

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES**



*La Universidad que siembra*

**VICERRECTORADO DE  
INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA  
CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO TINACO ESTADO COJEDES**

*(Requisito Parcial para optar al Grado de Magíster Scientiarum)*

**Autora:** Eliana Andreina Muñoz Pineda  
**C.I. V.-19.723.162,**  
**Tutora:** Dra. Eloina Gámez

San Carlos, Diciembre 2022



**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA  
CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO TINACO ESTADO COJEDES**  
*(Requisito Parcial para optar al Grado de Magíster Scientiarum)*

**Autora:** Eliana Andreina Muñoz Pineda  
**C.I. V.-19.723.162,**  
**Tutora:** Dra. Eloina Gámez

San Carlos, Diciembre 2022

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

San Carlos, 18 de Junio de 2022

**Ciudadanos:**

**Miembros de la Comisión Técnica del Programa estudios Avanzados (PRESAV).**

**UNELLEZ –San Carlos**

**Su Despacho.-**

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Ante todo un cordial saludo, cumpliendo con el procedimiento administrativo exigido; hago de su conocimiento la **Aceptación Tutorial** del trabajo de grado de la participante: **Eliana Andreina Muñoz Pineda**, portador de la cédula de identidad **V-19.723.162**, cursante de la Maestría en Administración Mención Gerencia General; titulado: **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO TINACO ESTADO COJEDES**

Sin más a que referirme me suscribo.



Dra. ELOINA GÁMEZ

C.I.: V- 4.097.982

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Eloina Isabel Gámez portadora de la cedula de identidad N° V-4.097.982, hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, titulado: **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO TINACO ESTADO COJEDES**, presentado por la participante **Eliana Andreina Muñoz Pineda**, portadora de la cédula de identidad **V.- 19.723.162**, cursante de la Maestría en Administración Mención Gerencia General para optar al título de Magíster Scientarium, 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 designa.

En la ciudad de San Carlos, a los 16 días del mes de Octubre del año 2022

Nombre y Apellido: Eloina Isabel Gámez



Dra. ELOINA GÁMEZ

**C.I.: V- 4.097.982**

**Fecha de entrega:** 19 / 12 / 2022



Unellez

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

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO TINACO ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**ELIANA ANDREINA MUÑOZ, C.I V.-19.723.162**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de estudios de Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy: 20 de enero de 2023, a las: 11:00 a.m. se realizó la admisión del mismo, acordando que:

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

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: **lunes 23 de enero de 2023. Hora: 10:30 a.m.**, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los veinte (20) días de enero de 2023.

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

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

**2.- Jurado Principal**

Dr. Robert Ardiles,  
C.I. 19.357.841 (UNELLEZ)

**4.- Jurado Suplente**

Dra. Yarith Navarro  
C.I. V- 11.962.078 (UNELLEZ);

**3.- Jurado Principal**

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

**5.- Jurado Suplente**

Dr. Danny Orasma,  
C.I. V- 11.964.355, (UNELLEZ).

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



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

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<b>X</b>	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	----------	------------------	----------------

Titulado(a):

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO TINACO ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**ELIANA ANDREINA MUÑOZ, C.I V.-19.723.162**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General,, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy, **lunes 23 de enero de 2023** a las 10:30AM, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

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

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 11:25AM.

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

Dr. Antonio Flores,

C.I. V-11.962.937 (UNELLEZ)

**2.- Jurado Principal**

Dr. Robert Ardiles,

C.I. 19.357.841 (UNELLEZ)

**4.- Jurado Suplente**

Dra. Yarith Navarro

C.I. V- 11.962.078 (UNELLEZ);

**3.- Jurado Principal**

Dra. Eloina Gamez

C.I. V- 4.097.982, (IUTEMAR)

**5.- Jurado Suplente**

Dr. Danny Orasma,

C.I. V- 11.964.355, (UNELLEZ).

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

## **DEDICATORIA**

A mis padres por haberme formado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Los amo.

*Eliana*

## **AGRADECIMIENTO**

A la primera persona que le quiero agradecer es a mi tutora Eloina que sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible realizar este trabajo de grado.

A mi padre por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida.

En especial a mi padre por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue y que en esta vida nadie regala nada.

En especial a mi madre, por cada día hacerme ver la vida de una forma diferente y confiar en mis decisiones.

A mis compañeros de clase en especial a Verónica Vera y Lesbia Herrera por su apoyo incondicional en mi carrera de Maestría.

Con especial agradecimiento a mi amigo Gabriel Berdugo, quien ya no está en este mundo terrenal pero gracias a su motivación y perseverancia inicié esta maestría, mi agradecimiento para toda la vida.

Los amo.

*Eliana*



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iv
ACTA DE ADMISIÓN Y ACTA DE VEREDICTO	
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>1.- CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
1.1.- Planteamiento del Problema.....	3
1.2.- Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	6
1.3.- Objetivos de la Investigación.....	9
1.3.1.- Objetivo General.....	9
1.3.2.- Objetivos Específicos.....	9
1.4.- Justificación y línea de investigación.....	9
<b>2.- CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.- Estado del arte.....	11
2.2.- Antecedentes de la investigación.....	13
2.3.- Bases teóricas.....	18
2.4.- Bases Legales.....	27
2.5.- Sistema de variables.....	33
2.6.- Operacionalización de Variables.....	34
<b>3.- CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1.- Tipo de investigación.....	35
3.2.- Diseño de la investigación.....	36

3.3.- Población	y	36
muestra.....		37
3.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de dataos.....		37
3.5.- Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos...		38
3.6.- Técnica de análisis de los datos.....		
<b>4.- CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO</b>		<b>39</b>
4.1.- Análisis e interpretación de resultados.....		52
4-2.- Conclusiones.....		54
4.3.- Recomendaciones.....		55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		59
ANEXOS.....		61
A. Instrumento de recolección de datos.....		62
B. Validez de instrumento de recolección de datos.....		67
C. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....		
D. Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral.....		69

## **LISTA DE TABLAS**

### **TABLAS**

pp.

1. Operacionalización de variables	34
2. Objetivos	39
3. Metas	40
4. Misión y vision	41
5. Organización	42
6. Comunicación efectiva	43
7. Condiciones de trabajo	44
8. Liderazgo	45
9. Reconocimientos	46
10. Satisfacción laboral	47
11. Trabajo en equipo	48
12. Clima laboral	48
13. Conducta	49
14. Compromiso	50



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

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA  
CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO TINACO ESTADO COJEDES**

**Autora:** Eliana Andreina Muñoz Pineda

**Tutora:** Dra. Eloina Gámez

**AÑO:** 2022

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo general, analizar estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes. Se fundamenta en la Teoría de la motivación laboral

de Frederick Herzberg. Es una investigación cuantitativa, sustentada en una investigación de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por diez (10) trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes y una muestra censal o total. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento de recolección de datos el cuestionario; el cual, se estructuró por veinte (20) ítems, utilizando la escala tipo Likert con cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, casi nunca y nunca. En relación a la validación del instrumento se consultó al juicio de tres expertos en la materia; la confiabilidad se midió a través del método de alfa de Crombach. Se concluye que existen debilidades en la comunicación efectiva entre el gerente y sus trabajadores, en la motivación al trabajo, los trabajadores no se sienten motivados por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña. Sin embargo, la gerencia transmite a sus subordinados la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realizan y dispone de trabajadores comprometidos.

**Palabras clave:** estrategias motivacionales, desempeño laboral, cambios políticos, nivel gerencial, talento humano.



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

**MOTIVATIONAL STRATEGIES FOR IMPROVING JOB PERFORMANCE  
IN WORKERS OF THE COMPTROLLER'S OFFICE OF THE  
MUNICIPALITY OF TINACO, COJEDES STATE**

Pineda

**Authora:** Eliana Andreina Muñoz

**Tutora:** Dra. Eloina Gámez

**Year: 2022**

**ABSTRACT**

The general objective of the research is to develop motivational strategies for the improvement of work performance in the workers of the Comptroller of the Tinaco municipality, Cojedes state. It is based on the Theory of work motivation by Frederick Hertzberg. It will be framed in an application project; based on quantitative research, supported by field research, descriptive level and non-experimental design. The population will be made up of ten (10) workers from the Comptroller of the Tinaco municipality, Cojedes state, and a census or total sample. The technique to be used will be the survey and the questionnaire as a data collection instrument; which will be structured by twenty (20) items, using the Likert-type scale with five (05) response alternatives: Always, Almost always, Sometimes, almost never and never. In relation to the validation of the instrument, the judgment of three experts in the field will be consulted; reliability will be measured through the Crombach's alpha method. It is concluded that there are weaknesses in the effective communication between the manager and his workers, in the motivation to work, the workers do not feel motivated by their immediate supervisor to develop their capacities in the position they hold. However, management transmits to its subordinates the necessary security for the development of the tasks they perform and has committed workers.

**Keywords:** motivational strategies, work performance, political changes, managerial level, human talent.

## INTRODUCCIÓN

Una estructura organizativa está formada por seres humanos, que unen esfuerzos para alcanzar metas comunes; por tanto depende de la participación y esfuerzo mancomunado para alcanzar los propósitos. Para ello, es necesario que el personal esté integrado, comprometido, satisfecho con el trabajo, compañeros, para así llevar a cabo las tareas encomendadas. Así pues, el reto de las organizaciones es lograr que sus miembros trabajen en forma cooperativa para alcanzar la efectividad organizacional y satisfacer las demandas de las necesidades de la sociedad. Sin embargo, esto muchas veces se ve afectado por factores internos como: deficientes políticas salariales, falta de supervisión, escasez de personal especializado, entre otros y como externos se pueden mencionar: transporte deficiente, enfermedad, accidentes. Una de las manifestaciones más comunes de la desmotivación en el desempeño laboral.

