



La Universidad que Siembra



**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

## **Jefatura de Estudios Avanzados**

### **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL REFORZAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**

**Caso de Estudio: Departamento de Estadística del Centro  
Hospitalario “Dr. Luis Razetti”- Barinas**

**Autor:** Lcda. Cleida Gonzalez.

**Tutor:** Dra. Olga Peña.

Barinas, Marzo de 2023.

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA



VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS

Jefatura De Estudios Avanzados  
Postgrado En Gerencia Pública

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL  
REFORZAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES**  
Caso de Estudio: Departamento de Estadística del Centro  
Hospitalario "Dr. Luis Razetti", Barinas.

Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de  
*Magíster Scientiarum en Gerencia Pública*

Autor: Lcda. Cleida González.  
C.I. V-17.767.297.  
Tutor: Dra. Olga Peña.  
C.I. 8.046.356.

Barinas, Marzo de 2023.



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora

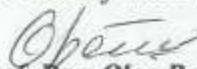
**Unellez**  
La universidad que siembra



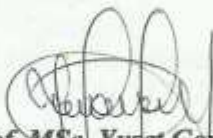
### ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 9.00 am del 11 de Abril del 2023, reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. Dra. Olga Peña, (Tutora - Coordinadora UNELLEZ), Prof. MSc. Yuset González, (Jurado Principal UNELLEZ), Prof. MSc Carmen Gallardo (Jurado Principal Externo UCSHChF), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 8.046.356., 11.717.332, 11.395.469, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/01/94 DE FECHA: 19/01/2023, ACTA No 01 ORDINARIA, N°94, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL REFORZAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA, CENTRO HOSPITALARIO DR. LUIS RAZETTI."** presentado por la maestrante **CLEIDA GONZÁLEZ**, titular de la cédula de identidad N°- V-17.767.297, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes normativas para la elaboración de Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, ADMITIR el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 11 de Abril del 2023 a las 09:00 a.m.


Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
**Prof. Dra. Olga Peña.**  
C. I. N° 8.046.356.

(Tutora - Coordinadora UNELLEZ)

  
**Prof. MSc. Yuset González**  
C. I. N° 11.717.332  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
**Prof. MSc. Carmen Gallardo**  
C. I. N° 11.395.469  
(Jurado Principal Externo UCSHChF)





## ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09.00 am del 11 de Abril del 2023 reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. Dra. Olga Peña, (Tutora - Coordinadora UNELLEZ), Prof. MSc. Yuset González, (Jurado Principal UNELLEZ), Prof. MSc Carmen Gallardo (Jurado Principal Externo UCSHChF), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 8.046.356., 11.717.332, 11.395.469, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/01/94 DE FECHA: 19/01/2023, ACTA No 01 ORDINARIA, N°94, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL REFORZAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA DEL CENTRO HOSPITALARIO DR. LUIS RAZETTI." presentado por la maestrante CLEIDA GONZÁLEZ, titular de la cédula de identidad N° V-17.767.297, con el cual aspira obtener el Grado Académico; *Magister Scientiarum en Gerencia Pública*; procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó**

*Aprobado*

el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

*Olga Peña*  
**Prof. Dra. Olga Peña.**  
 C. I. N° 8.046.356.

**(Tutora - Coordinadora UNELLEZ)**

*Yuset González*  
**Prof. MSc. Yuset González**  
 C. I. N° 11.717.332  
**(Jurado Principal UNELLEZ)**



*Carmen Gallardo*  
**Prof. MSc Carmen Gallardo**  
 C. I. N° 11.395.469  
**(Jurado Principal Externo UCSHChF)**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Olga Peña González, titular de la cedula de identidad N° 8.046. 356, hago constar que he leído el proyecto Trabajo de Grado, titulado: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL REFORZAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA DEL CENTRO HOSPITALARIO "DR. LUIS RAZETTI", presentado por la ciudadana: Cleida Carolina González Báez, cedula de identidad N° 17.767.297, para optar al título de Magister en Mención Gerencia Publica, y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutora, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas a los 15 días del mes Octubre del año 2021.

Dra. Olga Peña.  
C.I. 8.046.356

## APROBACION DEL TUTOR

Yo, Olga Peña González, titular de la cedula de identidad N° 8.046. 356, en mi carácter de tutor de del Trabajo Especial de Grado titulado: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL REFORZAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA DEL CENTRO HOSPITALARIO "DR. LUIS RAZETTI", presentado por la ciudadana: Cleida Carolina González Báez, cedula de identidad N° 17.767.297, para optar al título de Magister en Mención Gerencia Publica. Por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas a los 20 días del mes Junio del año 2022.

Nombre Y Apellido: Olga Peña

Firma De La Aprobación Del Tutor: 

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por darme la oportunidad de vivir y hacer posible el logro de mis metas.

A mi Madre Lubia Consuelo Báez, por darme la vida y estar siempre allí para mí. Mi amor incondicional.

A mis hijas Cleidis y Ragceli, motivo de mis luchas, el centro de vida. Las AMO.

A mis hermanos, Lenys, Betzabeth, Jesús, Rosa, Jose Daniel, por ser la mejor familia. Los quiero.

A mis sobrinos, Luis, Josue, Yolennis, Aranza, Wilkely, Alondra, Gisell, Enmanuel, Tiago. Por ser parte de mi vida, motivo de su inspiración para lograr lo que se propongan.

A los profesores quienes aportaron sus conocimientos.

A mi tutor Dra. Olga Peña, por la confianza y asesor guía.

A la UNELLEZ, prestigiosa casa de estudios, por la oportunidad brindada en el logro de una de mis metas.

A todas aquellas personas que de una u otra forman me brindaron su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ- Barinas. Por ser mi casa de estudio y haber encontrado los mejores profesores, amigos, compañeros de estudios, en los cuales adquiriré una gran cantidad de conocimientos, logrando así mi desarrollo profesional.

A los Profesores que me impartieron clases, los cuales pusieron su mejor esfuerzo para fortalecer los conocimientos y contribuir en el desarrollo de futuros profesionales

Al Hospital Dr. Luis Razetti del Estado Barinas, por su gran colaboración para la realización e investigación de mi trabajo especial de grado.

A mi Tutor Dra. Olga Peña me brindó su apoyo incondicional nunca me abandono en esta dura lucha infinitamente me siento muy agradecida por todo su apoyo; Muchísimas Gracias





*La universidad que siembra*

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRIA SCIENTIARUM  
MENCION GERENCIA PÚBLICA



## ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL REFORZAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, CENTRO HOSPITALARIO "DR. LUIS RAZETTI".

**Autor:** Lcda. Cleida González.

**Tutor:** Dra. Olga Peña

**Año:** 2022.

### RESUMEN

El propósito de la investigación, tiene como Objetivo General, en Elaborar un plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral de los trabajadores, se concibe como una investigación de campo con un diseño no experimental con un nivel descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, en donde se plantea una propuesta para abordar la problemática planteada en la institución mencionada, relacionada a una serie de comportamiento ante la falta de motivación en los trabajadores, por parte de los que dirigen esta institución. El estudio se sustenta bajo las teorías la motivación de Maslow. La teoría X y Y McGregor, Motivación higiene Frederick Herzberg. La población está conformada por veinte uno (21) empleados del departamento de estadística, lo cual se tomó el total de población para su nivel de análisis. El instrumento para la recolección de la información es un cuestionario de veintidós (22) preguntas, con cinco opciones de respuestas Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca y Nunca. En cuanto a la validez se realiza a través del juicio de expertos, la confiabilidad se obtiene a través del coeficiente de alfa cronbach 0,74. Se concluye: la gerencia que dirige el centro hospitalario debe ofrecer a los trabajadores estrategias motivacionales, como dotar a los departamentos de mobiliario adecuado a los espacios donde realizan las actividades, una buena comunicación y reconocer su desempeño laboral en público, demostrar mayor compromiso para con el personal, el incentivar de alguna forma a los trabajadores, trae como resultado empleados orientados hacia la excelencia en el logro de sus objetivos, mientras más motivada se encuentre una apersona hacia algo, mayor será el esfuerzo para conseguirlo.

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

**Palabras claves:** Estrategia, Motivación, Desempeño, Plan



**NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITY OF LOS LLANOS.  
WESTERN "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERECTORATE OF PLANNING AND SOCIAL DEVELOPMENT  
HEAD OF ADVANCED STUDIES  
SCIENTIAL MASTERY  
PUBLIC MANAGEMENT MENTION**



**Author:** Lcda. Cleida González  
**Tutor:** Dr. Olga Peña  
**Year:** 2022.

### **ABSTRACT**

The purpose of the research, has as a General Objective, to develop a plan of motivational strategies for the reinforcement of the work performance of the workers, it is conceived as a field investigation with a non-experimental design with a descriptive level under the feasible project modality, where a proposal is made to address the problems raised in the aforementioned institution. The study is based on Maslow's Motivation theories. Theory X and Y McGregor, Hygiene Motivation Frederick Herzberg. The population is made up of twenty one (21) employees of the statistics department, which took the total population for its level of analysis. The instrument for collecting information is a questionnaire with twenty two (22) questions, with five response options: Always, Almost Always, Sometimes, Almost Never and Never. Regarding validity, it is carried out through expert judgment, reliability is obtained through the Cronbach alpha coefficient of 0.74. It is concluded: the management that directs the hospital center must offer the workers motivational strategies, such as providing the departments with adequate furniture for the spaces where they carry out the activities, good communication and recognizing their work performance in public, demonstrating greater commitment to the staff, encouraging workers in some way, results in employees oriented towards excellence in achieving their goals, the more motivated a person is towards something, the greater the effort to achieve it.

**Keywords:** Strategy, Motivation, Performance, Plan.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
INTRODUCCIÓN	vi
Capítulo I. El Problema	1
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Objetivos de la Investigación	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificación de la Investigación	9
1.4 Alcances y Limitaciones	11
1.4.1 Alcances	11
1.4.2 Limitaciones	11
Capítulo II. Marco Teórico	12
2.1 Antecedentes de Investigaciones Previas	12
2.2 Bases Teóricas	15
2.3 Bases Legales	35
2.4 Definición de Términos	38
2.5 Sistema de Variables	40
2.6 Operacionalización de Variables	41
Capítulo III. Marco Metodológico	42
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	43
3.2 Población y Muestra	46
3.2.1 Población	46
3.2.2 Muestra	46
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	46
3.4 Validez y Confiabilidad	47
3.4.1 Validez	48
3.4.2 Confiabilidad	48

3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información	49
Capítulo IV. Análisis e interpretación de los resultados	50
4.1 Relaciones interpersonales	50
4.2 Estima	55
4.3. Condición de Trabajo	58
4.4 Habilidades	60
4.5 Factores	63
Capítulo V. Propuesta	66
Plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral de los trabajadores del departamento de estadística del centro hospitalario Doctor Luis Razetti	
5.1 Presentación	66
5.2 Justificación	66
5.3 Fundamentación teórica	67
5.4 Objetivos de la propuesta	68
5.4.1. Objetivo general	68
5.4.2. Objetivos específicos	68
5.5 Estructura de la propuesta	69
5.5.1 Factibilidad de la propuesta	69
5.5.2 Desarrollo de la propuesta	70
5.5.2.1 Fase de Sensibilidad	70
5.5.2.2 Fase Operativa	71
5.5.2.3 Fase Evaluativa	72
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	74
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXO A	87
ANEXO B	91
ANEXO C	93
ANEXO D	94



## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

N°		Pág.
1	Operacionalización y definición de las variables	41
2	Escala utilizada en los instrumentos aplicados	49
3	Distribución de frecuencias. Variable: Motivación. