

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



La Universidad que siembra

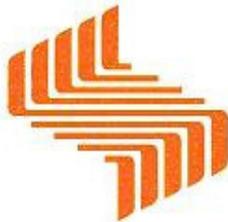
**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE CONDUZCAN A CAMBIOS EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS**

**CASO: DIRECCION REGIONAL DE SALUD DEL ESTADO BARINAS  
AÑO (2009-2010)**

**Requisito indispensable para optar al grado de  
*Magíster Scientiarum en Administración*  
*Mención Gerencia General***

Barinas, Julio de 2010

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



La Universidad que siembra

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE CONDUZCAN A CAMBIOS EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS**

**CASO: DIRECCION REGIONAL DE SALUD DEL ESTADO BARINAS  
AÑO (2009-2010)**

**Requisito indispensable para optar al grado de  
*Magister Scientiarum en Administración*  
*Mención Gerencia General***

**AUTORA:** Lcda. Sualin Saraitt Gómez  
**C.I.** V- 13.883.679  
**TUTORA:** Dra. Betty Guerrero.  
**C.I.** V- 4.163.134

**Barinas, Julio de 2010**

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, BETTY YOLANDA GUERRERO MORA, cédula de identidad N° 4.163.134, hago constar que he leído el Proyecto del Trabajo de Grado, titulado ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE CONDUZCAN A CAMBIOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS. CASO: DIRECCION REGIONAL DE SALUD DEL ESTADO BARINAS AÑO (2009-2010), presentado por la ciudadana: LCDA. SUALIN SARAITT GÓMEZ, para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los 28 días del mes de marzo del año 2009.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo BETTY YOLANDA GUERRERO MORA, cédula de identidad N° 4.163.134, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE CONDUZCAN A CAMBIOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS. CASO: DIRECCION REGIONAL DE SALUD DEL ESTADO BARINAS AÑO (2009-2010), presentado por la ciudadana LCDA. SUALIN SARAITT GÓMEZ, para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los 08 días del mes de Abril del año 2010.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por ser mi padre guía, amoroso, incondicional, bueno, gracias por ser la luz en mi camino y por haber hecho realidad este sueño.

A mi hijo Abdiel Sebastián quien es la joya más valiosa de mi vida y con su mera existencia me impregna de luz cada vez que respiro. A pesar de su inquietud siempre muestra esa inocencia que lo caracteriza, gracias por tu paciencia y amor incondicional. Que Dios te bendiga hoy y siempre.

A mi esposo Eliomar que siempre ha estado a mi lado y cuyo amor y apoyo no tienen límite.

A mi abuela Maria quien ha sido madre y padre a lo largo de mi vida. Su cariño incondicional como nunca, apoyándome a cada instante. Gracias abuelita por tus consejos y enseñanzas. Te amo.

A mi madre Mireya, hermana Mari Carmen, primo Naudi y tios Antonio y Adalberto quienes han contribuido a mi solidez intelectual y emotiva. Gracias por ser una familia ejemplar, humilde y unida.

## AGRADECIMIENTO

No puedo concluir esta tesis sin expresar mi más sincero agradecimiento a nuestro padre celestial, símbolo de pureza, sabiduría y gozo. Gracias por estar siempre conmigo.

A mi hijo Abdiel Sebastián quien con su inocencia y picardía motivo día a día el desarrollo de esta tesis. Te amo hijo.

A mi esposo Eliomar a quien le agradezco que haya compartido conmigo la ilusión de este proyecto.

A la Dra. Betty Guerrero quien además de dirigir esta tesis con suma dedicación e interés me ha ofrecido apoyo incondicional y su amistad. Asimismo no quisiera olvidarme de la Sra. Beatriz de Martínez extraordinaria persona, profesional y amiga quien con sus más humildes consejos me hizo comprender que en la vida debemos luchar por lo que queremos y deseamos. Eres la mejor.

Finalmente quisiera expresar mi más sentido agradecimiento a mi abuela María, mi madre Mireya, hermana Mari Carmen, a mis tíos Antonio y Adalberto y a mi primo Naudi por el apoyo ofrecido. Los quiero mucho.

## INDICE GENERAL

|  | Pp.   |
|--|-------|
| LISTA DE TABLAS  | ix    |
| LISTA DE FIGURAS   | x     |
| RESUMEN  | xi    |
| <br>INTRODUCCION   | <br>1 |
| Capítulo I. El Problema  | 3     |
| 1.1 Planteamiento y Formulación del Problema                               | 3     |
| 1.2 Objetivos de la Investigación  | 7     |
| 1.2.1 Objetivo General   | 7     |
| 1.2.2 Objetivos Específicos  | 7     |
| 1.3 Justificación  | 8     |
| 1.4 Alcances y Limitaciones  | 9     |
| 1.4.1 Alcances   | 9     |
| 1.4.2 Limitaciones   | 9     |
| Capítulo II. Marco Teórico Referencial                                     | 10    |
| 2.1 Antecedentes   | 10    |
| 2.1.1 Históricos   | 10    |
| 2.1.1.1 Dirección Regional de Salud  | 10    |
| 2.1.1.2 Reseña Histórica del Ministerio del Poder Popular<br>para la Salud | 11    |
| 2.2 Investigaciones Previas  | 14    |
| 2.3 Bases Teóricas   | 19    |
| 2.3.1 La Motivación  | 19    |
| 2.3.2 La Organización, El Gerente y la Motivación                          | 20    |
| 2.3.3 Teorías de la Organización   | 21    |
| 2.3.3.1 Jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow)                      | 22    |
| 2.3.3.2 Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)                             | 22    |
| 2.3.3.3 Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick<br>Herzberg)            | 24    |
| 2.3.3.4 Teoría de las Necesidades Secundarias (David<br>McClelland)        | 24    |
| 2.3.4 Establecimiento de Estrategias de Motivación                         | 25    |
| 2.3.5 Estrategias de Poder   | 27    |
| 2.3.6 Desempeño Laboral  | 28    |
| 2.3.6.1 Elementos del Desempeño  | 31    |
| 2.3.6.2 Factores de Motivación y su Relación con el<br>Desempeño Laboral   | 32    |
| 2.4 Bases Legales  | 37    |
| 2.5 Definición de Términos   | 39    |

|  |     |
|--|-----|
| 2.6 Sistema de Variables                                 | 41  |
| 2.6.1 Identificación de Variables                        | 41  |
| 2.6.2 Definición de las Variables                        | 43  |
| Capítulo III. Marco Metodológico                         | 44  |
| 3.1 Tipo de Investigación                                | 44  |
| 3.2 Diseño de la Investigación                           | 44  |
| 3.3 Población y Muestra                                  | 45  |
| 3.3.1 Población  | 45  |
| 3.3.2 Muestra  | 45  |
| 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos      | 47  |
| 3.5 Validez del Instrumento                              | 48  |
| 3.6 Confiabilidad del Instrumentos                       | 48  |
| 3.7 Procedimientos y Análisis de Datos                   | 49  |
| Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados | 50  |
| 4.1 Conclusiones del Diagnóstico                         | 97  |
| Capítulo V. Propuesta                                    | 99  |
| 5.1 Presentación de la Propuesta                         | 99  |
| 5.2 Fundamentación                                       | 100 |
| 5.3 Objetivos de la Propuesta                            | 102 |
| 5.3.1 Objetivo General                                   | 102 |
| 5.3.2 Objetivos Específicos                              | 102 |
| 5.4 Fases de la Estrategia                               | 103 |
| 5.5 Formulación de Estrategias                           | 104 |
| 5.6 Plan de Acción                                       | 105 |
| 5.7 Fase de Capacitación                                 | 107 |
| <br>   |     |
| CONCLUSIONES   | 114 |
| RECOMENDACIONES  | 116 |
| BIBLIOGRAFÍA   | 117 |
| ANEXO A  | 123 |
| ANEXO B  | 125 |
| ANEXO C  | 127 |
| ANEXO D  | 134 |
| ANEXO E  | 136 |

## INDICE DE TABLAS

|     |  | <b>Pp.</b> |
|-----|--|------------|
| 1.  | Operacionalización de las Variables          | 42         |
| 2.  | Distribución de la Población y Muestra       | 47         |
| 3.  | Promoción de Estrategias Motivacionales      | 51         |
| 4.  | Reconocimiento de las Funciones Realizadas   | 53         |
| 5.  | Trabajo en Equipo                            | 55         |
| 6.  | Toma de Decisiones                           | 56         |
| 7.  | Crecimiento personal y profesional           | 57         |
| 8.  | Comunicación (personal-gerencia)             | 58         |
| 9.  | Ambiente de Trabajo                          | 60         |
| 10. | Políticas de Ascensos                        | 62         |
| 11. | Beneficios Contractuales                     | 64         |
| 12. | Promoción de Talleres de Mejoramiento        | 65         |
| 13. | Compromiso Laboral                           | 67         |
| 14. | Estructura Organizacional                    | 68         |
| 15. | Estrategias Comunicacionales                 | 70         |
| 16. | Relación del Jefe con el Personal            | 72         |
| 17. | Valores en las Relaciones Interpersonales    | 74         |
| 18. | Programas de Capacitación y Adiestramiento   | 76         |
| 19. | Remuneración del Personal                    | 78         |
| 20. | Seguridad Laboral                            | 79         |
| 21. | Ambiente Laboral                             | 81         |
| 22. | Reconocimiento Laboral                       | 83         |
| 23. | Comunicación Institucional                   | 85         |
| 24. | Crecimiento y Desarrollo Personal            | 87         |
| 25. | Políticas Motivacionales de la Institucional | 88         |
| 26. | Relaciones Interpersonales                   | 90         |
| 27. | Políticas de Ascensos Institucionales        | 92         |
| 28. | Autonomía Laboral                            | 93         |
| 29. | Eficiencia Laboral                           | 94         |
| 30. | Eficacia Laboral                             | 96         |
| 31. | Plan de Acción                               | 106        |

## INDICE DE FIGURAS

|     |   | <b>Pp.</b> |
|-----|---|------------|
| 1.  | Organización del Ministerio del Poder Popular para la Salud             | 12         |
| 2.  | Estructura Organizativa de Dirección Regional de Salud del Edo. Barinas | 14         |
| 3.  | El Ciclo de Desempeño-Satisfacción-Esfuerzo                             | 29         |
| 4.  | Promoción de Estrategias Motivacionales                                 | 51         |
| 5.  | Reconocimiento de las Funciones Realizadas                              | 53         |
| 6.  | Trabajo en Equipo   | 55         |
| 7.  | Toma de Decisiones  | 56         |
| 8.  | Crecimiento personal y profesional                                      | 57         |
| 9.  | Comunicación (personal-gerencia)  | 58         |
| 10. | Ambiente de Trabajo   | 60         |
| 11. | Políticas de Ascensos   | 62         |
| 12. | Beneficios Contractuales  | 64         |
| 13. | Promoción de Talleres de Mejoramiento                                   | 65         |
| 14. | Compromiso Laboral  | 67         |
| 15. | Estructura Organizacional   | 68         |
| 16. | Estrategias Comunicacionales  | 70         |
| 17. | Relación del Jefe con el Personal                                       | 72         |
| 18. | Valores en las Relaciones Interpersonales                               | 74         |
| 19. | Programas de Capacitación y Adiestramiento                              | 76         |
| 20. | Remuneración del Personal   | 78         |
| 21. | Seguridad Laboral   | 79         |
| 22. | Ambiente Laboral  | 81         |
| 23. | Reconocimiento Laboral  | 83         |
| 24. | Comunicación Institucional  | 85         |
| 25. | Crecimiento y Desarrollo Personal                                       | 87         |
| 26. | Políticas Motivacionales de la Institucional                            | 88         |
| 27. | Relaciones Interpersonales  | 90         |
| 28. | Políticas de Ascensos Institucionales                                   | 92         |
| 29. | Autonomía Laboral   | 93         |
| 30. | Eficiencia Laboral  | 94         |
| 31. | Eficacia Laboral  | 96         |

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE CONDUZCAN A CAMBIOS EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS  
CASO DE ESTUDIO: DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DEL  
ESTADO BARINAS AÑO (2009-2010)**

**AUTORA:** Lcda. Sualin Saraitt Gómez

**TUTORA:** Dra. Betty Guerrero

**AÑO:** 2009-2010

**RESUMEN**

El objetivo del presente estudio es diseñar Estrategias Motivacionales que conduzcan a cambios en el Desempeño Laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud de Estado Barinas año (2009-2010). La metodología utilizada en esta investigación de campo de tipo descriptivo, además de la observación directa, puesto que se desarrollará con fuentes primarias la cual van a ser procesadas por medio de la aplicación de dos encuestas tipo cuestionario, la primera dirigida al personal empleado y la segunda dirigida a la gerencia de la institución. Ambas orientadas a diagnosticar el grado de motivación en el desempeño de las funciones laborales del personal que labora en la institución antes mencionada. La muestra seleccionada para esta investigación esta conformada por 76 empleados y 30 Coordinadores. Para la selección de los sujetos objeto de estudio se realizo un muestreo probabilístico estratificado. Se diseño como instrumentos de recolección de datos dos (2) cuestionario de quince (15) y trece (13) ítems respectivamente, para ser respondidos con las alternativas de respuestas: casi siempre, siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Los instrumentos se validaron con la técnica del juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un resultado de 0,99, en ambos casos. Para el análisis de los datos, se aplico la estadística deductiva, en función de la frecuencia de respuestas aportadas por los sujetos objeto de estudio, representando los mismos a través de cuadros y gráficos estadísticos, concluyendo del diagnóstico realizado que la motivación en los empleados es un factor fundamental que contribuye al logro de los objetivos y metas propuestas por la organización.

**Palabras Claves:** Estrategias Motivacionales, Desempeño Laboral.

## INTRODUCCIÓN

La motivación es una conducta que se puede aprender y modificar por medio de estrategias conductuales que puedan favorecer el comportamiento y un mejor desempeño laboral de los trabajadores en las instituciones.

La investigación tiene como propósito fundamental diagnosticar el grado de motivación existente en el personal que trabaja en la Dirección Regional de Salud (D.R.S) del estado Barinas, con el fin de proponer estrategias motivacionales que den origen a cambios en el desempeño laboral de dicho personal.

Por ello es necesario que las autoridades competentes de la Institución antes mencionada realicen la conducción adecuada del talento humano que esta bajo su responsabilidad, con la finalidad de ser más competitivos y puedan cumplir los objetivos y metas institucionales. La gerencia eficiente del talento humano es un factor fundamental que contribuye al logro de los objetivos y metas propuestas por la institución, así como lograr que el personal se identifique con las actividades que desempeña en un ambiente lleno de motivación.

Esta investigación se enmarca en el ámbito laboral, para abordar uno de los aspectos fundamentales de la gestión pública como lo es la motivación del talento humano que participa dentro de ella, especialmente los que laboran en la Dirección Regional de Salud (D.R.S) del estado Barinas, como un factor indispensable para el logro de las políticas, objetivos y metas propuestas por dicha institución. Por esta razón, se investiga la motivación del Personal de la Dirección Regional de Salud desde varios puntos de vista, con la finalidad de conocer y determinar con claridad las causas que inciden en esta variable la cual es influyente en el comportamiento humano.

Entre los aportes de esta investigación se destacan: la importancia de los contenidos teóricos sobre aspectos significativos del desempeño laboral y su relación con la motivación, así como la necesidad que tiene el empleado público de sentirse motivado a fin de lograr un nivel de desempeño acorde a su crecimiento personal y profesional. En este sentido, vale la pena destacar que para la realización de la

investigación se toma en consideración el posible aporte que puede hacerse en el esfuerzo para mejorar la calidad de la gerencia en la Dirección Regional de Salud (D.R.S) del Estado Barinas por considerar que es allí donde se materializa la gestión del ciudadano y donde recurren la mayoría de las personas en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas referidos a la salud de la población del estado.

El presente proyecto se estructura en cinco capítulos los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I, comprende el planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación (general y específicos), justificación de la investigación.

El Capítulo II, comprende el marco referencial conformado por los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales, definición de términos básicos y operacionalización de las variables.

El Capítulo III, comprende El marco metodológico estructurado de la siguiente manera: Tipo de Investigación, Diseño de la investigación, Población y Muestra, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad, Procedimientos y análisis de datos.

El Capítulo IV, plantea y analiza los resultados obtenidos mediante la aplicación de dos (2) cuestionarios, el primero dirigido al Personal Directivo (Coordinadores) 30 en total, y el segundo al Personal Empleado 76 en total, aplicados a la Institución (Dirección Regional de Salud Barinas). Se especifican los cuadros y gráficos correspondientes, con su respectiva descripción y análisis.

Capítulo V: La propuesta, que aborda los objetivos, fundamentación, y presentación de la propuesta, en general.

Por ultimo las conclusiones y recomendaciones, donde se exponen los principales resultados y aportes más significativos, así como las conclusiones que arrojó la investigación en función de los objetivos trazados y que a su vez permiten definir las recomendaciones pertinentes. También se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento y Formulación del Problema**

Las naciones que cuentan con un importante número de personas motivadas hacia el logro común y personal tienden a mostrar un rápido y elevado crecimiento económico y social. Este nuevo siglo esta demandando un mayor rendimiento, aplicación de la creatividad y nuevo estilo de trabajo con un gran contenido innovador y una mentalidad mas abierta ante los cambios que se experimentan y a los que ya se vislumbran.

Sin embargo es importante resaltar el rol que ejerce el hombre en sus puestos de trabajo; en el desarrollo de su actividad profesional y en la ejecución de cualquier oficio ya que toda labor requiere de ciertas destrezas e inteligencias que vienen dadas por un conjunto de necesidades básicas como: luz, aire, crecimiento personal y autorrealización; dicho planteamiento permite afirmar lo que sustenta Quezada (2005).

Una necesidad de tensión, inicia y guía el comportamiento hasta que se alcanza la meta que destruye la tensión o hasta que la tensión sede de algún otro modo. La tendencia positiva y material del hombre es la de dirigir su energía hacia la satisfacción de sus necesidades. (p.35).

De allí que el hombre como base fundamental de toda organización, le deben ser reconocidos de manera integral sus necesidades, habilidades y sentimientos. En fin todo ser humano debe ser tratado con dignidad y este a su vez es poseedor de derechos que son inminentes e irrevocables. Frente a esta situación surge una concepción laboral enmarcada en principios humanísticos y de participación donde el

hombre pasa a formar parte de las políticas y de la razón de ser de la institución.

Esto conduce según Klisberg (2003).

Hacia la definición de un perfil gerencial con pensamientos estratégicos, más reflexivos y dinámicos con la finalidad de lograr cambios de conducta en el personal que faciliten el desarrollo organizacional e individual. (p.48).

De esta manera, para que exista una vinculación positiva entre el empleado y la organización debe existir relación entre el propósito del individuo, las expectativas que este genere en él y las que posee el empleador; mientras estas se satisfagan el individuo se mostrara motivado.

En este mismo orden de ideas, se puede señalar que toda organización a través de sus gerentes, poseen la responsabilidad de generar escenarios que impulsen a incrementar el nivel de expectativas y con ello la productividad del empleado. En la medida en que los miembros de un equipo de trabajo se sientan comprometidos ante ellos y ante la organización a la que pertenecen guiados y orientados hacia una mejor calidad de vida en el trabajo dentro de la cual los empleados estén motivados a realizar sus funciones, a ser reconocidos por sus esfuerzos y premiados por su desempeño, mas que tratados con indiferencia; en esa misma medida las empresas estarán dirigidas a obtener altos niveles de productividad en el logro de sus metas.

En este proceso de globalización en el que se encuentra inmerso la gestión organizacional cabe destacar la reorientación en el proceso de toma de decisiones y liderazgo ante la gran diversidad de contingencias que a diario se presentan en las instituciones públicas, las cuales presentan actualmente indicadores que no son muy favorables y que reflejan un bajo rendimiento institucional.

Por lo anterior expuesto, es importante considerar que una de las causas más comunes que pueden incidir en el bajo rendimiento de las instituciones públicas, es posiblemente la ausencia o poca motivación del talento humano que laboran en las instituciones del estado.

En esta línea de pensamiento, Romero, (2005), plantea lo siguiente:

La carencia de necesidades motivacionales en las personas que laboran en instituciones públicas puede generar una cultura hacia la pobreza psicológica. Esta pobreza motivacional esta expresada en la orientación externa respecto al control conductual, bajo necesidad de logro y poco rendimiento en el desempeño laboral. (p.45)

De la reflexión anterior, se puede enunciar que la motivación es uno de los aspectos básicos de una organización. Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, entre los miembros de una organización se debe disponer de una fuerza de trabajo, suficientemente motivada que tienda a generar una mayor satisfacción laboral y un desempeño eficiente que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Respecto a las organizaciones públicas éstas poseen como característica fundamental; que están integradas por seres humanos orientados al logro de objetivos y metas comunes; por lo que se les considera la clave de éxito de toda empresa, por lo tanto para que las personas se sientan motivadas es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidad, que se les de reconocimiento por sus ideas y que sean elogiados para cumplir determinadas funciones, hecho que debe cumplir todo gerente con la finalidad de lograr los objetivos de la organización. De allí que el éxito o el fracaso de los gerentes en la obtención de los objetivos organizacionales, puede depender de cuán motivado esté el talento humano dentro de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, se explica por que en la actualidad el talento humano de las organizaciones de carácter público manifiestan cierta apatía y desinterés, por los objetivos institucionales, esto se debe posiblemente a la aplicación de estrategias autocráticas.

Al respecto Calzadilla (2003) expone:

Las instituciones públicas carecen de un cuerpo gerencial con actitudes y aptitudes favorables para el desempeño de los actos administrativos, racionalidad en el proceso de toma de decisiones y liderazgo ante los complejos problemas; siendo esta la necesidad en la que se encuentra el estado en la actualidad. (p.146).

Es por ello que la mayoría de las organizaciones de carácter público deben centrar sus intereses en seguir de cerca la conducta del trabajador venezolano en relación a su desempeño y rendimiento en el trabajo para así lograr concretar con éxito los objetivos y metas propuestas. En este sentido, Romero (2005) expone al respecto que “el hombre es un mestizo, caracterizado por la presencia de la motivación con la tendencia a externalizar la responsabilidad y rechazar el trabajo” (p.34).

El autor agrega al respecto que los trabajadores que laboran en las instituciones públicas venezolanas generalmente poseen una concepción del trabajo como algo rutinario, impuesto y aburrido y no como una fuente de conocimientos, experiencias, desarrollo de habilidades y destrezas y un mecanismo de motivación, lo que ha originado ciertas opiniones negativas por parte de la colectividad debido a que la atención y hospitalidad de los empleados es pésima debido a que el funcionario público se siente desmotivado sin un mayor interés de prestar a cabalidad las actividades asignadas.

Frente a tal situación es necesario que la gerencia tome conciencia humanista y que preste una mayor atención a lo que hoy se conoce como el talento humano ya que es considerada la clave de éxito de las organizaciones, donde deben impulsar y mantener motivadas a realizar sus funciones que vayan en pro del crecimiento personal y profesional y por ende lograr un comportamiento orientado hacia la obtención de altos niveles de productividad, calidad y competitividad institucional.

En tal sentido estas concepciones teóricas, parecieran no corresponder con la realidad, ya que se aprecian actitudes del gerente caracterizadas por ser autocrático personalista situación que probablemente incide en la poca motivación de los empleados públicos.

De allí que la conceptualización expresada hasta aquí lleva a originar algunas interrogantes que permiten relacionar la teoría con la práctica laboral enmarcada en el contexto de las instituciones públicas sin fines de lucro.

¿El cuerpo gerencial de la Dirección Regional de Salud (D.R.S) del estado Barinas promueve una acción laboral enmarcada en principios de crecimiento y

desarrollo personal?,

¿Cuáles son las estrategias de motivación implementadas por la gerencia de la Dirección Regional de Salud para orientar el comportamiento del empleado hacia la productividad?,

¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud?