En la actualidad, la motivación ha tomado gran importancia en el ámbito empresarial, como una forma de que las organizaciones se mantengan en el tiempo y el espacio, puedan adquirir renombre y reconocimiento en el mercado y en la sociedad. Desde la segunda guerra mundial, en los años ochenta y en la actualidad las organizaciones se han visto obligadas a cambiar desde sus procesos, hasta la manera de dirigir a las personas; esto se ha venido dando porque el mundo constantemente está cambiando y las organizaciones deben estar a la vanguardia para lograr la anhelada permanencia a través del tiempo.

En el siglo pasado se tenía la concepción de que las maquinas era lo principal dentro de una empresa; pero con el transcurrir del tiempo esta idea se fue cambiando hasta el punto de que hoy día, las personas se han convertido en un factor primordial al interior de una empresa, por lo tanto, es necesario que las mismas se encuentren altamente motivadas y dispuestas a ofrecer lo mejor de cada uno en pro de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Es así, que en la mayoría de los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como herramienta principal para el logro de objetivos y metas; ya que

esta representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. De allí, que la motivación se ha convertido en un punto sumamente importante para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, debido a que una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará.

En este sentido, se plantea el presente estudio; el cual tiene como objetivo general, desarrollar estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes. En este sentido, este proyecto está estructurado en tres capítulos: El Capítulo I: describe la situación problemática, el objetivo general, los objetivos específicos y justificación. El Capítulo II: contiene el marco teórico referencial, cuyo contenido está conformado por el estado del arte, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas referenciales, bases legales y operacionalización de las variables.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico, detallándose aquí el tipo de investigación, el diseño, población y muestra, técnica de recolección de datos, técnica de análisis de los datos, validez y confiabilidad del instrumento de recolección de la información. En el capítulo IV, se presenta el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones. Por último, las referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Durante los últimos años, en América Latina, han surgido gran cantidad de modelos para llevar a cabo la gerencia de forma eficiente y eficaz, con las respectivas filosofías tales como: calidad total, reingeniería, rediseño de procesos, apertura comercial y globalización en general. Sin embargo, han sido enfrentados por los diferentes gobiernos a través de una serie de procesos de modernización administrativa del aparato estatal. Se ha asignado especial dedicación a la necesidad de transitar desde un modelo de gestión burocrático-tradicional caracterizado por un énfasis en los insumos del proceso y en el control externo, hacia un modelo de gestión pública orientada a los resultados.

Es así, como los cambios del entorno de las organizaciones contemporáneas, tanto públicas como privadas, debido a los desarrollos tecnológicos donde la información puede estar disponible y accesible a cualquier ciudadano como nunca antes en la historia; tal como lo señala Garay (2005), indica que:

*Han obligado a ejercer cambios estructurales y estratégicos, principalmente en lo administrativo y gerencial, para poder hacer frente a las diversas y cada vez más exigentes demandas de sus clientes internos y externos, como beneficiarios o consumidores de los productos y servicios en cada nivel de la organización (p. 32)*

Es por ello, que las organizaciones de hoy día, sin excepción, deben contar con un eficiente proceso administrativo que les permita a los gerentes lograr la eficacia en el desempeño de las funciones, con la finalidad de alcanzar efectivamente los resultados esperados que se ajusten a la misión, visión, valores y políticas de la institución, evitando riesgos de desequilibrio organizacional y financiero.

En este sentido, las empresas tanto públicas como privadas, tienen que prestar atención en la manera como se están llevando los procesos administrativos y valorar si con ellos logran alcanzar sus objetivos y metas, conservar su estabilidad organizacional, ejecutar debidamente sus presupuestos, cumplir con sus obligaciones y compromisos ante la sociedad, para que su gestión sea reconocida en el espacio y



en el tiempo, donde la solidez de sus labores garantice el éxito de sus operaciones y el prestigio favorezca la confiabilidad de sus usuarios.

En el caso de las instituciones venezolanas, las mismas están obligadas de ir a la par con los cambios políticos, económicos y sociales que se suscitan a lo largo de la historia, a fin de acoplarse a las diferentes situaciones que se generan de estas transformaciones y lograr los objetivos previstos para ser eficientes. Es por ello, que en las organizaciones públicas del país, siempre se observa la marcada necesidad de aplicar acertadamente los procesos administrativos, de forma tal que los gerentes puedan hacer frente de manera eficiente y eficaz a la creciente responsabilidad para lograr así los fines propuestos, bajo ciertas condiciones de trabajo y un ambiente laboral definido.

Desde esta perspectiva, el nivel gerencial es de suma importancia debido a que la principal actividad que establece diferencia en la eficiencia de las organizaciones es el estilo de gerencia. El éxito que pueden tener en un marco de constantes cambios, depende, en gran medida, del desempeño gerencial; en relación a ello, Villasmil (2005) señala que:

*La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que posea para lograr las metas de la Organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos, (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer) (p. 1)*

De este modo, la gerencia es responsable del éxito o no de una organización; lo que resalta el valor; por lo tanto, las personas que asumen el desempeño gerencial de una institución están comprometidas en dirigir las tareas y funciones que hacen las mismas alcancen las metas en el tiempo previsto y de manera satisfactoria. En este orden de ideas, al gerente se le encomienda la labor de cuidar, planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos disponibles.

Al respecto Villasmil (ob. cit.) expresa que:

*...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... la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término (p. 54)*

En cuanto a las formas de hacer gerencia; esta temática ha sido muy debatida, fundamentándose en diferentes filosofías administrativas, siendo uno de los aportes más valiosos demostrar que para el desarrollo de las actividades gerenciales, toda organización debería guiarse por un método práctico, sistemático y coordinado que le permita administrar y construir la efectividad de la misma.

Es importante destacar, que actualmente en el campo de la gerencia del Talento Humano y la administración en general las organizaciones venezolanas están permanentemente en la búsqueda de la excelencia con la finalidad de ser más competitivas y convertirse en sostenibles y sustentables en el tiempo y en el espacio. Además; actualmente, una gran parte del trabajo se basa sobre el conocimiento e información puesta en acción; en efecto, ya no se habla de la era de la información, la sociedad de hoy se ubica en la era del conocimiento.

En consecuencia, para Yunen (2004), se entiende que: “En los países desarrollados, más del 80% de la población se desenvuelve en sectores y empleos donde el recurso crítico es el conocimiento” (p. 32). Dado, que el conocimiento es perecedero, a medida que se avanza a través de ciclos de vida de las instituciones, productos, corrientes políticas y convicciones sociales; así cambia la necesidad de conocimiento. Para tener éxito mediante esos cambios, es necesario adquirir nuevos aprendizajes, nuevos saberes y prepararse para futuros tiempos.

Para, Yunen (ob. cit.):

*Ante toda esta vorágine de cambios y olas cada vez más rápidas, cada vez más cortas, surgen necesidades nuevas en los estilos y fundamentos de la administración de las empresas y del Talento Humano, se hace necesario fomentar en el personal la capacidad de decisión rápida, sin burocracias, con un mayor nivel de servicio; así surge la necesidad de "empowerment" o facultamiento. Además, los cambios externos requieren de cambios internos para que la organización no quede desadaptada de su medio. Es determinante preguntarse ¿Cómo poder responder a estos cambios, cómo poder evolucionar adecuadamente, cómo estar preparados antes de que los nuevos ciclos se aproximen aún más? (p.42).*

De tal manera, que se requiere de la preparación adecuada del Talento Humano, orientándolo hacia el logro de la flexibilidad, pro actividad y alto nivel de ejecución,

de forma natural y sostenida. La organización será flexible si su gente es flexible; la empresa será proactiva si su personal es proactivo; la empresa proveerá más valor si su equipo humano adquiere y provee más valor. Lograr estos requerimientos parece cosa difícil; sin embargo, con la adecuada planificación y con el debido análisis, dicho objetivo puede verse realizado con menos esfuerzo de lo que parece.

## **1.2 CONTEXTUALIZACIÓN EPISTEMOLÓGICA Y BIOÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Todo esto es producto de la situación que ocurre en el País; es por ello que algunos ciudadanos pertenecientes a la administración pública de Venezuela, se han visto en la necesidad de abandonar sus puestos de trabajo, ya que el mismo no le permite cubrir sus necesidades básicas y mucho menos sustentar a sus familias, situación alarmante para la administración activa, debido que en algunos casos se va perdiendo gran potencial humano con el que cuentan las organizaciones de carácter público.

Sin embargo, partiendo de esta premisa es necesario destacar que esta problemática de la deserción de los trabajadores de la administración pública no solo se observa a nivel central si no que actualmente ha tenido mucho auge desde la esfera estatal hasta llegar a la escala municipal. Cabe destacar, que en la Contraloría del municipio Tinaco Estado Cojedes, desde el año 2017 se ha venido observando la deserción laboral por parte de los trabajadores que pertenecían a ese Órgano Municipal, todo esto motivado a la situación económica por la cual atraviesa el país, lo que le impide a dichos ciudadanos satisfacer sus necesidades prioritarias y sustentar sus hogares.

Es así, que algunos trabajadores de la mencionada Contraloría, han abandonado sus puestos de trabajos sin presentar carta de renuncia o algún documento que indique la culminación de la relación laboral o el cese de la misma, como también existen otros casos en donde efectivamente el servidor público presenta su carta de renuncia; lo cual, es lo indicado, debido a que una vez que una persona no se siente estable o cómodo en el puesto que ocupa es mejor que se retire por voluntad propia.

Dentro de este marco de referencia, se tiene que la deserción por parte de los servidores públicos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes, se debe a

múltiples factores algunos de ellos anteriormente descritos, los cuales se presentan mediante los siguientes síntomas:

-Falta de compromiso hacia la Institución para la cual presta sus servicios, el cual se ve reflejado, en la apatía que suelen presentar estos trabajadores en el momento de cumplir con sus labores, también faltan al trabajo de manera injustificada, sin importarles que pudieran ser objetos de una investigación administrativa que pudiera arrojar como resultado el despido o la destitución del cargo.

