ejecución de sus funciones. Un treinta y nueve por ciento (39%) precisó que «casi siempre» lo están, mientras que un diecisiete por ciento (17%), señaló que «nunca» se hallan a gusto con las herramientas que les asigna la entidad de trabajo, para el cumplimiento de sus tareas ordinarias. En tal sentido, el estudio permitió concluir que los bienes que está obligado a suministrar este empleador Estatal, y que resultan indispensables para la realización de las labores que debe realizar su personal, no satisfacen la demanda y los requerimientos técnicos esperados por los operarios.

Tabla 8.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Beneficios Socio-Económicos” y del indicador “Salario”

Nro.		Ítem										
5		Respecto a los beneficios socio-económicos que ofrece el INSAI-Cojedes, me encuentro conforme con el salario que devengo.										
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0	0	0	2	9	7	30	14	61	23	100

Fuente: Rojas (2019).

En esta tabla se presentan los resultados correspondientes al ítem número cinco, el cual se enmarca dentro de la dimensión «Beneficios Socio-económicos» y del indicador «Salario». Vigoya (2008), define los beneficios socioeconómicos como “el proceso de construcción permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia” (p. 26). El salario por su parte, es un derecho adquirido por el trabajador al ejecutar y asumir responsabilidades con su empleador, en tal sentido la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en el artículo 98 establece que “todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales”.

El sesenta y un por ciento (61%) de los trabajadores del INSAI-Cojedes, «nunca» se encuentran satisfechos con el salario devengado; un treinta por ciento (30%) manifestó que «casi nunca» lo están; y el nueve por ciento (9%) de operarios restantes, indicó que solo «a veces» están conformes con la contraprestación que perciben por los servicios prestados. Con estos resultados el investigador concluyó que el personal adscrito al INSAI-Cojedes, no está complacido con el salario que recibe como beneficio socio-económico, pues incumpliendo lo que establece la Ley Laboral venezolana, el sueldo que paga el instituto es insuficiente para cubrir las necesidades materiales, sociales e intelectuales del trabajador y su núcleo familiar.

Tabla 9.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Beneficios Socio-Económicos” y del indicador “Bonificaciones por productividad”

Nro.	Ítem											
6	Respecto a los beneficios socio-económicos que ofrece el INSAI-Cojedes, estoy satisfecho(a) con las bonificaciones por productividad que ofrece el instituto.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	0	0	0	0	9	39	4	17	10	43	23	100

Fuente: Rojas (2019).

Esta matriz muestra a la dimensión «Beneficios Socio-económicos» y al indicador «Bonificaciones por productividad». Villegas (1988), clasifica los beneficios socioeconómicos en varios programas diferenciándolos y agrupándolos por “formas de pago que van directamente con lo financiero; de crecimiento que son opcionales para los trabajadores; y de integración que van ligados con la interacción que existe entre los trabajadores y la inclusión y disfrute que posee el núcleo familiar” (p. 97). Dentro del ámbito laboral se incluyen las bonificaciones por productividad, y considerando la opinión de Benzaquen (2012), éstos son “sistemas en los que se les paga al empleado una tarifa, adicional al salario mensual, por exceder determinados niveles de producción establecidos por la organización” (p. 14).

El cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados, manifestó que «nunca» se encuentra satisfecho con las bonificaciones por productividad que ofrece el instituto. Un treinta y nueve por ciento (39%) indicó que «a veces» está conforme con tales bonificaciones, mientras que el diecisiete por ciento (17%) restante, refirió que «casi nunca» se halla a gusto con dicho beneficio socio-económico. El autor pudo concluir que los encuestados no se encuentran conformes con la retribución correspondiente a la productividad, como incentivo al exceder los niveles de producción establecidos por la organización, lo cual en el INSAI-Cojedes se traduce en la bonificación que cancela el instituto de manera trimestral, y que está sujeta a la evaluación de desempeño que realiza el supervisor directo de cada empleado.

Tabla 10.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Beneficios Socio-Económicos” y del indicador “Jornadas Médico-Asistenciales”

Nro.	Ítem											
7	Respecto a los beneficios socio-económicos que brinda el INSAI-Cojedes, me encuentro conforme con las jornadas médico-asistenciales que se realizan en el instituto para atender al personal.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	0	0	2	9	4	17	10	43	7	30	23	100

Fuente: Rojas (2019).

En esta tabla se presentan los resultados correspondientes a la dimensión «Beneficios Socio-económicos» y al indicador «Jornadas Médico-Asistenciales». Para Chiavenato (2002), los beneficios socioeconómicos “ofrecen ventajas no expresadas en dinero”, “ofrecen asistencia para la solución de problemas personales”, “aumentan la satisfacción en el trabajo”, “contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual” (p. 57). Por su parte, las Jornadas Médico-Asistenciales, según el Plan de Acción sobre la Salud de los Trabajadores 2015-2025, expuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS), son “una respuesta dentro de un plan de acción para fortalecer el área de salud de los trabajadores y mejorar las acciones de prevención y control de las condiciones que ocasionan accidentes, enfermedades en el trabajo y la promoción de la salud y el bienestar de la fuerza de trabajo” (p. 3).

Así, el cuarenta y tres por ciento (43%) de los individuos consultados refirió que, como trabajador del INSAI-Cojedes, «casi nunca» se encuentra conforme con las jornadas médico-asistenciales que se realizan dentro el instituto para atender al personal. Un treinta por ciento (30%) manifestó «nunca» estarlo; y tan solo un nueve por ciento (9%) del total, afirmó estar «casi siempre» satisfecho con este tipo de actividades. En consideración a estos resultados obtenidos, se concluyó que la entidad de trabajo no emprende planes que fortalezcan la prevención y promoción de la salud, y el bienestar de la fuerza de trabajo, siendo este un beneficio social que aumenta la satisfacción, contribuye al desarrollo y al bienestar individual de los operarios.

Tabla 11.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Beneficios Socio-Económicos” y del indicador “Ventas de alimentos”

Nro.		Ítem											
8		Respecto a los beneficios socio-económicos que ofrece el INSAI-Cojedes, estoy satisfecho(a) con las jornadas en las que se subsidia la venta de alimentos a los trabajadores.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
8	0	0	4	17	8	35	7	30	4	17	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

Esta matriz muestra los datos correspondientes a la dimensión «Beneficios Socio-económicos», siendo su indicador la «Venta subsidiada de Alimentos». La dimensión fue definida en el análisis realizado a las tres tablas precedentes. Ahora bien, el diccionario *Definiciones ABC (2020)*, define “venta” como “la cesión de la propiedad de algo, un bien material por ejemplo, a cambio de la recepción de un valor establecido para desprenderse del mismo” (s/p). La fuente mencionada anteriormente, define “alimento” como “todo aquello que los seres vivos comen y beben para su subsistencia” (s/p). En este contexto, las “ventas de alimentos”, son iniciativas generadas por las entidades de trabajo, a fin de garantizar el derecho a la alimentación de sus empleados, tal y como lo establece la Constitución y la Ley.

Los resultados evidencian que el treinta y cinco por ciento (35%) de los encuestados, trabajadores del INSAI-Cojedes, solo «a veces» se benefician con las jornadas de venta de alimentos, mientras que un treinta por ciento (30%) de la muestra «casi nunca» se encuentra satisfecho con éstas actividades. Estos porcentajes al representar la mayoría del total de consultados, permitieron al investigador llegar a la conclusión de que la venta subsidiada de alimentos, vista como un beneficio socio-económico, no constituye una iniciativa que se realiza con la frecuencia que la situación económica amerita, ya que el salario percibido por los trabajadores, en su totalidad está destinado a la adquisición de unos pocos productos alimenticios de la cesta básica, considerados de primera necesidad.

Tabla 12.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Necesidades Motivacionales” y del indicador “Definición de Tareas”

Nro.		Ítem											
9		Dentro de las necesidades motivacionales que evidencia el talento humano en el INSAI-Cojedes, destaca la definición de tareas que debe ejercer cada trabajador.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
9	0	0	4	17	10	43	5	22	4	17	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

La tabla anterior presenta a la dimensión «Necesidades Motivacionales» y al indicador «Definición de Tareas». Respecto a las necesidades de motivación, Robbins (1999), escribe que “es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el cumplimiento de metas, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (p. 65). En relación a la definición de tareas, Roig (1996), establece que es el proceso que consiste en “identificar la secuencia de actos agrupados en el tiempo, normalmente ejecutados por un mismo trabajador, destinados a contribuir a la consecución de un resultado final, más o menos específico y bien delimitado, para conseguir así alcanzar un objetivo más general” (p. 31).

En función a los porcentajes obtenidos para este ítem, un cuarenta y tres por ciento (43%) de los consultados, indicó que sólo «a veces» se encuentra satisfecho con la definición de tareas que debe ejercer cada trabajador, dentro del INSAI-Cojedes. Un veintidós por ciento (22%) refirió que «casi nunca» se halla complacido con la labor que realiza la dirección de Talento Humano del instituto, al precisar inequívocamente las labores que ejecuta cada operario. Simultáneamente un diecisiete por ciento (17%) de la muestra optó por las categorías «nunca» y «casi siempre». Con éstos resultados se concluyó que dentro de la institución, solo un pequeño porcentaje de trabajadores mantiene una distribución específica de las tareas que deben cumplir, pues la mayoría del personal es rotado a diferentes áreas, donde deben suplir e improvisar labores y quehaceres debido al déficit de personal.

Tabla 13.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Necesidades Motivacionales” y del indicador “Estímulos”

Nro.		Ítem										
10		Dentro de las necesidades motivacionales que presenta el talento humano en el INSAI-Cojedes, resalta recibir estímulos por parte de la gerencia en función del desempeño de cada trabajador.										
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	11	48	7	30	3	13	2	9	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

La matriz precedente muestra a la dimensión «Necesidades Motivacionales» y al indicador «Estímulos». Con respecto a la motivación, Herzberg (1977), indica que esta incluye “sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción” (p. 21). Por otro lado, Hilgard y Marquis (1940), definen al estímulo “como a un instigador o como una ocasión para el responder” (p. 7), mientras que Woodworth (1929), señala que “un estímulo es cualquier forma de energía que actúa sobre un órgano sensorial y despierta alguna actividad en el organismo” (p. 223).

El cuarenta y ocho por ciento (48%) de los encuestados manifestó que como trabajador del INSAI-Cojedes, «siempre» resultará una necesidad motivacional, el recibir estímulos por parte de la gerencia, en función del desempeño de cada trabajador. Un treinta por ciento (30%) indicó que «casi siempre» ello representará una necesidad. En tal sentido, una mayoría indiscutible de operarios, exterioriza esa carencia de estímulos por parte de la institución. Lo anterior permitió concluir que el INSAI-Cojedes no cuenta con planes o estrategias que propicien sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional a sus trabajadores, aun cuando éstos lo consideran un aspecto medular y trascendente de la relación laboral.

Tabla 14.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Necesidades Motivacionales” y del indicador “Trabajo en Equipo”

Nro.	Ítem											
11	Dentro de las necesidades motivacionales que evidencia el talento humano en el INSAI-Cojedes, se encuentra el trabajo en equipo para la materialización de los objetivos institucionales.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	4	17	5	22	11	48	3	13	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

Esta tabla también presenta a las «Necesidades Motivacionales» como dimensión, acompañada del «Trabajo en Equipo» como su indicador. Dentro de las necesidades de motivación, McClelland (1965), habla de tres impulsos dominantes que involucran las necesidades de motivación: Las necesidades de logro, de poder y de afiliación (p. 321). “Las necesidades de afiliación buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto” (p. 322). Asegura que las personas trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un *feedback* positivo. Bateman y Snell (2004), establecen que el trabajo en equipo “es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables” (p. 267).

Los resultados reflejan que el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los encuestados, manifestó que solo «a veces» el INSAI-Cojedes, considera al trabajo en equipo como estrategia para la materialización de los objetivos institucionales. Un veintidós por ciento (22%) opinó que el instituto «casi siempre» lo hace, mientras que un diecisiete por ciento (17%) mencionó que «siempre» es tomada en cuenta tal circunstancia. En función a estos resultados, el investigador concluyó que existe la necesidad de afianzar el trabajo en equipo dentro de la institución, comprometiéndolo al personal a cumplir objetivos comunes y metas de desempeño, a fin de consolidar la calidad de sus relaciones y vínculos de cooperación.

Tabla 15.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Necesidades Motivacionales” y del indicador “Sanciones Oportunas”

Nro.	Ítem											
12	Dentro de las necesidades motivacionales que presenta el talento humano en el INSAI-Cojedes, está la imposición de sanciones oportunas a los funcionarios que cometen actos de corrupción dentro del instituto.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	9	39	10	43	2	9	2	9	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

Respecto a las «Necesidades Motivacionales», Gaviria y Fernández (2006), señalan que “la motivación de logro o impulso de superación en situaciones de rendimiento, preocupación por hacer las tareas cada vez mejor, lograr objetivos difíciles y alcanzar un nivel de resultados óptimo, ocupa un rol esencial, no sólo por su influencia en la realización de actividades sino también en la orientación motivacional en las relaciones sociales” (p. 15). Por su parte, García y Fernández (2006), consideran por «sanción» administrativa a un mal que es infligido “por la administración a un administrado como consecuencia de una conducta ilegal, la cual puede consistir en la imposición de una obligación de pago de una multa, una calificación de falta para despido justificado e incluso, arresto personal del infractor” (p. 163).

En este ítem, el cuarenta y tres por ciento (43%) de los consultados, consideró que «casi siempre» constituye una necesidad, que la entidad de trabajo imponga sanciones oportunas a los funcionarios que cometen actos de corrupción dentro del instituto; mientras que un treinta y nueve por ciento (39%) de la muestra, manifestó que «siempre» debieran tomarse ese tipo de medidas disciplinarias dentro de la institución. Estos hallazgos le permitieron al autor concluir que para lograr los objetivos institucionales y alcanzar un nivel de resultados óptimo, la gerencia del INSAI-Cojedes debiera tomar medidas sancionatorias ejemplarizantes, contra todo aquel trabajador que incurra en conductas ilícitas en el ejercicio de sus funciones.

Tabla 16.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Políticas Laborales” y del indicador “Formación Continua”

Nro.		Ítem											
13		Dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes se contempla la formación continua de su talento humano.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
13	0	0	5	22	7	30	8	35	3	13	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

La matriz precedente muestra a la dimensión «Políticas Laborales» y al indicador «Formación Continua». Aplicando la conceptualización de política al ámbito de la administración pública, se tiene la opinión de Franco (2013), para quien las políticas públicas “son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad” (p. 25). Ahora bien, respecto al tema de la formación continua en el trabajo, Martínez (2012), menciona que “la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno” (p. 153).

Los resultados evidencian que un treinta y cinco por ciento (35%) de quienes fueron encuestados, señaló que dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes, «casi nunca» se contempla la formación continua de su talento humano, mientras que un treinta por ciento (30%) de la muestra, indicó que solo «a veces» la entidad de trabajo se preocupa por capacitar a su personal, para que éste desempeñe de manera óptima sus funciones. Con estos datos el investigador pudo llegar a la conclusión que dentro de las acciones de interés colectivo llevadas a cabo por la organización, debiera tomarse en cuenta el perfeccionamiento técnico continuo de los trabajadores, para que se desempeñen eficientemente en las áreas que les son asignadas, logrando un excelente desempeño laboral, pues el instituto ha descuidado este aspecto.

Tabla 17.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Políticas Laborales” y del indicador “Crecimiento Profesional”

Nro.	Ítem											
14	Dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes se brindan oportunidades para el crecimiento profesional de su personal.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	0	0	1	4	6	26	7	30	9	39	23	100

Fuente: Rojas (2019).

La tabla anterior presenta de nuevo a las «Políticas Laborales» como dimensión, siendo en esta oportunidad «Crecimiento Profesional» su indicador. Desde el punto de vista organizacional y empresarial, Goldin (2014), escribe que las políticas laborales “son el conjunto de acciones que tienen como objeto al trabajo humano, y a las relaciones individuales y colectivas que de él se derivan” (p. 109). Por otro lado, Fernández (2002), describe que el crecimiento profesional “es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación” (p. 66). Este autor afirma que “el desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo” (*Ibidem*).

En este caso, el sesenta y nueve por ciento (69%) de los consultados, precisó que dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes, «casi nunca» y «nunca» se brindan oportunidades para el crecimiento profesional de su personal. Mientras que un veintiséis por ciento (26%) de la muestra indicó que solo «a veces» el instituto de ocupa de ofrecer las condiciones materiales, para que sus trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente más allá de su formación. Partiendo de éstos datos el autor concluyó que, si la organización aspira sobrevivir a un entorno global y cada vez más competitivo, aunado a la situación política, económica y social en el país, el desarrollo profesional de sus trabajadores debiera ser una prioridad estratégica.

Tabla 18.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Políticas Laborales” y del indicador “Escucha al Personal”

Nro.	Ítem											
15	Dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes se considera el escuchar periódicamente la opinión de los trabajadores respecto a los asuntos que a éstos les conciernen.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	0	0	4	17	8	35	7	30	4	17	23	100

Fuente: Rojas (2019).

Dentro de las políticas laborales, Goldin (ob. cit.), resalta la elaboración de normas de protección del trabajo y los instrumentos para su inspección, el “acceso a la justicia, régimen sancionatorio, las políticas normativas indirectas, regulación de las relaciones colectivas y sus productos; el diálogo social en sus diversos niveles” (p. 110), entre otras. Respecto a la escucha al personal, Gómez y López (2009), indican que “la escucha oral, es la habilidad de saber escuchar; es más difícil de encontrar que la de ser un buen orador o comunicador, y quien la domina es más influyente” (p. 72). La ausencia de esta habilidad en los directivos es una fuente generadora de conflictos en la empresa, porque provoca frustraciones en el equipo, que puede no sentirse parte del proyecto al no tener mecanismos para ser escuchados (*Ibidem*).

El treinta y cinco por ciento (35%) de los encuestados, señaló que dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes, solo «a veces» se considera el escuchar periódicamente la opinión de los trabajadores respecto a los asuntos que a éstos les conciernen. Un treinta por ciento (30%) refirió que el instituto «casi nunca» escucha a sus operarios, mientras que un diecisiete por ciento (17%) fue enfático al precisar que definitivamente la organización «nunca» se interesa por lo que ellos pudieran pensar. Esta información permitió concluir que la gerencia desconoce que escuchar al personal en los aspectos de su incumbencia, resulta una política laboral trascendente, pues la ausencia de esta habilidad constituye una fuente generadora de conflictos que provoca frustraciones en el equipo de trabajo, al sentirse excluidos de la organización.

Tabla 19.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Políticas Laborales” y del indicador “Estrés Laboral”

Nro.		Ítem											
16		Dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes se prevén actividades habituales para compensar el estrés laboral al que pudiera estar sometido su talento humano.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	0	0	0	0	4	17	6	26	13	57	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

La matriz que antecede muestra una vez más a la dimensión «Políticas Laborales», siendo su indicador el «Estrés Laboral». La dimensión ha quedado suficientemente definida en el análisis de las tablas previas. Ahora bien, Selye (1980), definió el estrés como “la respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él. Dicha respuesta produce un estado de desequilibrio corporal, ocasionado por un estímulo, al que llamo estresor” (p. 12). El estrés laboral, según la definición de Karasek (1981), es “una variable dependiente del efecto conjunto de las demandas del trabajo y los factores moderadores de las mismas, particularmente la percepción de control o grado de libertad de decisión del trabajador” (p. 75). A su juicio, el interés sobre temas como el rendimiento, la satisfacción y el estrés laboral es cada vez mayor.

Los resultados develan que el ochenta y tres por ciento (83%) de los consultados, consideran que el INSAI-Cojedes «casi nunca» y «nunca» prevé actividades habituales, a fin de compensar el estrés laboral al que pudiera estar sometido su talento humano. Mientras que el diecisiete por ciento (17%) restante, cree que solo «a veces» el instituto establece políticas para minimizar los niveles de ansiedad de sus operarios. Con estos datos se llegó a la conclusión de que, siendo el estrés una respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él, produciendo un estado de desequilibrio corporal, lo cual influye en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, debiera ser una variable priorizada por la gerencia del instituto.

Tabla 20.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Convivencia entre trabajadores”

Nro.	Ítem											
17	Como estrategia motivacional se pudieran desarrollar convivencias entre los trabajadores del INSAI-Cojedes.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	10	43	7	30	5	22	1	4	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

Este es el primero de los subsiguientes ítems que presenta a las «Estrategias Motivacionales» como dimensión, junto a la «Convivencia entre Trabajadores» como su indicador. Pues bien, Uribe (2010), establece que el término “estrategia” es de origen griego y significa “estrategos o el arte del general de la guerra, ya que proviene de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar)” (p. 34). Según Pérez (2020), la convivencia es considerada como “la coexistencia física y sosegada entre un grupo de personas al que les corresponde compartir un determinado espacio” (s/p). En este sentido, se puede definir la convivencia entre trabajadores, “como actividades para promover las relaciones humanas entre los personajes que forman parte de un establecimiento laboral, llámense obreros, empleados, directivos y representantes” (*Ibidem*).

El setenta y tres por ciento (73%) de los trabajadores encuestados, manifestó que «siempre» y «casi siempre» se pudieran desarrollar convivencias entre los trabajadores del INSAI-Cojedes, como una estrategia motivacional. Un veintidós por ciento (22%) de la muestra refirió que solo «a veces» dicha estrategia motivacional resultaría factible. Mientras que el cuatro por ciento (4%) restante, eligió la opción «casi nunca». Con estos resultados el autor del estudio pudo concluir que constituye una alternativa viable dentro de la organización, la realización de convivencias entre trabajadores, con el propósito de motivar a su personal, como una dinámica para promover las relaciones humanas entre los empleados y la directiva del instituto.

Tabla 21.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Talleres sobre Valores Humanos”

Nro.	Ítem											
18	Como estrategia motivacional se pudieran dictar talleres sobre valores humanos al personal de la institución.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	14	61	4	17	5	22	0	0	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

Araujo (2010), alude que toda organización está llamada a “adaptarse a la realidad actual tanto de su entorno interno como externo [...], en la organización debe emerger una tensión creativa para alcanzar la visión, en otras palabras, debe adaptar estrategias motivacionales para mejorar y cambiar realidades, pero debe saber más de sí, de cada uno de sus colaboradores y del mundo” (p. 23). El diccionario Definiciones ABC (ob. cit.) precisa “talleres” como “una metodología de trabajo en la cual se integran la teoría y la práctica. Destaca por una preeminencia de la investigación, el trabajo en equipo y el descubrimiento de tipo científico” (s/p). Tomando consideración la misma fuente, se presenta la definición de “valor” como “una cualidad que le otorga a las cosas, hechos o personas una estimación ética o estética según corresponderá en cada caso y que podrá ser positiva o negativa” (s/p).

En este caso, el setenta y ocho por ciento (78%) de quienes fueron consultados, representado en dieciocho (18) individuos, refirieron que «siempre» y «casi siempre» se pudieran dictar talleres sobre valores humanos al personal del INSAI-Cojedes, como una estrategia para aupar la motivación de los trabajadores. El veintidós por ciento (22%) restante, es decir, cinco (5) operarios, escogió la alternativa «a veces». Partiendo de éstos hallazgos, el investigador llegó a la conclusión de que resulta una opción factible a lo interno de la institución, ejecutar talleres sobre valores humanos, a fin de adaptar estrategias motivacionales que coadyuven a mejorar y transformar las realidades de su talento humano.

Tabla 22.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Entrega de Reconocimientos”

Nro.	Ítem											
19	Como estrategia motivacional la gerencia del INSAI-Cojedes pudiera efectuar la entrega de reconocimientos a sus trabajadores, por el destacado desempeño laboral.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	13	57	4	17	5	22	1	4	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

La tabla precedente también muestra a la dimensión «Estrategias Motivacionales», acompañada del indicador «Entrega de Reconocimientos». Según Bob (2005), “las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma” (p. 17). La Real Academia Española (ob. cit.), define el término reconocimiento como “la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características, también sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio” (s/p). El reconocimiento puede entenderse “como la acción de distinguir a una persona o varias personas; éste se logra a partir del análisis de las características propias de la persona” (*Ibidem*).

Acá el setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados develó que, «siempre» y «casi siempre» el instituto pudiera efectuar la entrega de reconocimientos a sus trabajadores, por el destacado desempeño laboral. Un veintidós por ciento (22%) eligió la opción «a veces», mientras que el cuatro por ciento (4%) restante, optó por señalar que «casi nunca» esta estrategia sería un acto motivacional eficaz dentro del INSAI-Cojedes. A partir de los datos mostrados, el autor pudo concluir que se presenta como una variable altamente considerable, que el instituto haga entrega de reconocimientos a sus trabajadores, puesto que deviene en una estrategia motivacional de bajo costo y alto impacto.

Tabla 23.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Formación en Liderazgo”

Nro.		Ítem											
20		Como estrategia motivacional el INSAI-Cojedes pudiera ofrecer formaciones en liderazgo a su personal.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
20	9	39	7	30	6	26	1	4	0	0	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

La matriz anterior presenta una vez más a las «Estrategias Motivacionales» como dimensión, pero en esta oportunidad se halla junto a la «Formación en Liderazgo» como indicador. Robbins (2003), define estrategias motivacionales como todas aquellas estrategias que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean “agradables a los empleados superando en su mayoría las expectativas de los mismos, lo que traería como consecuencia el incremento de su desempeño laboral, aumentando así la productividad de la empresa y los beneficios que éstos dan dentro de ella” (p. 53). Por otro lado, Bellows (1959), considera que “el liderazgo es el proceso de arreglar la situación de manera tal que los miembros del grupo, incluido el líder, puedan alcanzar las metas comunes con un máximo de economía y un mínimo de tiempo y trabajo” (s/p).

El ítem revela que el sesenta y nueve por ciento (69%) de los consultados, precisó que como una estrategia motivacional, el INSAI-Cojedes «siempre» y «casi siempre» pudiera ofrecer formaciones en liderazgo a su personal. Un veintiséis por ciento (26%) optó por la alternativa «a veces», mientras que el cuatro por ciento (4%) restante, eligió la opción «casi nunca». Con estos datos se llegó a la conclusión de que, una de las estrategias que pudieran ser puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones agradables a los empleados del instituto, sería la formación en liderazgo, lo cual propiciaría la materialización de las metas comunes con un máximo de economía, en un menor espacio de tiempo y esfuerzo humano.

Tabla 24.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Conmemoración de Fechas Relevantes”

Nro.	Ítem											
21	Como estrategia motivacional la gerencia pudiera conmemorar fechas relevantes entre su talento humano (día del trabajador, día de la secretaria, día del ingeniero, entre otros).											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	22	96	0	0	1	4	0	0	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

Martínez (2006), manifiesta que la importancia de trabajar en la implementación de estrategias motivacionales radica en “generar personas comprometidas, que sin duda genera un impacto directo en los resultados del negocio, en la calidad, creatividad e innovación en los productos o servicios, incrementando el servicio al cliente a los niveles de excelencia” (p. 31). Sharon (2015), precisa que todas las organizaciones y jefaturas cuentan con fechas importantes; tanto las celebraciones nacionales, como los eventos deportivos que convocan a las personas, “así como los cumpleaños o festividades propias del calendario de la organización, son una excelente oportunidad para generar instancias donde las personas sientan que son parte realmente de un grupo humano que cumple una función, que tiene un propósito y sentido” (p. 16).

El noventa y seis por ciento (96%) de los consultados, señaló que «siempre» resultaría una magnífica estrategia motivacional, que la gerencia conmemore fechas relevantes entre su talento humano, como por ejemplo el día del trabajador, día de la secretaria, día del ingeniero, entre otros. Solo un cuatro por ciento (4%) consideró que «a veces», este tipo de actividades sería eficaz para propiciar espacios motivacionales. El investigador concluyó que celebrar cumpleaños, festividades nacionales o acontecimientos propios de la organización, constituyen una excelente oportunidad para generar instancias donde los trabajadores se sientan parte del grupo, que cumple una función y que tienen un propósito definido.

Tabla 25.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Curso de Resolución de Conflictos”

Nro.		Ítem											
22		Como estrategia motivacional se pudiera dictar un curso de resolución de conflictos al personal del INSAI-Cojedes.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
22	9	39	7	30	5	22	2	9	0	0	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

Rooke y Torbert (2005), señalan que hoy en día “las empresas desarrollan estrategias altamente ambiciosas con el fin de garantizar la creación de proyectos, equipos, redes, alianzas estratégicas y organizaciones exitosas” (p. 31). Es la reformulación continua de las estrategias de gestión las que permiten alcanzar el éxito. Por otro lado, La Procuraduría de Defensa de Derechos Humanos de El Salvador (PDDH, 2019), realiza una propuesta para el curso de manejo y resolución de conflictos, definiéndolo “como un conjunto de técnicas y métodos diseñados para permitir a las partes en conflicto, tomar decisiones que permitan soluciones no violentas y válidas para ambas” (p. 3). Básicamente, la estructura del curso de resolución de conflictos según Manzano y Noguera (2000), “se fundamenta en la aplicación de los siguientes aspectos: negociación, conciliación y arbitraje” (p. 12).

El ítem revela que el sesenta y nueve (69%) de los encuestados, señaló que «siempre» y «casi siempre» se pudieran dictar cursos de resolución de conflictos entre el personal adscrito al INSAI-Cojedes, como una estrategia motivacional. Un veintidós por ciento (22%) optó por la alternativa «a veces», mientras que el nueve por ciento (9%) restante, eligió la opción «casi nunca». El autor concluyó que dentro de la reformulación continua de las estrategias de gestión, el instituto cuenta con la venia de la fuerza laboral para realizar una formación que enseñe a sus trabajadores a tomar decisiones, las cuales permitan soluciones no violentas y válidas para ambas partes en conflicto, que incluya aspectos como negociación, conciliación y arbitraje.

Tabla 26.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Estrategias Motivacionales” y del indicador “Talleres sobre Apertura al Cambio”

Nro.	Ítem											
23	Como estrategia motivacional se pudieran impartir talleres sobre apertura al cambio entre el talento humano de la institución.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	11	48	6	26	5	22	1	4	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

La tabla precedente muestra de nuevo a la dimensión «Estrategias Motivacionales», acompañada ahora del indicador «Talleres sobre Apertura al Cambio». Rooke y Torbert (ob. cit.), precisan que “los equipos más competitivos son los que poseen una cultura de estrategia, en los cuales todo el equipo, de todos los niveles, considere los desafíos empresariales como retos y oportunidades para crecer y aprender, incrementando el desarrollo tanto individual como organizacional” (p. 31). Yturalde (2020), revela que “los talleres sobre apertura el cambio, constituyen una metodología constructivista orientada a la formación y transformación de las personas, el desarrollo de sus competencias, su liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, así como el fortalecimiento de sus valores” (s/p), con la finalidad de sensibilizar a los trabajadores hacia una visión organizacional.

El setenta y cuatro (74%) de los trabajadores consultados, indicó que «siempre» y «casi siempre» se pudieran impartir talleres sobre apertura al cambio entre el talento humano de la institución. Un veintidós por ciento (22%) señaló que «a veces» resultarían factibles tales formaciones, mientras que el cuatro por ciento (4%) restante, eligió la alternativa «casi nunca». Con estos datos se llegó a la conclusión de que, los talleres sobre apertura al cambio serían otra de las estrategias que pudieran ser llevadas a la práctica, pues constituyen una metodología para la formación y transformación de los operarios, el desarrollo de sus competencias, su liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, así como el fortalecimiento de sus valores.

Tabla 27.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Desempeño Laboral”

Nro.		Ítem											
24		Desarrollando planes de estrategias motivacionales se lograría que los trabajadores del INSAI-Cojedes optimizaran su desempeño laboral.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
24	1	4	7	30	8	35	6	26	1	4	23	100	
25		Me encuentro dispuesto(a) a participar en el desarrollo de planes de estrategias motivacionales a objeto de mejorar mi desempeño laboral en el instituto.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
25	11	48	6	26	6	26	0	0	0	0	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

En esta matriz es posible visualizar a la dimensión «Plan de Estrategias» en compañía del indicador «Desempeño Laboral». Pérez y Merino (2009), definen un plan como “una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra” (s/p). En su forma más simple, un plan de estrategias es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, por lo tanto ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible (*Ibidem*). Según Sainz (2012), al hablar del plan de estrategias de la organización, se está haciendo referencia “al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado en referencia a lo que hará en los tres próximos años” (p. 75).

Chiavenato (ob. cit.), escribe que el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 243). De acuerdo a Milkovich y Boudreau,

(1994), tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: “Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización” (p. 94). Sin embargo, a juicio de éstos, las organizaciones consideran “otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo” (*Ibidem*). De acuerdo a los autores citados, “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (p. 112).