Dentro de los objetivos de esta investigación se plantea dar respuesta a las interrogantes expuestas anteriormente con la finalidad de diseñar un plan de estrategias motivacionales que impulse a la gerencia a presentar un carácter flexible, innovador, creativo, participativo en la toma de decisiones para generar soluciones y lograr motivar e integrar su talento humano, condición esta que permitirá entre otras cosas crear un mayor dinamismo en la organización y así lograr que sus empleados se sientan comprometidos con la organización.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un Plan de Estrategias Motivacionales que conduzcan a cambios en el Desempeño Laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del estado Barinas durante el lapso comprendido entre los meses (Enero del año 2009 - Marzo del 2010).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las estrategias utilizadas por la gerencia en la Dirección Regional de Salud (D.R.S) para estimular el crecimiento personal y profesional.
- Describir los planes de acción que promueve la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas (D.R.S) para el crecimiento y desarrollo de su personal.
- Determinar los niveles de motivación que tiene el personal con respecto al Desempeño Laboral.

- Presentar un Plan de estrategias motivacionales que conduzcan a cambios en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del estado Barinas. (D.R.S).

### **1.3 Justificación**

Esta investigación esta orientada a manifestar los posibles problemas o fallas del personal empleado de la Dirección Regional de Salud (D.R.S) y a la vez realizar sugerencias o implementar pautas en cada caso, para que sean aplicables por la gerencia o quien tenga la potestad de hacer las correcciones necesarias a los trabajadores, logrando de esta manera obtener una mayor motivación del personal empleado de la institución y por ende un rendimiento significativo en las actividades laborales con un mejor espíritu de compromiso y habilidad en el trabajo. En este mundo globalizado las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios y a las contingencias que se presentan constantemente tomando una actitud proactiva.

Por lo tanto, resulta pertinente acotar que la presente investigación se justifica porque representa una alternativa de solución a la problemática planteada como lo es la propuesta de estrategias motivacionales que conduzcan a cambios en el desempeño laboral del personal empleado de la Dirección Regional de Salud (D.R.S) del estado Barinas (Enero del año 2009 - Marzo del 2010).

Se considera que los aportes de este trabajo de investigación están ubicados en dos puntos diferentes, la primera sería que si la evaluación resulta positiva en todos sus aspectos, pudiera tomarse como referencia a seguir por investigaciones similares, la segunda sería que la investigación logre reconocer e identificar las debilidades que pueda presentar la Dirección Regional de Salud (D.R.S) y que además se originen ideas y propuestas de soluciones viables en un periodo de tiempo corto, con la finalidad de lograr una mayor motivación laboral.

Por otra parte es bueno acotar, los lineamientos de investigación emanados de la UNELLEZ, donde la referida investigación esta enfocada en el área de las ciencias económicas y sociales cuya línea de investigación esta orientada a la gerencia publica ya que comprende el estudio de las organizaciones públicas con miras a optimizar el

talento humano, el crecimiento económico y el bienestar social de la comunidad y por ende del país en general.

Lo expuesto en los párrafos anteriores, sustenta la relevancia científica y social de la investigación planteada ya que a partir de los resultados que se alcancen se podrá contribuir para contar con un personal con eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos.

## **1.4 Alcances y Limitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

La presente investigación tiene como punto de acción la Dirección Regional de Salud (D.R.S) del Estado Barinas, constituida por el personal empleado que allí labora, donde los resultados obtenidos sólo se consideran válidos para este grupo de personas, aunque existe la probabilidad de extrapolarse a instituciones con caracteres similares.

De igual manera, la propuesta esta dirigida a esa población con la finalidad de lograr cambios en el desempeño laboral que le induzca al crecimiento personal y profesional, donde las estrategias que se proponen pueden ser utilizadas y aplicadas en otras instituciones de la región.

En este mismo orden de ideas, se considera concluir la referida investigación en el lapso comprendido entre los meses (Enero del año 2009 - Marzo del 2010), para así lograr determinar los efectos que producirá el abordar dicha investigación (ver Anexo E).

### **1.4.2 Limitaciones**

Las principales limitaciones que se presentan están referidas primero a la poca receptividad por parte de los directivos debido a la ocupación de sus actividades y segundo a posible falta de cooperación por parte de los empleados de la institución a responder el cuestionario (encuesta) suministrado por la investigadora.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1 Antecedentes**

Una variable contextual identificada como antecedente potencial del compromiso con la meta son las restricciones situacionales. Ellas integran ciertos aspectos del entorno laboral por ejemplo; falta de tiempo, materiales, información, entre otras que actúan como obstáculos para el desempeño impidiendo que los empleados puedan traducir plenamente su habilidad y motivación en desempeño. Los empleados enfrentados a restricciones se sienten frustrados porque no pueden desempeñarse bien a pesar de tener la motivación y la habilidad para alcanzar el éxito. De tal manera, que para la investigación se encontraron los siguientes antecedentes, cuyos aportes sustentan al estudio.

##### **2.1.1 Históricos**

###### **2.1.1.1 Dirección Regional de Salud**

La Dirección Regional de Salud del Estado Barinas a través del Ministerio del Poder Popular para la Salud (M.P.P.S) es una institución pública que promueve los servicios y programas dirigidos a mejorar las condiciones de salud de la población en general del estado Barinas, y está orientada a planificar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades médico-asistenciales a nivel regional, prestando apoyo a toda la red hospitalaria y ambulatoria del Estado. Tiene como lema promover, prevenir, restituir y rehabilitar la salud del individuo. Ministerio del Poder Popular para la Salud (M.P.P.S). (Página Web en línea). (<http://www.mpps.gob.ve/ms/>). (2004-06-17).

Se encuentra localizado en la ciudad de Barinas, en la Avenida San Luís, cruce con Calle Mérida, antigua sede de Sanidad, en la Parroquia El Carmen, Municipio Barinas, estado Barinas. Cuenta con 1983 empleados distribuidos de la siguiente manera: Acción Central 284 (donde 96 empleados fijos corresponden a la D.R.S) y el resto 188 están distribuidos en las distintas (redes ambulatorias y hospitalarias), Nivel de Atención I (red ambulatoria), 536, Nivel de Atención II (Red ambulatoria especializada) 96, Nivel de Atención III (Red hospitalaria) 982, Contraloría Sanitaria 85, (Datos suministrados por el departamento de Recursos Humanos de la D.R.S del Estado Barinas)

Esta organizada en siete (7) Distritos Sanitarios, contando con un total de 246 establecimientos de Salud distribuidos en dos (2) hospitales tipo III, (6) seis hospitales tipo I, un ambulatorio urbano tipo III, (22) ambulatorios urbanos tipo I, 44 ambulatorios rurales tipo II y 171 ambulatorios rurales tipo I, además de Barrio Adentro II: 1 centro de alta tecnología, 17 centros de diagnóstico integral, 17 salas de rehabilitación integral Barrio Adentro I depende directamente de la misión médicos Cuba-Venezuela.

#### **2.1.1.2 Reseña Histórica del Ministerio del Poder Popular para la Salud**

El Ministerio de Salud y Desarrollo Social fue creado conforme al Decreto 253 del 10 de Agosto de 1999, con rango y fuerza de Ley Orgánica de Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Central, publicado en Decreto N° 369, Gaceta N° 36.850 de fecha 14 de diciembre de 1.999. El ahora denominado Ministerio del Poder Popular para la Salud (M.P.P.S), continúa un proceso político hacia el desarrollo de una nueva direccionalidad en las políticas sociales del Estado venezolano, en plena correspondencia con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, los Lineamientos Generales del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2007-2013 y el Plan Estratégico 2007-2014 del Ministerio. Le corresponde al Ministerio de Salud la regulación, formulación y seguimiento de políticas, la planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en materia de salud integral.



**Figura 1.** Organización del Ministerio del Poder Popular para la Salud (M.P.P.S).  
Fuente: [www.mpps.gov.ve](http://www.mpps.gov.ve)

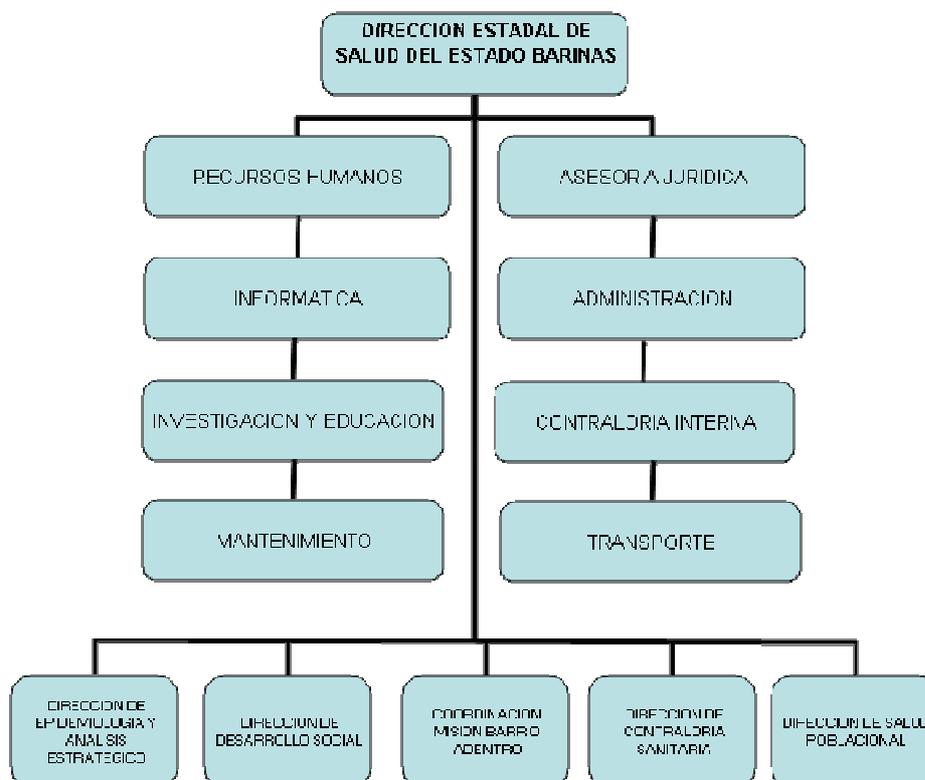
El Ministerio del Poder Popular para la salud, tiene las principales finalidades políticas las cuales apuntan hacia el reordenamiento de las estructuras institucionales de gestión y las redes de atención de carácter gubernamental para:

- Hacer de los Derechos Sociales y la Equidad las bases de un nuevo orden social, de justicia y bienestar para todos y todas.
- Combatir las inequidades, reduciendo el déficit de atención y las brechas entre grupos humanos y territorios.
- Rescatar lo público en función del interés colectivo, potenciando ciudadanía con capacidad en el diseño y ejecución de políticas que impacten en el desarrollo social del país.

Este organismo tiene como misión establecer la rectoría del Sistema Público Nacional de Salud, a través del diseño, implementación y supervisión de las políticas y estrategias que contribuyan al fortalecimiento e integración de los diversos entes prestatarios del servicio y atención en salud con la finalidad de mejorar la calidad de vida y salud de la población.

Así mismo, es el ente encargado de los programas de saneamiento y contaminación ambiental referidos a la salud pública, en coordinación con entidades estatales y municipales; la regulación y fiscalización sanitaria sobre los alimentos al consumo humano, el suministro de agua potable y la producción y venta de productos Farmacéuticos, cosméticos y sustancias similares; la inspección y vigilancia de toda profesión o actividad que tengan relación con la atención a la salud.

Le corresponde además la regulación, formulación coordinación, programación, seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias y planes dirigidos a lograr el desarrollo social de la Nación; con especial atención en los sectores más vulnerables de la población; coordinar las acciones, planes y programas que, articulados a las políticas económicas, propicien el desarrollo socio-económico equilibrado y sustentable; facilitar la integración de los diversos componentes del desarrollo social, mediante la creación y coordinación de redes operativas; promover y desarrollar la participación, como expresión fundamental de la ciudadanía; así como las demás competencias que le atribuyan las leyes.



**Figura 2.** Estructura Organizativa de Dirección Regional de Salud del Edo. Barinas.  
**Fuente:** Dirección Regional de Salud Estado Barinas. (2009).

## 2.2 Investigaciones Previas

Dentro del marco de los trabajos consultados se encuentran: el trabajo de grado de Puerta de García (2000), titulado Factores Motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería de sala de partos. Esta investigación se realizó con el objetivo de determinar los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería de sala de partos del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio María Pineda" de Barquisimeto, de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población y muestra estuvo conformada por cincuenta y siete (57) sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por veinticuatro preguntas cerradas, con cuatro alternativas de respuesta en escala de Lickert. Dicho cuestionario fue sometido a validez por juicio de expertos. Los resultados evidenciaron que el factor motivador mayor es el amor a la labor que realizan,

aspecto que contribuye positivamente en el desempeño, sin embargo, este último queda limitado por el ambiente en que se desenvuelve carente de las necesidades básicas y con poco reconocimiento, remuneración injusta y sin ninguna recompensa pública. Estos resultados permiten afirmar que se deben implementar estrategias que incrementen los factores motivadores que le permitan desempeñarse en un ambiente adecuado, situación que influye en la actitud motivacional del personal de enfermería y redundando en una prestación de servicio de alta calidad al individuo, familia y comunidad.

Atalaya (2000) expresa en su artículo titulado Satisfacción Laboral y Productividad, la importancia de la satisfacción laboral como facilitador de la productividad en las organizaciones. Se revisan las teorías de la satisfacción laboral, entre quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

Maribel Rojas Parra (2001), titulado Diseño de un programa de motivación del recurso humano como vía de desarrollo organizacional para BANINVEST Banco de Inversión C.A.

El objetivo del estudio fue diseñar un programa de motivación del personal para implementarlo como vía de desarrollo organizacional para BANINVET Banco de Inversión, C.A. Se observó que existía descontento en forma general del personal por la baja remuneración, falta de rotación en las diferentes áreas de la institución, capacitación y adiestramiento del mismo. Esta investigación está enmarcada dentro del tipo de campo y bibliográfico, con proyecto factible por cuanto atiende a las necesidades de la institución. El instrumento de recolección de datos fue la encuesta donde se halló las deficiencias humanas que originaron el problema. La población en

estudio fue el personal de BANINVET Banco de inversión C.A. La totalidad de la información recabada fue analizada e interpretada a través de matrices. En función del diagnóstico que sustenta la propuesta se concluye que la institución debe llevar a cabo la estrategia de motivación, por cuanto es determinante en el éxito o fracaso de la organización.

Sierra E. (2001), en su trabajo de grado titulado “Estrategias motivacionales con orientación al logro para inducir cambios en el comportamiento laboral de los empleados.” (Caso Alcaldía del Municipio Páez del Estado Apure), diseñó un conjunto de estrategias motivacionales con orientación al logro para inducir cambios en el comportamiento laboral en los empleados de la Alcaldía del Municipio Páez del Estado Apure. La muestra seleccionada para esta investigación estuvo conformada por 62 empleados y 21 gerentes para recopilar la información se utilizaron encuestas, la primera encuesta va dirigida al personal empleado y la segunda a la gerencia de la institución, ambas se orientan a diagnosticar la aptitud del personal hacia el logro.

Los resultados evidencian la necesidad que tienen los empleados de ser orientados en el manejo de técnicas conductuales para inducir el comportamiento operativo al logro, razón que justifica el diseño del presente conjunto de estrategias motivacionales dirigidas al empleado y por ende mejorar el comportamiento laboral, por lo que del análisis de los resultados se desprendió que la motivación al logro de las metas propuesta es bueno, aunque existen algunos parámetros que pudieran señalar hacia la baja de esta motivación.

Así mismo Añez (2006) sostiene que el estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg. El estudio fue no experimental, descriptivo, de campo, ex post facto, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert., validados por expertos. Para el cuestionario Cultura Organizacional se obtuvo una confiabilidad de 0.9192 y para el cuestionario Motivación Laboral de 0.8330. La población en estudio fue estratificada por facultad, dedicación y género, seleccionándose una muestra de 87 docentes, los datos se analizaron con estadística

descriptiva y la correlación por el método de análisis por factores y coeficiente Pearson. Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas se recomienda una intervención sobre éstas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada.

También, se logro detectar el trabajo de Bastidas (2007), que lleva por titulo: “Impacto del liderazgo y la motivación del talento humano en el desarrollo institucional de la alcaldía del municipio Barinas del estado Barinas”. El mismo persiguió el objetivo de analizar el impacto del liderazgo y la motivación del talento humano en el desarrollo institucional de la alcaldía del municipio Barinas del estado Barinas año 2007.

Se realizó un estudio descriptivo que permitió analizar los factores y características en la influencia del liderazgo y la motivación en el desempeño laboral del talento humano; este estudio de índole descriptivo con un diseño de campo, permitió medir las variables de la investigación. Se llegó a la conclusión, producto del resultado obtenido que es bajo el impacto del liderazgo y la motivación, donde el talento humano esta percibiendo la incorporación de sus niveles cognoscitivos en el desarrollo institucional de la alcaldía.

Del análisis realizado al antecedente, se pudo inferir que los directivos influyen de manera determinante en la motivación del recurso humano en las organizaciones, y que dependiendo del liderazgo que éstos desarrollan, se verá reflejado en las personas que laboran en las instituciones.

Como bien se puede observar estos antecedentes confirman de cierta manera que la motivación es importante cuando se quiere llevar a las empresas u organizaciones a niveles altos de eficiencia laboral, acompañado de liderazgo, manejo del poder, entre otros.

Al mismo tiempo, se puede citar la tesis de maestría realizada por Jiménez (2007) titulado “Análisis de las Funciones Gerenciales y su Relación con el Clima Organizacional de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra de Barquisimeto, estado Lara”, la investigación se desarrolló con el objeto de analizar las funciones gerenciales y su relación con el clima organizacional de la unidad estatal del ministerio de agricultura y tierra, Barquisimeto, Estado Lara, la misma se basó en el desarrollo de las funciones gerenciales (planificación, organización, control y dirección), así como también los factores del clima organizacional (liderazgo, toma de decisión, motivación y comunicación) de la misma manera, se describió el clima organizacional y las funciones gerenciales de la institución, para dar respuestas al planteamiento del problema se recurrió a fuentes bibliográficas especializadas. La metodología utilizada define esta investigación como descriptiva y de campo, además de la observación directa, puesto que se desarrolló con fuentes primarias procesadas por medio de la aplicación de dos encuestas tipo cuestionario, a los gerentes de las once (11) unidades de la institución. El estudio fue realizado sobre una muestra de 11 gerencias. Para el análisis de las variables se empleo dos cuestionarios con cinco alternativas (siempre, casi siempre, no responde, casi nunca y nunca). Los resultados evidenciaron que el cien (100) por ciento de la muestra consultada afirma intervenir en el proceso de planificación.

De igual manera, podemos mencionar, la tesis de maestría realizada por el Lcdo. Martínez A. (2007) titulado Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo Vicerrectorado de servicios administrativos UNELLEZ Municipio Barinas.

El objetivo del presente estudio es diseñar un programa de estrategias motivacionales para el mejoramiento en el desempeño laboral del personal administrativo UNELLEZ Municipio Barinas. La muestra seleccionada para esta investigación estuvo conformada por el personal administrativo siendo ellos 26 y 9 gerentes. La investigación se ubicó como proyecto factible, el cual estará instrumentado en tres fases: Fase I, Diagnostico, Fase II estudio de la factibilidad, y fase III Diseño del proyecto. Para recopilar la información se utilizaron dos

instrumentos I cuestionario A y el instrumento II cuestionario B, con escala de frecuencia a través del programa SPSS 11, y la aplicación de juicios de expertos en el área gerencial y psicológica así como el área metodológica. Las variables medibles fueron estrategias motivacionales y desempeño laboral, dentro de ambas se estudian los aspectos administrativos y psicológicos como aspectos legales.

La primera encuesta dirigida a los miembros de la gerencia y la segunda dirigida al personal administrativo, ambas se orientan a diagnosticar la actitud del personal hacia la motivación y el proceso de optimización del desempeño. En los resultados se constató una carencia de planificación y directrices claras, igualmente no se evalúan estos planes lo cual trae como evidencia la necesidad que tiene el personal administrativo de ser orientado en el manejo de técnicas conductuales para inducir el comportamiento operativo hacia el logro. La investigación quedó estructurada en 6 capítulos, llegando a la conclusión que la motivación del personal administrativo es un factor fundamental que contribuye al logro de los objetivos y metas propuestas por la institución.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 La Motivación**

Para Robbins (2001), “la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de

esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (p.212). Vroom, (2001) define la motivación como “un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo”. (p.73). De allí que la motivación es el medio necesario para lograr los objetivos que se traza toda institución, los cuales son conducidos por esfuerzos que van dirigidos a la satisfacción común de todas las personas que laboran dentro de la organización.

### **2.3.2 La Organización, el Gerente y la Motivación**

Para Hodgetts, (2001) las organizaciones a través de sus gerentes poseen la responsabilidad de generar los escenarios necesarios para que aquello que en un principio sirvió de motivo se convierta en un agente que lo impulse a incrementar el nivel de expectativas y con ella la productividad y el valor agregado del empleado, pero es humanamente imposible garantizar que los esfuerzos que realice una empresa sean efectivamente elementos motivadores, pues ello dependerá de la percepción individual de quien lo experimenta, su realidad y la forma en que pueda cubrir sus necesidades. Elementos como el ambiente de trabajo, buena gerencia, salarios, beneficios y otros factores laborales han de fungir como ingredientes para mantener motivado al empleado, no para motivarlo, pues tal condición es de su exclusiva responsabilidad y solo él puede determinar si los esfuerzos que realiza la empresa satisfacen sus necesidades, de lo contrario la carga de la desmotivación recaería en un tercero que poco o nada tiene que ver con la necesidad ni con el motivo, pero sí con la expectativa.

Es simple, las organizaciones ofrecen oportunidades de crecimiento, desarrollo o de ocupación, a ello están vinculados los ingresos y estabilidad laboral que dependerán del desempeño de quienes se empleen en ella, así mismo las empresas deben ofrecer un ambiente acorde a su realidad el cual ha de estar orientado a facilitar las labores, alimentar la creatividad y propiciar una salud psíquica y física al personal en beneficio de todos sus integrantes y de los procesos que ella posee, elementos que

al conjugarse de manera efectiva pueden motivar el interés por pertenecer a esa organización, pero no la necesidad de ello.

Las necesidades varían en intensidad dependiendo del individuo, aún cuando pueden ser las mismas cada cual las jerarquizará de una manera particular, ello es lo que impide a las organizaciones lograr la satisfacción cuando se utilizan herramientas cuyo propósito es motivar en vez de mantener la motivación. El individuo se mantendrá motivado cuando observe que sus expectativas se encuentran niveladas con las de su entorno y viceversa.

Resultado de la reacción individual al ambiente, Dessler (2001:96) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan. Es bueno resaltar que la motivación afecta de manera positiva o negativa la conducta de las personas donde todo dependerá del grado de satisfacción que tenga el individuo.

### **2.3.3 Teorías de la Motivación**

Son determinantes las distintas teorizaciones que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han rodeado a los autores. En el desarrollo de esta investigación se hará mención a las especulaciones dadas por Maslow, McGregor, McClelland y Herzberg siendo estas teorías base fundamental que soportan la definición práctica de la motivación.

### **2.3.3.1 Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)**

Robbins (2001), señala Maslow clasifica las motivaciones humanas y su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo...), necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad). Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice.

El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

### **2.3.3.2 Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)**

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que

subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados.

El enfoque de (Robbins, 2001), sostiene todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. McGregor trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos.

El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.

En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría “Y” según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría “X” tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones.

Un gerente orientado por la Teoría “Y”, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que

concuerta con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo.