Además, se observa que uno de los síntomas más comunes es el poco rendimiento de los trabajadores en la ejecución de su trabajo; debido a que no lo hacen cumpliendo con el principio fundamental establecido en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; el cual, establece que la administración pública estará al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y fundamenta su actuación en los principios de honestidad, eficacia eficiencia, transparencia, rendición de cuenta y sometimiento pleno a la ley y al derecho. Todo esto se trae a colación porque los servidores públicos son el brazo ejecutor de los Órganos del Poder Público, puesto que ellos son quienes están al frente de las organizaciones representado al Estado ante los ciudadanos que exigen respuestas de la administración pública activa.

Este poco rendimiento por parte de los servidores públicos trae como consecuencia que las organizaciones de carácter público no cumplan con los objetivos y metas propuestas. Cabe destacar que ante esta situación existen un sin número de síntomas; los cuales, no se pudieran enumerar todos; por cuanto, a través del tiempo van aumentando y por ende se empieza a visualizar aún más la deserción tanto en esta Contraloría Municipal, como en la mayoría de los Órganos Públicos. De tal manera, que en relación a la problemática planteada, surgen las siguientes interrogantes de la investigación:

¿Cuál es la situación actual en relación a estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes?

¿Cuál es la vía para la realización del análisis de la situación actual en relación a estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes?

¿Cuál es el esquema adecuado para el diseño de las estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes?

¿Cómo se puede aplicar las estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes?

¿Cómo evaluar los beneficios obtenidos de la implementación de las estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes

#### **1.3.2. Objetivos específicos:**

-Diagnosticar la situación actual en relación a estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes

-Determinar las estrategias motivacionales necesarias para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

-Diseñar las estrategias motivacionales necesarias para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

La investigación referida a estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado

Cojedes; corresponde de acuerdo al Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), al área de ciencias económicas y sociales, y la línea de investigación gerencia genral. Desde una perspectiva general, este estudio es de interés para el personal que labora en la mencionada Contraloría; debido a que a ellos están dirigidos los objetivos a cumplir.

Además, esta investigación ofrece la posibilidad de verificar la presencia o carencia de motivación laboral; a través de la detección de necesidades, apoyando los esfuerzos actuales para lograr un enfoque estratégicamente orientado a la gestión dentro de la Institución; por lo tanto, el mencionado estudio tiene como tarea dar a conocer a la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes, la importancia que poseen los mecanismos y variables que mantendrán satisfechos al personal, y lograr un desarrollo armónico en el puesto de cada trabajador; por ende un aumento en la productividad.

Igualmente, permitirá conocer estrategias que ayuden a incrementar la eficiencia de los trabajadores; así como, orientar a través de la comunicación asertiva, los niveles de liderazgo y motivación, en los entornos de servicios, de información, estrategia y gerencia global.

Dicha investigación tendrá un impacto social, debido a que se fundamentará en el significado del desempeño laboral y de cómo este, repercute en el ambiente de trabajo. Por otra parte, puede servir de marco de referencia a futuros investigadores aportando información básica acerca de los aspectos inherentes al tema en estudio; al igual que proporcionará herramientas que mejoren el día a día de los trabajadores, con reforzadores competitivos y el logro de nuevos conocimientos e incremento del capital intelectual.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ESTADO DEL ARTE**

##### **2.1.2 La Motivación en el Trabajo**

Las organizaciones modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura cualificada y con un alto grado de interés y motivación. Por cuanto, la motivación es uno de los factores más importantes para lograr la satisfacción laboral debido a que siendo esta una necesidad sentida, un anhelo, sirve de impulso para ejercer las acciones necesarias para lograr un fin, en este caso la satisfacción de la propia necesidad. Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert (2006), definen que la motivación actúa como "los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido" (p.484). Es por ello, que es un concepto muy utilizado actualmente en las organizaciones para determinar cómo se conduce el personal en su lugar de trabajo.

De igual forma la motivación se puede traducir como el motor, el impulso, una fuerza que conlleva a producir cambios, logros, sentimientos de bienestar hacia un resultado. El manejo de la motivación es un concepto útil en la medida en que admite desarrollar la capacidad de entender y pronosticar la conducta del individuo y por consiguiente la del grupo. En ese sentido, Chiavenato (2000) expone que "las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan" (p. 29). Esto significa que con la teoría de las relaciones humanas, emerge una nueva concepción del hombre como ser social, debido a que la conducta del individuo en su campo de trabajo, es el resultado de factores motivacionales. Definiendo a su vez que las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

En consecuencia, la motivación puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; pues, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras.

Atendiendo a estas consideraciones, Robbins (2007), propone:

*Para proporcionar la motivación en el trabajo, el enriquecimiento de las tareas o del cargo, sustituyéndolas de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y satisfacción personal, y así el empleado continúe con su crecimiento personal (p. 39).*

De tal manera, que en el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Por lo tanto, la importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (ob. cit.), en la motivación intervienen: a) factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y b) factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

En tal sentido, los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas. Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina



motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Los autores precitados indican que cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera ineficiente de fomentar la motivación, se convierte en un proceso vicioso. Además, los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Es por esta razón que el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo, sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad. Por consiguiente, la efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes de la investigación, lo define Arias, (2012), como “los estudios previos y tesis de grado relacionado con el problema planteado; es decir, investigaciones relacionadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p 39). En ese sentido se presentan trabajos vinculados directamente con la problemática en estudio; así se tiene:

Franco (2020), desarrolló una investigación titulada: Estrategias gerenciales motivacionales para la optimización del desempeño laboral del personal del Ministerio del Poder Popular para las Comunas Cojedes. El objetivo general de esta investigación consistió en diseñar un plan de estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral del personal del Ministerio del Poder Popular

para las Comunas Cojedes. El estudio se ubica en la concepción metodológica de investigación de campo, en un nivel descriptivo, bajo la modalidad de un proyecto factible , la población estuvo conformada por veintiséis (26) trabajadores del Ministerio, los cuales, se seleccionaron como muestra censal el total de individuos de la institución, la técnica utilizada para recabar los datos fue la observación directa y la entrevista, como instrumento se utilizó un cuestionario contentivo de quine (15) ítems de respuestas cerradas de alternativa de opción dicotómica, el mismo se validó bajo el juicio de ( 03 ) expertos y su confiabilidad a través del coeficiente de Kuder Richardson

Del análisis de los resultados se pudo deducir la necesidad de fortalecer en los trabajadores la motivación laboral; por cuanto se detectó la existencia de muchos problemas por carencia de la misma .De allí surge la necesidad de llevar a la partica este plan, de estrategias motivacionales para optimizar el desempeño laboral, debido a la desmotivación que existe por parte de los trabajadores dentro de la institución .El mismo estará conformado por actividades de formación recreativas y deportivas, entrega de reconocimientos a los trabajadores, ferias del campo soberano, aniversario de la institución y la activación de las diferentes redes sociales.

Igualmente, Natera (2020), realizó una investigación titulada: Técnicas gerenciales para el incremento de la motivación hacia un desempeño efectivo del personal de la Dirección de Salud Cojedes. Esta investigación fue creada con el objeto de desarrollar Técnicas Gerenciales para el Incremento de la Motivación hacia un Desempeño Efectivo del Personal de la Dirección de Salud Cojedes. De acuerdo a las características metodológicas, su enfoque reposa en el lenguaje cuantitativo, de campo, no experimental, nivel descriptivo, además es una investigación proyectiva.

La población correspondiente a este estudio estuvo conformada por la totalidad de las personas que integran el área investigada; la cual, corresponde a dos mil ciento ochenta y un (2181) trabajadores de la Dirección de Salud del Estado Cojedes, de igual manera la muestra fue determinada con un nivel de confianza de 95,5% y un

error muestral de +/- 10%, lo que generó como resultado noventa y cinco (95) individuos de la Dirección de Salud del estado Cojedes.

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario, constituido por diecisiete (17) preguntas con respuestas cerradas dicotómicas, que dan sólo opción a dos respuestas: sí o no, en correspondencia a las variables en estudio, dimensiones e indicadores. La validez, a juicio de tres expertos y la confiabilidad por el método KR20, arrojando un índice altamente confiable de 0,85. Una de las conclusiones más resaltantes es que los trabajadores y trabajadoras, junto con la línea gerencial de la institución, percibieron altamente positivo el desarrollo de técnicas gerenciales, en vista de sentar las bases hacia un desempeño exitoso, donde todo el personal sienta motivación en las labores desarrolladas y el clima laboral permita la consolidación de los objetos para los cuales fue creada la institución.

Además, se consultó la investigación de Pineda (2019), trabajo de grado de maestría presentado en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora, titulada “Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño laboral en el instituto público del poder popular para el desarrollo minero, Cojedes”. El objetivo general de esta investigación consistió en implementar una serie de estrategias motivacionales para las mejoras del desempeño laboral en el Instituto Público del Poder Popular para el Desarrollo Minero, estado Cojedes.

Se ubica en la concepción metodológica de investigación de campo, en un nivel descriptivo, bajo la modalidad de investigación evaluativa, para una población de sesenta (60) trabajadores de los cuales se seleccionaron 18 como muestra representativa del 30%. A los mismos se les aplico un cuestionario de 15 ítems. Se concluyó que existía la necesidad imperativa de aplicar las estrategias con base en la formación de actividades recreativas y deportivas, entrega de reconocimientos a los trabajadores y la activación de las diferentes redes sociales con la finalidad de dar conocimiento de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la institución.

Dicha investigación está relacionada debido a la generación de estrategias dentro de una Institución Pública sobre la cual se observa déficit de atención en beneficio de los trabajadores; tal cual pasa con los de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes; por lo cual, sirve de referencia base para conocer las diferentes actividades que se pueden abordar al momento de atender al personal que labora dentro de la Institución.