Con relación al ítem número 24, el treinta y cinco por ciento (35%) de los encuestados señaló que, desarrollando planes de estrategias motivacionales, «a veces» se lograría que los trabajadores del INSAI-Cojedes optimizaran su desempeño laboral. Un treinta por ciento (30%) de los consultados eligió la opción «casi siempre», mientras que un veintiséis por ciento (26%), prefirió la alternativa «casi nunca». Respecto al ítem 25, el setenta y cuatro por ciento (74%), de los trabajadores precisó que «siempre» y «casi siempre» se encuentran dispuestos a participar en el desarrollo de planes de estrategias motivacionales, a objeto de mejorar su desempeño laboral en el instituto. El veintiséis por ciento (26%) restante, refirió que solo «a veces» se hallaría presto a formar parte de estas actividades.

Estos resultados permitieron concluir que el talento humano del INSAI-Cojedes, evidencia acentuadas dudas respecto a que la simple ejecución de planes o estrategias motivacionales, pueda efectivamente coadyuvar en la optimización del desempeño laboral del personal, pues ello constituye un aspecto complejo y multifactorial. No obstante, se encuentran dispuestos a participar en el desarrollo de los mismos, siendo el desempeño laboral, ese comportamiento de los trabajadores en la búsqueda conjunta de los objetivos fijados por la organización; al constituir la estrategia individual para materializarlos, mientras que el plan de estrategias es una herramienta que recoge lo que el instituto quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

Tabla 28.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Recursos Económicos”

Nro.		Ítem											
26		Para la ejecución de planes de estrategias encaminados a motivar a los trabajadores del INSAI-Cojedes, me encuentro dispuesto(a) a colaborar con recursos económicos.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	0	0	0	0	8	35	8	35	7	30	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

Esta tabla muestra una vez más a la dimensión «Plan de Estrategias», siendo «Recursos Económicos» su indicador. La dimensión fue suficientemente definida en el análisis de la matriz anterior. Ahora bien, El diccionario Definiciones ABC (ob. cit.), expresa que los recursos “son medios que nos permiten satisfacer necesidades o demandas, concretar tareas o actividades o lograr algo en la vida” (s/p). Astudillo (2012), refiere en relación a los recursos económicos, que “sin estos recursos será imposible no solamente la actividad y el desarrollo conforme de una compañía sino también la obtención de beneficios económicos” (p. 28). A su vez, la autora menciona que “la participación de los recursos económicos en las actividades de cualquier empresa, están caracterizadas por el empleo de elementos tales como el talento humano, las finanzas y la cultura empresarial” (p. 30).

Los datos evidencian que el setenta y cinco por ciento (75%) de los consultados, refirió que «a veces» y «casi nunca» se encontrarían dispuestos a colaborar con recursos económicos, para la ejecución de planes de estrategias encaminados a motivar a los trabajadores del INSAI-Cojedes, mientras que el treinta por ciento (30%) restante, fue enfático al precisar «nunca» aportaría dinero para materializar este tipo de actividades. Partiendo de estos resultados, se concluyó que para el desarrollo de un plan de estrategias orientado a motivar al talento humano del instituto, el investigador deberá sufragar los costos de la propuesta, o procurar financiamiento externo.

Tabla 29.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Recursos Materiales”

Nro.		Ítem											
27		Para la ejecución de planes de estrategias dirigidos a motivar a los trabajadores del INSAI-Cojedes, me encuentro dispuesto(a) a colaborar con recursos materiales.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
27	0	0	0	0	8	35	8	35	7	30	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

El concepto de recursos materiales, según el diccionario de Ciencias Políticas y Administración Pública de México (2012), está referido al “conjunto de locales y materia prima que requiere una organización en un momento dado, en el lugar convenido y en la calidad, cantidad y tipo requeridos, para la realización de sus fines” (p. 57). Según la Guía Técnica para el Análisis y Desarrollo Institucional de las Organizaciones Públicas (1981), los recursos materiales pueden ser definidos “como el patrimonio de la institución y están constituidos por los bienes muebles, inmuebles y de consumo que hacen factible la operación de la misma” (p. 42). Su administración “implica el uso eficiente y racional de dichos recursos, a fin de que su destino obedezca a los requerimientos y fines de la institución para el logro de una mayor eficacia, eficiencia y congruencia en su funcionamiento” (*Ibidem*).

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados, precisó que «a veces» y «casi nunca» estarían prestos a colaborar con recursos materiales, para la ejecución de planes de estrategias orientados a motivar a los trabajadores del instituto. Al igual que en el ítem anterior, el remanente de treinta por ciento (30%), fue honesto al referir «nunca» apoyaría con recursos materiales para acometer acciones de este tipo. A partir de estos hallazgos, se llegó a la conclusión de que para la realización de un plan de estrategias que sea exitoso en motivar al talento humano de la institución, el autor del estudio también deberá procurarse por sí mismo, el uso eficiente y racional de los consumibles requerido para la materialización de los fines propuestos.

Tabla 30.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Tiempo Disponible”

Nro.	Ítem											
28	Considero que para la ejecución de planes de estrategias encausados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, el tiempo disponible de los trabajadores constituye un factor determinante.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
28	14	61	6	26	3	13	0	0	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

El «Plan de Estrategias» se presenta de nuevo como dimensión, junto al indicador «Tiempo Disponible». La real Academia Española (RAE, 2019), define “tiempo” como proveniente del latín *Tempus*, que significa “duración de las cosas sujetas a mudanza”. Drucker (1990), analiza el tiempo en términos de conceptualizarlo como “un recurso singular, el cual no puede ser alquilado, arrendado, obtenido o comprado, con provisión inelástica, sin precio, sin capacidad de almacenamiento, perecedero, escaso, irremplazable y presente en cualquier situación” (p. 34). Según el portal web Significados.com (2020), “tiempo disponible” o tiempo libre “es el periodo de tiempo útil para una persona para realizar actividades de carácter voluntario, cuya realización reportan una satisfacción y que no están relacionadas con obligaciones laborales y/o formativas” (s/p).

En este caso, el sesenta y un por ciento (61%) de los trabajadores consultados, refirió que para la ejecución de planes de estrategias encausados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, el tiempo disponible de los trabajadores «siempre» constituye un factor determinante. Otro veintiséis por ciento (26%) escogió la alternativa «casi siempre». Estos resultados permitieron concluir que siendo el tiempo un recurso sin capacidad de almacenamiento, perecedero, escaso e irremplazable, se debe tener en cuenta el espacio libre de los trabajadores para la planificación de las actividades del plan, lo cual les permita participar de manera voluntaria de las mismas, y que éstas finalmente puedan reportar una verdadera satisfacción a los operarios.

Tabla 31.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Espacios Adecuados”

Nro.		Ítem											
29		Los planes de estrategias orientados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, debieran ser ejecutados en espacios adecuados para el personal.											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
29	21	91	2	9	0	0	0	0	0	0	23	100	

Fuente: Rojas (2019).

En esta matriz se visualiza de nuevo a la dimensión «Plan de Estrategias», teniendo a los «Espacios Adecuados» como indicador. El Manual de Lugares de Trabajo Saludable de Argentina (2011), establece que el entorno físico laboral “constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la compañía, además, influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental del colaborador” (p. 7). Por lo tanto, “los espacios adecuados para el trabajo, deben ajustarse en tamaño a la necesidad de la labor, poseer recursos ergonómicos apropiados y funcionales, los cuales pueden influir de forma positiva en la productividad y motivación” (*Ibidem*). El aludido manual establece algunos aspectos básicos de los espacios adecuados que deberán considerarse, entre ellos resalta la ventilación y temperatura; iluminación, tamaño, entre otros (p. 8).

El ítem devela que el noventa y un por ciento (91%) de los encuestados, cree que los planes de estrategias orientados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, «siempre» debieran ser ejecutados en espacios adecuados para el personal. El nueve por ciento (9%) restante escogió la opción «casi siempre». Partiendo de éstos hallazgos, el autor del estudio llegó a la conclusión de que, el ambiente físico constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias de una compañía, inciden directamente en la productividad y motivación de los trabajadores, por ende, el plan de estrategias deberá materializarse en espacios adecuados conforme a las necesidades detectadas durante la investigación.

Tabla 32.

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión “Plan de Estrategias” y del indicador “Inclusión”

Nro.	Ítem											
30	Para la ejecución de planes de estrategias destinados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, la gerencia del instituto debiera ser incluida en la propuesta											
Ítem	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
30	20	87	3	13	0	0	0	0	0	0	23	100

Fuente: Rojas (2019).

Finalmente, el último de los ítems también muestra a la dimensión «Plan de Estrategias» en compañía del indicador «Inclusión». Coelho (2019), refiere que la inclusión es “la actitud, tendencia o política de integrar a todas las personas en la sociedad, con el objetivo de que estas puedan participar y contribuir en ella y beneficiarse en este proceso. La palabra, como tal, proviene del latín *inclusio, inclusiōnis*” (s/p). La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017), subraya que “la inclusión es necesaria para un mundo más equitativo y más respetuoso frente a las diferencias; beneficiar a todas las personas independientemente de sus características, sin etiquetar ni excluir”; aparte de “proporcionar un acceso equitativo, haciendo ajustes permanentes para permitir la participación de todos y valorando el aporte de cada persona a la sociedad” (s/p).

El ochenta y siete por ciento (87%) de los consultados refirió que para la ejecución de planes de estrategias destinados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, la gerencia del instituto «siempre» debiera ser incluida en la propuesta, mientras que el trece por ciento (13%) restante, optó por la alternativa «casi siempre». Con estos datos el investigador pudo concluir que la inclusión resulta indispensable para lograr más equidad y respeto dentro de la organización, siendo una actitud para integrar a todas las personas, con el propósito de que estas participen, contribuyan en ella y se beneficien en este proceso, por tanto el plan de estrategias motivacionales deberá abrazar a gerentes, directivos y talento humano por igual.

4.2. Conclusiones de la Investigación

Para proseguir el orden lógico que ha caracterizado este informe final desde el primer capítulo, se presentarán las conclusiones de la investigación en función a los objetivos específicos. Así, pues, el primero de ellos fue «Diagnosticar la situación actual en cuanto a la motivación laboral del personal adscrito al INSAI-Cojedes», y he aquí las conclusiones: Las expectativas y aspiraciones del personal adscrito a ésta institución pública, y su apreciación respecto a su situación laboral frente al patrono, resultaron poco favorables y hasta desalentadoras al momento de aplicar la encuesta. No obstante, en esa interacción recíproca, regulada por las normas internas de la organización y la propia interacción social, los trabajadores mantenían un alto nivel de satisfacción con actitudes positivas hacia las relaciones interpersonales frente a sus semejantes.

Existe inconformidad con las condiciones ambientales en el lugar de trabajo y las mismas, de cierto modo, no se mantienen constantes, causando en algunos momentos desconciertos en los trabajadores a la hora de ejecutar las actividades asociadas a sus puestos. Los bienes que está obligado a suministrar este empleador Estatal, y que resultan indispensables para la realización de las labores que debe realizar su personal, no satisfacen la demanda y los requerimientos técnicos esperados por los operarios. El personal adscrito al INSAI-Cojedes, no está complacido con el salario que recibe como beneficio socio- económico, pues incumpliendo lo que establece la Ley Laboral venezolana, el sueldo que paga el instituto es insuficiente para cubrir las necesidades materiales, sociales e intelectuales del trabajador y su núcleo familiar.

No se encuentran conformes con la retribución correspondiente a la productividad, como incentivo al exceder los niveles de producción establecidos por la organización, lo cual en el INSAI-Cojedes se traduce en la bonificación que cancela el instituto de manera trimestral, y que está sujeta a la evaluación de desempeño que realiza el supervisor directo de cada empleado. La entidad de trabajo no emprende planes que fortalezcan la prevención y promoción de la salud, y el bienestar de la fuerza de trabajo, siendo este un beneficio social que aumenta la

satisfacción, contribuye al desarrollo y al bienestar individual de los operarios. La venta subsidiada de alimentos, vista como un beneficio socio-económico, no constituye una iniciativa que se realiza con la frecuencia que la situación económica amerita, ya que el salario percibido por los trabajadores, en su totalidad está destinado a la adquisición de unos pocos productos alimenticios de la cesta básica.

Respecto al objetivo específico número dos: «Determinar la factibilidad de trazar estrategias motivacionales para el talento humano que presta servicios en el INSAI-Cojedes», se alcanzaron las conclusiones siguientes: Dentro de la institución, solo un pequeño porcentaje de trabajadores mantiene una distribución específica de las tareas que deben cumplir, pues la mayoría del personal es rotado a diferentes áreas, donde deben suplir e improvisar labores y quehaceres debido al déficit de personal. El INSAI-Cojedes no cuenta con planes o estrategias que propicien sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional a sus trabajadores, aun cuando éstos lo consideran un aspecto medular y trascendente de la relación laboral.

Existe la necesidad de afianzar el trabajo en equipo dentro de la institución, comprometiendo al personal a cumplir objetivos comunes y metas de desempeño, a fin de consolidar la calidad de sus relaciones y vínculos de cooperación. Para lograr los objetivos institucionales y alcanzar un nivel de resultados óptimo, la gerencia del INSAI-Cojedes debiera tomar medidas sancionatorias ejemplarizantes, contra todo aquel trabajador que incurra en conductas ilícitas en el ejercicio de sus funciones. Dentro de las acciones de interés colectivo llevadas a cabo por la organización, debiera tomarse en cuenta el perfeccionamiento técnico continuo de los trabajadores, para que se desempeñen eficientemente en las áreas que les son asignadas, logrando un excelente desempeño laboral, pues el instituto ha descuidado este aspecto.

Si la organización aspira sobrevivir a un entorno global y cada vez más competitivo, aunado a la situación política, económica y social en el país, el desarrollo profesional de sus trabajadores debiera ser una prioridad estratégica. La gerencia desconoce que escuchar al personal en los aspectos de su incumbencia, resulta una política laboral trascendente, pues la ausencia de esta habilidad constituye

una fuente generadora de conflictos que provoca frustraciones en el equipo de trabajo, al sentirse excluidos de la organización. Siendo el estrés una respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él, produciendo un estado de desequilibrio corporal, lo cual influye en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, debiera ser una variable priorizada por la gerencia del instituto.

En relación al tercer objetivo específico: «Diseñar un plan de estrategias motivacionales adecuadas según las necesidades de los trabajadores del INSAI-Cojedes», se obtuvieron las siguientes conclusiones: Constituye una alternativa viable dentro de la organización, la realización de convivencias entre trabajadores, con el propósito de motivar a su personal, como una dinámica para promover las relaciones humanas entre los empleados y la directiva del instituto. Resulta una opción factible a lo interno de la institución, ejecutar talleres sobre valores humanos, a fin de adaptar estrategias motivacionales que coadyuven a mejorar y transformar las realidades de su talento humano.

Se presenta como una variable altamente considerable, que el instituto haga entrega de reconocimientos a sus trabajadores, puesto que deviene en una estrategia motivacional de bajo costo y alto impacto. Otra de las estrategias que pudieran ser puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones agradables a los empleados del instituto, sería la formación en liderazgo, lo cual propiciaría la materialización de las metas comunes con un máximo de economía, en un menor espacio de tiempo y esfuerzo humano. Celebrar cumpleaños, festividades nacionales o acontecimientos propios de la organización, constituyen una excelente oportunidad para generar instancias donde los trabajadores se sientan parte del grupo, que cumplen una función y que tienen un propósito definido.

Dentro de la reformulación continua de las estrategias de gestión, el instituto cuenta con la venia de la fuerza laboral para realizar una formación que enseñe a sus trabajadores a tomar decisiones, las cuales permitan soluciones no violentas y válidas para ambas partes en conflicto, que incluya aspectos como negociación, conciliación y arbitraje. Los talleres sobre apertura al cambio serían otra de las estrategias que

pudieran ser llevadas a la práctica, pues constituyen una metodología para la formación y transformación de los operarios, el desarrollo de sus competencias, su liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, así como el fortalecimiento de sus valores.

Finalmente, y ya para cerrar éste apartado, es menester traer a colación el objetivo específico número cuatro: «Implementar las estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del INSAI-Cojedes», el cual arrojó las conclusiones siguientes: El talento humano del INSAI-Cojedes, evidencia acentuadas dudas respecto a que la simple ejecución de planes o estrategias motivacionales, pueda efectivamente coadyuvar en la optimización del desempeño laboral del personal, pues ello constituye un aspecto complejo y multifactorial.

No obstante, se encuentran dispuestos a participar en el desarrollo de los mismos, siendo el desempeño laboral, ese comportamiento de los trabajadores en la búsqueda conjunta de los objetivos fijados por la organización, al constituir la estrategia individual para materializarlos, mientras que el plan de estrategias es una herramienta que recoge lo que el instituto quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Para el desarrollo de un plan de estrategias orientado a motivar al talento humano del instituto, el investigador deberá sufragar los costos de la propuesta, o procurar financiamiento externo, así como también deberá procurarse por sí mismo, el uso eficiente y racional de los consumibles requerido para la materialización de los fines propuestos.

Siendo el tiempo un recurso sin capacidad de almacenamiento, perecedero, escaso e irremplazable, se debe tener en cuenta el espacio libre de los trabajadores para la planificación de las actividades, lo cual les permita participar de manera voluntaria, y que éstas finalmente puedan reportar una verdadera satisfacción a los operarios. El ambiente físico constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias de una compañía, inciden directamente en la productividad y motivación de los trabajadores, por ende, el plan de estrategias deberá materializarse en espacios adecuados conforme a las necesidades detectadas durante la

investigación. La inclusión resulta indispensable para lograr más equidad y respeto dentro de la organización, siendo una actitud para integrar a todas las personas, con el propósito de que estas participen, contribuyan en ella y se beneficien en este proceso, por tanto el plan de estrategias motivacionales deberá abrazar a gerentes, directivos y talento humano por igual.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

“El dialogo basado en sólidas leyes morales, facilita la solución de los conflictos y favorece el respeto de la vida, de toda vida humana. Por ello el recurso de las armas para dirimir controversias representa siempre una derrota de la razón y de la humanidad”.

Juan Pablo II

PLAN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI- COJEDES

5.1. Fundamentación del Plan de Estrategias Motivacionales

De acuerdo a lo escrito por Palma (2005), “el término propuesta tiene muchos significados en el mundo académico y profesional, sin embargo, una propuesta es un documento que describe un proyecto de trabajo a realizar en un área o sector de interés; y que se elabora para solicitar aprobación, apoyo institucional y/o financiero para su ejecución” (p. 5). Para Dubs (2002), en muchas oportunidades, “el término proyecto se confunde con otros que aparentan ser sinónimos, pero que en la práctica tienen ámbitos muy diferentes. Tal es el caso de las expresiones plan y programa” (p. 5).

Citando a Stoner, Freeman y Gilbert (2000), Dubs (ob. cit.), indica que “el plan hace referencia a un amplio conjunto de fines, objetivos, estrategias, recursos, etc. para lograr el desarrollo de un sector amplio” (*Ibidem*). Por ejemplo, el plan de desarrollo económico de un país, un plan de estudios. El programa –en cambio– “es un conjunto de proyectos, con metas y objetivos de un plan que deben cumplirse en un tiempo determinado bajo la responsabilidad de una unidad u organización

específica”. El proyecto es, entonces, “la unidad operativa, específica e independiente de los programas. De esta manera existen diversas clases de proyectos” (*Ídem*).

Este estudio se trató de un proyecto factible, en este sentido, el «Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales» (UPEL, 2016), precisa que “el proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 21). Así pues, indica que el proyecto factible comprende las siguientes etapas generales:

Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados (*Ibídem*).

Por su parte, Lara (2017), escribe que el plan de acción “es una actividad estratégica en donde se logra la interacción, fortalecimiento de los valores, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia, esto conlleva a la formulación de una planificación eminentemente práctica que permita resolver la problemática planteada” (p. 68). El plan de acción es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones. En este sentido, el presente plan surge como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en el desarrollo de la labor indagatoria, representando una herramienta que orientó un proceso motivacional a los trabajadores del INSAI-Cojedes, durante la realidad que se vivió en el contexto venezolano durante el año dos mil diecinueve.

Así pues, la estructura de este plan tuvo un marco diagnóstico mediante la confección y análisis de una Matriz FODA, en la cual se sintetizan las conclusiones del instrumento diseñado para recabar la información, expresado mediante las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la población sujeta a estudio, determinantes para el diseño de esta propuesta.

Tabla 33.

Matriz FODA: Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Plan de Estrategias Motivacionales

Fortalezas	Oportunidades
<p>1. En esa interacción recíproca, regulada por las normas internas de la organización y la propia interacción social, los trabajadores mantenían un alto nivel de satisfacción con actitudes positivas hacia las relaciones interpersonales frente a sus semejantes.</p>	<p>1. Constituye una alternativa viable dentro de la organización, la realización de convivencias entre trabajadores.</p> <p>2. Resulta una opción factible ejecutar talleres sobre valores humanos.</p> <p>3. Se presenta como una variable altamente considerable, que el instituto haga entrega de reconocimientos a sus trabajadores, puesto que deviene en una estrategia motivacional de bajo costo y alto impacto.</p> <p>4. La formación en liderazgo propiciaría la materialización de las metas comunes con un máximo de economía, en un menor espacio de tiempo y esfuerzo humano.</p> <p>5. El instituto cuenta con la venia de la fuerza laboral para realizar una formación que enseñe a sus trabajadores a tomar decisiones, que incluya aspectos como negociación, conciliación y arbitraje.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>1. Las expectativas y aspiraciones del personal adscrito a ésta institución pública, y su apreciación respecto a su situación laboral frente al patrono, resultaron poco favorables y hasta desalentadoras.</p> <p>2. Existe inconformidad con las condiciones ambientales en el lugar de trabajo.</p> <p>3. Los bienes que está obligado a suministrar este empleador Estatal, y que resultan indispensables para la realización de las labores que debe realizar su personal, no satisfacen la demanda y los requerimientos técnicos esperados por los operarios.</p> <p>4. El personal adscrito al INSAI-Cojedes, no está complacido con el salario que recibe como beneficio socio- económico.</p> <p>5. Solo un pequeño porcentaje de trabajadores mantiene una distribución específica de las tareas que deben cumplir.</p>	<p>1. El investigador deberá sufragar los costos de la propuesta, o procurar financiamiento externo, así como también deberá procurarse por sí mismo, el uso eficiente y racional de los consumibles requeridos.</p> <p>2. Se debe tener en cuenta el espacio libre de los trabajadores para la planificación de las actividades, lo cual les permita participar de manera voluntaria, y que éstas finalmente puedan reportar una verdadera satisfacción a los operarios.</p> <p>3. El plan de estrategias deberá materializarse en espacios adecuados conforme a las necesidades detectadas durante la investigación.</p>

Fuente: Rojas (2019).

5.2. Objetivos de Plan de Estrategias Motivacionales

5.2.1. Objetivo general

Evaluar el diseño y la implementación de un plan de estrategias motivacionales adaptado a las necesidades del personal adscrito al INSAI-Cojedes.

5.2.2. Objetivos específicos

1. Generar una serie de acciones orientadas hacia la sensibilización, integración y la motivación del talento humano adscrito al INSAI-Cojedes.
2. Reconocer el trabajo y el desempeño profesional del personal adscrito al INSAI-Cojedes, estimulando al resto del personal a que mejoren u optimicen su rendimiento laboral.
3. Desarrollar diversas formaciones que enseñe y motive a los trabajadores del INSAI-Cojedes a tomar decisiones, que incluya liderazgo, trabajo en equipo, el desarrollo de hábitos de efectividad personal y profesional.

5.3. Factibilidad del Plan de Estrategias Motivacionales

En relación a este particular, Luna y Chaves (2001), escriben que la “factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse” (p. 1). A juicio de éstos autores, “iniciar un proyecto o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos” (*Ibidem*). Duvergel y Argota (2017), afirman que “la factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos y metas señalados” (p. 50). También sostienen que la factibilidad técnica, se refiere a los “recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son indispensables para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto” (p. 51). Generalmente se refiere a elementos tangibles o medibles (*Ibidem*). En la propuesta, por tanto, se debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse.

Los autores citados precisan que la factibilidad operativa no es otra que “aquella que abarca los recursos donde interviene algún tipo de actividad (procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto” (p. 52). Durante esta etapa el responsable de esta propuesta identifica todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo, evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. Finalmente, aseveran que la factibilidad económica son los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse, ellos son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos (*Ibídem*).

Por otro lado, Ortiz y Capó (2015), señalan que un “plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta planificación de las acciones a desarrollar” (p. 235). Dubs (ob. cit.), señala que el análisis de factibilidad, llamado también viabilidad, “se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su funcionamiento” (p. 15). Pues bien, tal y como escrito, la factibilidad operativa se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad, depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto.

Desde el punto de vista operativo, para materializar la propuesta se contó con personal calificado, el cual prestó su apoyo tanto para el intercambio de experiencias intelectuales, como para el desarrollo de cada acción planificada. La factibilidad técnica hace referencia a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente se refiere a elementos tangibles. En este sentido, para la ejecución de la propuesta, se contó con los ambientes del INSAI-Cojedes, sede San Carlos, debidamente acondicionado con mesas, sillas,

computadora, vídeo beam, pizarra acrílica, marcadores, cámara fotográfica y todo lo técnicamente necesario.

La factibilidad económica se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos, y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo de tiempo, el costo de la realización el costo de adquirir nuevos recursos. Desde lo económico, el autor de la investigación efectuó una inversión monetaria, pero también se recibió el auxilio financiero de algunos de sus compañeros de trabajo, quienes finalmente estuvieron prestos a coadyuvar con recursos monetarios, además de prestar aquellos medios e instrumentos técnicos y equipamientos requeridos, para llevar a cabo cada actividad.

5.4. Estructura del Plan de Estrategias Motivacionales

Con sumas limitaciones de tipo económico, las cuales se vieron finalmente equilibradas con el apoyo moral recibido desde diversos frentes y latitudes, y con soporte en una férrea voluntad encaminada a cumplir con los objetivos propuestos, se esbozó el plan de trabajo que se muestra en este quinto y último capítulo, estructurado en siete grandes acciones o actividades, desarrolladas todas ellas en trece semanas de trabajo, entre los meses de abril y julio del año dos mil diecinueve, llevadas a cabo en la sede del INSAI-Cojedes, pues al determinar la factibilidad económica y operativa de la propuesta, se precisó que lo apropiado era materializarlas dentro de la misma institución.

Lo primero que se desarrolló fue una «Convivencias entre Trabajadores», realizada en fecha jueves 11 de abril de 2019, cuyo objetivo general fue efectuar una jornada de convivencia entre trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos, que motivara a su personal, promoviera las relaciones humanas entre los empleados y la directiva del instituto, y la interrelación entre éstos con la naturaleza. Fue requerida la ayuda de recreadores quienes hicieron las dinámicas de integración, tanto para adultos como para los niños, pues se incluyó a los familiares de los trabajadores, mientras que un grupo de docentes universitarios cualificados, pertenecientes a la

planta profesoral de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Núcleo San Carlos, y la UNELLEZ-VIPI, ofrecieron las conferencias centrales. La actividad se cerró con un compartir.

El jueves 25 de abril de 2019, se efectuó un «Taller sobre Valores en las Organizaciones», planteando como objetivo general, generar un espacio para la sensibilización del talento humano adscrito al INSAI-Cojedes, donde se efectuara una reflexión axiológica al tema de los valores, su definición, tipos, naturaleza y las características del sistema de valores en las organizaciones, con énfasis en la importancia de los valores dentro de la organización. Aquí se propició la construcción de un aprendizaje colectivo, colaborativo y significativo, mediante la mayéutica socrática, a través de preguntas generadoras, donde se asoció la experiencia previa que los trabajadores traían a la actividad, con los conocimientos teóricos-prácticos que los facilitadores les pudieron ofrecer.

Una «Entrega de Reconocimientos a Trabajadores» se formalizó el día jueves 09 de mayo de 2019. El Jefe de Talento Humano del INSAI-Cojedes, ofreció unas palabras acerca del propósito que se tenía con la entrega de los reconocimientos, como parte de la propuesta de investigación llevada a cabo por el Ing. Arturo Rojas, bajo la tutela del profesor Miguel Martino, cuya intencionalidad preconcebida fue distinguir el trabajo y el desempeño profesional del personal adscrito al INSAI-Cojedes, haciendo meritorios los años de servicio a la institución, estimulando al resto del personal a que mejoraran u optimizaran su rendimiento laboral. Y así, fueron planeadas y ejecutadas otras acciones que se presentan en las páginas siguientes.

5.5. Cronograma de Ejecución y Control del Plan de Estrategias Motivacionales

A continuación se muestra el cronograma de cada una de las actividades realizadas, durante un período de cuatro (4) meses, en la sede del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral, Cojedes, desde jueves once de abril de dos mil diecinueve (11/04/2019), hasta el día jueves cuatro de julio de dos mil diecinueve (04/07/2019),

como parte del «Plan de estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del INSAI-Cojedes».

Tabla 34.*Cronograma de Ejecución y Control, Actividad UNO: «Convivencias entre Trabajadores»*

Objetivo General: Efectuar una jornada de convivencia entre trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos, que motive a su personal, promueva las relaciones humanas entre los empleados y la directiva del instituto, y la interrelación entre éstos con la naturaleza.

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias para la Realización	Recursos Materiales	Beneficio Social e Institucional	Responsables	Lugar/Fecha de Ejecución
1. Ejecutar una serie de dinámicas para la integración del personal.	Dinámicas de Integración.					
2. Reconocer las ventajas en la optimización del clima laboral en la empresa, y el desarrollo de competencias y habilidades técnicas, asociadas a la productividad del trabajo en equipo.	Ventajas de mejorar el clima laboral en la empresa. Competencias y habilidades técnicas asociadas a la productividad del trabajo en equipo. Reconociendo el esfuerzo de los empleados.	Se requirió la ayuda de recreadores quienes hicieron las dinámicas de integración; personal de apoyo para las actividades con los niños; y un grupo de profesores cualificados que ofrecieron las conferencias centrales, para luego cerrar con un compartir.	Para la ejecución de la actividad se requirió de los ambientes al aire libre con los que cuenta el INSAI-Cojedes, sede San Carlos. Además se alquilaron toldos, inflables para los niños de los trabajadores. Se dispuso de las mesas y sillas de la institución.	Con la realización de esta primera actividad, fueron beneficiados los veintitrés y tres (23) trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos, más los familiares. En total, alrededor de setenta (70) personas.	El autor de la investigación.	Jueves, 11 de abril de 2019, INSAI-Cojedes, sede San Carlos.
3. Propiciar el reconocimiento al esfuerzo de los empleados, y la importancia de mantener una comunicación adecuada.	Importancia de mantener la comunicación con los empleados. Comprometidos con el medio ambiente. Una tarde para el deporte y la recreación.		Cámara fotográfica y refrigerio para todos los asistentes.			

Fuente: Rojas (2019).

Tabla 35.

Cronograma de Ejecución y Control, Actividad DOS: «Taller sobre Valores en las Organizaciones»

Objetivo General: Generar un espacio para la sensibilización del talento humano adscrito al INSAI-Cojedes, donde se efectuó una reflexión axiológica al tema de los valores, su definición, tipos, naturaleza y las características del sistema de valores en las organizaciones, con énfasis en la importancia de los valores dentro de la organización.

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias para la Realización	Recursos Materiales	Beneficio Social e Institucional	Responsables	Lugar/Fecha de Ejecución
1. Sensibilizar respecto a los valores, definición, tipos, naturaleza y las características del sistema de valores en las organizaciones.	Valores: Definición. Tipos. Naturaleza. Características del Sistema de Valores. Sistema de Valores en las Organizaciones.	Construcción de un aprendizaje colectivo, colaborativo y significativo, mediante la mayéutica socrática, a través de preguntas generadoras, donde se asoció la experiencia previa que los trabajadores traían a la actividad, con los conocimientos teóricos-prácticos que los facilitadores les pudieron ofrecer, siguiendo las pautas ofrecidas por quienes propiciaron el evento.	Para la ejecución de la actividad se requirió los espacios internos con los que cuenta el INSAI-Cojedes, sede San Carlos. Se dispuso de las mesas y sillas de la institución. Cámara fotográfica y refrigerio para los asistentes.	Con la realización de esta segunda actividad, fueron beneficiados los veintitrés y tres (23) trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos.	El autor de la investigación.	Jueves, 25 de abril de 2019, INSAI-Cojedes, sede San Carlos.
2. Analizar la importancia de los valores en el estudio de la organización.	Importancia de los Valores en el estudio de la Organización.					
3. Estudiar los principios éticos establecidos en la Constitución Bolivariana (2009).	Principios Éticos Constitucionales. Valores laborales y trabajo en equipo.					
4. Reflexionar sobre los valores laborales, el trabajo en equipo y la cultura corporativa basada en valores.	Cultura Corporativa Basada en Valores. Personalidad y Valores de un Individuo en su lugar de trabajo.					