### **2.3.3.3 Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herzberg)**

Por su parte, Robbins (2001) plantea la Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen satisfacción. (Robbins, 2004).

Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

### **2.3.3.4 Teoría de las Necesidades Secundarias (David McClelland)**

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. El autor citado plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de

necesidades: necesidades de afiliación (Naf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (Nlog), que influyen en el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (Npod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Estos tres tipos de motivación o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad.

Es conveniente acotar que existe una estrecha relación entre esas motivaciones y los agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland (2000) estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro.

Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

McClelland (2000) estableció que para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel de todo gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

#### **2.3.4 Establecimiento de Estrategias de Motivación**

Para Vanegas (2006), el secreto de la obtención del éxito en cuanto a las estrategias de motivación para el incremento de la productividad, reside en aprender a liberar el potencial oculto de las personas, consiste en ayudar a los trabajadores de todos los niveles, desde el encargado de limpieza hasta el ejecutivo, a experimentar el sentimiento de su propio poder.

Se obtendrá éxito sí:

- Se plantea claramente a la gente lo que se espera de ella. Si no hay una definición clara de la responsabilidad, las personas son como naves sin brújula en el mar.
- Conocen y saben por qué hacen lo que hacen. Todos deben estar en condiciones de percibir la correlación entre las responsabilidades de su cargo y las metas y los objetivos de su departamento y de la empresa.
- Antes de emplear a una persona se le muestra una descripción escrita del cargo. Se necesita asegurar que la persona tiene la comprensión clara y coincide con la del empleador.
- Si el empleado distingue desde un principio las diferencias entre las responsabilidades de su cargo y las tareas que deben ejecutarse con la finalidad de cumplir con esas responsabilidades.
- Se ayuda a la gente a experimentar un sentimiento de orgullo y posesión de las responsabilidades que se le asignaron.
- Se evitan la duplicación de responsabilidades.
- Cuando se contrata una persona se le revisan las responsabilidades del cargo y los correspondientes niveles de autoridad.
- Se establecen los controles necesarios para garantizar que la persona esté ejerciendo debidamente su autoridad.
- Una persona abusa de su autoridad, se adopten las medidas correctivas necesarias.
- Se desafían a las personas para que alcancen normas de excelencia. Una persona nunca puede saber de qué es capaz mientras no se esfuerza más allá de los límites alcanzados anteriormente.
- Uno mismo debe dar el ejemplo para alcanzar normas elevadas de excelencia.
- Cuando otros departamentos de la empresa muestran negligencia, se adoptan las medidas necesarias para reducir en todo lo posible los efectos adversos sobre su propio personal.
- Se utiliza el entrenamiento como un modo para fortalecer la autoestima.
- Se estimula a la gente para el aprendizaje, quebrantando su resistencia al cambio.

### 2.3.5 Estrategias de Poder

Para Vanegas (2007), se plantea claramente a los trabajadores de todos los niveles, de las empresas el sentimiento de poder intrínseco de cada individuo, la capacidad de realizar algunas labores y de mando alterno.

- En caso de que existan problemas de comunicación en la empresa y éstos afectan a su personal, trate de trabajar a través de las líneas de información para corregirlos. Comunique sólo la información necesaria
- Se transmite la información de las metas, los planes y los objetivos de la empresa y el departamento, la información proveniente de otras áreas, las actualizaciones acerca de los progresos realizados, la información referente a la industria, la información respecto de las distintas disciplinas, los cambios inminentes y las razones que justifican sentirse orgulloso.
- Se asesora a la gente con frecuencia.
- Se adopta una retroalimentación a la persona. Teniendo en cuenta las necesidades y la personalidad del individuo.
- No se descuida al empleado de elevado rendimiento porque es capaz de cumplir por sí mismo las normas. Además de que se le provee de una retroalimentación que le ayude a desarrollarse más allá de los límites del cargo actual.
- Se reconoce a los empleados como miembros de un grupo, sin olvidar que también son individuos.
- Se reconoce a las personas tanto como sus realizaciones, asegurándose de que el reconocimiento sea oportuno.
- Demuestra la confianza delegando tareas importantes y la correspondiente autoridad.
- Se le ayuda a su personal a percibir el fracaso como una experiencia positiva. Además de que se le ayude a minimizar sus fracasos alentando y recompensando la asunción de riesgos, castigando la inactividad y la indecisión.
- Se reafirma el sentimiento de valía de personal de cada uno cuando fracase y

nunca avergonzando a la gente frente a sus pares. Autorizando a la gente a fracasar, pero subrayando la importancia de alcanzar simultáneamente normas de excelencia.

- Se tratan con Dignidad y Respeto.
- En síntesis es necesario explicarles a las personas en qué consiste su tarea, concederles la autoridad necesaria para ejecutarla, fijar normas de excelencia, instruirlos, proporcionarles el conocimiento y la información necesarios, aportarles retroalimentación, reconocer sus esfuerzos, confiar en cada uno y respetarlos. Si se procede de esa manera con cada una de las personas que trabajan, se habrá creado un ambiente que conduce al éxito.

### **2.3.6 Desempeño Laboral**

Hoy en día los trabajadores son cada vez más autónomos y con intereses y responsabilidades dentro y fuera de la empresa, estos trabajadores cada vez están más informados del mundo que les rodea y de las posibilidades que existen fuera de su empresa. También están más dispuestos a pedir explicaciones y justificaciones de sus jefes.

Atkinson, (2001) sostiene la calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

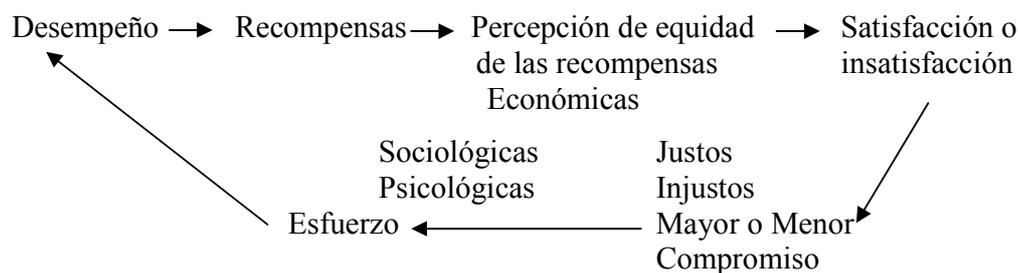
Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con

reglas formales.

Un alto desempeño contribuye a una gran satisfacción en el empleo (ver figura 3), la secuencia es que un mejor desempeño por lo general produce mayores recompensas como justas y equitativas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño.

En cambio, si se consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción.

En todo caso el nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso, lo cual a su vez afecta el esfuerzo y finalmente al desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo que opera continuamente. La implicación que esto tiene para los directores y gerentes, es que deben esforzarse por apoyar el desempeño de sus empleados.



**Figura 3.** El Ciclo de Desempeño-satisfacción-esfuerzo.

**Fuente:** Keith, D. (2001). El Comportamiento Humano en el Trabajo.

Según la Real Academia Española, Desempeño es actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

Páez, (2010) argumenta la Lcda. Maria Fernández participante del programa de postgrado en Gerencia de la Calidad y Productividad del Área de postgrado de FACES (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales) de la Universidad de Carabobo, señala, que el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de la competencia de cada

individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición del desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Por otra parte la licenciada agrega que el desempeño de los empleados de una organización tiene que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuando aplicar los correctivos adecuados.

Para Algard y Bried (2000), el nivel de desempeño de una persona esta determinado, por el nivel de esfuerzo ejercido. A la vez el esfuerzo ejercido de una persona esta en función de la motivación.

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Bohórquez (2004) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño esta conformado por actividades tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir.

Stoner (2002) afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral esta referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus

resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2001), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

### **2.3.6.1 Elementos del Desempeño Laboral**

El desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades, y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Según Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto Chiavenato (2000) expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo,

calidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002) al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para la autora las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2001), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo realizado por los gerentes es atender las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas.

Siguiendo el mismo orden de ideas el desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de este conjunto de factores lo que proporcionara un sistema adecuado de desarrollo del desempeño del los individuos dentro de la organización.

### **2.3.6.2 Factores de motivación y su relación con el Desempeño Laboral**

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: Está referida al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los

empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos.

Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

El dinero (salario): es a la luz de Koontz (2000), un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas y tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, entre otros; para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa, el escenario de cinco

años en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho, antes los empleados reclamaban mejores sueldos, hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo.

En este contexto, entonces, Koontz (2000) sostiene que es necesario cambiar las reglas del juego. “Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a la medida de cada persona”.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados entre otros.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

La Capacitación del Personal: Tal como lo indica Chiavenato (2002) la necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la

transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Ésta situación repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales): Para Dessler (2001), los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados: La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad Palomino, (2000) señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleado que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La

temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

Mejorar la autoestima en la empresa: Mejorar los niveles de autoestima de los empleados en una empresa fomenta un mayor desempeño laboral, mejorando la eficiencia y las utilidades de la empresa. La importancia al aumentar el desempeño laboral merece la atención por parte de la empresa para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la empresa. El resultado eficaz requiere planear, organizar, continuar, dirigir y mejorar un programa integral que considere las necesidades concretas de la empresa, desarrollando talleres, seminarios o concursos e incluyendo un eficiente sistema informativo con temas especiales en boletines o periódicos.

## **2.4 Bases Legales**

Los fundamentos jurídicos que sustentan la investigación se encuentran enmarcados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en sus artículos 87 y 83, el cual rezan así:

Artículo. 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo. 83. La salud es un derecho social fundamental, obligación del estado que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida,

el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

La Ley Orgánica del Trabajo de la República Bolivariana de Venezuela (1997) reza así:

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

Las bases legales empleadas en la Dirección Regional de Salud, son la publicación N° 15 y N° 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, aplicación del SIGECOF y el Plan Único de Cuentas elaborado por el Ministerio de Planificación y Presupuesto de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. El Ministerio del Poder Popular para la Salud continúa un proceso político hacia el desarrollo de una nueva direccionalidad en las políticas sociales del estado venezolano, en plena correspondencia con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, los lineamientos generales del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2007- 2013 y el Plan Estratégico 2007-2013 del Ministerio del Poder Popular para la Salud.

Bajo los lineamientos, salud y calidad de vida, se convierten en principal eje político integrador de esta nueva direccionalidad, como derecho humano y social inherente a la vida, por consiguiente, un bien de relevancia pública superior y un espacio de articulación intersectorial, sustentado en un compromiso de corresponsabilidad entre todos los sectores públicos.

Este cambio de paradigma se materializa en un modo de gestión y atención

orientado a responder como imperativo ético-político, a las necesidades sociales de todas las personas y colectivos en sus expresiones diferenciales de condiciones de vida, formas de producción económica y social, y dinámica de apropiación territorial, haciendo posible la universalización de los derechos y la materialización de oportunidades equitativas a mejores condiciones de calidad de vida, como requisito indispensable para el logro de la justicia social.

## 2.5 Definición de Términos Básicos

- **La Motivación:** Para Dessler, (2001) esta constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- **Las Estrategias Motivacionales:** A la luz de Moreno, (2005).son aquellos procedimientos que incluyen técnicas, operaciones o actividades que persiguen un propósito determinado. Estas van orientadas a que el personal se interese por su trabajo, se identifique con la organización, sea proactivo, desarrolle su talento y disminuya al máximo las fricciones en el entorno laboral.
- **Desempeño Laboral:** Se define según Ardila, (2003) como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa
- **Organización:** Stoner, (2002) la considera como una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. (Stoner, 2002).
- **La Gerencia:** Para Senlle, (2000) es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Cuestionario:** Formato que según Hernández, R., Fernández C y Baptista P

(2003) contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito.

- **Empleado:** Para Rodríguez (2001) Persona que desempeña un empleo público o privado.
- **Incentivo:** Estimulo externo que según Robbins, (2001) provoca un comportamiento dirigido a las metas.
- **Indicador:** Arias, (2006).sostiene es la sud-dimensión de una variable que se traduce en unidades empíricas o de medidas.
- **Variable:** Arias, (2006).sostiene es la cualidad que asume distintos valores.
- **Eficiencia:** A la luz de Terry y Franklin (2004) se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.
- **Eficacia:** Se define como la capacidad según Terry G. y Franklin S. (2004) de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Productividad:** Para Terry G. y Franklin S. (2004). se puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.
- **Empresa Pública:** Cárdenas (2007) es aquella que es propiedad del Estado, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial.
- **Necesidades:** Sostiene Dessler (2001) son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia".
- **Estrategia.** Solana, (2003) indica es el patrón de los movimientos de la

organización y de los enfoques de la dirección que se usa para los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización.

- **El Talento Humano:** Para Rodríguez (2001), son las personas comprometidas que ponen en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

## **2.6 Sistema de Variables**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse, la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden diversos valores. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría), en este caso se les suele denominar “constructor o construcciones hipotéticas”. (p.77).

La definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesarios subindicadores (p.39). Las dimensiones representan el área o las áreas del conocimiento que integran la variable y de la cual se desprenden los indicadores.

### **2.6.1 Identificación de las Variables**

A partir del objetivo general de la investigación, se pueden identificar las siguientes variables:

**Variable Independiente:** A este respecto, según Hernández, Fernández y Baptista (2003) indican “es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente” (p. 110). En esta investigación se considera como variable independiente: Estrategias motivacionales.

**Variable Dependiente:** En este particular, para Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan “es el efecto (consecuencia) provocado por la variable

independiente” (p. 110). En el presente estudio, se indica como variable dependiente: Desempeño Laboral.

En la tabla 1, se visualiza la Operacionalización de las Variables:

**TABLA 1**  
Operacionalización de las Variables.

| Objetivo General   | Variable Real                       | Dimensiones         | Indicadores                         | Ítems |
|--|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|-------|
| Proponer un Plan de Estrategias Motivacionales que conduzcan a cambios en el Desempeño Laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas durante el lapso comprendido entre los meses (Enero del año 2009 - Marzo del 2010). | Estrategias Motivacionales          | Operacionales       | -Adiestramiento                     | 1     |
|  |                                     |                     | -Remuneración                       | 2     |
|  |                                     |                     | -Seguridad Laboral                  | 3     |
|  |                                     |                     | -Ambiente laboral                   | 4     |
|  |                                     |                     | -Reconocimiento                     | 5     |
|  |                                     |                     | -Comunicación                       | 6     |
|  |                                     |                     | -Crecimiento Personal y profesional | 7     |
|  |                                     |                     | -Políticas laborales                | 8     |
|  |                                     |                     | -Relaciones interpersonales         | 9     |
|  |                                     |                     | -Políticas de Ascensos              | 10    |
|  |                                     |                     | -Autonomía                          | 11    |
|  | Funcionales                         | -Cumplimiento       | 1                                   |       |
|  |                                     | -Reconocimiento     | 2                                   |       |
|  |                                     | -Trabajo en equipo  | 3                                   |       |
|  |                                     | -Toma de Decisiones | 4                                   |       |
| Contractuales  | -Crecimiento Personal y profesional | 5                   |                                     |       |
|  | -Comunicación                       | 6                   |                                     |       |
|  | -Ambiente favorable                 | 7                   |                                     |       |
|  | -Políticas de Ascensos              | 8                   |                                     |       |
|  | -Beneficios                         | 9                   |                                     |       |
|  | -Capacitación                       | 10                  |                                     |       |
|  | -Compromiso laboral                 | 11                  |                                     |       |
|  | -Estructura organizacional          | 12                  |                                     |       |
|  | -Clima organizacional               | 13                  |                                     |       |
|  | -Relaciones Jerárquicas             | 14                  |                                     |       |
| -Valores   | 15                                  |                     |                                     |       |
| Desempeño Laboral  | Gerencial                           | -Eficiencia         | 12                                  |       |
|  |                                     | -Eficacia           | 13                                  |       |

Fuente: Elaboración Propia (2009).

### **2.6.2 Definición de las Variables**

En primer lugar se hizo referencia a las Estrategias Motivacionales, que pueden definirse como los procedimientos o métodos que influyen en el comportamiento de las personas con la finalidad de alcanzar los objetivos comunes y propios de la organización, esta se operacionaliza a través de dos variables reales que son: Estrategias motivacionales, las cuales están enmarcadas dentro de una dimensión operacional y funcional para lo cual se consideran los siguientes indicadores: Adiestramiento, Remuneración, Seguridad Laboral, Ambiente Laboral, Reconocimiento, Comunicación, Crecimiento Personal y profesional, Políticas Laborales, Relaciones Interpersonales, Ascensos, Autonomía.

En cuanto a la variable Desempeño Laboral, definida como la manera en que los miembros de una organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes está relacionada con la parte gerencial, abarcando indicadores como la eficiencia hacer las cosas correctamente y la eficacia relacionada con el logro de los objetivos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El estudio es de tipo descriptivo de acuerdo a la orientación de los objetivos, tomando en consideración las características de las situaciones que identifica el problema, realizando así un sondeo de la forma de pensar y actuar de un grupo de individuos, buscando la posibilidad de hacer predicciones con el fin de intervenir en una situación que permita inducir en un cambio basado en la proposición de alternativas de solución.

En tal sentido la investigación se desarrollará a través de un estudio de campo con la correspondiente aplicación de un instrumento a la muestra seleccionada, lo que permitirá inferir generalizaciones en los resultados.

#### **3.2 Diseño de la Investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) el marco metodológico constituye el plan o estrategia que se concibe para obtener la información que se desea. Además el autor afirma que este capítulo representa el diseño del estudio que señalará al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para constatar las interrogantes de conocimiento planteado.

El diseño de la investigación está enmarcado en la investigación de campo de tipo descriptivo, donde se realizó un diagnóstico de las necesidades y luego se procedió a realizar una propuesta de estrategias motivacionales que conduzcan a cambios en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud

(D.R.S) del estado Barinas (Enero 2009- Marzo 2010), tomando en consideración que la viabilidad de ejecución del mismo hará posible la solución de la problemática que se observa en la institución objeto de estudio, con respecto al cumplimiento de las funciones del personal.

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

De acuerdo a Arias (2006), una población es “un 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 de estudio” (p. 81).

En el estudio sobre las estrategias motivacionales que permiten inducir cambios en el desempeño laboral del personal empleado que labora en la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas y por las características de los objetivos planteados, la población en estudio es finita porque corresponde a todos los empleados que laboran en la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas.

En tal sentido la población objeto de estudio queda definido según los siguientes criterios: Ciento seis (106) sujetos, divididos en dos estratos; el primero corresponde al nivel gerencial constituido por treinta (30) directivos y/o coordinadores de las distintas unidades operativas que conforman la institución y un segundo renglón correspondiente al nivel operacional representado por setenta y seis (76) empleados administrativos fijos.

#### **3.3.2 Muestra**

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible, para la selección se utilizó un muestreo probabilístico estratificado que según Arias (2006) lo define:

Consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior, posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato (p.84).

Esto permite inferir que todos los sujetos de la muestra tienen la misma probabilidad de salir seleccionados.

Para realizar el cálculo probabilístico de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{S^2}{V^2}$$

Donde:  $S^2$ : Varianza de la muestra.

$V^2$ : Varianza de la población.

Para calcular la varianza de la muestra se utilizó un 30 % de la población.

$$S^2 = P(1-P) = 0.3(1-0.3) \longrightarrow S^2 = 0.21$$

$$V^2 = 5\% \longrightarrow V^2 = (0.05)^2 = 0.0025$$

$$V^2 = 0.0025$$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.21}{0.0025} = 84$$

Obteniendo el tamaño muestral se procedió a estratificar la muestra en razón de las características heterogéneas que presenta la población. Para ello se utilizará la fórmula estadística propuesta por Busot.

$$F = \frac{n}{N}$$

F= Frecuencia

n= Tamaño muestral

N= Población total

$$\text{Sustituyendo: } F = \frac{84}{106} = 0.79$$

Obtenida la proporción se calcula la muestra para cada estrato:

**TABLA 2.**  
Distribución de la Población y Muestra.

| <b>Estratos</b>                      | <b>N x F</b> | <b>Nº de Sujetos</b> |
|--------------------------------------|--------------|----------------------|
| Nivel Gerencial<br>(Coordinadores)   | 30 x 0.79    | 24                   |
| Nivel Operativo<br>(Empleados fijos) | 76 x 0.79    | 60                   |
| TOTAL                                | 106          | 84                   |

| <b>Sujetos</b> | <b>Población</b> | <b>Muestra</b> |
|----------------|------------------|----------------|
| Coordinadores  | 30 x 0.79        | 24             |
| Empleados      | 76 x 0.79        | 60             |
| TOTAL          | 106              | 84             |

**Fuente:** Elaboración propia (2009).

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez determinado el universo, fijados los parámetros y seleccionada la muestra, el siguiente paso consiste en precisar qué instrumento de recolección de datos son los más indicados con la naturaleza del problema y los objetivos propuestos. Cuando se hace mención a los instrumentos de investigación se refiere al cómo y con qué, igual para la búsqueda de información.

Para la recolección de los datos en la institución se aplicó el cuestionario, dando a conocer al personal la intención y finalidad de recabar dicha información donde se les explicó a cada uno de los encuestados de una manera breve y concisa el objeto de investigación y el por qué de la aplicación del instrumento. Se utilizaron dos cuestionarios uno dirigido al personal Directivo (Coordinadores) y otro para el Personal empleado con base en la escala de Lickert, escala ordinal que recoge un número determinado de proposiciones que determinan la impresión, opinión y actitud de los sujetos en estudio. Los criterios de valoración utilizados fueron: Casi siempre, siempre, a veces, casi nunca, nunca. El cuestionario aplicado al personal operativo constó de trece (13) ítems y el del personal directivo quince (15) ítems, ambos fundamentados en las variables estrategias motivacionales y desempeño laboral (Ver

Anexos A y B).

### **3.5 Validez del Instrumento**

Para que un instrumento pueda ser aplicado debe reunir ciertas características, estas son validez y confiabilidad. Grau (2001), sostiene que “la validez se refiere a aspectos fundamentales que le conferirán al estudio que se aplica con el fin de detectar una necesidad, o de obtener información sobre un determinado problema” Para la validación del instrumento, una vez elaborado, se seleccionó como método de validación el juicio de expertos el cual consiste en utilizar el criterio de experto; para lo cual se consultó la opinión de tres (3) especialistas en el área. Quienes sujetos a las instrucciones de pertinencia, adecuación y claridad de cada uno de los ítems emitieron una opinión, esto permitió conocer cuáles de ellos podrían ser modificados y cuáles no. Esta validez fue de contenido que de acuerdo a Hernández, R., Fernández C y Baptista P (2003), se refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, en la revisión de las preguntas del cuestionario, a fin de determinar la pertinencia con los objetivos, coherencia interna y claridad en la redacción de las preguntas.

### **3.6 Confiabilidad del Instrumento**

Una vez elaborados los instrumentos se sometieron a un juicio de expertos en la materia para determinar su pertinencia, pasado este proceso se aplicó una prueba piloto con el fin de determinar la confiabilidad. Luego se procedió a aplicar el coeficiente alfa de Cronbach, método, ideado por el psicólogo Lee J. Cronbach (1916-2001), cuya finalidad es determinar la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Toma valores entre 0 y 1; cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada. El cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K s_i^2}{s_T^2} \right) \text{ Donde: } K \text{ es el número de preguntas o ítems,}$$

$$\sum_{i=1}^K s_i^2 \text{ Es la suma de las varianzas de cada ítem}$$

$$s_T^2 \text{ Es la varianza del total de cada fila (sujeto)}$$

Con la aplicación de la fórmula se obtuvieron los siguientes resultados: Instrumento aplicado al personal directivo con un índice de confiabilidad de 0.99 y para el instrumento aplicado al personal empleado con un 0.99 ; lo cual indica que son altamente confiables.

### 3.7 Procedimientos y Análisis de los Datos

De acuerdo a las variables investigadas y cumpliendo con los objetivos planteados, se realizó un tratamiento estadístico derivado de la concentración de respuestas dadas a cada alternativas donde se presentaron los resultados en tablas de frecuencia simple y gráficos donde una vez agrupadas, codificados y tabulados se aplicó un análisis porcentual para describir la situación real que permitió determinar las respectivas conclusiones y presentar las recomendaciones pertinentes.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los resultados del presente estudio se efectuó empleando para ello la estadística deductiva. En cuanto a la organización de los datos se emplea la estadística deductiva; la estadística formula reglas y procedimientos para la presentación de una masa de datos en una forma mas útil y significativa para determinar las frecuencias y los porcentajes de cada uno de los ítems a objeto de describirlos para su respectivo análisis.

Con respecto a la estadística deductiva, se llevó a cabo a través de la realización de una serie de deducciones lógicas efectuadas a cada ítems en relación a su intencionalidad, con el propósito de formular conclusiones y aseveraciones en cuanto al contenido de cada pregunta, lo cual se constituyó en el punto de partida y basamento empírico, pero real del problema en estudio, elaborándose a partir de aquí las conclusiones que permitieron comprobar el logro o no de los objetivos e interrogantes planteadas en esta investigación. Asimismo, en este punto, se plantean y analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los diferentes instrumentos. A continuación se especifican los cuadros y gráficos correspondientes, con su respectiva descripción y su análisis.

Al respecto los datos suministrados se organizaron de acuerdo a cada ítem, con su respectivo gráfico de presentación y de acuerdo con las alternativas de respuestas ofrecidas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (N) y Nunca (CN). Las mismas serán presentadas en cifras absolutas y relativas para cada uno de las preguntas, tomando en consideración la acción más frecuente, ya que la misma establece la tendencia de la muestra hacia un comportamiento determinado, lo cual permite presentar una información clara y precisa en relación a las variables

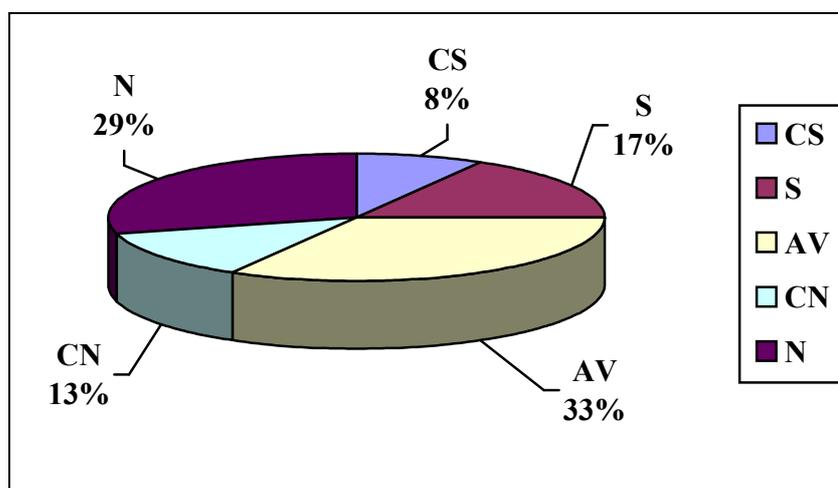
objetos de estudio.

**TABLA 3**

Promoción de estrategias motivacionales.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|--|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |  | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |  | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 1    | Los Directivos de la Institución promueven estrategias motivacionales al personal para estimular el cumplimiento de sus funciones. | 2                        | 8 | 4       | 17 | 8             | 33 | 3          | 13 | 7     | 29 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 4.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 1.

Fuente: Elaboración propia (2010)

En relación al indicador cumplimiento por parte del personal directivo en cuanto a promover estrategias motivacionales factor de motivación al personal, la gráfica evidencia que el 33% de los directivos de la coordinación de la Dirección Estatal de salud consideran que solo algunas veces a los trabajadores de la entidad de

salud, se les estimula en el desempeño de sus funciones. Sostienen regularmente que están satisfechos con los aportes del trabajo que brinda la (DRS), cuando no brindan los resultados esperados, es porque no se encuentran en las condiciones físicas para laborar y por ello, caen en negligencia, ausencia y murmuración. Además, consideran que el trabajo regularmente les ayuda a lograr los objetivos personales.

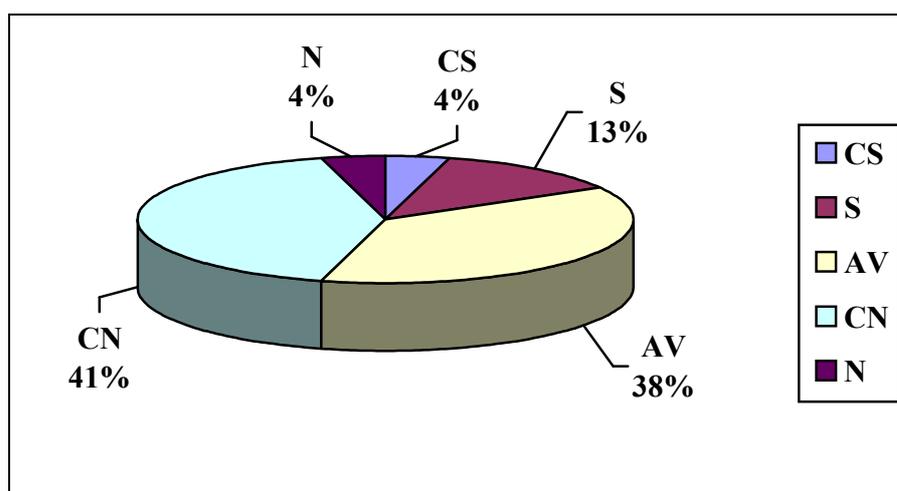
Otro 29% indica que nunca, los han felicitado por el trabajo que hacen y que muy pocas veces el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales. Asimismo, existe un 17% del personal directivo que mencionan siempre, la mayoría de las veces el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales y la organización los considera como seres humanos además, indican que se encuentran satisfechos por el aporte que el personal brinda con su trabajo a la organización.

**TABLA 4**

Reconocimiento de las funciones realizadas.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|--|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |  | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |  | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 2    | Reconoce la institución el trabajo que desarrolla el personal empleado y lo incentiva a través de premios y/o reconocimientos. | 1                        | 4 | 3       | 13 | 9             | 38 | 10         | 41 | 1     | 4 |

Fuente: Elaboración propia (2010)

**FIGURA 5.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 2.

Fuente: Elaboración propia (2010)

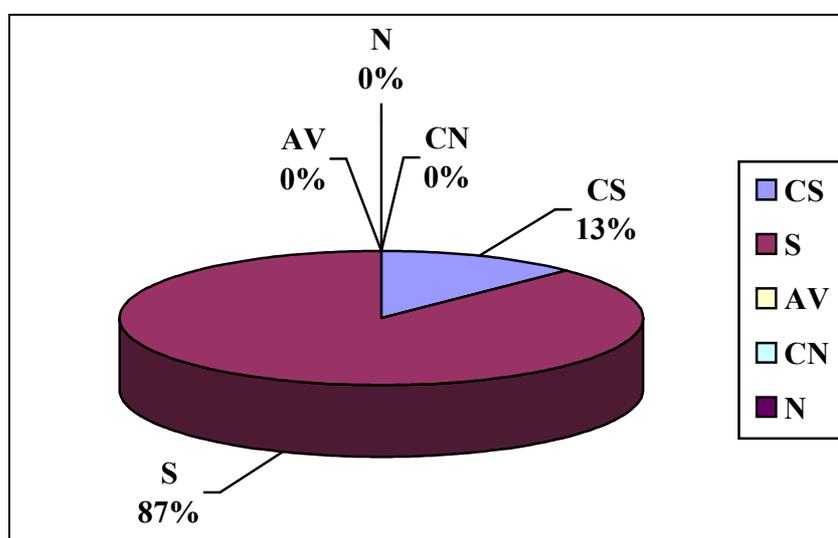
Según la figura anterior, se visualiza que en el personal directivo de la organización, existen diferentes pensamientos respecto a este rubro, ya que el 41% indica que casi nunca, el personal recibe de la organización estímulo de parte de los jefes cuando terminan algún curso o cursillo que coadyuve a ser más competentes en el área que se desarrollan, además exponen que casi nunca ayudan a solucionar problemas personales o laborales que se les presenta, por lo que consideran que no hay una adecuada relación entre el jefe y el trabajador. El 38% menciona que algunas

veces, se le reconoce al personal con incentivos, cuando el personal tiene problemas reciben apoyo por parte de los jefes para resolverlos, así mismo, exponen que el jefe conoce el potencial que tienen ellos para trabajar, pero consideran que eso causa inestabilidad porque no saben precisamente en que momento reciben apoyo y cuando no lo van a recibir. Respecto al 13%, la mayor parte indica que siempre al jefe se le reconoce su desempeño, además indicaron que los coordinadores si reconocen con incentivo, el potencial que tienen ellos referente al trabajo.

**TABLA 5**  
Trabajo en Equipo.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |   |            |   |       |   |
|------|---|--------------------------|----|---------|----|---------------|---|------------|---|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |   | Casi Nunca |   | Nunca |   |
|      |   | F                        | %  | F       | %  | F             | % | F          | % | F     | % |
| 3    | Usted cree que los resultados de un buen trabajo se logran en equipo. | 3                        | 13 | 21      | 87 | 0             | 0 | 0          | 0 | 0     | 0 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 6.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 3.

Fuente: Elaboración propia (2010).

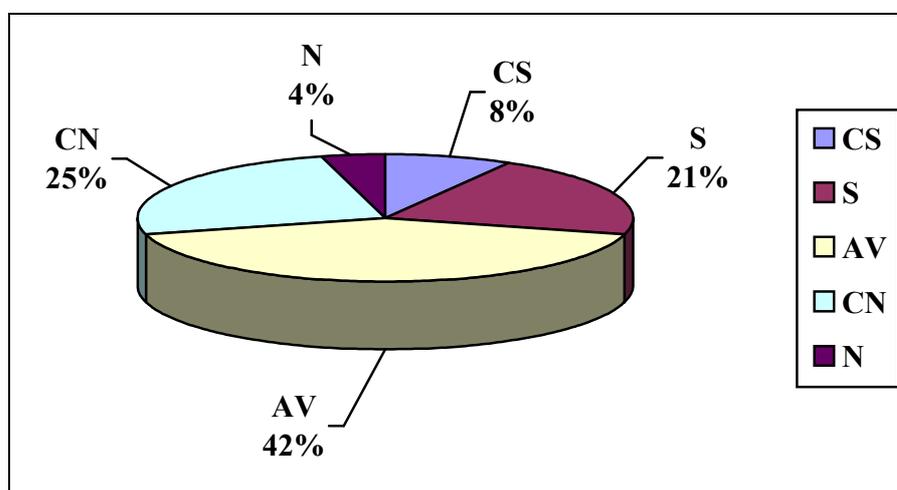
Según la figura anterior, la mayor parte del personal directivo 87% indica los resultados de un buen trabajo se logra en equipo, por lo cual cada quien hace las cosas como consideran adecuadas, Otro porcentaje 13% del personal directivo revela que casi siempre el trabajo se debe realizar en equipo. El resto de los encuestados no respondieron. Por lo tanto se determina que en la Dirección Estatal de Salud del Estado Barinas la mayoría trabaja en equipo.

**TABLA 6**

Toma de decisiones.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 4    | El directivo toma decisiones para emprender nuevos planes, mejorando el trabajo al personal empleado. | 2                        | 8 | 5       | 21 | 10            | 42 | 6          | 25 | 1     | 4 |

Fuente: Elaboración propia (2010)

**FIGURA 7.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítems 4.

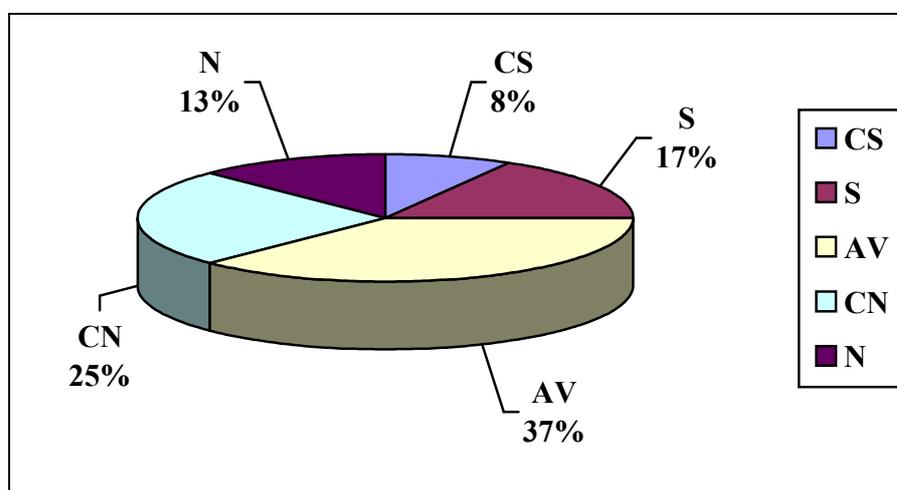
Fuente: Elaboración propia (2010).

Atendiendo al ítem 4, se pudo observar que un 42% de los directivos encuestados, consideran que algunas veces se toman decisiones para emprender nuevos planes en pro de mejorar el desempeño del personal empleado, el 25% opinó que casi nunca se toman decisiones con respecto a los planes de personal y solo un 21% sostiene casi siempre se cumple esta afirmación.

**TABLA 7**  
Crecimiento personal y profesional.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|--|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |  | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |  | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 5    | La institución toma en consideración el progreso del personal para así lograr motivarlos en el alcance de las metas. | 2                        | 8 | 4       | 17 | 9             | 37 | 6          | 25 | 3     | 13 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 8.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 5.

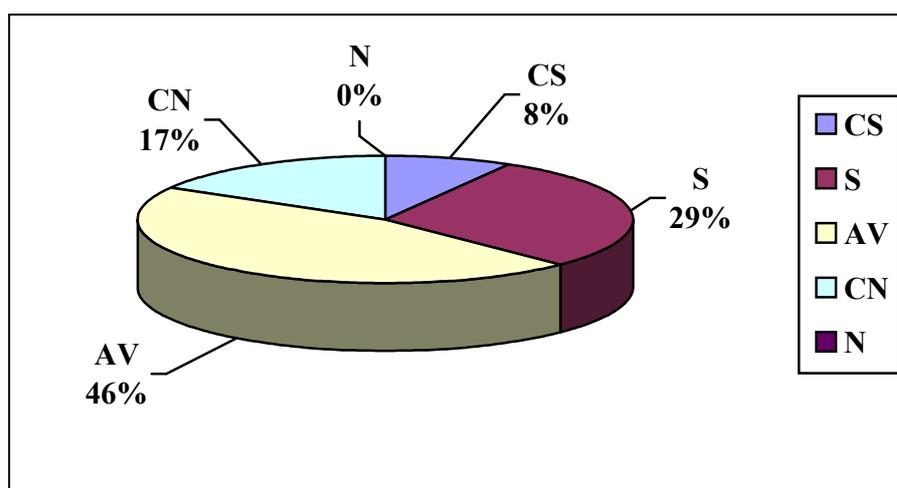
Fuente: Elaboración propia (2010)

Respecto al ítem 5, se observa que el personal entrevistado opinó un 37% algunas veces, se toma en consideración el progreso del personal, el 25% sostienen casi nunca y 17% consideró siempre se cumple esta afirmación. En general de la muestra seleccionada el personal directivo sostiene la mitad de las veces el que da resultados tiene oportunidad de progresar dentro de la organización así como regularmente el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales de desarrollo.

**TABLA 8**  
Comunicación. (personal-gerencia)

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 6    | En la institución predomina una comunicación cordial entre el personal y la gerencia. | 2                        | 8 | 7       | 29 | 11            | 46 | 4          | 17 | 0     | 0 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 9.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 6.

Fuente: Elaboración propia (2010)

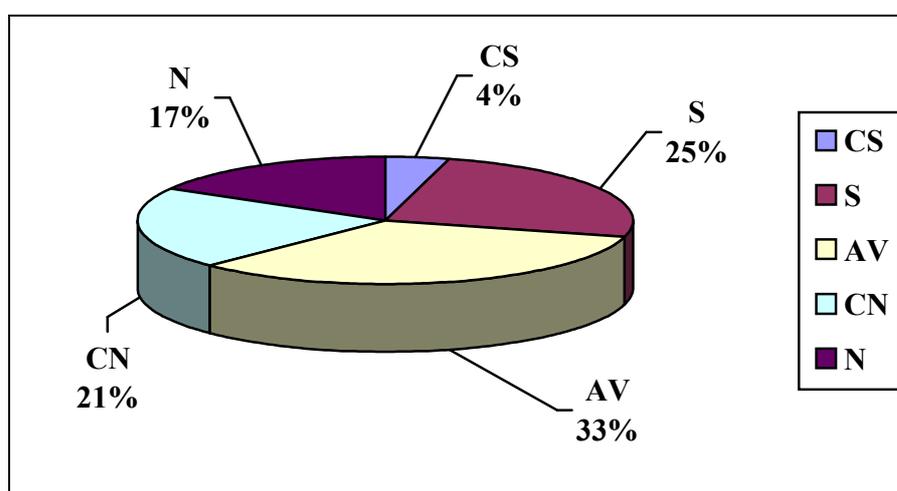
Se determina que referente al factor de la comunicación, un alto porcentaje 46% del personal directivo de la organización en estudio, considera que algunas veces no se les explica claramente las tareas, por lo que en algunas ocasiones no realizan bien las funciones asignadas y realizan las tareas inadecuadamente provocando insatisfacción en su desempeño laboral. Además, no saben exactamente lo que se espera de su trabajo por lo que no pueden cumplir con las expectativas laborales. Otro menor porcentaje 29% menciona que siempre la comunicación que se desarrolla en la

organización es adecuada, lo que permite desempeñar las funciones laborales con normalidad. Pero existe otro 17% de los directivos que estipula, que casi nunca pero muy pocas, existe retroalimentación de las tareas asignadas por parte de los jefes, ocasionando que algunas veces tengan dudas referente a las actividades asignadas. La inadecuada comunicación reflejada en la investigación, afecta al personal ya que no permite que realicen las actividades laborales con efectividad ante el usuario interno y externo, y por lo mismo, los trabajadores se desmotivan ya que no brindan los resultados esperados.

**TABLA 9**  
Ambiente de Trabajo.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|---|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |   | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 7    | Ofrece la institución un ambiente favorable que motive al personal en el cumplimiento de sus funciones. | 1                        | 4 | 6       | 25 | 8             | 33 | 5          | 21 | 4     | 17 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 10.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 7.

Fuente: Elaboración propia (2010)

Se puede observar en el ítem 7, el 33% de los encuestados consideró algunas veces la institución ofrece un ambiente favorable de trabajo, un 25% dice que siempre ha existido un ambiente favorable de trabajo y 21% sostienen casi nunca se cumple esta aseveración.

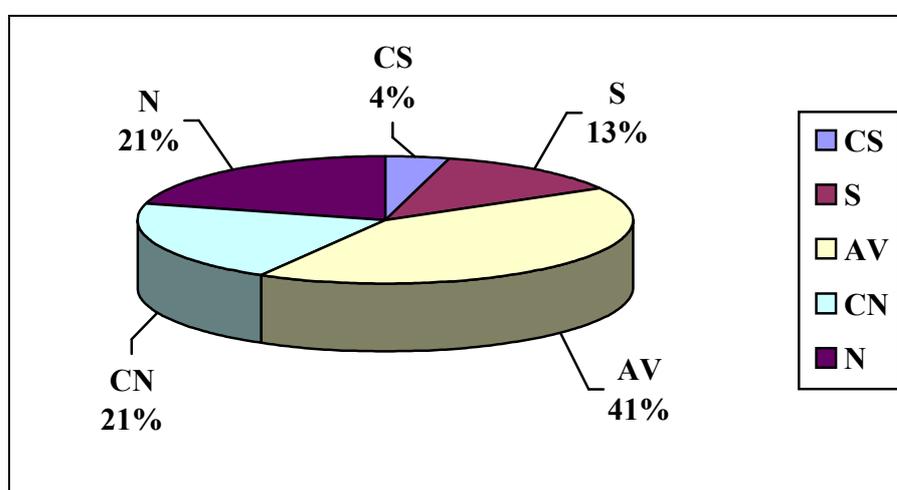
Respecto a este rubro, la mayor parte del personal encuestado, 33%, sostienen algunas veces, la organización en estudio posee buena ventilación, temperatura, iluminación y buen espacio para desarrollar el trabajo, por lo que en este aspecto ellos

consideran que están bien. Referente al 25% indica siempre el ambiente físico es adecuado para realizar las actividades laborales asignadas. Y un 21% menciona que casi nunca se ha ofrecido un ambiente de trabajo favorable para el cumplimiento de sus funciones, lo que origina dolores de cabeza y por lo mismo hay un desgaste físico que no permite estar en condiciones óptimas para desempeñar las actividades laborales asignadas, y por ello no brindan los resultados esperados con eficiencia y eficacia.

**TABLA 10**  
Políticas de Ascensos.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|--|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |  | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |  | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 8    | La institución cuenta con políticas de ascenso del personal. | 1                        | 4 | 3       | 13 | 10            | 41 | 5          | 21 | 5     | 21 |

**Fuente:** Elaboración propia (2010)



**FIGURA 11.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 8.

**Fuente:** Elaboración propia (2010)

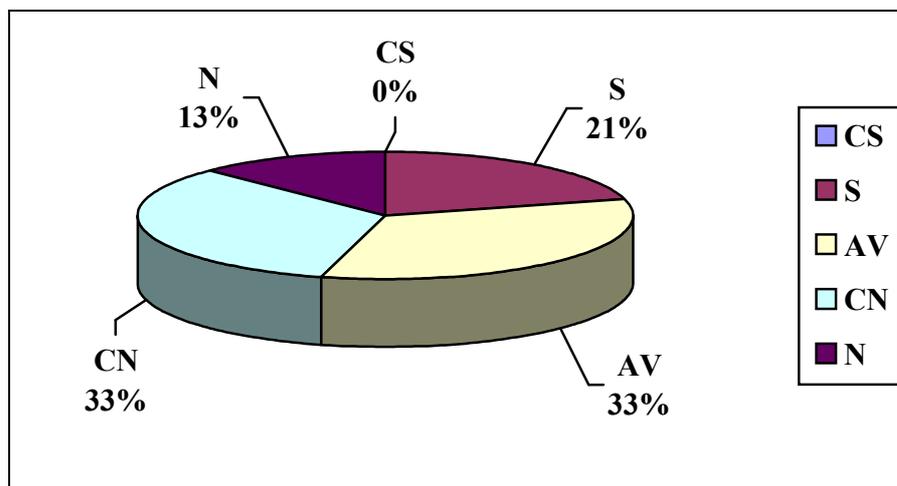
Con relación al ítem 8, el 41% del personal encuestado consideró que algunas veces la institución establece políticas de ascensos, 21% opinó que casi nunca y 21% nunca se cumple esta afirmación. Respecto a la figura anterior se indica que el 41% de la población encuestada considero algunas veces, se establecen políticas de ascensos donde los trabajadores de acuerdo a los resultados tiene oportunidad de progresar dentro de la organización así como regularmente el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales de desarrollo, además, indican que a veces se encuentran satisfechos porque las políticas salariales se manejan con equidad y

justicia. Otro 21% menciona que casi nunca se establecen los salarios con equidad y justicia para cada trabajador, por lo que no están satisfechos en este aspecto. Y otro 21% se encuentra insatisfecho, porque nunca el trabajo les ayuda a alcanzar los objetivos personales, así mismo indican que a su juicio los empleados que dan resultados en el trabajo, la mayoría de las veces no tiene la posibilidad de progresar en la organización, por lo que consideran que no vale la pena esmerarse en el área laboral porque de todas formas no hay oportunidad de crecimiento.

**TABLA 11**  
Beneficios Contractuales.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|--|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |  | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |  | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 9    | La Gerencia promueve la consecución de beneficios contractuales para el personal empleado. | 0                        | 0 | 5       | 21 | 8             | 33 | 8          | 33 | 3     | 12 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 12.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 9

Fuente: Elaboración propia (2010)

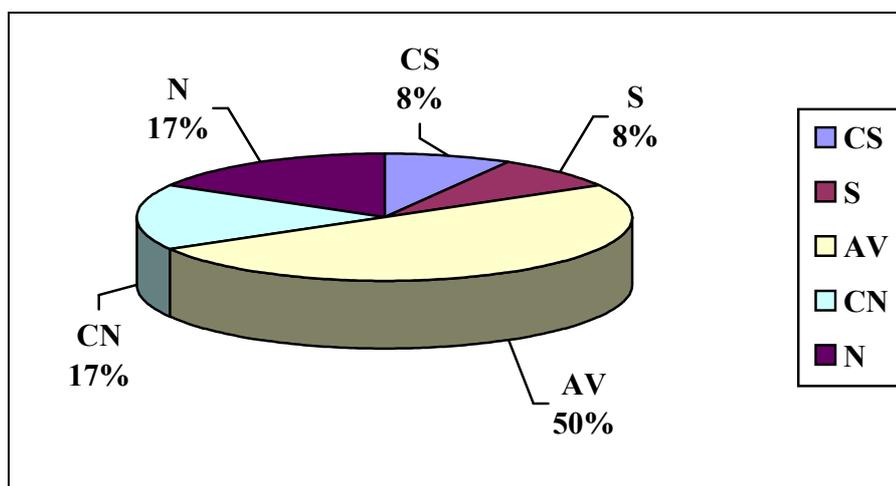
En referencia al ítem 9, se observa que un 33% casi nunca en la institución se promueven beneficios contractuales para el personal empleado, el 33% consideraron que algunas veces y el 21% opinó siempre se cumple esta afirmación.

En este sentido, los trabajadores logran alcanzar beneficios contractuales, cuando los mismos son obtenidos por la parte sindical, o por las compensaciones salariales decretadas por el gobierno nacional.

**TABLA 12**  
Promoción de Talleres de Mejoramiento

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |   |         |   |               |    |            |    |       |    |
|------|--|--------------------------|---|---------|---|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |  | Casi Siempre             |   | Siempre |   | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |  | F                        | % | F       | % | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 10   | Promueven talleres de mejoramiento profesional al personal empleado. | 2                        | 8 | 2       | 8 | 12            | 50 | 4          | 17 | 4     | 17 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 13.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 10.

Fuente: Elaboración propia (2010)

Al analizar y contrastar los resultados obtenidos en el ítem 10, se observa que un 50% de los encuestados reflejan que algunas veces se promueven talleres de mejoramiento profesional, 17% opinó nunca y en contraposición 8% consideró que siempre se cumple esta afirmación.

La figura anterior revela que el 50% del recurso humano de la institución, regularmente tiene oportunidad para realizar actividades distintas o nuevas en su trabajo que tiendan a mejorarlo, además mencionan que la mitad de las veces que ha

presentado propuestas para renovar su trabajo, ha sido tomado en cuenta. Pero cuando no es tomado en cuenta, se desmotivan ya que consideran que las propuestas que realizan son necesarias para mejorar la efectividad laboral.

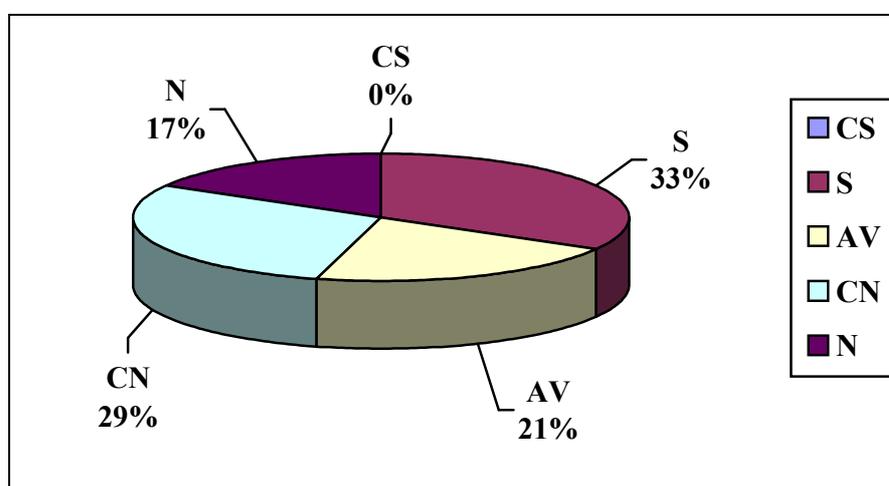
Asimismo, el 17% del personal directivo manifiesta que nunca se les han tomado en cuenta las propuestas de mejoras al trabajo, ocasionando desmotivación porque consideran que la organización no los aprecia ni reconoce el talento humano que poseen, y por lo mismo, sienten que no son parte de la entidad porque no se les hace participe en el desarrollo de los objetivos organizacionales, además, indican que casi nunca tienen la oportunidad de realizar cosas nuevas en las áreas de trabajo que coadyuven a mejorarla.

Caso contrario sucede con el 8% que establecen que casi siempre tienen la oportunidad de mejorar su trabajo realizando cosas nuevas en el mismo, y que la mayoría de las veces les es tomada en cuenta las propuestas laborales para mejorar las actividades laborales. La desigualdad evidenciada en este rubro, afecta al personal, porque despierta celo en los mismos ocasionando envidia ya que a una minoría se le proporciona el sentido de pertenencia en la organización, y por eso algunos optan por abandonar el trabajo o ser desleales a los compañeros y por ende a la organización.

**TABLA 13**  
Compromiso Laboral.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|--|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |  | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |  | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 11   | Estimula el compromiso laboral al personal empleado. | 0                        | 0 | 8       | 33 | 5             | 21 | 7          | 29 | 4     | 17 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 14** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 11

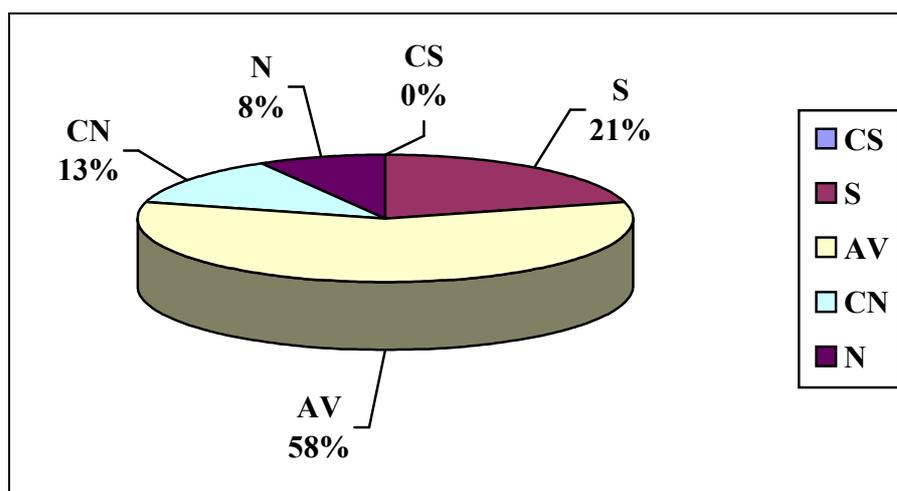
Fuente: Elaboración propia (2010)

En referencia al ítem 11, el 33% de los entrevistados sostienen siempre se estimula el desempeño laboral, 29% sostienen casi nunca y 21% algunas veces se estimula el compromiso laboral. Estos resultados podrían inferir, el personal directivo al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias a través de curso o talleres mejorará su desempeño laboral. Asimismo, el 29% de los entrevistados sostiene que casi nunca se estimula el desempeño del trabajador. Otro grupo conformado por un 21% del personal encuestado considero que algunas veces se estimula el compromiso laboral del personal de la institución, en competencias laborales y competencias básicas.

**TABLA 14**  
Estructura Organizacional

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 12   | La estructura organizacional de la institución te permite adaptar los cambios surgidos de las políticas sanitarias. | 0                        | 0 | 5       | 21 | 14            | 58 | 3          | 13 | 2     | 8 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 15.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al ítem 12.

Fuente: Elaboración propia (2010)

En cuanto al ítem 12, el 58% del personal encuestado opinó algunas veces y 21% siempre la estructura institucional se adapta a las nuevas políticas sanitarias.

En tal sentido, un 58% del personal directivo manifiesta que algunas veces pero muy pocas les han tomado en cuenta las propuestas en cambios de políticas sanitarias que establecen en el país por ejemplo el caso del programa Barrio Adentro, parece una estructura sanitaria nueva y alejada de la estructura sanitaria

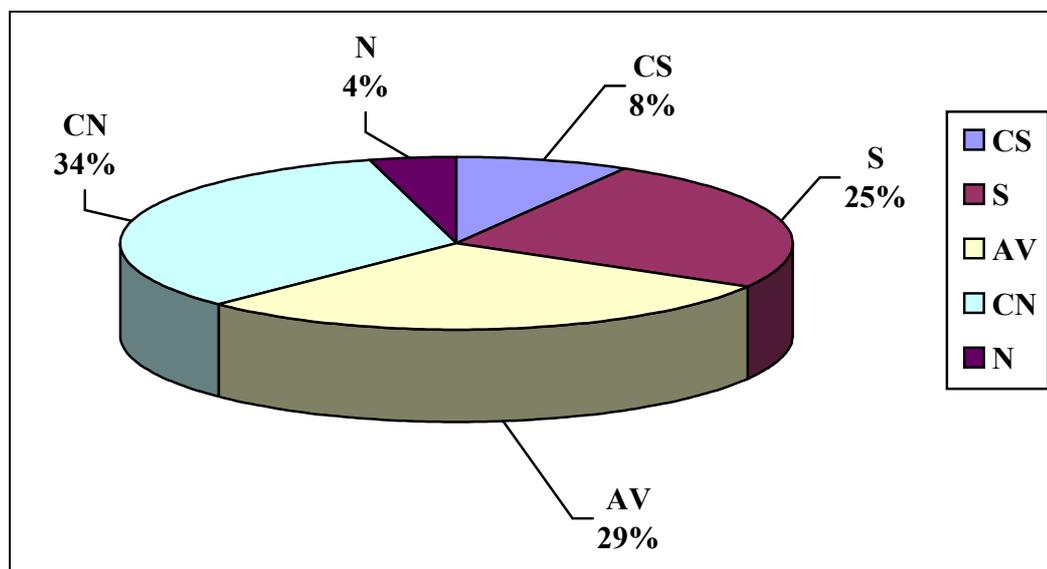
tradicional. Ocasionando desmotivación porque consideran que la organización no los aprecia ni reconoce el talento humano que poseen, y por lo mismo, sienten que no son parte de la organización, además, indican que casi nunca tienen la oportunidad de aportar cosas nuevas en las áreas de nuevos cambios en materia de política sanitaria.

Caso contrario sucede con el 21% el cual opina siempre tienen la institución con el establecimientos de nuevos cambios la oportunidad de participar en el desarrollo de los objetivos y la ocasión de mejorar su trabajo realizando cosas nuevas en el mismo, y que la mayoría de las veces les es tomada en cuenta las propuestas en materia laborales para mejorar las actividades laborales.

**TABLA 15**  
Estrategias Comunicacionales.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 13   | Promueve estrategias de comunicación para el logro de un buen clima organizacional. | 2                        | 8 | 6       | 25 | 7             | 29 | 8          | 34 | 1     | 4 |

Fuente: Elaboración propia (2010).



**FIGURA 16.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 13.

Fuente: Elaboración propia (2010).

Respecto al ítem 13, un 34% del personal sostiene casi nunca se promueven estrategias comunicacionales, 25% observan siempre se promueven y 29% sostienen algunas veces se cumple esta aseveración.

Del mismo modo, el recurso humano de la institución, está obligado a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, ya que casi nunca se promueven estrategias

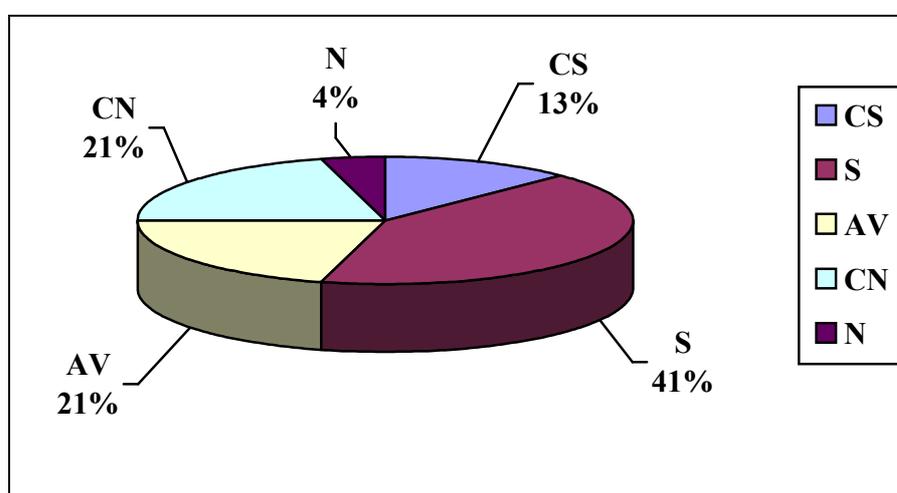
comunicacionales para mejorar su desempeño; esto se puede definir como Estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

**TABLA 16**

Relación del Jefe con el Personal.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 14   | En la institución se establece las relaciones jerárquicas claras entre el personal. | 3                        | 13 | 10      | 41 | 5             | 21 | 5          | 21 | 1     | 4 |

Fuente: Elaboración propia (2010)

**FIGURA 17.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al Ítem 14.

Fuente: Elaboración propia (2010).

Se determina que un 41% de los directivos encuestados indica que siempre el personal puede expresar con libertad al jefe cuando no está de acuerdo con él. Un 21% sostienen casi nunca se pueden comunicar con libertad con el jefe, por lo que se desmotivan y lo manifiestan con actitudes de inconformidad lo que repercute en la inadecuada realización de tareas, que las hacen solo por compromiso, sin buscar el bienestar de la institución. Por lo mismo, el estilo de liderazgo de los jefes, no influye positivamente en el personal y siguen a los mismos, porque tienen necesidad de trabajo para obtener ingresos que coadyuven a satisfacer las necesidades fisiológicas

de la familia.

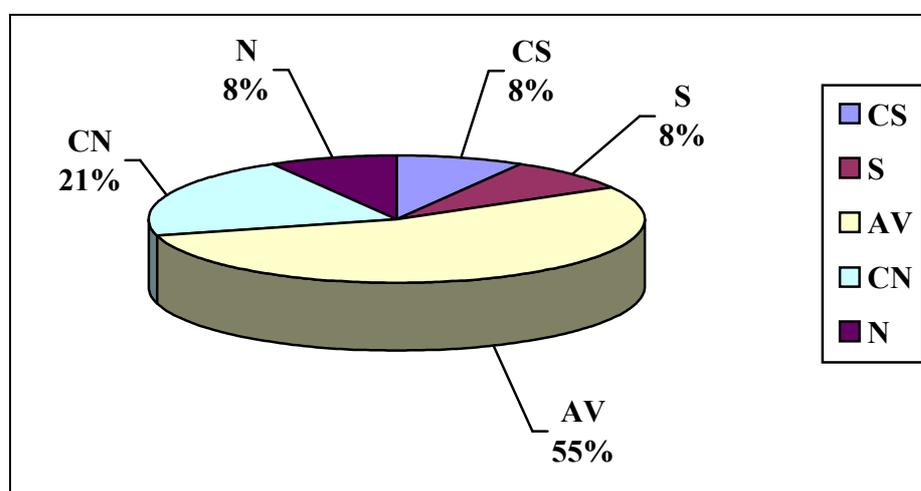
Asimismo, manifiestan un 21%, que algunas veces pero muy pocas, en su condición de jefes se les reconocen a los trabajadores cuando realizan algo sobresaliente en bien de la organización, o cuando brindan resultados y por lo mismo, debe ser que los trabajadores no exponen su mayor esfuerzo y sacrificio al logro de objetivos de la organización, además, indican que cuando se presenta la ocasión de trabajar en equipo casi nunca se toman las decisiones de forma compartida y por lo mismo, consideran que no vale la pena exponer aportaciones porque de todas formas casi no las toman en cuenta cuando las proporcionan.

Otro grupo representado en 4% menciona que nunca, es decir ninguna vez ha sido reconocido cuando han realizado actividades sobresalientes, ni se les toma en cuenta para la toma de decisiones, ni pueden manifestar su desacuerdo laboral y por lo mismo, el estilo de liderazgo que se genera en la organización no les influye positivamente, debido a ello, el personal solo cumple con lo que les corresponde sin interés de lograr que la entidad alcance los objetivos propuestos.

**TABLA 17**  
Valores en las Relaciones Interpersonales.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |   |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|---|---------|---|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |   | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | % | F       | % | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 15   | Promueve con ejemplos los valores en las relaciones interpersonales de sus empleados. | 2                        | 8 | 2       | 8 | 13            | 55 | 5          | 21 | 2     | 8 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 18.** Representación de la opinión del personal directivo encuestado en relación al ítem 15.

Fuente: Elaboración propia (2010)

Con respecto al ítem 15, el 55% señaló algunas veces se establecen valores en las relaciones interpersonales, En relación a los valores motivacionales del personal, la figura evidencia que el 55% de los trabajadores de la Dirección Estatal de Salud en el estado Barinas, están regularmente satisfecho con los aportes del trabajo que brinda a la Institución y que la mitad de las veces es tratado como ser humano, con dignidad y respeto, pero otras veces es tratado como máquina que solo está para trabajar sin importar que tienen sentimientos y que como humanos se cansan y cuando esto sucede, no brindan los resultados esperados, ya que no se encuentran en las condiciones físicas para laborar y por ello, caen en negligencia y ausencia

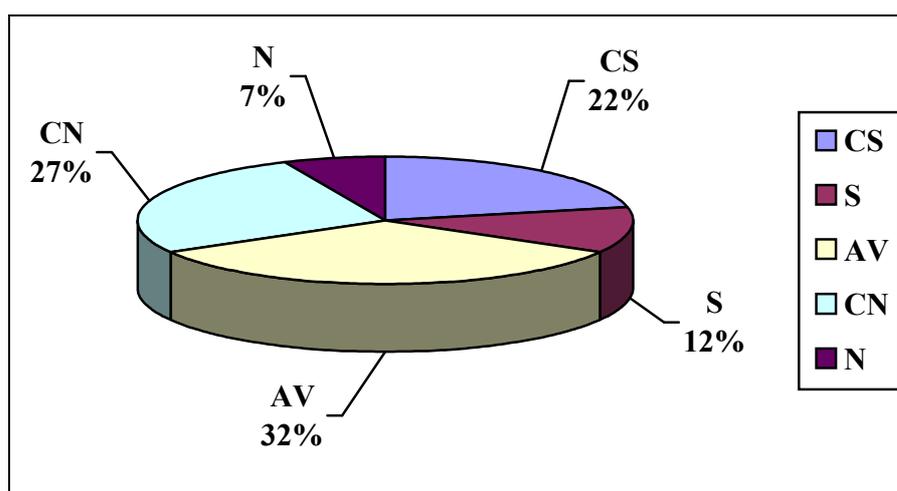
Además, consideran que el trabajo regularmente les ayuda a lograr los objetivos personales.

Asimismo, un 8 % opinó nunca, los han felicitado por el trabajo que hacen y que muy pocas veces el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales. Y el 21% sostienen que casi nunca se cumple esta afirmación, para cierto número de funcionarios ninguna vez el trabajo les ha ayudado a lograr los objetivos personales y que tampoco son considerados como seres humanos con dignidad y respeto.

**TABLA 18**  
Programas de Capacitación y Adiestramiento

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 1    | La institución realiza constantemente programas de capacitación y adiestramiento al personal que allí labora. | 13                       | 22 | 7       | 12 | 20            | 32 | 16         | 27 | 4     | 7 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 19.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación al Ítem 1.

Fuente: Elaboración propia (2010)

En relación al ítem 1, un 32% de los funcionarios encuestados consideró que algunas veces se establecen programas de capacitación y adiestramiento al personal, donde los encuestados consideran que el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales de desarrollo, además, indican que a veces se encuentran satisfechos porque las políticas de capacitación se manejan con equidad y justicia.

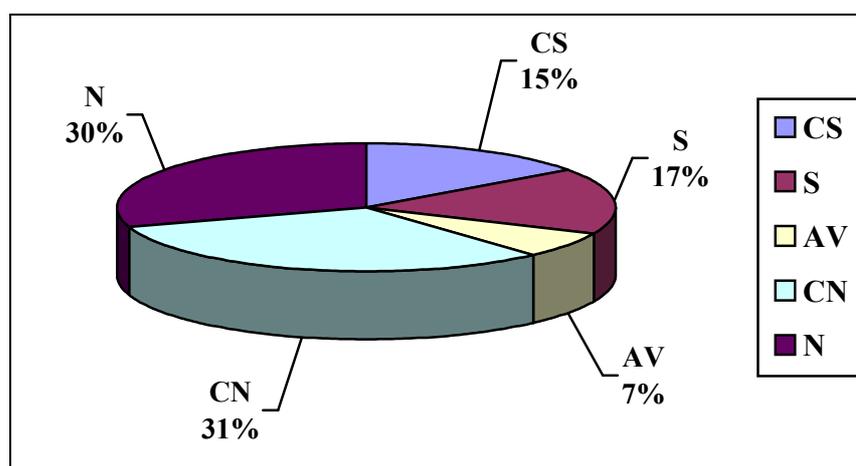
Otro 27% menciona que casi nunca se le oferta a la población trabajadora programas de capacitación o talleres de adiestramientos, por lo que están

insatisfechos en este aspecto. Y un 22 % señala casi siempre se ofertan talleres de motivación y crecimiento , se encuentra satisfecho, el trabajo les ayuda a alcanzar los objetivos personales, así mismo indican estos empleados, que dan resultados en el trabajo, y tiene la posibilidad de progresar en la organización de todas formas hay oportunidad de crecimiento.

**TABLA 19**  
Remuneración del personal.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |   |            |    |       |    |
|------|--|--------------------------|----|---------|----|---------------|---|------------|----|-------|----|
|      |  | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |   | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |  | F                        | %  | F       | %  | F             | % | F          | %  | F     | %  |
| 2    | La remuneración que percibe es competitiva con respecto a otras instituciones. | 9                        | 15 | 10      | 17 | 4             | 7 | 19         | 31 | 18    | 30 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 20.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación al Ítem 2.

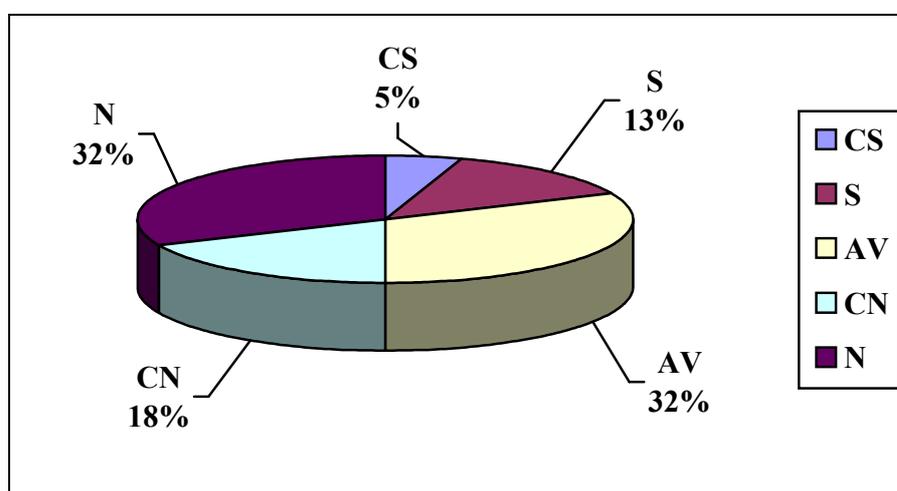
Fuente: Elaboración propia (2010).