Otro antecedente relevante para la investigación es el estudio desarrollado por Burga (2018), en su trabajo de maestría titulada “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región de Lambayeque”. Universidad Católica Santo Toribio de Mongravejo. Chiclayo Perú. La investigación persiguió como objetivo: Describir la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque.

Se utilizó el Método Paradigma positivista con investigación cuantitativa y se implementó una encuesta auto aplicada de Murillo con abordaje transversal descriptivo. La población estuvo conformada 17 (diecisiete) trabajadores administrativos de la empresa agroindustrial Frutos Tropicales del Norte SA, del distrito de Motupe, en la muestra se consideró la totalidad de la población, previo consentimiento informado; donde se llegó a la conclusión de que el tener una alta motivación también ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia.

Se consultó también la investigación de Meléndez (2018) de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – UNTRM, titulada. “Propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la red de salud Chachapoyas 2018”, tuvo como objetivo principal proponer estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la red de salud Chachapoyas 2018.

La metodología utilizada para la investigación fue el método analítico – sintético. Con la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones: El desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la red de salud Chachapoyas tiene serio déficit

en las relaciones interpersonales, la motivación y el cumplimiento de sus funciones, que hace que el clima laboral no sea el adecuado, teniendo en cuenta que el desempeño tiene que ver con el éxito de la institución en su misión hacia la comunidad. Las estrategias motivacionales que se seleccionaron según las necesidades de la red de salud Chachapoyas son reconocimiento, asignación de responsabilidades, establecimientos de expectativas claras, promoción de Salud laboral y de riesgo y la supervisión del desempeño coordinado.

Por último se consultó el trabajo de Rojas (2017), quien realizó una tesis denominada “Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los docentes de educación superior de la Universidad de Carabobo. Dicha investigación se desarrolló en el Instituto Universitario de Tecnología Industrial en la sede de Guacara - Estado Carabobo. Por lo que se plantea como objetivo general analizar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los Docentes de Educación Superior, caso estudio: Docentes del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), sede Guacara.

El estudio se ubicó dentro de la modalidad descriptiva de campo, de tipo no experimental. Entre las técnicas de recolección de información utilizadas esta la encuesta, cuyo instrumento usado fue un cuestionario, aplicado a una población de treintainueve (39) docentes para describir la situación actual que presenta la organización con respecto a los factores motivacionales. Una vez analizados los datos se concluye que el desempeño laboral se encuentra asociado con los tipos de motivación presentes en los empleados.

Adicionalmente es importante la productividad para quienes dirigen las empresas, debido a que también influye en la calidad de vida del trabajador, por tanto, la medición de motivación y satisfacción laboral constituyen una tarea necesaria como indicadores de la misma aprovechando así la experiencia y formación docente. Esta investigación guarda relación directa con la presente porque se evidencia que el desempeño viene dado por el dinamismo, preparación personal y la motivación que tenga respecto a su labor.

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

## **2.3 BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1 Estrategias Motivacionales**

Las estrategias motivacionales que utiliza la gente para hacer algo o dejar de hacerlo, se inscriben en sus propias preocupaciones más serias; y son las que demandan más tiempo y esfuerzo a la investigación actual, en una sociedad que tiende decididamente a la globalización, sin encontrar hasta al momento ideas que puedan ofrecer alternativas rivales interesantes de ser consideradas. En este contexto de exigencia, la realización personal tiene mucho que ver con la ocupación que las personas tienen o con el trabajo que imaginariamente entienden podrán conseguir. Según Bob,(2005:17), “las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal dela misma”.

En este sentido, los contextos empresariales de la actualidad, cada vez más competitivos, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia, los líderes deben esmerarse en estimular un ambiente auténtico de trabajo. Entre otros de los conocimientos que deben aprender, figuran las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación adecuada para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo. Según Robbins, (2003), las estrategias motivacionales:

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

En este sentido, los factores motivacionales están principalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas o actividades que el hombre ejecuta, el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo solamente se consigue a través de los factores motivacionales. La efectividad de estos factores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados, para obtener el logro y la autoestima, se trata de reforzar aquellas necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo deseo es infinito.

De igual manera, los objetivos organizacionales son importantes para alcanzar el éxito en la empresa, pues proporcionan dirección, ayuda en la evaluación, crean sinergia, dejan ver las prioridades, permiten la coordinación y son básicos para las actividades de control, motivación, organización y planificaciones efectivas.

### **2.3.2 Motivación**

En el ambiente organizacional, las definiciones de motivación que se desarrollan se vinculan con objetivos organizacionales, satisfacción laboral y otras variables como ausentismo, rotación, etc. Además, no existe un consenso acerca de qué es motivación. Sin embargo, muchos autores mencionan como punto de partida la siguiente definición: “La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación.

Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debe buscarse es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p.175).

Chiavenato (2009, p.236), agrega que la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudar a comprender el comportamiento humano. Simultáneamente, en la misma publicación, se menciona una serie de conclusiones iniciales sobre la motivación que se considera de interés para el lector:

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación. El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

Chiavenato, (2006, p.282), realiza una contextualización de la motivación en la historia de la gestión de las organizaciones e incluye a la motivación en la llamada Teoría del comportamiento humano. La teoría nace en 1947, como una antítesis de la teoría clásica (que comparaba a la organización con una máquina) y la teoría de las relaciones humanas (profundo énfasis en las personas).

Chiavenato relata que: “La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana (...). Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita comprender mejor la conducta humana y utilizar mejor la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.”. Este desarrollo permite entender que el análisis de la motivación en el ámbito organizacional no existe desde que existen las organizaciones, sino que fue fruto de un cambio gradual en la industria en general y en el modo de ver al empleado.



Otros autores la definen de forma acotada o de manera indirecta. Como Arnold y Randall (2012, p.261), quien propuso una analogía con la mecánica: la fuerza motriz enciende una máquina y la mantiene funcionando. En términos legales, un motivo es la razón que tiene un individuo para hacer algo o mantenerlo funcionando. O, como Víctor Vroom (1964) citado por Quijano y Navarro (1998, p.194): “La motivación laboral es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo”. De todas estas definiciones se puede inferir que la motivación moviliza a las personas a actuar de determinada manera.

Dentro de una organización, una persona motivada adecuadamente logra mejorar su desempeño, falta menos al trabajo, se evitan despidos y con ello disminuye la rotación. Cuando todos los empleados se mantienen motivados y se desempeñan de manera esperada, se mejora el rendimiento de la Organización y los beneficios para los accionistas. Por tanto, motivar adecuadamente implica conocer las necesidades de la persona para luego satisfacerlas a través del trabajo.

Dicha necesidad puede ser intangible, como un reconocimiento público o tangible, como un mejor sueldo o el acceso a una mejor oficina. Conocer qué necesita un empleado es a veces una tarea difícil, porque las personas no siempre son comunicativas y pueden sentir temor de que se conozcan públicamente sus pretensiones. Sin dudas la confianza que emana de la autoridad encargada de motivar es fundamental. Más adelante se expondrá que la forma de motivar al personal no depende exclusivamente de las necesidades.

La responsabilidad de motivar generalmente recae sobre el jefe o superior. Tradicionalmente se encarga de determinar planes de recompensa monetaria o no, basados en criterios de productividad u otro, quién debe recibir un reconocimiento y quién no, entre otras tareas. Él debe inspirar confianza para que las personas hablen libremente de sus necesidades o inquietudes. Pero existe un límite para esa confianza; aquellos casos donde la persona tiene intereses sobre el puesto del superior o alguna crítica personal sobre el jefe o algún compañero.

No obstante, la confianza es favorable y permite acumular información valiosa para comenzar a motivar adecuadamente. Cuando nadie está encargado formalmente de motivar, como podría ser un equipo de trabajo auto administrado, una pequeña organización o un micro emprendimiento, es de esperar que surja alguien que pregunten, que indaguen, que analicen y proponga formas de motivar específicas. Aunque no siempre, aparecen estos “abanderados” de la motivación, que sienten placer al hacerlo aunque no obtengan algo a cambio.

Existe una variante de personas que motivan sin que sea su obligación. Son aquellos que lo realizan sin darse cuenta, son los que realizan una tarea con pasión y por el gusto de realizarla, así logran contagiar a los demás y aumentar el rendimiento general. Son aquellos que están motivados internamente y no por la recompensa externa. Se ven motivados por factores como la autonomía, el trabajo en sí mismo o simplemente cuando lo desempeñan competentemente, estos son conocidos como factores intrínsecos. Su opuesto, los factores extrínsecos, motivan a las personas a trabajar para obtener algo que desean, podría ser un ascenso, dinero, o algún otro. Existen contextos que son más propicios que otros para desarrollar una relación jefe-empleado.

Si existe un gran tramo de control (cantidad de subordinados que posee un superior bajo su control) es más difícil establecer relaciones de confianza. Además, mientras más se necesite recurrir al superior durante el trabajo más probabilidades existen de desarrollar una relación. Otro factor, además del contexto, es la personalidad del jefe o del subordinado. Existen personas que son “compatibles” entre sí y esto no se puede planear o practicar. Un gusto musical común, por ejemplo, puede generar un marco de confianza que podría ir más allá del ámbito laboral.

De allí, que las organizaciones poseen individuos motivadores, asignados o no. La calidad del trabajo del motivador como tal depende de qué tan adecuados son los planes de motivación. Un complejo plan de recompensa basado en información sobre los destinatarios siempre dará mejores resultados que uno en donde no los tenga en consideración. Aun cuando la organización no disponga de recursos para hacerlo.

### **2.3.3 Desempeño laboral**

Palaci (2005: 155), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004: 359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. De acuerdo a Mondy y Noe (2005), el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando

diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: 1) Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave; 2) Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo; 3) Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionados, otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación.

De allí, que para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. La no implementación de dichos sistemas es costoso por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. La empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa.

Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados. Según Palaci (2005:237) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos se encuentran:

- a.- Retribuciones monetarias y no monetarias.
- b.- Satisfacción en relación con las tareas asignadas.
- c.- Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas.
- d.- Capacitación y desarrollo constante de los empleados.
- e.- Factores motivacionales y conductuales del individuo.
- f.- Clima organizacional.
- g.- Cultura organizacional.
- h.- Expectativas del empleado.

## **2.4 BASES LEGALES**

Las bases legales de la presente investigación se encuentran representadas, en primer lugar por:

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo, también a obtener beneficios apreciativos dentro de ella de que el bienestar de las personas es uno de los factores más importante dentro de la empresa y que el trabajador no debe ser menospreciada si no apoyado, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

### **Ley Orgánica del Trabajo (2012)**

**Artículo 16.** Para los fines de la Legislación de Trabajo se entiende por empresa la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro.

Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro.

Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica.

Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera las condiciones.

**Artículo 185.** El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

- a. Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;

- b. Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c. Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;
- d. Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.
- e. Con lo ya previsto en esta ley es necesario recalcar que por distinta función que tenga la empresa dentro de un mercado, debe siempre contar con un recurso humano para la realización de sus actividades independientemente no importa la tarea que realicen si no que sus labores en cualquier organización debe estar avalado por el Art. 185 de la presente ley en donde explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).**

**Artículo 1.-** El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

**Artículo 2.-** El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes.

**Artículo 3.-** El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

**Artículo 4.-** Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

- Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
- Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

**Artículo 5.-** Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

- Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.
- Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

• **Artículo 6.-** A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

- Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
- Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
- Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
- Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.
- Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Parágrafo Uno: Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.



Parágrafo Dos: Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corren con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del fin de lucro

Esto explica que todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento físico en su puesto de trabajo, de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización.

### **2.3.3 Ley Orgánica de la Administración Financiera**

#### **Del Sector Público Año 2000**

Artículo 7: “Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual.”

Como se puede observar en el artículo anterior, existe relación directa entre la administración pública y los planes de desarrollo del País, tomando en cuenta sus políticas y objetivos estratégicos del plan operativo.

#### **2.2.4. Ley Orgánica de la Administración Pública Año 2001**

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Es así como, el mencionado artículo apoya el funcionamiento de los órganos y entes de la administración pública; debido a que se debe cumplir los objetivos y metas previstos en los planes estratégicos para el seguimiento y control institucional.

#### **2.3.4. Ley Orgánica de la Planificación (Los Planes Operativos) Año 2001**

Artículo 50: Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

##### Capítulo IV: Oficinas de Recursos Humanos

Artículo 10: Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

1. Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.
2. Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.
3. Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.
4. Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.
5. Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
6. Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.
7. Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

8. Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.

9. Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.

10. Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

11. Las demás que se establezcan en la presente Ley y su Reglamento.

Parágrafo Único: Las oficinas de recursos humanos de los estados y municipios tendrán las mismas competencias respecto al órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio.

Artículo 11: La omisión, retardo, negligencia o imprudencia de los titulares de las oficinas de recursos humanos en adoptar las medidas que les hubiere prescrito el Ministerio de Planificación y Desarrollo, o el órgano encargado de la planificación y desarrollo en el respectivo estado o municipio, será causal de remoción de la función pública, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones civiles y penales a las que hubiere lugar.

En definitiva, los precitados artículos permiten una secuencia detallada de la normativa que regula las actividades inherentes a la administración pública, contribuyendo con los lineamientos necesarios para el fortalecimiento del talento humano con base en la gerencia necesaria para la construcción del conocimiento.

#### Capítulo IV:

##### Evaluación del Desempeño

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su

incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

Artículo 58. La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor.

En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

Artículo 59. Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

Artículo 60. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.

Artículo 61. Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.

Artículo 62. Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

En particular, los artículos mencionados demuestran la necesidad de asegurar y destacar el desempeño laboral, satisfaciendo las necesidades básicas de los trabajadores por medio del cumplimiento de las normas y procedimientos que permiten dicha evaluación; haciéndole conocer a cada uno de ellos los resultados obtenidos para que de esta manera, se desarrollen como persona y como profesional.

## **2.5 SISTEMA DE VARIABLES**

Parella y Martins (2012), señalan que, para establecer el sistema de variables “...es menester valerse de la definición conceptual y operacional de aquellas, es decir, de las dimensiones y los indicadores de cada una” (p. 72); es decir, son cualidades susceptible de sufrir cambios, que requieren ser definidas de dos maneras, conceptual y operacionalmente en función de sus dimensiones e indicadores. Donde el investigador, una vez observado el fenómeno requiere de un marco teórico que le ayude en el desarrollo de las variables.

Por tanto, la variable es cualquier aspecto, evento o situación, relacionada con las personas, los lugares o los tiempos, susceptible de ser descrita o medida en alguna escala, que varía o puede variar de manera cualitativa o cuantitativa en alguna dimensión, por tanto; los aspectos o atributos que interesa conocer acerca de los individuos que constituyen la población de estudio, representarán las variables a estudiar. Bajo este contexto, las variables del estudio son: estrategias motivacionales y desempeño laboral. De allí que su Operacionalización se enmarca en la situación de los elementos expresados en la Tabla 1.

**2.6 Tabla 1. Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
Estrategias motivacionales	Páez, Adrian y Basabe (1992), “las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma.	Motivación	Objetivos Metas Misión y visión Organización Comunicación efectiva	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Desempeño laboral	Chiavenato (2009) expone que “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, significa que cada persona debe escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos, en función de las tareas que desempeña”(p. 260)	Talento Humano	Condiciones de trabajo Liderazgo Reconocimientos Satisfacción laboral Trabajo en equipo Clima laboral Conducta Compromiso	11,12 13,14 15 16 17 18 19 20

Fuente: Elaboración propia (2022)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Dentro del esquema de una investigación, es de gran importancia definir los aspectos esenciales a fin de asegurar una delimitación clara y precisa, siendo necesario establecer el tipo dentro del cual se desenvuelve el estudio. En ese sentido, Arias (2012), argumenta que:

*La investigación de tipo descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).*

Bajo esta perspectiva, el presente estudio se define como una investigación descriptiva, pues, a partir de ella se puede establecer un pronóstico de la situación o hecho estudiado.

##### **3.1.1 Enfoque de la investigación**

El estudio está enmarcado en un enfoque cuantitativo. De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014), la metodología cuantitativa “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (P.4). Es decir, permite que exista claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, posibilidad cierta de definirlo, limitarlo y conocer con exactitud dónde se inicia el problema, en qué dirección se orienta y el tipo de incidencia que se presenta entre los elementos que lo conforman. Es por ello, que para el desarrollo de los objetivos propuestos se utilizó el enfoque cuantitativo.

##### **3.1.2 Nivel de la investigación**

Es una investigación de nivel descriptivo, debido a que sólo se describen los hechos, tal cual cómo se dan en la realidad estudiada, analizándolos e interpretándolos para llegar a conclusiones. En este sentido, Palella y Martins (2006), indican que la finalidad del nivel descriptivo es el de “... interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o

procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes” (p.102). De allí, que permite evaluar o medir diversos aspectos del fenómeno a investigar para llegar a las conclusiones.

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

Este estudio se sustentó en un diseño de campo, que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010), consiste en:

*El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.18).*

Tomando en consideración lo anterior, los datos se recogieron directamente de los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes

### **3.3 Población y Muestra**

La población en una investigación es definida por Arias (ob. cit.), “como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. La misma queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio” (p. 81), en este caso, la población estuvo representada por diez (10) trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

Para Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), la muestra es “en esencia, un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.240). De tal manera, que para esta investigación, la muestra estuvo representada por el total de la población; debido a que es una población finita; así pues, la muestra es no probabilística, definida por los mismos autores como aquella en que “...la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.” (p.241).



Por lo tanto, en esta investigación se estudió toda la población; por cuanto, se trata de un número relativamente pequeño. Es así, que se utilizó el tipo de muestra denominada censal o total, definida por Méndez (2002), como “aquella muestra que consiste en estudiar todos los elementos de la población de interés” (p. 182). De allí, que la muestra estuvo conformada por diez (10) trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Los datos se recolectaron mediante la técnica de la encuesta, en la modalidad cuestionario, utilizando la escala tipo Likert. Al respecto, Arias (ob. cit.), considera que: “la técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). Así mismo el referido autor, señala que el instrumento: “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.68).

Hernández y otros (ob. cit.), indican que el instrumento “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (p. 263). En este sentido, el cuestionario utilizó cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, casi nunca y nunca; dirigido a los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

### **3.5 Confiabilidad y Validez del instrumento**

De acuerdo con Ary (2000), la confiabilidad de un instrumento de medición se define como “el grado de uniformidad o seguridad con que se cumple su contenido” (p.93). En tal sentido, para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto a un número reducido de sujetos de los diferentes estratos pero con características similares a la muestra objeto de estudio. Seguidamente, al obtener los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se utilizó para el cálculo, el Sistema Estadístico SPSS Versión 7.0. Obteniéndose un índice de confiabilidad de 0.92; lo cual indica que es altamente confiable.

En relación a la validez es definida por Palella y Martins (2006), como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.42). Con este procedimiento, se corrigen ambigüedades de forma o de contenido en el cuestionario. Es importante destacar que la esencia de la validez se centra en el grado de seguridad en que cada pregunta identifica una acción negativa o positiva presente en un sujeto o problema dado.

Para el proceso de validación del instrumento, se realizó a través del juicio de expertos, mediante la noción de 3 especialistas: 1 en Metodología de la Investigación y 2 especialistas en contenido. A cada uno de los expertos se le entregó un ejemplar del cuestionario, además de los objetivos de la investigación, las variables del estudio y un formato de validación donde ellos emitieron los juicios, determinando la congruencia entre objetivos, variables e ítems, relacionados con la redacción, claridad y pertinencia, para su aplicación a la muestra seleccionada.

### **3.6 Técnicas de Análisis de la Información**

A efectos de determinar las técnicas a partir de los cuales se analizaran los datos recopilados, se parte del criterio de Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), sobre la estadística descriptiva al considerar que: “le permite al investigador, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar su análisis para relacionar sus variables” (p.98). De allí que, una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada, los datos se agruparon en cuadros estadísticos, para ello se utilizó la estadística descriptiva e inferencial y el análisis porcentual, donde la presentación de los resultados se realizó en base a totales promedios de cada uno de los ítems.

## CAPITULO IV

### 4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (cuestionario) a diez (10) integrantes de la muestra del estudio sobre estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes. Es así como, se realizó la organización y tabulación de la información en las tablas estadísticas, y se llevó a cabo la distribución de los valores porcentuales correspondiente a cada uno de los indicadores relacionados con las variables y dimensiones estudiadas; con la finalidad de obtener conclusiones derivadas de la investigación. Es importante destacar, que toda la información recopilada fue objeto de un análisis de forma crítica y valorativa, cotejando con los criterios expuestos por los diferentes autores mencionados, a fin de interpretar y presentar los resultados que a continuación se exponen.

**Variable:** Estrategias motivacionales

**Dimensión:** Motivación

**Ítem 1:** Conoce los objetivos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

**Ítem 2:** Se considera identificado con los objetivos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

**Tabla 2:** Indicador: Objetivos

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	20	8	80	-	-	-	-	-	-	10	100
2	-	-	-	-	8	80	2	20	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

Tal como se observa en la tabla 2, el 20 % de la muestra estudiada respondió siempre al ítem correspondiente y 80 % casi siempre. De allí, que los mencionados

trabajadores conocen los objetivos de la Institución. Sin embargo, en el ítem 2, respondieron 80 % algunas veces y 20 % casi nunca se consideran identificados con los objetivos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes. De estos resultados se deduce que aun cuando conocen los objetivos no están identificados con los mismos. Esto indica que se requiere de una adecuada planificación estratégica y de su revisión continua.

De allí que en concordancia con Sallenave (ob. cit.), “la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (p.65). Es así como dicha planificación permite observar con claridad las vías más correctas y precisas a seguir una vez que el plan ha sido establecido.

**Variable:** Estrategias motivacionales

**Dimensión:** Motivación

Ítem 3: Las metas establecidas por la Contraloría del municipio Tinaco son conocidas por usted.

Ítem 4: La gerencia de la institución promueve el cumplimiento de las tareas y actividades para el alcance de las metas organizacionales.

**Tabla 3:** Indicador: Metas

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	-	-	2	20	5	50	3	30	-	-	10	100
4	-	-	5	50	5	50	-	-	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia

La información representada en la tabla 3, demuestra que el 20 % indicó que casi siempre conocen claramente las metas fijadas por la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes, 50 % de la muestra respondió que algunas veces y 30 % casi nunca. En relación al ítem 4, un 50 % respondió casi siempre y 50 % algunas veces la gerencia de la institución promueve el cumplimiento de las tareas y actividades para

el alcance de las metas organizacionales. De tal manera, que existen opiniones divididas en relación al indicador metas; por lo que se requiere oportunamente una revisión de las estrategias.

En ese sentido, la autora coincide con Barazarte (ob. cit.), al indicar que la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (p. 43). Por lo tanto, la planificación estratégica es una herramienta útil que permite trabajar con eficacia y eficiencia dos aspectos claves en una organización empresarial.

**Variable:** Estrategias motivacionales

**Dimensión:** Motivación

**Ítem 5:** La gerencia promueve el conocimiento de la misión y visión de la Institución.

**Ítem 6:** Se siente identificado con los valores establecidos en la misión y visión institucional.

**Tabla 4:** Indicador: Misión y visión

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	-	-	10	100	-	-	-	-	-	-	10	100
6	-	-	10	100	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

En la tabla 4 se representan los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Contraloría en estudio; en el ítem 5 se observa que el 100 % respondió casi siempre la gerencia promueve el conocimiento de la misión y visión de la Institución. Igualmente, 100 % señaló que casi siempre se sienten identificados con los valores establecidos en la misión y visión institucional. Considerando estas respuestas, se destaca que la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes está bien posicionada; por cuanto Sallenave (ob. cit.), indica una formulación de misión que identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado e incorpora la filosofía de los estrategas de la Organización, revela el

concepto de la misma, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente o usuario que se propone satisfacer y la visión es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público.

De tal manera, que la formulación de misión clara y precisa de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes, describe sus valores y prioridades; así como, la visión adscribe una misión a la empresa; la cual consiste en hacer que la visión se convierte en realidad. Todo ello es posible a través de la planificación estratégica.

**Variable:** Estrategias motivacionales

**Dimensión:** Motivación

**Ítem 7:** Las tareas se distribuyen en función al mejor aprovechamiento de los recursos.

**Ítem 8:** Se coordinan las actividades que permiten concretar los proyectos.

**Tabla 5:** Indicador: Organización

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	-	-	5	50	5	50	-	-	-	-	10	100
8	-	-	5	50	5	50	-	-	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

En cuanto al indicador organización, considera Daft (ob. cit.), que consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y fijar la autoridad y los recursos en la organización. En ese sentido, los consultados apreciaron lo siguiente: el ítem 7, un 50 % consideraron que casi siempre las tareas se distribuyen en función al mejor aprovechamiento de los recursos mientras que el otro 50 % algunas veces. Para el ítem 8, un 50 % del mismo grupo, apreció que casi siempre se coordinan las actividades que permiten concretar los proyectos; el restante 50 % señaló algunas veces. De este análisis, se puede deducir que en la Contraloría estudiada se lleva a

cabo un proceso de organización efectivo en los aspectos humanos, financieros y materiales de los que dispone dicha Institución para alcanzar los objetivos deseados.

**Variable:** Estrategias motivacionales

**Dimensión:** Motivación

**Ítem 9:** Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

**Ítem 10:** En la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes existe comunicación efectiva entre el gerente y sus trabajadores.

**Tabla 6:** Indicador: Comunicación efectiva

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	5	50	4	40	1	10	-	-	-	-	10	100
10	-	-	2	20	3	30	5	50	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

En lo que concierne al indicador comunicación efectiva, en el ítem 9, un 50 % de las personas encuestadas expresaron que siempre mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, 40 % respondió casi siempre y 10 % algunas veces. Para el ítem 10, se observa que 20 % indicó casi siempre en la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes existe comunicación efectiva entre el gerente y sus trabajadores, mientras que 30 % algunas veces y 50 % casi nunca. Estas respuestas permiten aseverar que existen buenas relaciones entre los compañeros de trabajo; no así una comunicación efectiva entre el gerente y sus trabajadores, pues se observan debilidades.

Tal como indica Chiavenato (ob. cit.), la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p. 110). Por lo tanto, en la Contraloría del municipio Tinaco

estado Cojedes, el gerente debe transmitir con claridad sus ideas, así, como estar en la capacidad de obtener datos que le sean proporcionados, y que sirvan de ayuda para identificar problemas y saber qué acciones son necesarias para solventarlas. De allí, que la comunicación es vital, debido a que hace posible el proceso administrativo, ayudando a que la planificación sea bien ejecutada y el control sea aplicado con efectividad.

**Variable:** Desempeño laboral

**Dimensión:** Talento humano

Ítem 11: Las condiciones ambientales de su área de trabajo contribuyen de forma positiva a la realización de sus funciones laborales.

Ítem 12: Se siente motivado por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

**Tabla 7:** Indicador: Condiciones de trabajo

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	-	-	2	20	4	40	4	40	-	-	10	100
12	-	-	-	-	5	50	5	50	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

En la tabla 7 se observa que el 20 % de los trabajadores encuestados manifestaron casi siempre al ítem referido, 40 % algunas veces y 40 % casi nunca. Esto indica que en la mencionada contraloría existen debilidades en lo concerniente a las condiciones ambientales de su área de trabajo que contribuyan de forma positiva a la realización de sus funciones laborales. En relación al ítem 12, se observa que 50 % respondió algunas veces y 50 % casi nunca se siente motivados por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

Estos resultados demuestran debilidades en la motivación al trabajo. En este sentido,



Robbins (ob. cit.), propone que para “proporcionar la motivación en el trabajo, es necesario el enriquecimiento de las tareas o del cargo, sustituyéndolas de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y satisfacción personal, y así el empleado continúe con su crecimiento personal” (p.39). Tal aseveración indica que en el ámbito laboral sentirse motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente. Por lo tanto, la importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan tanto a la contraloría en estudio como a sus trabajadores.

**Variable:** Desempeño laboral

**Dimensión:** Talento humano

Ítem 13: La gerencia de la institución promueve un liderazgo participativo

Ítem 14: La gerencia de la institución transmite a sus subordinados la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realizan

**Tabla 8:** Indicador: Liderazgo

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	5	50	5	50	-	-	-	-	-	-	10	100
14	2	20	5	50	3	30	-	-	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

En cuanto al indicador liderazgo evaluado en la tabla 8, en relación al ítem 13 se observa que 50 % de la muestra estudiada respondió siempre y 50 % indicó casi siempre. De lo cual se deduce que la gerencia de la institución promueve un liderazgo participativo. Referente al ítem 14, un 20 % seleccionó la alternativa siempre, 50 % casi siempre y 30 % algunas veces. Estos resultados demuestran que la gerencia de la institución transmite a sus subordinados la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realizan.

En concordancia con los autores Hellriegel Y Slocum, (ob.cit), el liderazgo es “el proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.” (p. 250). Por lo tanto, el líder y en el presente estudio, la gerencia de la institución posee la disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás.

**Variable:** Desempeño laboral

**Dimensión:** Talento humano

**Ítem 15:** Se aplican los reconocimientos psicosociales y/o económicos que se merecen los trabajadores en la Institución.

**Tabla 9:** Indicador: Reconocimientos

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	-	-	-	-	2	20	1	10	7	70	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

En la tabla 9 se representan los resultados de la consulta realizada a la muestra estudiada en relación al indicador reconocimiento; se observa que 20 % seleccionó la alternativa algunas veces, 10 % casi nunca y 70 % nunca. Estas respuestas denotan la necesidad de los mencionados trabajadores de recibir reconocimientos psicosociales y/o económicos que se merecen por parte de la Institución. En concordancia con Hernández (ob. cit.), “el nivel de satisfacción laboral proporciona valiosa información acerca del estado en que se encuentra la organización y cuanto más falta para llegar al punto deseado” (p.102).

Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que necesita. De una manera más amplia, la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo; ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. La comprensión de estas necesidades del empleado, puede ayudar a entender su conducta, ya que generalmente éstas se encuentran detrás de ellas.

**Variable:** Desempeño laboral

**Dimensión:** Talento humano

**Ítem 16:** Siente satisfacción en su área laboral

**Tabla 10:** Indicador: Satisfacción laboral

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	-	-	1	10	2	20	7	70	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

En la tabla 10 se representan los resultados de la aplicación del instrumento, se observa que el 10 % de los encuestados respondieron casi siempre, 20 % algunas veces y 70 % casi nunca. En líneas generales se deduce que los mencionados trabajadores no sienten satisfacción en su área laboral. En este sentido, Davis y Newstrom (ob. cit.), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. De allí, que los trabajadores de la mencionada contraloría necesitan vivir esos sentimientos y emociones favorables para el logro de su satisfacción laboral.

**Variable:** Desempeño laboral

**Dimensión:** Talento humano

**Ítem 17:** La gerencia de la Institución promueve el trabajo en equipo para el desarrollo de las tareas y funciones que realizan.

**Tabla11:** Indicador: Trabajo en equipo

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	-	-	-	-	3	30	1	10	6	60	10	100

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 11 se observa que el 30 % de las personas encuestadas indicaron que algunas veces la gerencia de la Institución promueve el trabajo en equipo para el desarrollo de las tareas y funciones que realizan, 10 % respondieron casi nunca y 60 % nunca. Estas respuestas indican que en dicha institución no se promueve el trabajo en equipo. En este sentido, Blanchard y otros (ob. cit.), señalan que “actualmente el poder aumenta a medida que más gente es incluida en los procesos de pensamiento de la organización” (p. 40). De allí, que en la actualidad la formación de trabajo en equipo, se ha convertido en una práctica usual en las empresas, independientemente de las características de las organizaciones y de sus procesos; asumiendo roles definitivos para mejorar la eficiencia, a este respecto se considera que para tener éxito en el entorno empresarial, complejo y cambiante, se deben implementar formas de trabajar en equipo.

**Variable:** Desempeño laboral

**Dimensión:** Talento humano

**Ítem 18:** La Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes facilita a sus trabajadores un clima laboral favorable para evitar el ausentismo laboral.

**Tabla 12:** Indicador: Clima laboral



- - - - 4 40 2 20 4 40 10 100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

Con relación al indicador conducta, el ítem 19 destaca que un 40 % de los consultados opinaron que algunas veces su actitud hacia la gerencia de la institución le ayuda en su rendimiento laboral, pero el 20 % opinó casi nunca y 40 % nunca. Estas respuestas permiten apreciar que existen debilidades para valorar la actitud de los trabajadores en relación al rendimiento laboral, En ese sentido, Robbins y Coulter (ob. cit.), señalan que las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. Es así, que los autores precitados manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo; es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta, para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

**Variable:** Desempeño laboral

**Dimensión:** Talento humano

**Ítem 20:** El compromiso es uno de sus méritos para contribuir en el logro de los objetivos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.

**Tabla 14:** Indicador: Compromiso

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:** Elaboración propia 2022

En lo que concierne al indicador compromiso en el ítem 20, el 100 % expresó que siempre el compromiso es uno de sus méritos para contribuir en el logro de los objetivos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes. De allí, se concluye que la Contraloría en estudio dispone de trabajadores comprometidos. De tal manera,

que el compromiso organizacional, denominado también lealtad de los empleados, es según Davis y Newstrom (ob. cit.), el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la misma a futuro. De allí, que es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella. Es así, que el compromiso es mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos.

## **4.2 CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a diez trabajadores de la Contraloría del municipio tinaco estado Cojedes, se originaron las siguientes conclusiones:

En relación al primer y segundo objetivo, referido a diagnosticar la situación actual en relación a estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la contraloría del municipio tinaco estado Cojedes y determinar las estrategias motivacionales necesarias para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes respectivamente, se deduce que aun cuando los mencionados trabajadores conocen los objetivos de la institución, no están identificados con los mismos; por lo que se requiere de una adecuada planificación estratégica y de su revisión continua.

La Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes está bien posicionada; pues, la formulación de misión clara y precisa, describe sus valores y prioridades; así como, la visión adscribe una misión a la Institución; la cual, consiste en hacer que la visión se convierte en realidad. Todo ello es posible a través de la planificación estratégica.

En la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes se lleva a cabo un proceso de organización efectivo en los aspectos humanos, financieros y materiales de los que dispone dicha Institución para alcanzar los objetivos deseados.

Existen buenas relaciones entre los compañeros de trabajo; no así una comunicación efectiva entre el gerente y sus trabajadores, pues se observan debilidades.

De allí, que la comunicación es vital, debido a que hace posible el proceso administrativo, ayudando a que la planificación sea bien ejecutada y el control sea aplicado con efectividad.

Existen debilidades en la motivación al trabajo; debido a que los trabajadores no se sienten motivados por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes. Sin embargo, la gerencia transmite a sus subordinados la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realizan.



En líneas generales, se deduce que los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes no reciben reconocimientos psicosociales y/o económicos que se merecen por parte de la Institución, no sienten satisfacción en su área laboral; en la institución no se promueve el trabajo en equipo. La Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes no facilita a sus trabajadores un clima laboral favorable para destacar su desempeño laboral; además, existen debilidades para valorar la actitud de los trabajadores en relación al rendimiento laboral. Sin embargo, la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes dispone de trabajadores comprometidos.

Referente al tercer objetivo, se diseñaron las estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la contraloría del municipio tinaco estado Cojedes. Las mismas se desarrollaran en cuatro fases que comprenden:

- 1.- Motivación a los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.
- 2.-promoción para la realización de actividades: talleres, mesas de trabajo, conversatorios.
- 3.- desarrollo de reflexiones y prácticas.
- 4.- Valoración de la importancia de las estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes. (Anexo D).

### **4.3 RECOMENDACIONES**

-El gerente debe transmitir con claridad sus ideas, así, como estar en la capacidad de obtener datos que le sean proporcionados, que sirvan de ayuda para identificar problemas y saber qué acciones son necesarias para solventarlas.

- Generar confianza en los equipos de trabajo.

-Mejorar la comunicación efectiva entre el gerente y sus trabajadores.

-Implementar las estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio tinaco estado Cojedes.

(Anexo D)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. 5° Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela. Pp. 74

Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*, Quinta edición, México: Pearson Educación

Ary, D, Jacobs, L. y Razavieh, A. (2000). *Metodología de la Investigación*. México” Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2da Edición

Balestrini, M. 2002. *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*.

Bob, N. (2005). *1001 Formas de Recompensar a los Empleados*. [Documento en línea]. Disponible en: [www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm)

Burga G. Wessen E. (2018) *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región de Lambayeque*”. Universidad Católica Santo Toribio de Mongravejo. Chiclayo Perú.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill. Bogotá.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 3ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, Séptima Edición, México: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. 3ra Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. Pp.260

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial de la República de Venezuela N° 36860. Diciembre 30, 1999.

Franco, R. (2020). *Estrategias gerenciales motivacionales para la optimización del desempeño laboral del personal del Ministerio del Poder Popular para las Comunas Cojedes*. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales. Programa de Estudios Avanzados Maestría en Gerencia Pública.

Garay, M. 2005. *Políticas y Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en América Latina y el Caribe*. Disponible en: <http://www.academia.edu/1734612/gestionhumana/basadaencompetencias>.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Editorial Mc Graw-Hill, México.

León, J. (2017). *Music academic performance: Effect of intrinsic motivation and critical thinking*. Revista de Psicodidáctica, 20(2), 377–391. <http://dx.doi.org/10.1387/RevPsicodidact.12673>

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (20012). Decreto Presidencial N° 8.938. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 de fecha 07 de mayo de 2012.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). Reforma Promulgada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236.Caraca, julio.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.2000. Sector PúblicoR-1 Art.7R-1 Art.7. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 392.331

Ley Orgánica de la Administración Pública. 2001. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de **2001**. Asamblea Nacional.

Ley Orgánica de la Planificación.2001. Los Planes Operativos. Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001.

Meléndez, L. (2018) *Propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la red de salud Chachapoyas* 2018. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – UNTRM

Méndez, E. (2002). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Pp.182

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson Educación.

Natera, J. (2020). *Técnicas gerenciales para el incremento de la motivación hacia un desempeño efectivo del personal de la Dirección de Salud Cojedes*. Programa de Estudios Avanzados Maestría en Gerencia Pública. Universidad Nacional

Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. Programa de Estudios Avanzados Maestría en Gerencia Pública.

Olaizola, R. (2012). *Clima organizacional y desempeño gerencial del personal Directivo en la E.B. Dr. Francisco Espejo*. [Documento en línea]. Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bistream/ /935/1/rolaizola.pdf>

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización* Pearson Prentice Hall. Madrid, España.

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de investigación cuantitativa*. Editorial: FEDEUPEL

Pineda, A. (2019). *Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño laboral en el Instituto Público del Poder Popular para el Desarrollo Minero, Cojedes*. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. Programa de Estudios Avanzados. Maestría en Gerencia Pública.

Quijano, S. y Navarro, J. (1998). *Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida*. [En línea]. España, Universidad de Barcelona. Recuperado el 21 de 99 marzo del 2020, de: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/fa14d4fe2f19414de3ebd9f63d5c0169>

Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Hispanoamericana. Editorial Prentice Hall. México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Editorial Pearson Educación, Ciudad de México.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). *Comportamiento organizacional*, Decimotercera edición, México: Editorial Pearson Educación.

Rojas, A. (2017). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los docentes de educación superior del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, Guacara estado Carabobo*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (2006). *Administración*. 5ta. Edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Viloria (2018:7) artículo publicado sobre la motivación laboral en Venezuela.

Villasmil, J. (2005). *Gerencia y Liderazgo*. Instituto Universitario de Profesiones Gerenciales. Editorial Prentice Hall Interamericana, S.A. México. Pp. 1, 50, 54.

Yunen, M. (2004). *Desarrollo del Recurso Humano*. Editorial Mc Graw Hill. México. Pp. 42,43.

UNELLEZ. (2008). *Plan General de Investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)*, 2008-2012. Resolución N° CD 2008/796. Acta N° 747, de fecha 02-10-2008, punto N° 29. Barinas-Venezuela. Secretaria Ejecutiva de Investigación

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). *Manual de trabajos de grado, especializaciones y tesis doctorales*. Caracas: Fondo Editorial UPEL.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



**CUESTIONARIO**

N°	Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado:					
	(S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces/ (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
	Afirmación	5	4	3	2	1
	<b>Dimensión: Motivación</b>					
1	Considera que conoce los objetivos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.					
2	Se considera identificado con los objetivos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.					
3	Las metas establecidas por la Contraloría del municipio Tinaco son conocidas por usted.					
Σ	La gerencia de la institución promueve el cumplimiento de las tareas y actividades para el alcance de las metas organizacionales.					
5	La gerencia promueve el conocimiento de la misión y visión de la Institución.					
6	Se siente identificado con los valores establecidos en la misión y visión institucional.					
7	Las tareas se distribuyen en función al mejor aprovechamiento de los recursos.					
8	Se coordinan las actividades que permiten concretar los proyectos.					
9	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.					
10	En la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes existe comunicación efectiva entre el gerente y sus trabajadores.					
	<b>Dimensión: Desempeño laboral</b>					
11	Las condiciones ambientales de su área de trabajo contribuyen de forma positiva a la realización de sus funciones laborales.					
12	Se siente motivado por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.					
13	La gerencia de la institución promueve un liderazgo participativo					
14	La gerencia de la institución transmite a sus subordinados la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realizan					
15	Se aplican los reconocimientos psicosociales y/o económicos que se merecen los trabajadores en la Institución.					
16	Siente satisfacción en su área laboral					
17	La gerencia de la Institución promueve el trabajo en equipo para el desarrollo de las tareas y funciones que realizan.					
18	La Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes facilita a sus trabajadores un clima laboral favorable para evitar el ausentismo laboral.					
19	Considera que su actitud hacia la gerencia de la institución le ayuda en su rendimiento laboral.					
20	El compromiso es uno de sus méritos para contribuir en el logro de los objetivos de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes.					

ANEXO B  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos**

**Nombres y Apellidos: YULEIMI PEÑA**

**C.I. E-84323589**

**Cargo que desempeña: DOCENTE POSTGRADO**

**Profesión: DOCENTE UNIVERSITARIA**

N°	Redacción			Pertinencia con los Objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	

**Observación: \_\_\_\_\_ LISTO PARA APLICAR \_\_\_\_\_**

  
YULEIMI PEÑA  
Firma del Evaluador (a)



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”(UNELLEZ)  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos**

**Evaluador (a):** DANNY MARCEL ORASMA VILLAMEDIANA  
**Título:** DOCTOR EN AMBIENTE Y DESARROLLO  
**Institución:** UNELLEZ  
**Cargo:** JEFE DE SUBPROGRAMA

N°	Redacción			Pertinencia con los Objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	

**Observación:** \_\_\_\_\_

  
  
 Dr. Danny Marcel Orasma Villamediana  
 Jefe Subprograma Estudios Avanzados  
 Ciencias de la Educación

**Firma del Evaluador (a)**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

<b>Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos</b>
--

**Evaluador (a):** Yarith Navarro  
**Título:** Socióloga y Doctora en Ambiente y Desarrollo  
**Institución:** UNELLEZ  
**Cargo:** Docente

N°	Redacción			Pertinencia con los Objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	

**Observación:** \_\_\_\_\_

**Firma del Evaluador (a)**



## **ANEXO C**

### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH DE LA PRUEBA PILOTO  
DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
POBLACION OBJETO DE ESTUDIO**

<b>P S</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Σ</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>ST</b>
<b>1</b>	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	<b>81</b>
<b>2</b>	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	<b>54</b>
<b>3</b>	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	1	5	5	1	5	<b>51</b>
<b>4</b>	1	1	4	2	1	1	2	3	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	<b>55</b>
<b>5</b>	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	<b>52</b>
<b>6</b>	1	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	4	5	5	3	1	5	5	1	5	<b>51</b>
<b>7</b>	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	4	5	5	4	1	5	5	1	5	<b>52</b>
<b>8</b>	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	2	5	5	1	5	<b>55</b>
<b>9</b>	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	4	5	5	2	5	5	1	5	2	<b>51</b>
<b>10</b>	1	1	1	3	1	1	2	2	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	<b>56</b>
<b>St</b>	12	14	16	22	10	10	19	22	14	11	10	47	48	50	44	15	50	44	14	47	558
Var	0,18	0,3	1,2	0,2	0	0	0,5	0,6	1,6	0,1	0	0,2	0,2	0	1,2	1,6	0	1,6	1,6	0,9	9,4
Vart	9,42																				
VarS	83,12																				

**Coef AC= 0,92**

**ANEXO D**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA  
CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO TINACO ESTADO COJEDES**



**FASE I:** Motivación a los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes

<b>Objetivos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Motivar a los trabajadores de la Contraloría del municipio Tinaco estado Cojedes sobre la necesidad de implementar estrategias motivacionales que permitan el mejoramiento del desempeño laboral.	-Motivación al personal para la aplicación de las estrategias - Información general sobre el desarrollo de las estrategias.	Dar a conocer los beneficios posibles de implementar por la Contraloría tales como: -mejorar los incentivos existentes para los trabajadores. -motivar y orientar al personal a identificarse y comprometerse en relación a las actividades que fortalezcan su rol como miembro activo de la Contraloría y fuente de conocimientos y de experiencias.	<b>Humanos:</b> -Instructor <b>Materiales</b> -Pizarra -Marcadores -Video Beam -Computadora. -Cámara fotográfica	2 horas

Fuente: Elaboración propia

**FASE II:** Promoción para la realización de actividades.

Objetivos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo
Promover la realización de actividades (talleres, mesas de trabajo, conversatorios) como estrategias que permitan el mejoramiento del desempeño laboral	Taller: Fomento de la motivación y desempeño del personal en el puesto de trabajo. Adoptar un estilo de liderazgo participativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar al personal para el aumento de entusiasmo.</li> <li>- Establecer sistema de reconocimiento.</li> <li>Hacer extensiva la felicitación por vía escrita emitida por la gerencia de RRHH al trabajador semestralmente con copia al expediente.</li> <li>-Establecer equipos de trabajo con personal activo.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Instructor</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pizarra</li> <li>-Marcadores</li> <li>-Video Beam</li> <li>-Computadora</li> <li>-Cámara fotográfica</li> </ul>	2 horas

---

Fuente: Elaboración propia

### FASE III: Desarrollo de reflexiones y prácticas.

Objetivos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo
Desarrollar reflexiones y prácticas inherentes a mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio tinaco estado Cojedes.	Conversatorio: Promover el fomento de equipos de alto rendimiento.	-Coordinar con instituciones públicas y privadas, la realización de estudios referentes al desempeño laboral, que generen interés en los trabajadores, instituciones y empleadores. - Realizar cursos de crecimiento personal, en función del proceso de detección y necesidades de adiestramiento - Promocionar al trabajador que ha hecho carrera profesional en la Contraloría. - Establecer un buzón de sugerencias a fin de recoger las inquietudes y descontentos para darle solución a los posibles problemas.	<b>Humanos:</b> -Instructor <b>Materiales</b> -Pizarra -Marcadores -Video Beam -Computadora -Cámara fotográfica	4 horas

Fuente: Elaboración propia

**FASE IV:** Valoración de la importancia de las estrategias motivacionales para mejorar el rendimiento laboral.

<b>Objetivos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Valorar la importancia de las estrategias motivacionales para mejorar el rendimiento laboral en los trabajadores de la Contraloría del municipio tinaco estado Cojedes.	<p>Mesas de trabajo: Realizar la evaluación de las estrategias aplicadas durante el desarrollo de las mismas.</p> <p>Instrumento de recolección de datos (encuesta referencial para la valoración de los cambios).</p> <p>-Validación de los resultados.</p> <p>-Autorregulación del proceso.</p> <p>Valoración crítica del desempeño logrado con la aplicación de estrategias.</p> <p>-Retroalimentación</p> <p>-Monitoreo</p> <p>-Toma de decisiones</p>	<p>Medir el grado de avance de las estrategias.</p> <p>-Utilización de mecanismos de evaluación.</p> <p>Verificaciones a través de la observación, entrevistas, encuestas.</p> <p>Realización de los correctivos necesarios sobre la aplicación de las estrategias.</p> <p>-Verificación del cumplimiento de las estrategias de forma eficaz y eficiente.</p> <p>-Mejoras continuas en el proceso de gestión de la Contraloría.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>-Instructor</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>-Pizarra</p> <p>-Marcadores</p> <p>-Video Beam</p> <p>-Computadora</p> <p>-Cámara fotográfica</p>	<p>1 semana</p> <p>Evaluación continua</p>

---

Fuente: Elaboración propia