Fuente: Rojas (2019).

Tabla 36.

Cronograma de Ejecución y Control, Actividad TRES: «Entrega de Reconocimientos a Trabajadores»

Objetivo General: Distinguir el trabajo y el desempeño profesional del personal adscrito al INSAI-Cojedes, haciendo meritorios los años de servicio a la institución, estimulando al resto del personal a que mejoren u optimicen su rendimiento laboral.

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias para la Realización	Recursos Materiales	Beneficio Social e Institucional	Responsables	Lugar/Fecha de Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer el trabajo y el desempeño profesional del personal adscrito al instituto. - Hacer meritorios los años de servicio a la institución. - Estimular al resto del personal que mejoren u optimicen su rendimiento profesional. 	<p>Entrega de reconocimientos a los trabajadores del INSAI-Cojedes, por años de servicio y desempeño profesional, como estímulo al esfuerzo laboral observado durante el último trimestre del año 2019, ello con la venia de la Dirección de Talento Humano de la institución.</p>	<p>El Jefe de Talento Humano del INSAI-Cojedes, ofreció unas palabras acerca del propósito que se tenía con la entrega de los reconocimientos, como parte de la propuesta de investigación llevada a cabo por el Ing. Arturo Rojas, bajo la tutela del profesor Miguel Martino.</p>	<p>Para la ejecución de la actividad se requirió los espacios internos con los que cuenta el INSAI-Cojedes, sede San Carlos. Se dispuso de las mesas y sillas de la institución. Cámara fotográfica y refrigerio para los asistentes.</p>	<p>Con la realización de esta tercera actividad, fueron beneficiados los veintitrés y tres (23) trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos.</p>	<p>El autor de la investigación.</p>	<p>Jueves, 09 de mayo de 2019, INSAI-Cojedes, sede San Carlos.</p>

Fuente: Rojas (2019).

Tabla 37.*Cronograma de Ejecución y Control, Actividad CUATRO: «Formación en Liderazgo»*

Objetivo General: Propiciar la materialización de las metas comunes con un máximo de economía, en un menor espacio de tiempo y esfuerzo humano, analizando las orientaciones de carrera y liderazgo, roles en un equipo de trabajo y estilo de vida, ejercitando diferentes maneras de enfocar situaciones organizacionales de liderazgo y conflicto.

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias para la Realización	Recursos Materiales	Beneficio Social e Institucional	Responsables	Lugar/Fecha de Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las orientaciones de carrera y liderazgo, roles en un equipo de trabajo y estilo de vida. - Ejercitar diferentes maneras de enfocar situaciones organizacionales de liderazgo y conflicto. - Contrastar las percepciones de los participantes con las percepciones de sus superiores, pares y supervisados. - Reflexionar sobre si mismo como gerente y como líder - Identificar retos y oportunidades de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo enfoque a la Formación Gerencial. Desarrollo personal del Gerente. Orientaciones de carrera y liderazgo. Roles en un equipo de trabajo y estilo de vida. Diferentes maneras de enfocar situaciones organizacionales de liderazgo y conflicto. Percepciones de los participantes con las percepciones de sus superiores, pares y supervisados. Retos y oportunidades de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de un aprendizaje colectivo, colaborativo y significativo, mediante la mayéutica socrática, a través de preguntas generadoras, donde se asoció la experiencia previa que los trabajadores traían a la actividad, con los conocimientos teóricos-prácticos que los facilitadores les pudieron ofrecer, siguiendo las pautas ofrecidas por quienes propiciaron el evento. 	<ul style="list-style-type: none"> Para la ejecución de la actividad se requirió los espacios internos con los que cuenta el INSAI-Cojedes, sede San Carlos. Se dispuso de las mesas y sillas de la institución. Cámara fotográfica y refrigerio para los asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Con la realización de esta cuarta actividad, fueron beneficiados los veintitrés y tres (23) trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos. 	<ul style="list-style-type: none"> El autor de la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Jueves, 23 de mayo de 2019, INSAI-Cojedes, sede San Carlos.

Fuente: Rojas (2019).

Tabla 38.*Cronograma de Ejecución y Control, Actividad CINCO: «Commemoración de Fechas Relevantes»*

Objetivo General: Celebrar cumpleaños, festividades nacionales e internacionalidades, o acontecimientos propios de la organización, pues constituyen una excelente oportunidad para generar instancias donde los trabajadores se sientan parte del grupo, perciban que cumplen una función y que tienen un propósito definido dentro de la organización.

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias para la Realización	Recursos Materiales	Beneficio Social e Institucional	Responsables	Lugar/Fecha de Ejecución
- Conmemorar festividades nacionales e internacionales.	22 de marzo: Día Mundial del Agua. 07 de abril: Día Mundial de la Salud. 19 de abril: Día de la Firma del Acta de Independencia. 22 de abril: Día de la Tierra. 30 de abril: Día del Niño y la Niña.	Aparte de las señaladas en el renglón anterior, fueron identificadas una serie de festividades nacionales e internacionales, además de acontecimientos propios de la organización, incluyendo cumpleaños de los trabajadores, los cuales fueron celebrados con actividades sencillas, pero muy significativas.	Para la ejecución de la actividad se requirió los espacios internos con los que cuenta el INSAI-Cojedes, sede San Carlos. Se dispuso de las mesas y sillas de la institución. Cámara fotográfica y refrigerio para los asistentes.	Con la realización de estas actividades, fueron beneficiados los veintitrés y tres (23) trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos.	El autor de la investigación.	INSAI-Cojedes, sede San Carlos, diversas fechas durante los cuatro (4) meses que duró la ejecución de la propuesta.
- Recordar fechas patrias, generando espacios para la socialización.	01 de mayo: Día Internacional del Trabajo. 2do domingo de mayo: Día de las Madres 15 de mayo: Día Internacional de las Familias. 05 de junio: Día Mundial del Medio Ambiente. 3er domingo de junio: Día del Padre. 3er miércoles de julio: Día de la Secretaria 24 de junio: Día de la Batalla de Carabobo.					

Fuente: Rojas (2019).

Tabla 39.*Cronograma de Ejecución y Control, Actividad SEIS: «Curso de Resolución de Conflictos»*

Objetivo General: Desarrollar una formación que enseñe a los trabajadores del INSAI-Cojedes a tomar decisiones, que estudie el conflicto como proceso, los ciclos y tipos, profundizando en las estrategias de intervención para la transformación del conflicto, incluyendo las habilidades de comunicación y las vías de solución.

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias para la Realización	Recursos Materiales	Beneficio Social e Institucional	Responsables	Lugar/Fecha de Ejecución
<p>- Estudiar el conflicto como proceso, los ciclos y tipos.</p> <p>- Conocer las herramientas para resolver los conflictos y estilos de afrontamiento del conflicto.</p> <p>-Profundizar en las estrategias de intervención para la transformación del conflicto, incluyendo las habilidades de comunicación y las vías de solución.</p>	<p>El conflicto como proceso: Introducción al conflicto. El ciclo del conflicto. Tipos de conflictos</p> <p>Herramientas para resolver los conflictos: Estilos de afrontamiento del conflicto. Diversidad y conflicto. Emociones y conflicto.</p> <p>Estrategias de intervención para la transformación del conflicto: Habilidades de comunicación. Vías de solución: Negociación, mediación, arbitraje.</p>	<p>Construcción de un aprendizaje colectivo, colaborativo y significativo, mediante la mayéutica socrática, a través de preguntas generadoras, donde se asoció la experiencia previa que los trabajadores traían a la actividad, con los conocimientos teóricos-prácticos que los facilitadores les pudieron ofrecer, siguiendo las pautas ofrecidas por quienes propiciaron el evento.</p>	<p>Para la ejecución de la actividad se requirió los espacios internos con los que cuenta el INSAI-Cojedes, sede San Carlos. Se dispuso de las mesas y sillas de la institución. Cámara fotográfica y refrigerio para los asistentes.</p>	<p>Con la realización de esta actividad, fueron beneficiados los veintitrés y tres (23) trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos, además de otros invitados especiales.</p>	<p>El autor de la investigación.</p>	<p>Jueves, 06 de junio de 2019, INSAI-Cojedes, sede San Carlos.</p>

Fuente: Rojas (2019).

Tabla 40.*Cronograma de Ejecución y Control, Actividad SIETE: «Taller sobre los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva»*

Objetivo General: Motivar al personal del INSAI-Cojedes, con un taller basado en el los siete hábitos de la gente altamente efectiva, una obra escrita por Stephen Covey, pues constituye una metodología para la formación y transformación de los operarios, el desarrollo de sus competencias, su liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, así como el fortalecimiento de sus valores.

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias para la Realización	Recursos Materiales	Beneficio Social e Institucional	Responsables	Lugar/Fecha de Ejecución
- Meditar sobre tres de los hábitos que comparten las personas más efectivas del planeta: Proactividad; establecerse un fin en mente; y precisar primero lo primero.	Hábito 1: Sea Proactivo. Hábito 2: Empiece con un fin en mente. Hábito 3: Establezca primero lo primero. Hábito 4: Piense en Ganar/Ganar.	Basados en la obra de Stephen Covey, se propició la construcción de un aprendizaje colectivo, colaborativo y significativo, mediante la mayéutica socrática, a través de preguntas generadoras, donde se asoció la experiencia previa que los trabajadores traían a la actividad, con los conocimientos teóricos-prácticos que los facilitadores les pudieron ofrecer.	Para la ejecución de la actividad se requirió los espacios internos con los que cuenta el INSAI-Cojedes, sede San Carlos. Se dispuso de las mesas y sillas de la institución. Cámara fotográfica y refrigerio para los asistentes.	Con la realización de esta actividad, fueron beneficiados los veintitrés y tres (23) trabajadores del INSAI-Cojedes, sede San Carlos, además de otros invitados especiales.	El autor de la investigación.	Sesión 01: Jueves, 20 de junio de 2019. Sesión 02: Jueves, 04 de julio de 2019. INSAI-Cojedes, sede San Carlos.
- Debatar sobre el hábito de Ganar/Ganar.	Hábito 5: Procure primero comprender y después ser comprendido.					
- Discurrir sobre los hábitos de primero comprender y después ser comprendido; la sinergia y afilar la sierra.	Hábito 6: Sea sinérgico. Hábito 7: Afile la sierra.					

Fuente: Rojas (2019).

5.6. Evaluación del Plan de Estrategias Motivacionales

Durante la ejecución de esta propuesta, se estructuraron una serie de actividades minuciosamente detalladas en las páginas precedentes, a fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados. Se generaron acciones orientadas hacia la sensibilización, integración y la motivación del talento humano; al reconocimiento de las labores y el desempeño profesional del personal; al desarrollo de diversas formaciones que incluyó la toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, además del impulso de hábitos de efectividad personal y profesional de los trabajadores.

Luego se procedió a la confección de un instrumento con el propósito de evaluar el diseño y la implementación del plan de estrategias motivacionales, el cual estuvo conformado por seis ítems utilizando una escala tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta, a saber: Totalmente de acuerdo (5); de acuerdo (4); ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1); lo que validó esta investigación y brindó respuestas certeras al autor, para ofrecer una valoración a la propuesta ejecutada.

Tabla 41.

Matriz de Evaluación de Resultados del Plan de Estrategias Motivacionales

Ítem	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	35	12	52	3	13	0	0	0	0	23	100%
2	13	57	10	43	0	0	0	0	0	0	23	100%
3	6	26	15	65	2	9	0	0	0	0	23	100%
4	5	22	15	65	3	13	0	0	0	0	23	100%
5	10	43	8	35	5	22	0	0	0	0	23	100%
6	19	83	4	17	0	0	0	0	0	0	23	100%

Fuente: Rojas (2019).

Se procedió a la aplicación de dicho instrumento (Anexo F, página 147), de manera abierta y sin identificación, permitiendo así la sinceridad de las respuestas, a

los mismos veintitrés (23) trabajadores del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI-Cojedes), sede San Carlos, quienes participaron en el estudio desde sus inicios. Analizada la confiabilidad de este nuevo instrumento a través del coeficiente *Alpha de Cronbach*, se obtuvo un resultado de 0,81, el cual está inmerso en el rango de confiabilidad «Muy Alta». A continuación se presentan los hallazgos de la evaluación.

Conforme a los resultados del ítem uno, el ochenta y siete por ciento (87%) de los trabajadores encuestados se mostró «totalmente de acuerdo» y «de acuerdo», con que las acciones generadas en el desarrollo de la propuesta, coadyuvaron a sensibilizar e integrar al personal adscrito al instituto. El segundo ítem develó que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los consultados, refirió estar «totalmente de acuerdo» con que las actividades ejecutadas en el transcurso del plan de estrategias, contribuyeron a motivar al talento humano del INSAI-Cojedes. El ítem número tres reveló que el sesenta y cinco (65%) de la muestra expresó estar «de acuerdo» que mediante el desarrollo de las actividades, se reconoció el trabajo y el desempeño profesional del personal adscrito a la institución.

Otro sesenta y cinco (65%) de los operarios encuestados, a través del cuarto ítem, dijo estar «de acuerdo» que con las acciones generadas en el desarrollo de la investigación, se estimuló al resto del personal a mejorar u optimizar su rendimiento laboral. El ítem número cinco dejó al descubierto que el setenta y ocho por ciento (78%) de los consultados, sugirió estar «totalmente de acuerdo» y «de acuerdo» que las actividades ejecutadas en el transcurso del estudio, brindaron una oportunidad para el acercamiento entre los trabajadores y el personal directivo del INSAI-Cojedes. Finalmente, el ochenta y tres por ciento (83%) señaló, mediante el sexto y último ítem, que estuvo «totalmente de acuerdo» que las acciones llevadas a cabo, propiciaron la formación de los trabajadores del instituto en cuanto a la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el desarrollo de hábitos de efectividad personal y profesional.

RECOMENDACIONES

- ✓ El INSAI-Cojedes debiera emprender planes que fortalezcan la prevención y promoción de la salud, y el bienestar de la fuerza de trabajo, siendo éste un beneficio social que aumenta la satisfacción, contribuye al desarrollo y al bienestar individual de los operarios.
- ✓ La venta subsidiada de alimentos, vista como un beneficio socio-económico, debiera constituir una iniciativa que realice la entidad de trabajo con la frecuencia que la situación económica amerita, ya que el salario percibido por los trabajadores, en su totalidad está destinado a la adquisición de unos pocos productos alimenticios de la cesta básica.
- ✓ Para el logro de los objetivos institucionales y alcanzar un nivel de resultados óptimo, se sugiere a la gerencia del instituto tomar medidas sancionatorias ejemplarizantes, contra todo aquel trabajador que incurra en conductas ilícitas durante el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Siendo el estrés una respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él, produciendo un estado de desequilibrio corporal, lo cual influye en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, se exhorta a que se le considere como una variable priorizada por la institución, dentro de los planes de desarrollo estratégico.
- ✓ Se insta a afianzar el trabajo en equipo dentro del organismo, comprometiendo al personal a cumplir objetivos comunes y metas de desempeño, a fin de consolidar la calidad de sus relaciones y vínculos de cooperación.
- ✓ Si la organización aspira sobrevivir a un entorno global y cada vez más competitivo, aunado a la situación política, económica y social en el país, se recomienda que el desarrollo profesional de sus trabajadores sea considerada una prioridad institucional.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Adama, V. (2018). *Estrategias motivacionales y desarrollo de capacidades matemáticas*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Docencia Universitaria. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. [Documento en línea]. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13295/Adama_GJV.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: marzo 08, 2020] Pp. 21, 24,
- Álvarez, W. (2012). *La Naturaleza De La Investigación*. Editorial Biosfera. ISBN 978-980-210-173-3. Caracas, Venezuela. Pp. 59-60.
- Araujo, H. (2010). *Cultura organizacional factor dinámico del proceso de dirección: Caso Municipalidad Provincial de Huancayo*. Tesis Magistral de Administración presentada ante la Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. p. 162.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Sexta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela. Pp. 24-25, 42, 81, 83, 106-107, 118.
- Ávila, R. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis y/o investigación*. Ediciones R.A. Lima, Perú. p. 87.
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. BI Consultores Asociados. Sexta Edición. Caracas, Venezuela. p. 125.
- Bateman T., y Snell S. (2004) *Administración: Una Ventaja Competitiva*. McGraw Hill Editores, 4ª Edición, México D.F. p. 267.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom. ISBN978-959-212-783-7. Distrito Federal, México. p. 55.
- Bellows, R. (1959). *Creative leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. S/p.
- Bernal C., y Sierra H. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. Edición Primera Editorial Pearson Educación de México S.A. ISBN 978-970-26-1562-0. México D.F. p. 49.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. McGraw Hill Editores. México D.F. p. 23.