Respecto al ítem 2, el 31% manifestó casi nunca, el sueldo devengado es competitivo y un 30% sostiene nunca lo ha sido. Consideran los sueldos percibidos como los más bajos en relación a otras instituciones públicas. En tal sentido, los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Asimismo, un 17% sostiene siempre el salario de la institución es competitivo.

**TABLA 20**  
Seguridad Laboral.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|---|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |   | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 3    | La institución cuenta con políticas de seguridad laboral. | 3                        | 5 | 8       | 13 | 19            | 32 | 11         | 18 | 19    | 32 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 21.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación al Ítems 3.

Fuente: Elaboración propia (2010)

En cuanto a las políticas de seguridad ítem 3, un 32% manifestó algunas veces, cuentan con procedimientos a seguir ante una situación de emergencias, sea un siniestro o una catástrofe natural pero algunas veces no cuentan con ciertos procedimientos, por lo que se sienten inseguros ante las situaciones mencionadas con anterioridad. Además mencionan que regularmente el área de trabajo lo encuentra limpio.

Pero otro grupo representado en un 32% establece que nunca se sienten seguros en el lugar de trabajo, porque no cuentan con procedimientos a seguir ante una

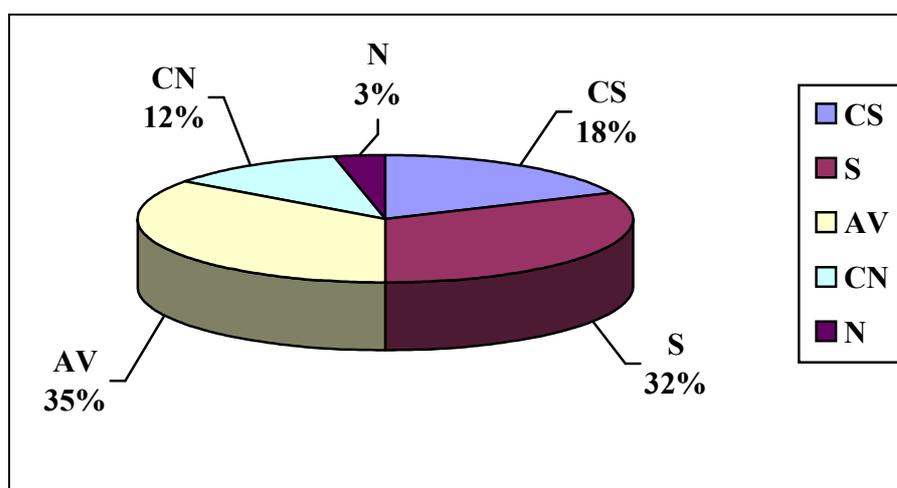
situación de emergencia. Solo existe un 5% que menciona que siempre se sienten seguros porque cuentan con procedimientos a seguir cuando se presente una emergencia y también indican que todas las veces encuentran limpio el lugar donde trabajan.

Es evidente que en los resultados los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

**TABLA 21**  
Ambiente Laboral.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|--|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |  | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |  | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 4    | El ambiente de trabajo que existe en la institución lo motiva a cumplir sus funciones. | 11                       | 18 | 19      | 32 | 21            | 35 | 7          | 12 | 2     | 3 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 22.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación al Ítems 4.

Fuente: Elaboración propia (2010)

En lo concerniente al ítem 4, un 35% observan que algunas veces el ambiente de trabajo permite realizar las funciones y el 32% siempre se cumple esta afirmación. Respecto a este rubro, la mayor parte del personal, representada en el 35% revela que algunas veces, la Dirección Estatal de Salud del estado Barinas tiene buena ventilación y temperatura, buena iluminación y buen espacio para desarrollar su trabajo, por lo que en este aspecto ellos consideran que están bien.

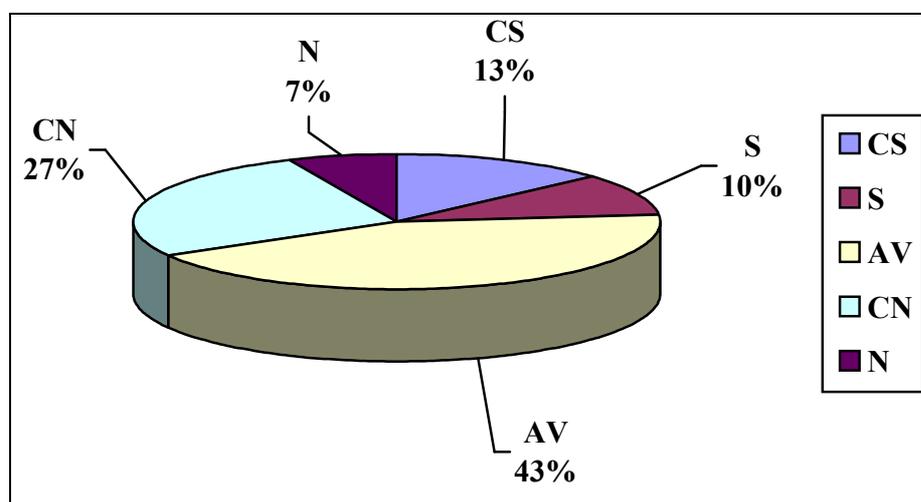
Asimismo, el 32% indica que siempre las instalaciones de la institución, tiene

un ambiente físico adecuado para realizar las actividades laborales asignadas. Y un 12% menciona que casi nunca tienen buena ventilación y temperatura en el lugar de trabajo, lo que provoca que algunas veces estén transpirando por los recortes de electricidad y eso provoca incomodidad en ellos porque no brindan una adecuada presentación ante el público en general. Estas situaciones no permiten estar en condiciones óptimas para desempeñar la actividad laboral asignada, afectando su productividad.

**TABLA 22**  
Reconocimiento laboral

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 5    | Cree usted que la institución reconoce el trabajo del personal. | 8                        | 13 | 6       | 10 | 26            | 43 | 16         | 27 | 4     | 7 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 23.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación al reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2010)

Respecto al ítem 5, el 43% del personal empleado consideró algunas veces la institución reconoce el trabajo del personal, regularmente tiene oportunidad para realizar actividades distintas o nuevas en su trabajo que tiendan a mejorarlo, además mencionan que la mitad de las veces que ha presentado propuestas para renovar su trabajo, ha sido tomado en cuenta. Pero cuando no es tomado en cuenta, se desmotivan ya que consideran que las propuestas que realizan son necesarias para mejorar la efectividad laboral.

Asimismo, un 27% del personal manifiesta que casi nunca les han tomado en

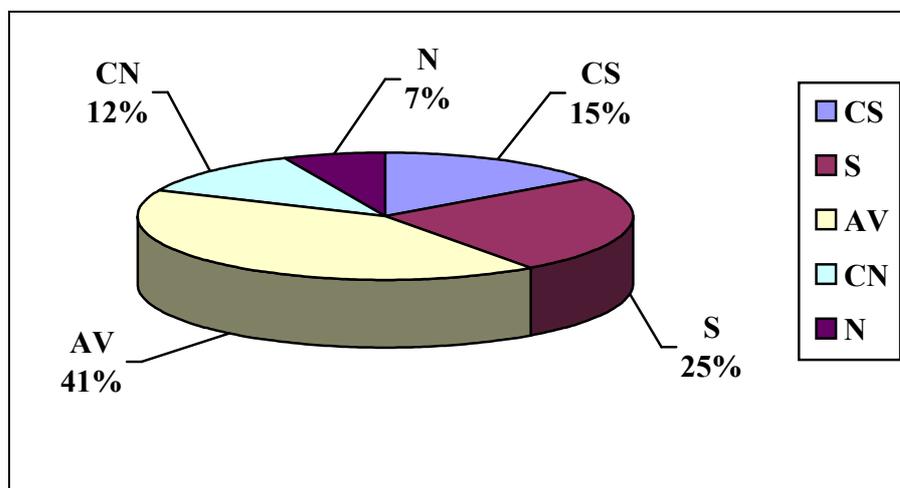
cuenta las propuestas de mejoras al trabajo, ocasionando desmotivación porque consideran que la organización no los aprecia ni reconoce el talento humano que poseen, y por lo mismo, sienten que no son parte de la entidad porque no se les hace participe en el desarrollo de los objetivos organizacionales, además, indican que casi nunca tienen la oportunidad de realizar cosas nuevas en las áreas de trabajo que coadyuven a mejorarla.

Caso contrario sucede con el 13% que establecen que casi siempre tienen la oportunidad de mejorar su trabajo realizando cosas nuevas en el mismo, y que la mayoría de las veces les es tomada en cuenta las propuestas laborales para mejorar las actividades laborales. La desigualdad evidenciada en este rubro, afecta al personal, porque despierta celo en los mismos ocasionando envidia ya que a una minoría se le proporciona el sentido de pertenencia en la organización, y por eso algunos optan por abandonar el trabajo o ser desleales a los compañeros y por ende a la organización.

**TABLA 23**  
Comunicación Institucional.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|---|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |   | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 6    | Existe en la institución una buena comunicación entre los subordinados y los jefes que motive a realizar sus funciones. | 9                        | 15 | 15      | 25 | 25            | 41 | 7          | 12 | 4     | 7 |

Fuente: Elaboración propia (2010).



**FIGURA 24.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación a la comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2010)

En cuanto al ítem 6, el 41% manifestó que algunas veces en la institución existe buena comunicación entre los jefes y subalterno, revelan que la mitad de las veces reciben apoyo de los compañeros de trabajo, pero otras veces no, por lo que tienen que solucionar los conflictos laborales por su propia cuenta, por lo que consideran que el compañerismo en el trabajo es regular, ya que unas veces si hay y otras no. De igual forma exponen que la mitad de las veces comparte los problemas entre ellos, porque consideran que no son muy apreciados por los mismos.

Asimismo, existe un 25% del personal que considera que siempre pero muy

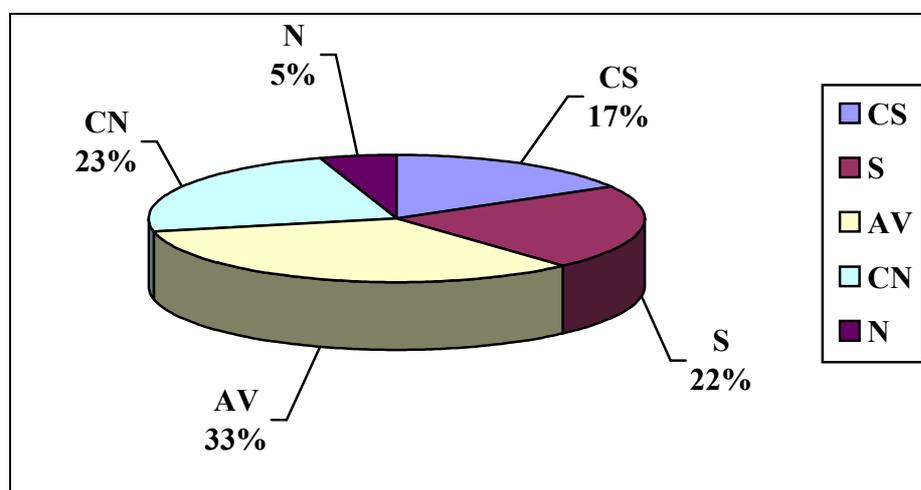
pocas, se manifiesta el compañerismo en el área laboral, por lo que consideran que los compañeros no los aprecian y por lo mismo, no comparte los problemas con ellos ya que no le van a brindar atención y mucho menos lo van a apoyar. Los dos grupos mencionados consideran que en la organización hay envidia y celos, lo que dificulta tener una adecuada relación entre los mismos.

Otro grupo representado en el 15% señalan que casi siempre reciben apoyo de los compañeros laborales, por lo que son apreciados por parte de los mismos y por ello, comparten los problemas personales o laborales con ellos. Así mismo existe un pequeño grupo del 7% que indica que nunca les cuentan los problemas a los compañeros porque no hay lealtad ni compañerismo en los mismos, puesto que siempre lo divulgan, lo que origina murmuración en contra de ellos.

**TABLA 24**  
Crecimiento y desarrollo personal

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |    |       |   |
|------|--|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
|      |  | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |   |
|      |  | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | % |
| 7    | La institución lo motiva hacia el crecimiento y desarrollo personal y profesional. | 10                       | 17 | 13      | 22 | 20            | 33 | 14         | 23 | 3     | 5 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 25.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación al crecimiento personal.

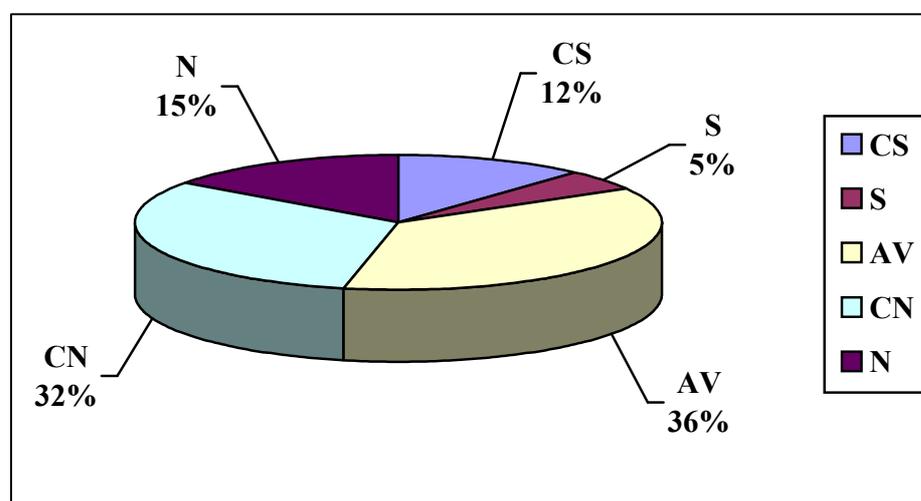
Fuente: Elaboración propia (2010).

En referencia, al ítem 7, 33% consideró algunas veces la institución motiva al crecimiento y desarrollo personal. Se ha demostrado que la gerencia se preocupa por lograr la calidad en las actividades que realizamos, mediante la interacción en un clima de confianza y comunicación con menos tensión; obteniendo resultados productivos y sanos. Sin embargo un 23% sostiene casi nunca los jefe motivan a los subalterno hacia el logro de desarrollo personal y el 22% opinó siempre se motiva al funcionario al crecimiento y desarrollo personal en pro de lograr un mejor desempeño laboral.

**TABLA 25**  
Políticas Motivacionales de la Institución.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |    |         |   |               |    |            |    |       |    |
|------|---|--------------------------|----|---------|---|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |   | Casi Siempre             |    | Siempre |   | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |   | F                        | %  | F       | % | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 8    | Se fijan políticas en la institución para que el personal se sienta motivado a cumplir sus funciones. | 7                        | 12 | 3       | 5 | 22            | 36 | 19         | 32 | 9     | 15 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 26.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación a las políticas laborales.

Fuente: Elaboración propia (2010)

En relación al ítem 8, un 36% sostienen que algunas veces las políticas institucionales permiten el desarrollo de las funciones laborales, 32% opinó casi nunca, se han establecido políticas que permitan motivación en el personal para aumentar el desempeño laboral. Y 15% del personal consideró que nunca se han implementado programas de motivación al logro.

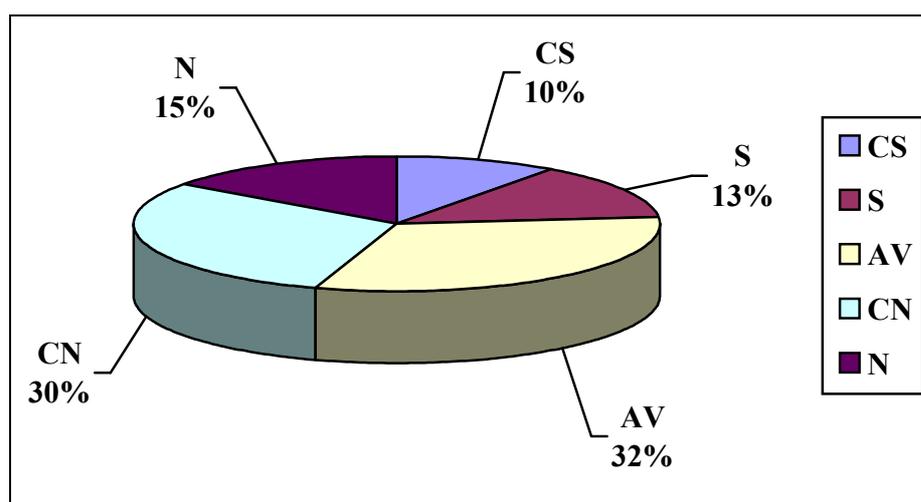
Estos resultados podrían inferir que, mejorar los niveles de autoestima de los empleados en una empresa fomenta un mayor desempeño laboral, mejorando la eficiencia y las utilidades de la empresa. La importancia al aumentar el desempeño laboral merece la atención por parte de la empresa para brindar los recursos

necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la empresa. El resultado eficaz requiere planear, organizar, continuar, dirigir y mejorar un programa integral que considere las necesidades concretas de la empresa, desarrollando talleres, seminarios o concursos e incluyendo un eficiente sistema informativo con temas especiales en boletines o periódicos.

**TABLA 26**  
Relaciones Interpersonales.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|--|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |  | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |  | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 9    | La institución motiva a su personal a establecer relaciones interpersonales. | 6                        | 10 | 8       | 13 | 19            | 32 | 18         | 30 | 9     | 15 |

Fuente: Elaboración propia (2010).



**FIGURA 27.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación a las relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia (2010)

Con respecto, al ítem 9, se pudo observar que un 32% del personal encuestado consideró algunas veces la institución motiva a mantener en armonía las relaciones interpersonales. Según la figura anterior, se visualiza que en el personal de la organización, existen diferentes pensamientos respecto a este rubro, ya que el 32%, indica que algunas veces pero muy pocas, reciben estímulo de parte de los jefes cuando terminan algún curso o cursillo que coadyuve a ser más competentes en el

área que se desarrollan, además exponen que casi nunca son ayudados por sus jefes a solucionar problemas personales o laborales que se les presenta, por lo que consideran que no hay una adecuada relación entre el jefe y el trabajador.

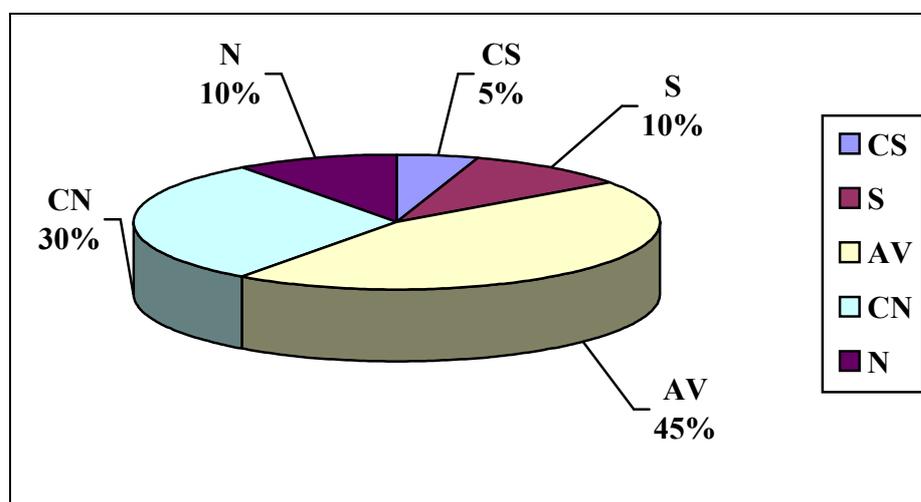
Asimismo, 30% de los entrevistados sostienen casi nunca, cuando tienen problemas reciben apoyo por parte de los jefes para resolverlos, así mismo, exponen que el jefe conoce el potencial que tienen ellos para trabajar, pero consideran que eso causa inestabilidad porque no saben precisamente en que momento reciben apoyo y cuando no lo van a recibir.

Respecto al 15% nunca se cumple esta aseveración, menciona que ninguna vez han sido estimulado por recibir un curso para mejorar su desempeño laboral, además que nunca los jefes les han brindado el apoyo necesario cuando han tenido problemas, asimismo, consideran que los superiores nunca conocen el potencial que tiene el personal para desarrollar las actividades laborales, por lo que no encuentran motivos para dar lo mejor de sí, ni para recibir cursos para mejorar la efectividad laboral.

**TABLA 27**  
Políticas de Ascensos Institucionales.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|---|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |   | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 10   | Según su opinión la institución cuenta con políticas de ascenso para mantener motivado al personal. | 3                        | 5 | 6       | 10 | 27            | 45 | 18         | 30 | 6     | 10 |

**Fuente:** Elaboración propia (2010)



**FIGURA 28.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación a los ascensos

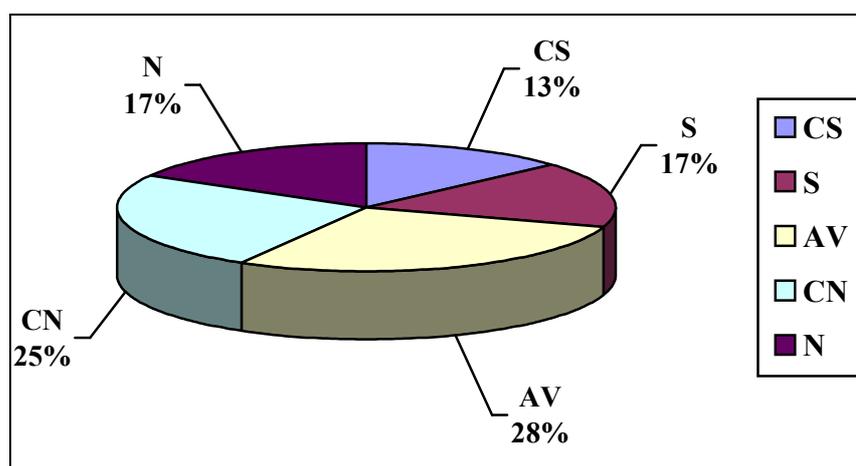
**Fuente:** Elaboración propia (2010)

En relación, al ítem 10, el 45% indicó algunas veces, en materia de desarrollo de planes de personal, en la institución no existen planes de ascensos de acuerdo al crecimiento de cada trabajador. Los ascensos se logran por años de servicios, o que ocurra un evento a nivel nacional que les permita a los trabajadores lograr pasos en la escala de sueldo o un ascenso a un cargo de rango superior. Otro grupo representado por un 30% de los entrevistados opinaron que casi nunca se establecen políticas de ascensos y 10% señalan nunca en la institución existen políticas de ascenso que motiven al personal.

**TABLA 28**  
Autonomía Laboral.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |    |       |    |
|------|---|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
|      |   | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |    | Nunca |    |
|      |   | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | %  | F     | %  |
| 11   | En la institución el personal posee autonomía a la hora de desempeñar su labor. | 8                        | 13 | 10      | 17 | 17            | 28 | 15         | 25 | 10    | 17 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 29.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación a la autonomía.