- Bob, N. (2005). *1001 Formas de Recompensar a los Empleados*. California-Estados Unidos: Editorial Norma. Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. [Documento en línea]. Disponible en: www.businessballs.com/maslow.htm [Consulta: 2019, octubre 13]. p. 17.
- Burga G., et al (2008). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. Trabajo de Grado para optar el grado académico de Maestro en Formación Directiva y Gobierno de las Personas, presentado ante la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. p. 13.
- Carrillo, A. (1982). *La Reforma Administrativa en México, Su Difusión, Análisis y Defensa ante la Opinión Pública (1976-1982)*. Miguel Ángel Porrúa S.A., Librero-Editor. México D.F. p. 42.
- Cavarè, L. (1951). *Le Droit international public positif*. (La idea de sanción y su implementación en el Derecho Internacional Público). Editorial: Paris, Ediciones A. Pedone. p. 388.
- CEMCI, (2009). Revista Electrónica. Nro. 2. Ene-Mar 2009. *Análisis y descripción de los puestos de trabajo en la Administración Local*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf> [Consulta: 2020, enero 25]. p. 4.
- Cervantes, F. (2017). *Estadística Descriptiva y Probabilidad*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Facultad de Estudios Superiores. Cuautitlán, México. p. 232.
- Chacín M., et al. (2009). *La Gerencia en las Organizaciones Sociales: Perspectiva Crítica Interpretativa*. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve> [Consulta: 2019, septiembre 10]. p. 92.
- Chávez, C. (2005). *Uso Adecuado de las Herramientas de Trabajo*. Investigación Laboral. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://www.eempleo.com/cr/noticias/investigacion-laboral/uso-adecuado-de-instrumentos-de-trabajo-5308>. [Consulta: 2019, septiembre 13]. S/p.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hill Hispanoamericana S.A. 3ra. Edición. México D.F. Pp. 20, 57, 121-122, 243.

- Codina, A. (2004). *Saber escuchar. Un intangible valioso*. Revista Intangible Capital, Nro. 3, Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona, España. Pp. 3-4.
- Coelho, F. (2019). “Inclusión”. En: Significados.com. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://www.significados.com/inclusion/>. [Consulta: 2020, junio, 20]. S/p.
- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. (2012). *Diccionario de Ciencias Políticas y Administración Pública*. Primera edición. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Distrito Federal, México. p. 57.
- Dávila, M. (2018). *Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ, San Carlos-Cojedes*. Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de *Magíster Scientiarum* en Administración, mención Gerencia Pública. San Carlos, Venezuela. p. 2.
- Del Rio, S. (2013). *Diccionario – Glosario de Metodología Social*. UNED. Madrid, España. p. 15.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Editorial Pearson Educación. México D.F. p. 323.
- Develay, M. (1987). *Las profesiones de la educación: investigación y prácticas en formación. ¿Podemos formar profesores?* Editorial Perseé. Paris, Francia. p. 38.
- Diccionario Definición ABC (2008). [Portal web]. En: <https://www.definicionabc.com/> [Consulta: 2019, diciembre 20]. S/p.
- Dolan J. y Shuler S. (1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. McGraw Hill Editores. Madrid, España. p. 302.
- Domínguez, F. (2008). *Estudio, organización y mejora de puestos de trabajo del departamento de Administración de un Concesionario de automóviles*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Sevilla. España. p. 23.
- Drucker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Hermes, Sexta Reimpresión. México D.F. p. 34.

- Dubs, R. (2002). *El Proyecto Factible: una modalidad de investigación*. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, vol. 3, núm. 2, diciembre. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41030203> [Consulta: 2020, marzo 26]. Pp. 5, 15.
- Duvergel Y., y Argota, L. (2017). *Estudio de Factibilidad Económica del Producto Sistema Automatizado Cubano para el Control de Equipos Médicos*. 3C Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme, 6(4), 46-63.3C (Edición 24) Vol. 6, Nro. 4. Documento en línea. [Disponible en: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/12/Art4-1.pdf> [Consultado en 2020, marzo 26]. Pp. 50-51, 52.
- Elizur, D. (1980). *Job evaluation: A systematic approach*. Aldershot, GoWer. Editorial: Gower Pub Co. ISBN-13 978-0566021206. Israel. p. 27.
- Espinoza, E. (2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte*. Conrado, 15(69), 171-180. Epub, Revista Electrónica. [Documento en Línea]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000400171&lng=es&tlng=es [Consulta: 2021, febrero 09]. p. 172.
- Esterkin, N. (2008). *Calidad y comunicación*. Editorial Instituto Argentino de Administración y Proyectos. Buenos Aires, Argentina. p. 10.
- Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Universidad de La Rioja. Cuadernos de Gestión Vol. 2. Nro. 1. Madrid, España. p. 66.
- Fertonani M., y Grosso C. (1978). *Análisis y Valoración de Tareas*. Biblioteca Deusto de Personal; No. 4. Editorial Bilbao Ediciones. ISBN: 84-234-0263-0. p. 92.
- Franco, J. (2013). *Diseño de Políticas Públicas. Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables*. Tercera Edición. IEXE Editorial. México, D.F. p. 25.
- Gael, S. (1983). *The job analysis handbook for business, industry and government*. John Wiley & Sons, Ed. Vol. II. N.Y., USA. p. 936.
- García M., et al (2003). *Capital Humano. Observatorio de la Inserción Laboral de los Jóvenes: 1996-2002*. Bancaja-Ivie. Valencia, Venezuela. p. 424.

- García E., y Fernández T. (2006). *Curso de Derecho Administrativo II*. Ediciones La Ley. Buenos Aires, Argentina. p. 163.
- García, M. (1994). *La comunicación en la Escuela*. Revista Tendencias Pedagógicas. Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación. Universidad Autónoma de México. México D.F. p. 10.
- Gaviria E., y Fernández, I. (2006). *La motivación social*. Psicología Social. Editorial Sanz y Torres. Madrid, España. p. 15.
- Gibson, L. (1992). *Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición. México D.F. p. 423.
- Goldin, A. (2014). *El Estado en acción - Fortalezas y debilidades de las Políticas Sociales en la Argentina*. Fundación OSDE - Siglo Veintiuno Editores. Buenos Aires, Argentina. Pp. 109-110, 112-113.
- Gómez L., et al. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall Editores. Madrid, España. p. 229.
- Gómez M., y López H. (2009). *Escuchar es rentable. Sus beneficios en las organizaciones*. Revista Capital Humano, Nro. 236. Pp. 72-73.
- Guerra A., y Sotillo A. (2004). *El Nuevo Paradigma Organizativo en el Escenario Global Postmoderno*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/compendium10/paradigma.htm>. [Consulta: 2019, septiembre 10]. p. 92.
- Hernández A., et al. (2019). *Etapas del Proceso Administrativo*. Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco De Tula, 6 (11). [Documento en Línea]. Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/3704/5878>. [Consulta: 2019, septiembre 5]. p. 2.
- Hernández R., et al (2003). *Metodología de la Investigación*. 4ta Edición. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. Distrito Federal, México. Pp. 5, 78.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista M. (2006). *Metodología de la Investigación*. 2da Edición. Mc Graw-Hill. Ciudad de México, México. Pp. 212, 277, 485.
- Hilgard E., y Marquis, D. (1940). *Conditioning and learning*. Appleton-Century-Crofts. New York, USA. p. 7.

- Iguaro R., et al (2015). *Factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de atención al cliente de una empresa del sector público ubicada, en el estado Carabobo*. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3419/rigugrmo.pdf?sequence=3>. [Consulta: 2019, septiembre 5]. p. 20.
- Jaén, M. (2009). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis de Doctoral presentada ante la Universidad Complutense de Madrid, España para optar al Doctorado en Psicología. Madrid, España. p. 12.
- Jiménez, W. (2012). *El concepto de política y sus implicaciones en la ética pública: Reflexiones a partir de Carl Schmitt y Norbert Lechner*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. (53), 215-238. ISSN: 1315-2378. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357533685008>. [Consulta: 2020, junio 30]. p. 6.
- Junta Reglamentadora de Telecomunicaciones de Puerto Rico (2006). *Manual de Procedimientos Administrativos de la Junta Reglamentadora de Telecomunicaciones de Puerto Rico, 2006-04*. San Juan, Puerto Rico. p. 13.
- Kantor, J. (1984). *Psychological comments and queries*. Principia Press Ed. Chicago, USA. p. 25.
- Karasek, R. (1981). *Job Socialisation and Job Strain: The Implications of Two Related Psychosocial Mechanism for Job Desing*. En: Working Life de B. Gardell y C. Johansson. (75-94). Chichester: John Wiley and Sons. p. 75.
- Lanham, E. (1962). *Valuación de Puestos: Bases objetivas para fijar escalas de salarios*. Compañía Editorial Continental. p. 68.
- Lara, Y. (2017). *Transformación del modo de hacer investigación de los docentes del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ San Carlos*. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia General. Programa de Estudios Avanzados UNELLEZ-VIPI. Cojedes, Venezuela. p. 68.
- Lazarus R., y Folkman S. (1986). *Estrés y Procesos Cognitivos*. Ediciones Martínez Roca. Barcelona, España. p. 117.

- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally College Ed. Chicago, USA. p. 1.307.
- López, A (2016). *Los Beneficios Socioeconómicos como elemento clave en la calidad de vida laboral de los trabajadores y trabajadoras de una empresa Manufacturera*. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela. Documento en Línea. [Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3457/alopez.pdf?sequence=1>]. Consultado en Enero 20, 2020]. p. 26.
- Luna R., y Chaves D. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. PROARCA/CAPAS. Guatemala, marzo 2001. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf [Consulta: 2020, marzo 26]. p. 1.
- Manual de Lugares de Trabajo Saludable de Argentina (2011). *Estrategia Nacional de Prevención y Control de Enfermedades no Transmisibles*. Componente: Promoción de la Salud. Buenos Aires, Argentina. Pp. 7-8.
- Manzano M., y Noguera C. (2000). *La negociación: Una alternativa en la solución de Conflictos*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Pp. 12-13.
- Martínez, M. (2012). *La capacitación laboral: Alcances y perspectivas en tiempos Complejos*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Anuario. Volumen 35. ISSN 1316-5852. Valencia, Venezuela. Pp. 153-154.
- Martínez, P. (2006). *¿Qué procesos y sistemas desarrollar para trabajar con personas comprometidas?* Revista Análisis Laboral. Nro. 345. p. 31. Editorial: Escenas laborales. Lima, Perú. p. 31.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Editorial Díaz de Santos, S. A. Madrid, España. p. 12.
- McClelland, D. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. American Psychologist. Pp. 321-322. Revista Latinoamericana de Psicología, 30 (3), 529-532. [Documento en línea]. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=805/80530309> [Consulta: 2020, julio 22]. Pp. 321-322.

Melinkoff, R. (2008). *Los procesos administrativos*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. p. 67.

Milkovich G., y Boudreau J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Addison-Wesley Iberoamericana, USA. Pp. 94, 112.

Mondy R., y Noe R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial: Pearson Educación. Distrito Federal, México. p. 230.

Navea, A. (2015). *Un Estudio sobre la Motivación y Estrategias de Aprendizaje en estudiantes Universitarios de Ciencias de la Salud*. Tesis Doctoral para optar al grado académico de Doctor en Investigación e Innovación en Diagnostico y Orientación Educativa. Madrid, España. p. 285.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. Décima tercera edición. New York, USA. p. 175.

Organización Mundial de la Salud. (2015). *Plan de acción sobre la salud de los trabajadores 2015-2025*. 67ª Sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas. Washington D.C., USA. Pp. 3-4.

Ortiz B., y Capó J. (2015). *10 Pasos para desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas*. 3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – N° 4 Noviembre '15 – febrero'16, 231 – 247 Área de Innovación y Desarrollo, S.L. ISSN: 2254 – 3376. [Documento en línea]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247> [Consulta: 2020, marzo 26]. p. 235.

Palma, D. (2005). *Cómo Elaborar Propuestas De Investigación*. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/56/Archivos/propuesta.pdf> [Consulta: 2020, marzo 20]. p. 5.

Pavlov, I. (1927). *Conditioned Reflexes*. Oxford University, Press. London, United Kingdom. p. 10.

Pérez J., y Merino M. (2009). *Definición de Plan*. [Portal web]. En: <https://definicion.de/plan/> [Consulta: 2020, abril 21]. S/p.

- Pérez J., y Merino M. (2016). *Definición de bonificación*. [Portal web]. En: <https://definicion.de/bonificacion/> [Consulta: 2020, abril 19]. S/p.
- Pérez, M. (2020). *Definición de Convivencia*. [Portal web]. En: <https://conceptodefinicion.de/convivencia/> [Consulta: 2020, abril 18]. S/p.
- Presidencia de la República, (1981). *Guía Técnica para el Análisis y Desarrollo Institucional de las Organizaciones Públicas*. Coordinación General de Estudios Administrativos. México D.F. p. 42.
- Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH) de El Salvador. (2001). [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.pddh.gob.sv/escuela/curso-de-manejo-y-resolucion-de-conflictos-para-personal-administrativo-de-pddh/>. [Consulta: 2020, Mayo 03]. p. 3.
- Puy, F. (1978). *Análisis de tareas*. Editorial Limusa. Tercera Edición. Distrito Federal, México. p. 23.
- Ratto, P. (2018). *Las Estrategias Motivacionales y el desempeño de los empleados del área de recepción caso: Hotel Sheraton Lima And Convention Center, 2017*. Trabajo de grado para optar el título de Maestro en Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras, presentado ante la Facultad de Turismo y Hotelería de la Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. p. 3.
- Real Academia Española, (2001). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda Edición. Editorial ESPASA. Madrid, España. S/p.
- Reza, B. (2009). *Ciencia Metodológica e Investigación*. Editorial Prendice Hall, S.A. Ciudad de México, México. p. 303.
- Reza, J. (2003). *Revista Adminístrate Hoy*. Año X, Número 114. Grupo Gasca-Sicco. Distrito Federal, México. p. 2.
- Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Primera Edición. ISBN: 9788479783853. Madrid, España. p. 757.
- Robbins, M. (1999). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-Hall, 8va edición. México D.F. p. 65.
- Robbins, S. (2003) *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversia y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México D.F. p. 53.

- Rodríguez, N. (2006). *Los requisitos constitucionales de las leyes con pretensión sancionatoria. En Derecho del Trabajo y Derecho de la Seguridad Social: Normas Laborales, Decisiones Judiciales y Estudios*. Ediciones Tribunal Supremo de Justicia. Caracas, Venezuela. p. 778.
- Roig, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de las tareas y la valoración del personal*. Díaz de Santos S.A., editores. Madrid, España. Pp. 26, 31.
- Rooke D., y Torbert W. (2005). *Las siete transformaciones del liderazgo*. Revista Harvard Deusto: Ideas with Impact, Nro. 140. Madrid, España. p. 31.
- Ruiz, M. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas Públicas y Privadas de la ciudad de Chillán*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Gestión Empresarial. Santiago de Chile, Chile. p. 12.
- Sabino (1992). *El proceso de investigación*. Segunda Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. Pp. 70, 126.
- Sainz, J. (2012). *El Plan de Marketing en la práctica*. Editorial ESIC. Vigésima segunda Edición. ISBN: 978-84-17513-33-7. Madrid, España. p. 75.
- Sampieri, R. (2002). *Metodología de la Investigación*. 3era Edición. McGraw Hill. Distrito Federal, México. p. 242.
- Selye, H. (1980). *Selye's Guide to Stress Research (Vol. I)*. Van Nostrand Reinhold Co. New York, USA. p. 12.
- Sharon, I. (2015). *El secreto de las metas*. Editor Smart Coach S.P.A. 2da Edición. Santiago de Chile, Chile. p. 16.
- Skinner, B. (1938). *The behavior of organisms*. Appleton-Century-Crofts Ed. New York, USA. p. 235.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Editorial Prentice Hall. 6ta edición. México D.F. p. 543.
- Tamayo, M. (2003). *Proceso de la Investigación Científica*. Ediciones Limusa Noriega. Distrito Federal, México. Pp. 37, 146.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Trillas. Ciudad de México, México. Pp. 35, 216.

- UNELLEZ. (2020). *Líneas de Creación Intelectual para el periodo 2020-2025, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"*, UNELLEZ. Aprobadas en el Acta Nro. 1263, Resolución Nro. CD 2020/045, de fecha 19/02/2020, Punto Nro. 12. p. 2.
- UNESCO. (2017). *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación. Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. [Documento en línea]. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259592>. [Consulta: 2020, Mayo 4]. S/p.
- UPEL, (2000). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Universidad Pedagógica Libertador. Caracas, Venezuela. p. 168.
- UPEL, (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Universidad Pedagógica Libertador. 5ta Edición. Caracas, Venezuela. p. 21.
- Uribe, V. (2010). *Estrategia de capacitación y desarrollo de competencias cognitivas del personal administrativo de la USMP*. (Tesis Doctoral). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. p. 34.
- Vásquez, J. (2015). *Estrategias motivacionales gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa Daytona Aragua C.A., ubicada en la carretera nacional Cagua-La Encrucijada*. Trabajo de Grado Final de Investigación para optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela. p. 10.
- Velásquez, A. (2007). *La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann*. Revista Escuela de Administración de Negocios, Nro. 61. Universidad EAN. Bogotá, Colombia. p. 133.
- Venezuela, (2001). *Ley del Estatuto de la Función Pública*. Gaceta Oficial de la República Nro. 5.556, del 13 de noviembre. Caracas.
- Venezuela, (2004). *Ley de Alimentación para Los Trabajadores*. Gaceta Oficial de la República Nro. 38.094, del 27 de diciembre. Caracas.
- Venezuela, (2012). *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras*. Gaceta Oficial de la República Nro. 6.076, del 07 de mayo. Caracas.
- Venezuela, (2014). *Ley Orgánica de la Administración Pública*. Gaceta Oficial de la República Nro. 6.147, del 17 de noviembre. Caracas.

- Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador: Punto de partida para la propuesta de un programa de Motivación para el personal*. Trabajo de grado para optar al grado de Magister en Psicología Organizacional. El salvador, Septiembre 2009.
- Villegas, J. (1988). *Administración de Personal*. Ediciones Vega, S.R.L. Caracas, Venezuela. p. 97.
- Welch, J. (2005). *Las claves para el éxito del ejecutivo más admirado del mundo*. Editorial: B. ISBN: 978-84-666-2109-0. Distrito Federal, México. Pp. 25-26.
- Woodworth, R. (1929). *Psychology*. Holt Ed. New York, USA. p. 223.
- Yturralde, E. (2020). *Talleres Online De Alto Impacto*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.sensibilizacionalcambio.com/> [Consulta: 2020, Mayo 6]. S/p.

ANEXO A

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE
LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

Estimado(a) Encuestado(a):

La presente investigación se realiza con el fin de recoger los datos necesarios para el desarrollo del trabajo de grado titulado: «**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES**». Esta búsqueda se realiza como requisito necesario para alcanzar el grado académico de *Magíster Scientiarum* en Administración mención Gerencia General, en la UNELLEZ-VIPI, San Carlos; motivado a ello, se requiere su mayor sinceridad al responder cada afirmación.

Es importante señalar que la información recabada será tratada confidencialmente solo con fines académicos, de allí pues que el cuestionario es anónimo, por favor no lo identifique y responda cada afirmación del instrumento.

Orientaciones:

- ✓ Por favor lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder.
- ✓ El instrumento consta de treinta (30) ítems.
- ✓ Marque con una equis (X) la respuesta más acertada según su opinión.
- ✓ No deje ninguna afirmación sin contestar.
- ✓ Por cada respuesta marque sólo una opción.

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) la opción que considere correcta.							
ESCALA VALORATIVA:	SIEMPRE (S)	CASI SIEMPRE (CS)	A VECES (AV)	CASI NUNCA (CN)	NUNCA (N)		
ÍTEM	PLANTEAMIENTO		S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
1	Como trabajador del INSAI-Cojedes me encuentro laboralmente satisfecho(a) con las funciones que realizo dentro de la institución.						
2	Como trabajador del INSAI-Cojedes estoy laboralmente satisfecho(a) con las relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo.						
3	Como trabajador del INSAI-Cojedes me encuentro laboralmente satisfecho(a) con las condiciones ambientales en las que desarrollo mis actividades.						
4	Como trabajador del INSAI-Cojedes estoy laboralmente satisfecho(a) con los implementos de trabajo que me son asignados para cumplir con mis funciones.						
5	Respecto a los beneficios socio-económicos que ofrece el INSAI-Cojedes, me encuentro conforme con el salario que devengo.						
6	Respecto a los beneficios socio-económicos que ofrece el INSAI-Cojedes, estoy satisfecho(a) con las bonificaciones por productividad que ofrece el instituto.						
7	Respecto a los beneficios socio-económicos que brinda el INSAI-Cojedes, me encuentro conforme con las jornadas médico-asistenciales que se realizan en el instituto para atender al personal.						
8	Respecto a los beneficios socio-económicos que ofrece el INSAI-Cojedes, estoy satisfecho(a) con las jornadas en las que se subsidia la venta de alimentos a los trabajadores.						
9	Dentro de las necesidades motivacionales que evidencia el talento humano en el INSAI-Cojedes, destaca la definición de tareas que debe ejercer cada trabajador.						
10	Dentro de las necesidades motivacionales que presenta el talento humano en el INSAI-Cojedes, resalta recibir estímulos por parte de la gerencia en función del desempeño de cada trabajador.						
11	Dentro de las necesidades motivacionales que evidencia el talento humano en el INSAI-Cojedes, se encuentra el trabajo en equipo para la materialización de los objetivos institucionales.						

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) la opción que considere correcta.							
ESCALA VALORATIVA:	SIEMPRE (S)	CASI SIEMPRE (CS)	A VECES (AV)	CASI NUNCA (CN)	NUNCA (N)		
ÍTEM	PLANTEAMIENTO		S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
12	Dentro de las necesidades motivacionales que presenta el talento humano en el INSAI-Cojedes, está la imposición de sanciones oportunas a los funcionarios que cometen actos de corrupción dentro del instituto.						
13	Dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes se contempla la formación continua de su talento humano.						
14	Dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes se brindan oportunidades para el crecimiento profesional de su personal.						
15	Dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes se considera el escuchar periódicamente la opinión de los trabajadores respecto a los asuntos que a éstos les conciernen.						
16	Dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes se prevén actividades habituales para compensar el estrés laboral al que pudiera estar sometido su talento humano.						
17	Como estrategia motivacional se pudieran desarrollar convivencias entre los trabajadores del INSAI-Cojedes.						
18	Como estrategia motivacional se pudieran dictar talleres sobre valores humanos al personal de la institución.						
19	Como estrategia motivacional la gerencia del INSAI-Cojedes pudiera efectuar la entrega de reconocimientos a sus trabajadores, por el destacado desempeño laboral.						
20	Como estrategia motivacional el INSAI-Cojedes pudiera ofrecer formaciones en liderazgo a su personal.						
21	Como estrategia motivacional la gerencia pudiera conmemorar fechas relevantes entre su talento humano (día del trabajador, día de la secretaria, día del ingeniero, entre otros).						
22	Como estrategia motivacional se pudiera dictar un curso de resolución de conflictos al personal del INSAI-Cojedes.						
23	Como estrategia motivacional se pudieran impartir talleres sobre apertura al cambio entre el talento humano de la institución.						

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) la opción que considere correcta.							
ESCALA VALORATIVA:	SIEMPRE (S)	CASI SIEMPRE (CS)	A VECES (AV)	CASI NUNCA (CN)	NUNCA (N)		
ÍTEM	PLANTEAMIENTO		S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
24	Desarrollando planes de estrategias motivacionales se lograría que los trabajadores del INSAI-Cojedes optimizaran su desempeño laboral.						
25	Me encuentro dispuesto(a) a participar en el desarrollo de planes de estrategias motivacionales a objeto de mejorar mi desempeño laboral en el instituto.						
26	Para la ejecución de planes de estrategias encaminados a motivar a los trabajadores del INSAI-Cojedes, me encuentro dispuesto(a) a colaborar con recursos económicos.						
27	Para la ejecución de planes de estrategias dirigidos a motivar a los trabajadores del INSAI-Cojedes, me encuentro dispuesto(a) a colaborar con recursos materiales.						
28	Considero que para la ejecución de planes de estrategias encausados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, el tiempo disponible de los trabajadores constituye un factor determinante.						
29	Los planes de estrategias orientados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, debieran ser ejecutados en espacios adecuados para el personal.						
30	Para la ejecución de planes de estrategias destinados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, la gerencia del instituto debiera ser incluida en la propuesta.						

ANEXO B



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
 VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
 PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
 MENCIÓN GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombre y Apellido: Dulce María Pérez Drija C. I. Nro. V-9.119.027

Pregrado: Socióloga Postgrado: Doctora en Educación

Lugar de Trabajo: UNESR San Carlos

Nombre del Instrumento: Cuestionario conformado por treinta (30) ítems para la recolección de los datos en la investigación titulada: «ESTRATEGIAS MOTTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES».

ITEM	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	
21	X			X	
22	X			X	

...Continúa...



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
 VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
 PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
 MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

...viene de la página anterior...

Item	Redacción			Relación con los Objetivos	
	Clara	confusa	Tendenciosa	Sí	No
23	X			X	
24	X			X	
25	X			X	
26	X			X	
27	X			X	
28	X			X	
29	X			X	
30	X			X	

Observaciones del docente validador: _____

Firma del Docente Validador

Fecha: San Carlos, 14/11/2019

ANEXO C



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombre y Apellido: Miguel Ángel Lugo Polanco C. I. Nro. V-10.327.407

Pregrado: Filosofía Postgrado: Doctor en Gerencia

Lugar de Trabajo: UNESR San Carlos

Nombre del Instrumento: Cuestionario conformado por treinta (30) ítems para la recolección de los datos en la investigación titulada: «ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES».

ITEM	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	
21	X			X	
22	X			X	

...Continúa...



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
 VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
 PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
 MENCIÓN GERENCIA GENERAL

...viene de la página anterior...

Item	Redacción			Relación con los Objetivos	
	Clara	confusa	Tendenciosa	Sí	No
23	X			X	
24	X			X	
25	X			X	
26	X			X	
27	X			X	
28	X			X	
29	X			X	
30	X			X	

Observaciones del docente validador: _____

Firma del Docente Validador

Fecha: San Carlos, 14/11/2019

ANEXO D



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
 VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
 PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
 MENCIÓN GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombre y Apellido: Reynaldo Mujica Mendoza C. I. Nro. V-16.425.858

Pregrado: Abogado Postgrado: Magister Scientiarum en Educación y

Magister Scientiarum en Derecho Penal Lugar de Trabajo: UNELLEZ-VIPI

Nombre del Instrumento: Cuestionario conformado por treinta (30) ítems para la recolección de los datos en la investigación titulada: «ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSAI-COJEDES».

ITEM	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	
21	X			X	
22	X			X	

...Continúa...



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

...viene de la página anterior...

Item	Redacción			Relación con los Objetivos	
	Clara	confusa	Tendenciosa	Si	No
23	X			X	
24	X			X	
25	X			X	
26	X			X	
27	X			X	
28	X			X	
29	X			X	
30	X			X	

Observaciones del docente validador: _____

Firma del Docente Validador

Fecha: San Carlos, 13 de noviembre de 2019

ANEXO E

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
(30 ÍTEMS), A TRAVÉS DEL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	SUMA	
Sujeto 1	3	4	3	3	1	1	3	3	3	4	3	5	3	2	3	2	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	109	
Sujeto 2	3	3	3	3	1	1	2	4	2	4	3	4	3	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	5	5	5	101	
Sujeto 3	3	4	2	3	1	1	2	3	1	2	3	4	3	1	3	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	1	5	5	5	99	
Sujeto 4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	3	5	5	5	122	
Sujeto 5	3	4	3	4	1	3	2	3	1	4	3	2	4	1	4	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	106	
Sujeto 6	1	2	2	1	1	1	2	2	2	5	2	5	1	1	1	1	2	3	3	3	3	5	2	2	2	3	1	1	5	5	5	72
Sujeto 7	3	3	3	1	1	3	3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	4	3	5	3	5	2	5	2	5	1	3	5	5	5	84	
Sujeto 8	4	5	4	4	2	3	2	4	4	5	3	3	4	3	2	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5	2	2	5	5	5	113	
Sujeto 9	4	4	3	4	2	3	1	3	3	5	4	4	3	3	2	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	2	3	5	5	109	
Sujeto 10	3	4	3	3	1	1	1	3	3	5	3	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	3	5	5	5	106	
Sujeto 11	4	3	3	4	1	1	1	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	1	3	5	5	5	88
Sujeto 12	5	4	3	1	1	1	1	1	3	5	5	5	2	1	1	1	5	4	2	2	5	3	5	1	3	1	1	3	5	5	85	
Sujeto 13	3	4	2	3	2	2	1	1	3	4	4	4	2	3	3	2	5	5	5	3	5	3	3	2	5	2	2	4	4	4	95	
Sujeto 14	3	1	3	3	1	3	2	2	3	4	3	4	2	3	4	1	5	5	5	4	5	3	3	2	4	3	2	4	5	5	97	
Sujeto 15	5	2	3	4	1	3	1	3	4	5	5	5	1	2	3	1	3	4	4	3	5	5	5	2	4	3	3	5	5	5	104	
Sujeto 16	4	3	1	4	1	3	2	2	3	5	5	5	2	1	3	2	3	5	4	4	5	5	5	4	5	3	1	5	5	4	104	
Sujeto 17	3	3	1	3	2	1	2	2	3	5	3	4	2	2	2	1	4	3	5	5	5	4	4	3	2	1	5	5	5	5	90	
Sujeto 18	4	4	4	3	2	1	2	3	3	4	3	4	3	1	2	1	5	5	5	5	5	4	4	3	4	1	1	4	5	5	100	
Sujeto 19	2	4	3	4	1	2	3	2	2	3	4	5	4	1	4	1	5	5	4	4	5	3	3	3	3	2	2	4	5	5	98	
Sujeto 20	5	3	1	1	2	3	4	1	2	3	5	4	2	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	2	3	5	5	93	
Sujeto 21	3	5	2	3	1	1	2	4	1	3	4	5	3	2	1	2	3	4	3	4	5	4	4	2	3	3	3	4	4	4	92	
Sujeto 22	4	4	3	4	2	2	1	1	4	5	2	5	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	2	2	4	5	5	105	
Sujeto 23	4	4	5	3	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	1	4	5	4	4	5	4	4	3	5	2	2	5	5	5	112	
VARIANZA	0,95	0,86	0,95	1,09	0,42	0,82	0,82	0,95	0,93	0,93	0,85	0,81	0,93	0,82	0,95	0,59	0,81	0,67	0,89	0,82	0,17	0,96	0,84	0,91	0,65	0,65	0,65	0,51	0,08	0,11	119,08	

Fuente: Rojas (2019).

Resultados arrojados por el Software estadístico software IBM® SPSS® ESTATISTICS. Versión 22.0.0.0.

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
99,7273	126,113	11,22998	30

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,838	,830	30

ANEXO F

**INSTRUMENTO DESTINADO A EVALUAR EL PLAN DE ESTRATEGIAS
MOTIVACIONALES
CUESTIONARIO**

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) la opción que considere correcta.							
ESCALA VALORATIVA:	Totalmente de Acuerdo (TDA)	De Acuerdo (DA)	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo (N/N)	En Desacuerdo (ED)		Totalmente en Desacuerdo (TED)	
ÍTEM	PLANTEAMIENTO		TDA (5)	DA (4)	N/N (3)	ED (2)	TED (1)
1	Las acciones generadas en el desarrollo de la propuesta, coadyuvaron a sensibilizar e integrar al personal adscrito al instituto.						
2	Las actividades ejecutadas en el transcurso del plan de estrategias, contribuyeron a motivar al talento humano del INSAI-Cojedes.						
3	Con el desarrollo de las actividades, se reconoció el trabajo y el desempeño profesional del personal adscrito a la institución.						
4	Las acciones generadas en el desarrollo de la investigación, estimularon al resto del personal a mejorar u optimizar su rendimiento laboral.						
5	Las actividades ejecutadas en el transcurso del estudio, brindaron una oportunidad para el acercamiento entre los trabajadores y el personal directivo del INSAI-Cojedes.						
6	Las acciones llevadas a cabo propiciaron la formación de los trabajadores del instituto en cuanto a la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el desarrollo de hábitos de efectividad personal y profesional.						

ANEXO G

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LOS
RESULTADOS (6 ÍTEMS), A TRAVÉS DEL COEFICIENTE ALFA DE
CRONBACH**

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	SUMA
Sujeto 1	4	5	4	4	5	5	27
Sujeto 2	5	5	3	4	3	4	24
Sujeto 3	4	4	4	4	4	5	25
Sujeto 4	5	5	5	5	5	5	30
Sujeto 5	3	4	4	4	4	5	24
Sujeto 6	4	5	5	4	5	5	28
Sujeto 7	5	5	4	4	3	5	26
Sujeto 8	4	4	4	3	3	4	22
Sujeto 9	5	5	5	5	5	5	30
Sujeto 10	4	4	4	4	4	5	25
Sujeto 11	4	5	4	4	5	5	27
Sujeto 12	4	5	4	5	5	5	28
Sujeto 13	5	5	5	4	4	5	28
Sujeto 14	4	4	4	3	4	4	23
Sujeto 15	5	5	5	5	5	5	30
Sujeto 16	3	4	4	4	4	5	24
Sujeto 17	4	4	4	4	5	5	26
Sujeto 18	4	4	4	4	3	5	24
Sujeto 19	3	5	3	4	3	4	22
Sujeto 20	4	4	4	3	4	5	24
Sujeto 21	5	5	5	5	5	5	30
Sujeto 22	4	4	4	4	4	5	25
Sujeto 23	5	5	4	4	5	5	28
var	0,43100189	0,24574669	0,31758034	0,34026465	0,60491493	0,1436673	6,34026465

Fuente: Rojas (2019).

Resultados obtenidos a través de la hoja de cálculo de Microsoft Excel

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α	Coeficiente	0,81
K	número de Items	6
$\sum S_i^2$	sumatoria de varianzas	2,083176
S_T^2	varianza total de instrumento	6,34026465

ANEXO H

Tabla 42.

Marco Lógico de los Resultados de la Investigación

Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones
<p>1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a la motivación laboral del personal adscrito al INSAI-Cojedes.</p>	<p>Ítems del 1 al 8:</p> <p>1. El 73% de los consultados consideró que solo «a veces» y «casi nunca» se encontraba laboralmente satisfecho con las funciones que realiza dentro de la institución.</p> <p>2. El 52% señaló que «casi siempre» estaba laboralmente satisfecho con las relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo.</p> <p>3. El 52% manifestó que solo «a veces» se encontraba satisfecho con las condiciones ambientales en las que desempeñan sus funciones.</p> <p>4. El 60% refirió que solo «a veces» y «nunca» se encuentran satisfechos con los implementos de trabajo que les suministrados por el INSAI-Cojedes, para la ejecución de sus funciones.</p> <p>5. El 91% de los trabajadores «nunca» y «casi nunca» se encuentran satisfechos con el salario devengado.</p> <p>6. El 64% de los encuestados manifestó que «nunca» y «casi nunca» se encuentra satisfecho con las bonificaciones por productividad que ofrece el instituto.</p> <p>7. El 73% de los individuos refirió que, como trabajador del INSAI-Cojedes, «casi nunca» y «nunca» se encuentra conforme con las jornadas médico-asistenciales que se realizan dentro el instituto para atender al personal.</p> <p>8. El 65% de los encuestados, solo «a veces» y «casi nunca» se benefician con las jornadas de venta de</p>	<p>Ítems del 1 al 8:</p> <p>1. Las expectativas y aspiraciones del personal adscrito a ésta institución pública, y su apreciación respecto a su situación laboral frente al patrono, resultaron poco favorables y hasta desalentadoras al momento de aplicar la encuesta.</p> <p>2. En esa interacción recíproca, regulada por las normas internas de la organización y la propia interacción social, los trabajadores mantenían un alto nivel de satisfacción con actitudes positivas hacia las relaciones interpersonales frente a sus semejantes</p> <p>3. Existe inconformidad con las condiciones ambientales en el lugar de trabajo y que las mismas, de cierto modo, no se mantienen constantes, causando en algunos momentos desconciertos en los trabajadores a la hora de ejecutar las actividades asociadas a sus puestos.</p> <p>4. Los bienes que está obligado a suministrar este empleador Estatal, y que resultan indispensables para la realización de las labores que debe realizar su personal, no satisfacen la demanda y los requerimientos técnicos esperados por los operarios.</p> <p>5. El personal adscrito al INSAI-Cojedes, no está complacido con el salario que recibe como beneficio socio-económico, pues incumpliendo lo que establece la Ley Laboral venezolana, el sueldo que paga el instituto es</p>

Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones
	alimentos.	<p>insuficiente para cubrir las necesidades materiales, sociales e intelectuales del trabajador y su núcleo familiar.</p> <p>6. No se encuentran conformes con la retribución correspondiente a la productividad, como incentivo al exceder los niveles de producción establecidos por la organización, lo cual en el INSAI-Cojedes se traduce en la bonificación que cancela el instituto de manera trimestral, y que está sujeta a la evaluación de desempeño que realiza el supervisor directo de cada empleado.</p> <p>7. La entidad de trabajo no emprende planes que fortalezcan la prevención y promoción de la salud, y el bienestar de la fuerza de trabajo, siendo este un beneficio social que aumenta la satisfacción, contribuye al desarrollo y al bienestar individual de los operarios.</p> <p>8. La venta subsidiada de alimentos, vista como un beneficio socio-económico, no constituye una iniciativa que se realiza con la frecuencia que la situación económica amerita, ya que el salario percibido por los trabajadores, en su totalidad está destinado a la adquisición de unos pocos productos alimenticios de la cesta básica, considerados de primera necesidad.</p>
<p>2. Determinar la factibilidad de trazar estrategias motivacionales para el talento humano que presta servicios en el INSAI-Cojedes.</p>	<p>Ítems del 9 al 16:</p> <p>9. El 65% de los consultados, indicó que sólo «a veces» y «casi nunca» se encuentra satisfecho con la definición de tareas que debe ejercer cada trabajador, dentro del INSAI-Cojedes.</p> <p>10. El 78% de los encuestados manifestó que como</p>	<p>Ítems del 9 al 16:</p> <p>9. Dentro de la institución, solo un pequeño porcentaje de trabajadores mantiene una distribución específica de las tareas que deben cumplir, pues la mayoría del personal es rotado a diferentes áreas, donde deben suplir e improvisar labores y quehaceres debido al déficit de personal.</p>

Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones
	<p>trabajador del INSAI-Cojedes, «siempre» y «casi siempre» resultará una necesidad motivacional, el recibir estímulos por parte de la gerencia, en función del desempeño de cada trabajador.</p> <p>11. El 48% de los encuestados manifestó que solo «a veces» el INSAI-Cojedes considera al trabajo en equipo como estrategia para la materialización de los objetivos institucionales.</p> <p>12. El 82% de los consultados, consideró que «casi siempre» y «siempre» constituye una necesidad, que la entidad de trabajo imponga sanciones oportunas a los funcionarios que cometen actos de corrupción dentro del instituto.</p> <p>13. El 65% de quienes fueron encuestados, señaló que dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes, «casi nunca» y «a veces» se contempla la formación continua de su talento humano.</p> <p>14. El 69% de los consultados precisó que dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes, «casi nunca» y «nunca» se brindan oportunidades para el crecimiento profesional de su personal.</p> <p>15. El 65% de los encuestados señaló que dentro de las políticas laborales del INSAI-Cojedes, solo «a veces» y «casi nunca» se considera el escuchar periódicamente la opinión de los trabajadores respecto a los asuntos que a éstos les conciernen.</p> <p>16. El 83% de los consultados consideran que el INSAI-Cojedes «casi nunca» y «nunca» prevé actividades</p>	<p>10. El INSAI-Cojedes no cuenta con planes o estrategias que propicien sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional a sus trabajadores, aun cuando éstos lo consideran un aspecto medular y trascendente de la relación laboral.</p> <p>11. Existe la necesidad de afianzar el trabajo en equipo dentro de la institución, comprometiendo al personal a cumplir objetivos comunes y metas de desempeño, a fin de consolidar la calidad de sus relaciones y vínculos cooperación.</p> <p>12. Para lograr los objetivos institucionales y alcanzar un nivel de resultados óptimo, la gerencia del INSAI-Cojedes debiera tomar medidas sancionatorias ejemplarizantes, contra todo aquel trabajador que incurra en conductas ilícitas en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>13. Dentro de las acciones de interés colectivo llevadas a cabo por la organización, debiera tomarse en cuenta el perfeccionamiento técnico continuo de los trabajadores, para que se desempeñen eficientemente en las áreas que les son asignadas, logrando un excelente desempeño laboral, pues el instituto ha descuidado este aspecto.</p> <p>14. Si la organización aspira sobrevivir a un entorno global y cada vez más competitivo, aunado a la situación política, económica y social en el país, el desarrollo profesional de sus trabajadores debiera ser una prioridad estratégica.</p> <p>15. La gerencia desconoce que escuchar al personal en los aspectos de su incumbencia, resulta una política laboral trascendente, pues la ausencia de esta habilidad constituye</p>

Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones
<p>3. Diseñar un plan de estrategias motivacionales adecuadas según las necesidades de los trabajadores del INSAI-Cojedes.</p>	<p>habituales, a fin de compensar el estrés laboral al que pudiera estar sometido su talento humano.</p> <p>Ítems del 17 al 23:</p> <p>17. El 73% de los trabajadores encuestados, manifestó que «siempre» y «casi siempre» se pudieran desarrollar convivencias entre los trabajadores del INSAI-Cojedes, como una estrategia motivacional.</p> <p>18. El 78% de quienes fueron consultados, refirieron que «siempre» y «casi siempre» se pudieran dictar talleres sobre valores humanos al personal del INSAI-Cojedes, como una estrategia para aunar la motivación de los trabajadores.</p> <p>19. El 74% de los encuestados develó que «siempre» y «casi siempre» el instituto pudiera efectuar la entrega de reconocimientos a sus trabajadores, por el destacado desempeño laboral.</p> <p>20. El 69% de los consultados precisó que como una estrategia motivacional, el INSAI-Cojedes «siempre» y «casi siempre» pudiera ofrecer formaciones en liderazgo a su personal.</p> <p>21. El 96% de los consultados señaló que «siempre» resultaría una magnífica estrategia motivacional, que la</p>	<p>una fuente generadora de conflictos que provoca frustraciones en el equipo de trabajo, al sentirse excluidos de la organización.</p> <p>16. Siendo el estrés una respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él, produciendo un estado de desequilibrio corporal, lo cual influye en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, debiera ser una variable priorizada por la gerencia del instituto.</p> <p>Ítems del 17 al 23:</p> <p>17. Constituye una alternativa viable dentro de la organización, la realización de convivencias entre trabajadores, con el propósito de motivar a su personal, como una dinámica para promover las relaciones humanas entre los empleados y la directiva del instituto.</p> <p>18. Resulta una opción factible a lo interno de la institución, ejecutar talleres sobre valores humanos, a fin de adaptar estrategias motivacionales que coadyuven a mejorar y transformar las realidades de su talento humano.</p> <p>19. Se presenta como una variable altamente considerable, que el instituto haga entrega de reconocimientos a sus trabajadores, puesto que deviene en una estrategia motivacional de bajo costo y alto impacto.</p> <p>20. Una de las estrategias que pudieran ser puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones agradables a los empleados del instituto, sería la formación en liderazgo, lo cual propiciaría la materialización de las metas comunes con un máximo de economía, en un menor</p>

Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones
<p>4. Implementar las estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del INSAI-Cojedes.</p>	<p>gerencia conmemore fechas relevantes entre su talento humano, como por ejemplo el día del trabajador, día de la secretaria, día del ingeniero, entre otros.</p> <p>22. El 69% de los encuestados señaló que «siempre» y «casi siempre» se pudieran dictar cursos de resolución de conflictos entre el personal adscrito al INSAI-Cojedes, como una estrategia motivacional.</p> <p>23. El 74% de los trabajadores consultados indicó que «siempre» y «casi siempre» se pudieran impartir talleres sobre apertura al cambio entre el talento humano de la institución.</p> <p>Ítems del 24 al 30:</p> <p>24, 25. Con relación al ítem número 24, el 65% de los encuestados señaló que, desarrollando planes de estrategias motivacionales, «a veces» y «casi siempre» se lograrían que los trabajadores del INSAI-Cojedes optimizaran su desempeño laboral. Respecto al ítem 25, el 74% de los trabajadores precisó que «siempre» y «casi siempre» se encuentran dispuestos a participar en el desarrollo de planes de estrategias motivacionales, a objeto de mejorar su</p>	<p>espacio de tiempo y esfuerzo humano.</p> <p>21. Celebrar cumpleaños, festividades nacionales o acontecimientos propios de la organización, constituyen una excelente oportunidad para generar instancias donde los trabajadores se sientan parte del grupo, que cumple una función, y que tienen un propósito definido.</p> <p>22. Dentro de la reformulación continua de las estrategias de gestión, el instituto cuenta con la venia de la fuerza laboral para realizar una formación que enseñe a sus trabajadores a tomar decisiones, las cuales permitan soluciones no violentas y válidas para ambas partes en conflicto, que incluya aspectos como negociación, conciliación y arbitraje</p> <p>23. Los talleres sobre apertura al cambio serían otra de las estrategias que pudieran ser llevadas a la práctica, pues constituyen una metodología para la formación y transformación de los operarios, el desarrollo de sus competencias, su liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, así como el fortalecimiento de sus valores.</p> <p>Ítems del 24 al 30:</p> <p>24, 25. El talento humano del INSAI-Cojedes, evidencia acentuadas dudas respecto a que la simple ejecución de planes o estrategias motivacionales, pueda efectivamente coadyuvar en la optimización del desempeño laboral del personal, pues ello constituye un aspecto complejo y multifactorial. No obstante, se encuentran dispuestos a participar en el desarrollo de los mismos, siendo el desempeño laboral, ese comportamiento de los trabajadores</p>

Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones
<p>desempeño laboral en el instituto.</p> <p>26. El 75% de los consultados refirió que «a veces» y «casi nunca» se encontrarían dispuestos a colaborar con recursos económicos, para la ejecución de planes de estrategias encaminados a motivar a los trabajadores del INSAI-Cojedes.</p> <p>27. El 75% de los encuestados precisó que «a veces» y «casi nunca» estarían prestos a colaborar con recursos materiales, para la ejecución de planes de estrategias orientados a motivar a los trabajadores del instituto.</p> <p>28. El 61% de los trabajadores consultados refirió que para la ejecución de planes de estrategias encausados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, el tiempo disponible de los trabajadores «siempre» constituye un factor determinante.</p> <p>29. El 91% de los encuestados cree que los planes de estrategias orientados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, «siempre» debieran ser ejecutados en espacios adecuados para el personal.</p> <p>30. El 87% de los consultados refirió que para la ejecución de planes de estrategias destinados a motivar al personal del INSAI-Cojedes, la gerencia del instituto «siempre» debiera ser incluida en la propuesta.</p>	<p>en la búsqueda conjunta de los objetivos fijados por la organización, al constituir la estrategia individual para materializarlos, mientras que el plan de estrategias es una herramienta que recoge lo que el instituto quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.</p> <p>26. Para el desarrollo de un plan de estrategias orientado a motivar al talento humano del instituto, el investigador deberá sufragar los costos de la propuesta, o procurar financiamiento externo.</p> <p>27. Para la realización de un plan de estrategias que sea exitoso en motivar al talento humano de la institución, el autor del estudio también deberá procurarse por sí mismo, el uso eficiente y racional de los consumibles requerido para la materialización de los fines propuestos.</p> <p>28. Siendo el tiempo un recurso sin capacidad de almacenamiento, perecedero, escaso e irremplazable, se debe tener en cuenta el espacio libre de los trabajadores para la planificación de las actividades del plan, lo cual les permita participar de manera voluntaria de las mismas, y que éstas finalmente puedan reportar una verdadera satisfacción a los operarios.</p> <p>29. El ambiente físico constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias de una compañía, inciden directamente en la productividad y motivación de los trabajadores, por ende, el plan de estrategias deberá materializarse en espacios adecuados conforme a las necesidades detectadas durante la investigación.</p>	

Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones
		30. La inclusión resulta indispensable para lograr más equidad y respeto dentro de la organización, siendo una actitud para integrar a todas las personas, con el propósito de que estas participen, contribuyan en ella y se beneficien en este proceso, por tanto el plan de estrategias motivacionales deberá abrazar a gerentes, directivos y talento humano por igual.

Fuente: Rojas (2019).