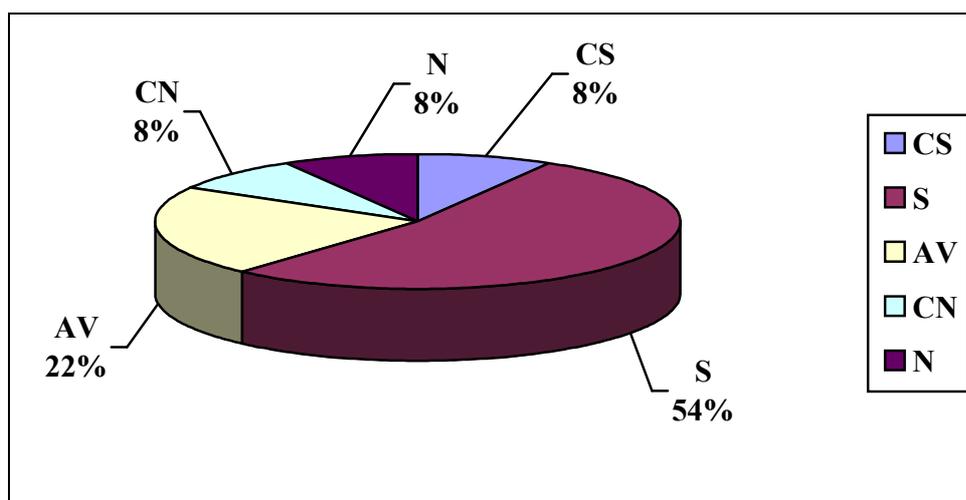
Fuente: Elaboración propia (2010)

En función al ítem 11, un 25% consideró casi nunca, 28% de los entrevistados señalan algunas veces y otro grupo 17% sostienen nunca en la institución el personal mantiene autonomía para el desempeño de sus funciones. En síntesis es necesario explicarles a las personas en qué consiste su tarea, concederles la autoridad necesaria para ejecutarla, fijar normas de excelencia, instruirlos, proporcionarles el conocimiento y la información necesarios, aportarles retroalimentación, reconocer sus esfuerzos, confiar en cada uno y respetarlos. Si se procede de esa manera con cada una de las personas que trabajan, se habrá creado un ambiente que conduce al éxito.

**TABLA 29**  
Eficiencia Laboral.

| Ítem | Pregunta  | Frecuencia de Respuestas |   |         |    |               |    |            |   |       |   |
|------|---|--------------------------|---|---------|----|---------------|----|------------|---|-------|---|
|      |   | Casi Siempre             |   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |   | Nunca |   |
|      |   | F                        | % | F       | %  | F             | %  | F          | % | F     | % |
| 12   | Usted se considera eficiente (mejor aprovechamiento de los recursos) en el desempeño de su trabajo. | 5                        | 8 | 32      | 54 | 13            | 22 | 5          | 8 | 5     | 8 |

**Fuente:** Elaboración propia (2010)



**FIGURA 30.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación a su eficiencia.

**Fuente:** Elaboración propia (2009)

Al analizar y contrastar el ítem 12, es usted eficiente en el aprovechamiento de los recursos para el desempeño de su trabajo el 54% consideró que siempre.

Respecto a este rubro, el 8% revela que casi siempre, son eficientes en el aprovechamiento de los recursos, pero muy pocos tiene mayor oportunidad de progresar laboralmente el que da resultados asimismo, casi nunca es reconocida ni tiene éxito el personal mas productivo, aspectos que desmotivan al personal porque consideran que no vale la pena proponerse a ser el mejor en la organización.

Asimismo, el 22% señala alguna vez, el recurso humano, considera que la mitad de las veces sí se reconoce al más productivo y se da oportunidad a progresar el que brinda mayores resultados, pero es algo incierto, porque no se saben en qué momento va a suceder, ni con qué empleado y por lo mismo, caen en conformismo e indiferencia a ser un trabajador eficaz.

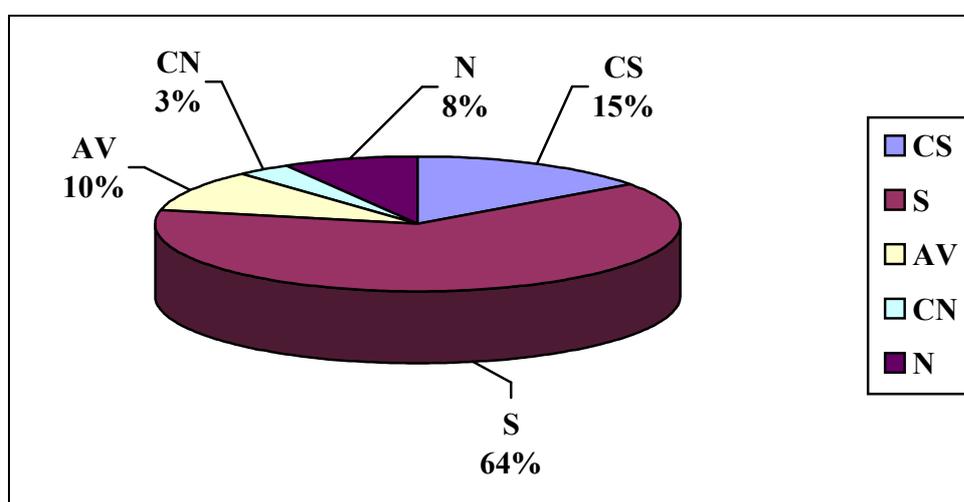
Pero otros trabajadores representados en el 8% del personal sostienen nunca se cumple con esta afirmación establecen que ninguna vez es reconocida la gente de mayor efectividad en la organización, y mucho menos va a tener el éxito deseado y por lo mismo, nunca va a tener mayor oportunidad de progresar dentro de la organización.

Caso contrario sucede con el otro 8% que indica casi nunca el personal se considera productivo por lo que no se interesan por su progreso en la organización. Esto repercute en una inconformidad en el personal, porque a unos se les reconoce la productividad y a otros no, ocasionando celos, envidia, deslealtad, indiferencias, ausencia del personal, abandono del trabajo, lo que afecta la imagen de la organización.

**TABLA 30**  
Eficacia Laboral.

| Ítem | Pregunta   | Frecuencia de Respuestas |    |         |    |               |    |            |   |       |   |
|------|--|--------------------------|----|---------|----|---------------|----|------------|---|-------|---|
|      |  | Casi Siempre             |    | Siempre |    | Algunas Veces |    | Casi Nunca |   | Nunca |   |
|      |  | F                        | %  | F       | %  | F             | %  | F          | % | F     | % |
| 13   | Usted se considera eficaz (hacer las cosas debidas) en el desempeño de su trabajo. | 9                        | 15 | 38      | 64 | 6             | 10 | 2          | 3 | 5     | 8 |

Fuente: Elaboración propia (2010)



**FIGURA 31.** Representación de la opinión del personal empleado encuestado en relación a su eficacia.

Fuente: Elaboración propia (2010)

En relación al ítem 13, el 64% del personal consideró ser muy eficaz y el 15% sostienen casi siempre son eficaces.

Es conveniente acotar que el personal entrevistado, indica que existe una estrecha relación entre eficiencia, eficacia, las motivaciones al logro y los agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. Ya que las personas de extraordinario desempeño, se diferencian de los buenos realizadores como individuos de rendimiento satisfactorio solamente, porque tienen una altísima motivación al logro. De esta manera, la institución

eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de sus trabajadores, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de recursos humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

#### **4.1 Conclusiones del Diagnóstico**

Las bases para implementar un programa de crecimiento que ayude al personal y conduzca a cambios en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas, comienza con un diagnóstico o análisis ambiental, lo que permite obtener una información veraz y actualizada, de los diversos aspectos y factores que en el ambiente interno y externo de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas, inciden en la falta de motivación en el desempeño laboral del personal empleado.

De acuerdo a la aplicación de los instrumentos al personal directivo y empleado se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación al indicador Adiestramiento algunas veces, se le oferta a la población trabajadora programas de capacitación o talleres de adiestramientos, por lo que están insatisfechos en este aspecto, se reflejan debilidades a la forma como se planifican las actividades de capacitación, las cuales deben estar más relacionadas con el logro de los objetivos propuestos. De igual manera, señalaron que existen pocas estrategias de trabajo para facilitar la práctica y desarrollo del desempeño laboral.

Se evidencia contraposición en cuanto a la calidad de las estrategias comunicacionales ya que el recurso humano de la institución, está obligado a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, ya que casi nunca se promueven estrategias comunicacionales para mejorar su desempeño. Los canales de información emanados desde las autoridades superiores no se transmiten en forma oportuna. No se le proporcionan información relacionada con el desarrollo de las jornadas de trabajo y

un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la Institución.

Asimismo, con respecto al grado de reconocimiento a las funciones realizadas indica que casi nunca, recibe el personal de la organización estímulo de parte de los jefes cuando terminan algún curso o cursillo que coadyuve a ser mas competentes en el área que se desarrollan, además exponen que casi nunca ayudan a solucionar problemas personales o laborales que se les presenta, por lo que consideran que no hay una adecuada relación entre el jefe y el trabajador.

Además, la Dirección Estatal de Salud no cuenta con un diseño organizacional que permita al personal directivo establecer una comunicación efectiva que fluya rápidamente tanto por los canales formales como informales, monitorear constantemente el entorno para poderse anticipar a los cambios, en materia de políticas sanitarias con estrategias comunicacional que permita retro-alimentación al personal directivo.

Al tomar en cuenta, el indicador eficiencia y eficacia tanto el personal directivo como el empleado sostienen que el trabajo que se realiza institucionalmente es eficiente, pero habría que determinar si los resultados sanitarios responden a los requisitos y requerimientos que demanda la sociedad.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Este plan de capacitación contiene los fundamentos que sentaran las primeras bases para implementar un programa que ayude al personal y conduzca a cambios en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas, a partir del manejo de conceptualizaciones, técnicas y estrategias motivacionales para prepararlos en la construcción de una mejor sociedad.

Para Páez (2010), en los escenarios empresariales de la actualidad, cada vez de mayor competitividad, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia, los gerentes entre las competencias que deben desarrollar figuran el de aprender a motivar a sus más cercanos seguidores, la cual se ha convertido en una aptitud indispensable para las personas que ocupan cargos directivos. Deben esmerarse en estimular un ambiente positivo de trabajo. Entre otros de los conocimientos que deben aprender figuran las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus más colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación polivalente para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo.

Algunos de los problemas principales que se evidencian en estos momentos para mantener y elevar el desempeño laboral son: Elevados niveles de stress laboral, que afectan indudablemente su vida privada y su situación laboral. La dificultad en compartir esta situación con pares y con su equipo de trabajo aumenta los niveles de stress y obtura la comunicación eficaz.

Es así como cada vez más se requieren recetas de uso inmediato y de aplicación universal, más allá del diagnóstico que puede hacerse, que siempre requeriría un análisis singular de la empresa en cuestión.

## **5.2 Fundamentación**

Cárdenas (2007), precisa las estrategias como una especie de reglas que permiten tomar las decisiones adecuada en un determinado momento del proceso. Definida de esta forma tan general, las estrategias permiten acceder a esa clase de conocimiento llamado procedimental, que hace referencia a cómo se hacen las cosas. En este sentido, las estrategias metodológicas son reglas o procedimientos que permiten tomar las decisiones adecuadas en cualquier momento del proceso de aprendizaje.

Por otra parte, Robbins (2004) define la motivación como “la voluntad de ejercer un nivel persistente y alto de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual”. Por ende, las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, cuando los líderes hayan comprendido esta realidad, tal vez puedan obtener los resultados deseados tanto por la organización, así como también por los miembros de la estructura informal de la misma

Los expertos en estos procesos de comportamiento humano, han coincidido que la motivación es la voluntad de actuar. En tiempos pasados se tenía entendido que la motivación venía del mundo exterior; pero de acuerdo a los resultados de los estudios de los investigadores sociales y de desarrollo organizacional han llegado a la conclusión que a cada una de las personas los motivan impulsos diferentes. En los escenarios laborales se debe tratar de influir en cada persona tendente a acoplar sus motivaciones a las necesidades organizacionales. Tratando de estimular un ambiente para facultar a los diferentes trabajadores. Las organizaciones que están en la cresta de la ola evitan en lo posible ordenar y controlar y como estrategia de éxito han implementado las técnicas del “coaching” como método motivacional. Este cambio

en los procedimientos empresariales, se inició cuando los líderes se percataron que recompensar una labor bien hecha era más eficaz que amenazar con castigo un trabajo mal hecho. Los tratadistas de este tema han podido demostrar que la motivación puede ser duradera. Los gerentes deben estimular mayor motivación a sus más seguidores, confiando en que ellos trabajarán con iniciativa y alentándolos a hacerse responsables de sus propios triunfos y fracasos.

En el caso de los trabajadores desmotivados, se debe averiguar cuál es la causa de dicha desmotivación. Los líderes deben investigar cuáles causas los motivan y deben ayudarlos en la medida de lo posible en conseguir dicho proceso motivacional. Las personas altamente motivadas son esenciales para brindarles a las empresas las iniciativas innovadoras necesarias en el competitivo mundo empresarial.

Tradicionalmente se creía que los procesos motivacionales tenían una sola dirección: de arriba hacia abajo. El líder tenía la obligación de motivar a sus seguidores. Esta realidad ha cambiado totalmente en los últimos tiempos. En las empresas exitosas con una gran visión de futuro, en donde los seguidores tienen un desempeño muy por encima de cumplir órdenes solamente, es posible que los mismos jefes deban ser motivados para actuar en consonancia con las nuevas realidades empresariales.

Las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos deben establecer un proceso de comunicación que conlleve a compartir ideas y entusiasmo hacia el trabajo a desarrollar. Los líderes exitosos deben utilizar la motivación para lograr que todas las personas en sus respectivas áreas de influencias colaboren y cooperen entre ellas mismas.

En los últimos años, las investigaciones acerca del comportamiento humano han descubierto que las personas se sienten motivadas por una serie de necesidades diferentes, tanto en el trabajo como en su vida personal. Reconocerlas y satisfacerlas le ayudará a obtener los mejores resultados.

Las teorías motivacionales de McClelland, McGregor y Herzberg, son particularmente importantes en los diferentes sitios de trabajo, por cuanto los trabajadores no solamente necesitan dinero y recompensa, sino que también reclaman

respeto e interacción. Por otra parte, los especialistas en este tema recomiendan que cuando se organizan tareas, condiciones de trabajo y estructuras empresariales, no se deben olvidar las necesidades expresadas por Maslow. Hacer este ensayo no reclama un coste mayor, pero que sin lugar a dudas de que, desde un punto de vista psicológico y económico, vale la pena.

Las personas que forman parte de un grupo tienen necesidades diferentes de las del grupo en sí, pero se hace indispensable que el líder trate de integrarlas. Deben buscar la estrategia de equilibrar las necesidades colectivas con las individuales. Deben tener informados a sus más cercanos seguidores que si el equipo alcanza los objetivos, pueden que cada persona alcance satisfacer sus necesidades individuales. Una de las líneas para responder esta pregunta, sin caer en facilismos es: El cambio se inicia por uno mismo.

Tal vez a través de un proceso de Coaching individual o del equipo de trabajo, de un proceso de análisis organizacional, de revisión de estrategias, de desarrollo gerencial, entre otros, pero en sí el cambio empieza por uno mismo, y en esa dirección orientadora, que nunca es acabada sino que es un continuo proceso, sería indicado tener en cuenta estas claves, que deben adaptarse a cada uno, respetando su estilo personal.

En resumen, la naturaleza de las estrategias en fortalecer la motivación en el desempeño laboral se puede identificar con un cierto plan de acción que facilita el aprendizaje y tiene, un carácter intencional y propósito, el cual sería convertirse en el eje que conduce y guía al grupo social para poder mejorar el desempeño laboral.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Proponer un Plan de Capacitación basado en Estrategias Motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas Año (2009-2010).

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar talleres de capacitación relacionados con estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas.
- Aportar estrategias a la gerencia para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas.

### 5.4 Fases de la Estrategia

La estrategia esta determinada por las siguientes fases:

- Diagnóstico
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Plan de Acción o Plan Estratégico

**Fase Diagnóstica:** Esta etapa comienza con un diagnóstico o análisis ambiental, el cual según Certo y Peter (2001), consiste en un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización sanitaria con el fin de identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras y efectuar una valoración crítica de las propias fortalezas y debilidades.

**Metodología:** En tal sentido, la estrategia se caracteriza por la puesta en marcha de un plan de capacitación en estrategias motivacionales. Para que sea un proceso continuo y constante, la propuesta se estructura en dos (2) fases:

**Primera fase:** Capacitación (Talleres)

**Segunda fase:** Evaluación (Retroalimentación)

Así, el plan de capacitación se considera como un sistema abierto, donde la entrada esta integrada por el recurso humano que reciben la capacitación, se verifican sus resultados y posteriormente de la evaluación, surge la retroalimentación del recurso que entro al sistema. A continuación se detallan las actividades de cada fase:

**Fase de Capacitación:** Dirigido al personal en general, comprende la

realización de talleres centrados en estrategia motivacionales para mejorar el desempeño laboral. Para ello se prevé una duración de ocho (08) horas de adiestramiento en las áreas anteriormente descritas.

***Fase de Evaluación:*** Se hará paralelamente al proceso de iniciación de los talleres, analizando los logros y dificultades del mismo y haciendo los correctivos necesarios. Asimismo, se establece el cronograma de visitas informales al personal a fin de determinar el impacto de las estrategias sugeridas y se realiza la retroalimentación en las áreas debilitadas.

Finalmente, al concluir con la fase de capacitación se propone una fase evaluativo de resultados frente al logro de objetivos, para el mejoramiento continuo del plan de capacitación en estrategias motivacionales.

***Fase Plan de Acción o Plan Estratégico:*** Reunida toda la información necesaria recogida en las etapas anteriores y de diagnostico estratégico, se diseña el plan a través de actividades formuladas sobre la capacitación en estrategias motivacionales mediante talleres conferencias charlas a ser desarrolladas en el corto plazo, de tal manera que al culminar el plan previsto, la institución siempre estará en un proceso continuo de mejoramiento del desempeño laboral en base a criterios que propicien el bienestar social de estas unidades.

## **5.5 Formulación de Estrategias**

El contenido de la propuesta se encuentra basado en cuatro fases para implementar las estrategias, como sugerencia para lograr la finalidad de cada fase, se presentan como estrategias para motivar al personal, varios programas que incluyen respectivos planes de acción, y el sistema para medir o evaluar los resultados obtenidos de la misma. La fase uno y tres contienen programas que atienden a cada indicador evaluado en la investigación de campo, mientras que el contenido del resto de las fases presenta propuestas para alcanzar el cometido de cada una de ellas.

## **Plan de Acción**

**TABLA 31. Plan de Acción.**

| <b>Estrategias</b> | <b>Actividades</b>  | <b>Recursos</b>  | <b>Lugar</b>  | <b>Costos</b> | <b>Tiempo</b> | <b>Responsable</b>                | <b>Logro</b>                          |
|--------------------|---|--|---|---------------|---------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Taller 1           | Desarrollo del proceso de inducción acerca de cómo realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación de personal | Humanos: Directivos Personal Facilitador<br>Materiales: Hojas blancas, carpetas, lápices, bolígrafos<br>Equipos: Computador Video Beam | Salón de Conferencias de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas. | 5000 Bs.F.    | 4 Horas       | Directivos y personal en general. | Por el logro del objetivo específico. |
| Taller 2           | Desarrollo del proceso de inducción acerca del Coaching.  | Humanos: Directivos Docentes Facilitador<br>Materiales: Hojas blancas Carpetas Lápices Bolígrafos<br>Equipos: Computador Video Beam    | Salón de Conferencias de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas. | 5000 Bs.F.    | 4 Horas       | Directivos                        | Por el logro del objetivo específico. |
| Visitas Informales | Encuesta no estructurada Reuniones Comunicaciones Charlas Reconocimientos al personal                                 | Humanos: Directivos Docentes Facilitador<br>Materiales: Hojas blancas Carpetas Lápices Bolígrafos<br>Equipos: Computador Video Beam    | Dirección Regional de Salud del Estado Barinas.                             | 500 Bs.F.     | 1 mes         | Directivos Coordinadores          | Por el logro del objetivo general     |

**Fuente:** Elaboración propia 2010.

## 5.7 Fase de Capacitación

**Taller 1: Capacitar a los miembros de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas y a los jefes de área respecto a cómo realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal (DNCP).**

- Motivación, autonomía, responsabilidad y liderazgo se unen para conformar el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal.

Diseño del programa de capacitación en DNCP: Para desarrollar el programa de capacitación en DNC en la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas, se debe dar respuesta a las interrogantes siguientes:

**-¿A quiénes se va a entrenar (capacitar)?**

A todo el personal empleado y a los jefes de áreas.

**-¿Cómo se les va a entrenar?**

De forma grupal e individual, utilizando medios audiovisuales.

**-¿Quién los va a capacitar?**

El asesor que propone las estrategias para motivar al personal

**-¿Cuál es el lugar donde van a ser entrenados?**

Salón de Conferencias de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas. U otro lugar seleccionado por la empresa asesora.

**-¿En qué fecha van a ser entrenados?**

A determinar por el Asesor y los miembros de la Institución.

**-¿Para qué van a ser capacitados?**

Para ser líderes con capacidad de detectar las necesidades de capacitación que tiene el recurso humano de la Organización.

De la misma manera, con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo

jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la Institución, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo.

– **¿Qué es un equipo altamente capacitado?**

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

– **Características de equipos altamente capacitado**

- Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de programas de salud.
- Son comprometidos flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
- Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

– **Premisas de un equipos altamente capacitado**

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la institución.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

– **Resultados Positivos de un equipo altamente capacitado en las Personas**

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

– **¿Cómo lograr integrar a la gente hacia los programas de capacitación.**

Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

- Las Relaciones, las cuales deben ser efectivas y sólidas
- La Disciplina, debe existir un orden y se deben definir los roles.
- El Compromisos congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Facilitador:

Lapso: Junio 2010

Duración: 4 horas

**Fuente:** Elaboración propia 2010.

## **Taller 2: El Coaching según Perry, Zeus (2002).**

### **– ¿Qué es el Coaching?**

Procede del verbo inglés to coach, (entrenar) es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas

El coaching a la luz de Druker (2002) es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial).

En los negocios, el coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona.

Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.

### **– ¿Qué es el Coach?**

El coach no es más que un líder que se preocupe por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

### **– Características del Coach.**

- Claridad.
- Apoyo.
- Construcción de confianza.
- Mutualidad.
- Perspectiva.
- Riesgo.
- Paciencia.

- Confidencialidad.
  - Respeto.
- **Funciones del Coach.**
- Liderazgo visionario e inspirador.
  - Seleccionador de talentos.
  - Entrenador de equipos.
  - Consultor de desempeño individual.
  - Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
  - Gestor del trabajo en equipo.
  - Estratega innovador.
- **Características del Coaching.**
- Concreta.
  - Interactiva.
  - Responsabilidad compartida.
  - Forma específica.
  - Respeto.
- **El Proceso del Coaching.**

En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes 7 pasos:

1. **Observar:** La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
2. **Toma de conciencia:** La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole

herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

3. **Determinación de objetivos:** Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. **Actuar:** Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
5. **Medir:** En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
6. **Acción comprometida:** Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.
7. Motivar máximo a tus oyentes.

– **Las cuatro fases del coaching.**

- Entrenamiento.
- Resolver problemas.
- Ajustar el desempeño.
- Mantener el desempeño.

– **¿Cuándo dar Coaching?**

El coaching debe ser aplicado cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

– **¿Por qué el coaching es importante para las organizaciones?**

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
  - Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- Permite a la gente encontrar sentido y valor en su función, y trabajar motivada y con responsabilidad.
- Contribuye a clarificar los objetivos de la organización y planificar estratégicamente las metas.

– **Plan de Trabajo.**

Identifique los coach de su organización y establezca metas.

Facilitador:

Lapso: Junio 2010

Duración: 4 horas

## CONCLUSIONES

Al contrastar los resultados obtenidos con los objetivos planteados, previo el análisis de los mismos se deriva las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Con relación al objetivo identificar las estrategias utilizadas por la gerencia para estimular el crecimiento personal y profesional la información referente indica que el personal empleado esta fuertemente en desacuerdo en cuanto a que las políticas institucionales de la organización sanitaria contemplan estímulos y recompensas al trabajo que desempeñan estos funcionarios. Nadie motiva a nadie a realizar mejor su trabajo, a obtener nuevos conocimientos, a compenetrarse más con la institución. Por otra parte, es perentorio establecer una cultura organizacional que tenga como punto primordial un estilo de liderazgo que motive a alcanzar la visión y misión de la institución. Así, la institución tendrá más capacidad de respuesta en la calidad administrativa-asistencial, en la medida que los directivos sean líderes y tomen las decisiones mas acertadas.

En cuanto al objetivo cuales son los planes de acción que promueve para el crecimiento y desarrollo de su personal se observo que el personal refleja la insatisfacción laboral con actitudes negativas porque no son capacitados adecuadamente para el buen desempeño de las labores y por lo mismo, realizan las funciones hasta donde la capacidad les permite, limitándose al alcance de la efectividad laboral. Además, existe desigualdad en el trato al personal, ya que un pequeño grupo es el que recibe cierta capacitación asistiendo a diversos cursos y/o seminarios, lo que origina malestar entre el personal provocando malestar, envidia, roces, entre otros en el personal.

En cuanto al objetivo relacionados con los niveles de motivación que tiene el personal con respecto al desempeño laboral, existe cierta insatisfacción del recurso humano que presta sus servicios en la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas, debido a la falta de estrategias adecuadas para motivar al personal, lo que provoca poca motivación del recurso humano para realizar las actividades laborales asignadas y por lo mismo, se encuentra insatisfecha en el área de trabajo que le

corresponde.

Con relación al plan de estrategias motivacionales, que conduzcan a cambios en el desempeño laboral, se observó la apertura del personal en la búsqueda de programas de capacitación y desarrolla personal. La institución debe proveer de cursos, talleres, encuentros, entre otras estrategias que permitan sustentar y afianzar el compromiso del personal con la institución. En conclusión, los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se compenetren con la organización.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones mencionadas anteriormente, se recomienda al personal directivo, empleados y técnicos que integra la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas la revisión y análisis del presente estudio.

De igual manera, la formulación de estrategias para fortalecer la motivación del personal de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas, constituirá una herramienta de apoyo, que permitirá la puesta en marcha de un proceso de mejoras para optimizar la calidad de los procesos administrativos en cualquier unidad sanitaria. En tal sentido, el liderazgo de la institución se debe capacitar en el diagnóstico de necesidades de capacitación para detectar las necesidades de adiestramiento que tiene el personal, así habilitar al recurso humano coherentemente al puesto de trabajo, para que mejoren el desempeño y realicen las actividades laborales con efectividad, de tal manera que el recurso humano se encuentre satisfecho y motivado de acuerdo a las funciones que realizan.

Con la finalidad de alcanzar tal cometido, se recomienda la siguiente estrategia:

Evaluar el ambiente interno de la Dirección Regional de Salud del Estado Barinas, a fin de determinar las fortalezas y debilidades, en cuanto a los niveles de insatisfacción del personal empleado en la ejecución de las actividades laborales, así como los factores que podrían estar incidiendo en la misma.

Finalmente tomando en consideración los resultados obtenido del estudio, se considera pertinente diseñar estrategias motivacionales que propicien la optimización en la ejecución del desempeño laboral dentro de la institución.

**BIBLIOGRAFIA**

- Algad, C. y Bried, A. (2000). Diseño de tareas y motivación del personal. Bogotá: Editorial McGraw - Hill.
- Añez, Silenis (2006) Cultura organizacional y motivación Laboral de los Docentes Universitarios. Maracaibo-Venezuela: Volumen 4, Edición N° 1
- Ardila, R (2003). Psicología del trabajo "La motivación". Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. Caracas: Episteme.
- Atalaya, Maria (2000) Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de Psicología - Año III N° 5 Septiembre Perú. [Documento en Línea] En: <http://www.Documents and Settings\Administrador\Escritorio\Satisfacción laboral y productividad.mht> [Consulta: Abril 2007].
- Atkinson, P. (2001) "Motivación". México: Editorial. Trillas.
- Bastidas, J. (2007). Impacto del liderazgo y la motivación del talento humano en el desarrollo institucional de la alcaldía del municipio Barinas del estado Barinas". Tesis de Maestría. UNELLEZ, Barinas.138 pp
- Benavides., O. (2002). Competencias y Competitividad. Colombia: Diseño para Organizaciones latinoamericanas.
- Bohórquez (2004). Educación basada en competencias. Ciencias de la Salud Universidad del Cauca, 26 ,1-16.
- Calzadilla., B. (2003). Gerencia y Decisión. México: Colección económica y administrativa.
- Cárdenas (2007). Competencias Gerenciales. Editorial de la Universidad ESAN.
- Certo, S y Peter, P (2001) Dirección estratégica. Bogotá: Editorial McGraw- Hill.
- Chiavenato (2000). Administración del Recurso Humano. Bogotá: Editorial McGraw - Hill.
- Chiavenato (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la

- República Bolivariana de Venezuela, 36.860. Noviembre 30, 1999.
- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- Dessler., T. (2001). La Motivación en el Trabajo, México: McGraw-Hill.
- Dorsch, F. (2002) " Diccionario de Psicología". Barcelona: Editorial Herder.
- Druker (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Grau G. (2001). Metodología para la validación de cuestionarios. Medifam.
- Hernández, R., Fernández C y Baptista P (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2004) Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela.
- Hodgetts, R. (2001) Comportamiento en las Organizaciones. Mexico. Editorial Interamericana.
- Jiménez, L. (2007). Análisis de las Funciones Gerenciales y su Relación con el Clima Organizacional de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra de Barquisimeto, estado Lara. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Central Lisandro Alvarado UCLA. Barquisimeto.145 pp.
- Keith, D. (2001). El Comportamiento humano en el trabajo. Madrid: Editorial Harper.
- Klisberg., F. (2003). Investigación del comportamiento, México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2000). Administración: Una Perspectiva Global. (2ª. ed.).México. Mc.Graw Hill.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.606. Enero 9, 2003.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Publicación N° 15 y 9 (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37347. Diciembre 17, 2001.
- Ley Orgánica de Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Central. Decreto N° 369 (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.850. Diciembre 14, 1999.

- Ley Orgánica del Trabajo de la República Bolivariana de Venezuela (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.152. Caracas. Junio 19, 1997.
- Lineamientos Generales del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2001-2007.
- Parra, M. (2001). Diseño de un programa de motivación del recurso humano como vía de desarrollo organizacional para BANINVEST Banco de Inversión C.A. Tesis de grado de especialista en Planificación Gerencial. Convenio IUFRONT-UNELLEZ, San Cristóbal. 142 pp.
- Martínez, L. (2002). Gestión Social del Talento Humano. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Martínez A. (2007) Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo Vicerrectorado de servicios administrativos. Tesis de Maestría. UNELLEZ Municipio Barinas. 204 pp.
- McClelland (2000). Motivación Humana. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Ministerio del poder popular para la salud. [Documento en línea] En: <http://www.mpps.gob.ve/ms/>. [Consulta: Junio 17, 2004]
- Mora, C. (2007). La motivación y su influencia en el ámbito laboral. [Documento en Línea] En: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). . [Consulta: Abril 2007].
- Moreno, M (2005). La Motivación y su influencia en el Ámbito Laboral. [Documento en línea] En: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. [Consulta: marzo 8, 2006].
- Páez, C. (2010). ¿Qué es la Motivación? [Revista en Línea]. En: [www.revistainterforum.com](http://www.revistainterforum.com). [Consulta: Enero, 2010].
- Palomino (2000). Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad. Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima.
- Puertas de García, Milagros (2000) Factores Motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería de sala de partos. [Documento en Línea] En: <http://www.monografias.com>. . [Consulta: Abril 2007].
- Perry, Zeus. (2002) Guía completa de Coaching en el trabajo. España: Editorial McGraw- Hill Interamericana.
- Plan General de investigación de la UNELLEZ (2008-2012).

- Quezada., B. (2005). El Factor Humano en la Empresa. España: Madrigal.
- Ramírez, C. (2000). "Fundamentos de la Administración". Santa Fe de bogota D.C: Ecoe Ediciones.
- Robinns, S. (2001). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robinns, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez (2001). El Factor Humano en la Empresa. Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.
- Romero, G. (2005). Crecimiento Psicológico y motivacionales sociales. Mérida: Trinidad.
- Rusque, M. (2003). De la diversidad en la investigación cualitativa. Caracas: Editores Vadell Hermanos.
- Sabino, C. (2002). El proceso de la Investigación. Caracas. Editorial Panapo de Venezuela.
- Senlle, A. (2000) Calidad y Liderazgo. Barcelona: Ediciones Gestión S.A.
- Sierra, E. (2001). Estrategias motivacionales con orientación al logro para inducir cambios en el comportamiento laboral de los empleados. (Caso alcaldía del municipio Páez del estado Apure). Tesis de grado de especialista en Planificación Gerencial. Convenio IUFROnt-UNELLEZ, San Cristóbal.156 pp.
- Solana, C. (2003). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, (2002). Administración. Mexico: Editorial Trillas.
- Terry G. y Franklin S. (2004). Principios de Administración. México: CECSA.
- UNA (1979) Técnicas de Documentación e Investigación I. Caracas. Ediciones. Universidad Nacional Abierta.
- UNELLEZ (2009). Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".
- Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)

(2009). Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales. Barinas.

Vanegas C. (2006). Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. [Documento en línea]. En:[http:// www.hacienda.go.cr/centro/ datos/ Artículos / influencia](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulos/influencia). [Consulta: Octubre, 2006].

Vanegas, C. (2007).Relación que se manifiesta entre rendimiento, productividad, logros, desmotivación. [Documento en línea]. En:[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). [Consulta: Abril, 2007].

Vroom., V. (2001). Motivación y alta dirección. México: Limusa.

**ANEXOS**

**ANEXO A****CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información en relación con la motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del estado Barinas. En tal sentido se requiere de su valiosa colaboración a la hora de responder de manera precisa y objetiva las siguientes interrogantes.

A continuación encontrarás un cuestionario que consta de preguntas que contienen diferentes alternativas que deberá responder según su juicio. Marque con una (X) la opción de su preferencia.

**Gracias por su colaboración**

**ALTERNATIVAS:**

- Casi siempre (C.S)
- Siempre (S)
- Algunas veces (A.V)
- Casi nunca (C.N)
- Nunca.(N)

| N° | ITEMS   | ALTERNATIVAS |   |     |     |   |
|----|---|--------------|---|-----|-----|---|
|    |   | C.S          | S | A.V | C.N | N |
| 1  | La institución realiza constantemente programas de capacitación y adiestramiento al personal que allí labora.           |              |   |     |     |   |
| 2  | La remuneración que percibe es competitiva con respecto a otras instituciones.  |              |   |     |     |   |
| 3  | La institución cuenta con políticas de seguridad laboral.   |              |   |     |     |   |
| 4  | El ambiente de trabajo que existe en la institución lo motiva a cumplir sus funciones.                                  |              |   |     |     |   |
| 5  | Cree usted que la institución reconoce el trabajo del personal.   |              |   |     |     |   |
| 6  | Existe en la institución una buena comunicación entre los subordinados y los jefes que motive a realizar sus funciones. |              |   |     |     |   |
| 7  | La institución lo motiva hacia el crecimiento y desarrollo personal y profesional.                                      |              |   |     |     |   |
| 8  | Se fijan políticas en la institución para que el personal se sienta motivado a cumplir sus funciones.                   |              |   |     |     |   |
| 9  | La institución motiva a su personal a establecer relaciones interpersonales.  |              |   |     |     |   |
| 10 | Según su opinión la institución cuenta con políticas de ascenso para mantener motivado al personal.                     |              |   |     |     |   |
| 11 | En la institución el personal posee autonomía a la hora de desempeñar su labor.   |              |   |     |     |   |
| 12 | Usted se considera eficiente (mejor aprovechamiento de los recursos) en el desempeño de su trabajo.                     |              |   |     |     |   |
| 13 | Usted se considera eficaz (hacer las cosas debidas) en el desempeño de su trabajo.                                      |              |   |     |     |   |

**ANEXO B****CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA  
INSTITUCIÓN**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información en relación a la motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los empleados de la Dirección Regional de Salud del estado Barinas. En tal sentido se requiere de su valiosa colaboración a la hora de responder de manera precisa y objetiva las siguientes interrogantes.

A continuación encontraras una serie de Ítems que contienen diferentes alternativas que deberá responder según su juicio. Marque con una (X) la de su preferencia.

**Gracias por su colaboración**

**ALTERNATIVAS:**

- Casi siempre (C.S)
- Siempre (S)
- Algunas veces (A.V)
- Casi nunca (C.N)
- Nunca.(N)

| N° | ITEMS  | ALTERNATIVAS |   |     |     |   |
|----|--|--------------|---|-----|-----|---|
|    |  | C.S          | S | A.V | C.N | N |
| 1  | Los Directivos de la Institución promueven estrategias motivacionales al personal para estimular el cumplimiento de sus funciones. |              |   |     |     |   |
| 2  | Reconoce la institución el trabajo que desarrolla el personal empleado y lo incentiva a través de premios y/o reconocimientos.     |              |   |     |     |   |
| 3  | Usted cree que los resultados de un buen trabajo se logran en equipo.  |              |   |     |     |   |
| 4  | El directivo toma decisiones para emprender nuevos planes, mejorando el trabajo al personal empleado.                              |              |   |     |     |   |
| 5  | La institución toma en consideración el progreso del personal para así lograr motivarlos en el alcance de las metas.               |              |   |     |     |   |
| 6  | En la institución predomina una comunicación cordial entre el personal y la gerencia.  |              |   |     |     |   |
| 7  | Ofrece la institución un ambiente favorable que motive al personal en el cumplimiento de sus funciones.                            |              |   |     |     |   |
| 8  | La institución cuenta con políticas de ascenso del personal.   |              |   |     |     |   |
| 9  | La Gerencia promueve la consecución de beneficios contractuales para el personal empleado.   |              |   |     |     |   |
| 10 | Promueven talleres de mejoramiento profesional al personal empleado.   |              |   |     |     |   |
| 11 | Estimula el compromiso laboral al personal empleado.   |              |   |     |     |   |
| 12 | La estructura organizacional de la institución te permite adaptar los cambios surgidos de las políticas sanitarias.                |              |   |     |     |   |
| 13 | Promueve estrategias de comunicación para el logro de un buen clima organizacional.  |              |   |     |     |   |
| 14 | En la institución se establece las relaciones jerárquicas claras entre el personal.  |              |   |     |     |   |
| 15 | Promueve con ejemplos los valores en las relaciones interpersonales de sus empleados.  |              |   |     |     |   |

**ANEXO C**  
**ACTAS DE VALIDACIÓN**  
**(Juicio de Expertos)**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Barinas, 11 de Diciembre de 2009.

Ciudadano(a):

Presente.

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado en su condición de experto para la validación del instrumento en la recolección de datos de la investigación que lleva por título Estrategias motivacionales que conduzcan a cambios en el desempeño laboral de los empleados. Caso: Dirección Regional de Salud del estado Barinas. Año (2009-2010), el cual servirá como trabajo de grado, para optar al título de Magíster en Administración Mención Gerencia General.

En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítems del instrumento tomando en cuenta; a) claridad, b) congruencia, c) pertinencia, entendiéndose para cada uno de ellos lo siguiente:

- a) claridad: transmisión clara y precisa de lo que pretende saber y que el mismo evidencie, precisión en los términos utilizados, respetando así, las normas gramaticales.
- b) Congruencia: la consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.
- c) Pertinencia: la clara relación entre el ítem y el indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño se le anexa la matriz de validación de dicho instrumento.

Agradeciendo la colaboración prestada se despide de usted.

---

Lcda. Sualin Saraitt Gómez  
C.I. 13.883.679



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

### ACTA DE VALIDACIÓN

Yo Gisela Núñez de Castillo, titular de la C.I.V- 4.836.186, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Lcda. Sualin Saraitt Gómez portadora de la C.I. V-13.883.679, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su proyecto de investigación titulado: **Estrategias motivacionales que conduzcan a cambios en el desempeño laboral de los empleados caso: Dirección Regional de Salud del estado Barinas. Año (2009-2010)**, el cual considero ajustado a las variables en estudio y sus respuestas indicadores satisfactorios para el propósito de la investigación.

Observaciones: De acuerdo con cada enunciado

En Barinas a los 14 días del mes de Diciembre del año 2009

De conformidad.

---

Licda. Gisela Núñez  
C.I. V- 4.836.186



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

### ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, Oscar Rodríguez, titular de la C.I. V- 9.571.617, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Lcda. Sualin Saraitt Gómez portadora de la C.I. V-13.883.679, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su proyecto de investigación titulado: **Estrategias motivacionales que conduzcan a cambios en el desempeño laboral de los empleados caso: Dirección Regional de Salud del estado Barinas. Año (2009-2010)**, el cual considero ajustado a las variables en estudio y sus respuestas indicadores satisfactorios para el propósito de la investigación.

Observaciones: De acuerdo con cada enunciado.

En Barinas a los 15 días del mes de Diciembre del año 2009.

De conformidad;

---

Msc. Oscar Rodríguez  
C.I. V- 9.571.617



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, José Valero, titular de la C.I. V- 5.030.657, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Lcda. Sualin Saraitt Gómez portadora de la C.I. V-13.883.679, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su proyecto de investigación titulado: **Estrategias motivacionales que conduzcan a cambios en el desempeño laboral de los empleados caso: Dirección Regional de Salud del estado Barinas. Año (2009-2010)**, el cual considero ajustado a las variables en estudio y sus respuestas indicadores satisfactorios para el propósito de la investigación.

Observaciones: De acuerdo con cada enunciado.

En Barinas a los 16 días del mes de Diciembre del año 2009.

De conformidad;

---

Msc. José Valero  
C.I. V- 5.030.657



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

**Título que posee:** \_\_\_\_\_

**Lugar de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_

Instrucciones:

1. Identifique con precisión en el instrumento anexo las variables en estudio y sus respuestas indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marque con una (X) en el espacio señalado, de acuerdo a la siguiente escala:

**INSTRUMENTO 1****A: Dejar   B: Modificar   C: Eliminar   D: Incluir otra pregunta**

| N° Ítems | Alternativas |   |   |   | Observaciones |
|----------|--------------|---|---|---|---------------|
|          | A            | B | C | D |               |
| 1        |              |   |   |   |               |
| 2        |              |   |   |   |               |
| 3        |              |   |   |   |               |
| 4        |              |   |   |   |               |
| 5        |              |   |   |   |               |
| 6        |              |   |   |   |               |
| 7        |              |   |   |   |               |
| 8        |              |   |   |   |               |
| 9        |              |   |   |   |               |
| 10       |              |   |   |   |               |
| 11       |              |   |   |   |               |
| 12       |              |   |   |   |               |
| 13       |              |   |   |   |               |

**INSTRUMENTO 2****A: Dejar   B: Modificar   C: Eliminar   D: Incluir otra pregunta**

| N° Ítems | Alternativas |   |   |   | Observaciones |
|----------|--------------|---|---|---|---------------|
|          | A            | B | C | D |               |
| 1        |              |   |   |   |               |
| 2        |              |   |   |   |               |
| 3        |              |   |   |   |               |
| 4        |              |   |   |   |               |
| 5        |              |   |   |   |               |
| 6        |              |   |   |   |               |
| 7        |              |   |   |   |               |
| 8        |              |   |   |   |               |
| 9        |              |   |   |   |               |
| 10       |              |   |   |   |               |
| 11       |              |   |   |   |               |
| 12       |              |   |   |   |               |
| 13       |              |   |   |   |               |

ANEXO D

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)

PERSONAL DIRECTIVO

|    | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   | 20   | 21   | 22   | 23   | 24   | Total |       |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| 1  | 4    | 3    | 1    | 3    | 2    | 1    | 1    | 5    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 1    | 3    | 5    | 2    | 3    | 1    | 1    | 1    | 1    | 2     | 63    |
| 2  | 4    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 1    | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 2    | 5    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 2    | 2    | 2     | 65    |
| 3  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 99    |
| 4  | 4    | 4    | 4    | 2    | 3    | 2    | 2    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 2    | 5    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 73    |
| 5  | 4    | 2    | 3    | 2    | 2    | 1    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 1    | 3    | 2    | 3    | 1    | 5    | 3    | 2    | 2     | 68    |
| 6  | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 3    | 3     | 79    |
| 7  | 3    | 1    | 4    | 2    | 2    | 1    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 1    | 4    | 3    | 3    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2     | 67    |
| 8  | 3    | 2    | 3    | 1    | 3    | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 1    | 3    | 2    | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 3     | 62    |
| 9  | 4    | 1    | 4    | 2    | 2    | 1    | 3    | 2    | 4    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 1    | 3    | 3    | 3     | 63    |
| 10 | 3    | 2    | 3    | 1    | 5    | 1    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 2    | 2    | 1    | 5    | 3    | 1    | 5     | 66    |
| 11 | 3    | 1    | 4    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 2    | 3    | 1    | 4    | 3    | 1    | 4     | 65    |
| 12 | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 1    | 4    | 1    | 4     | 70    |
| 13 | 4    | 3    | 5    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 1    | 4    | 3    | 3     | 72    |
| 14 | 3    | 5    | 2    | 2    | 4    | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    | 3    | 1    | 5    | 3    | 2    | 81    |       |
| 15 | 3    | 5    | 3    | 2    | 3    | 2    | 5    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 1    | 1    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 4    | 3    | 69    |       |
|    | 0,27 | 1,84 | 0,95 | 0,64 | 0,78 | 1,14 | 1,52 | 0,81 | 0,50 | 0,35 | 0,38 | 0,41 | 0,64 | 0,50 | 0,21 | 0,98 | 1,35 | 0,54 | 0,54 | 0,31 | 0,84 | 2,64 | 0,98 | 0,81 |       | 92,03 |
|    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       | 19,93 |

PREGUNTAS

Varianza de los ítems= 397,

Varianza de la Escala= 19,93

k=24

92,0 8469 Alpha de Cronbach = 0,9945



ANEXO E

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

| ACTIVIDAD                              | TIEMPO | 2009    |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      | 2010 |      |      |     |  |
|--|--------|---------|------|-------|-----|------|-----|------|------|------|-------|-----|------|------|------|------|-----|--|
|  |        | CONTROL | ENER | FEBRE | MAR | ABRI | MAY | JUNI | JULI | AGOS | SEPTI | OCT | NOVI | DICI | ENER | FEBR | MAR |  |
| 1.- Planteamiento del problema         | 4      |         | E    |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         | R    |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
| 2.- Análisis documental preliminar     | 4      |         |      | E     |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         |      | R     |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
| 3.- Elaboración Marco Referencial      | 6      |         |      |       | E   |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         |      |       | R   |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
| 4.- Metodología                        | 5      |         |      |       |     | E    |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         |      |       |     | R    |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
| 5.- Análisis de información            | 48     |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
| 6.- Redacción del Borrador             | 60     |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
| 7.- Revisión y Corrección del Borrador | 34     |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
| 8.- Transcripción de Datos             | 48     |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
| 9.- Impresión y Presentación           | 45     |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |
|  |        |         |      |       |     |      |     |      |      |      |       |     |      |      |      |      |     |  |

NOTA: E: ESTIMADO  
R: REAL

TOTAL SEMANAS REQUERIDAS= 60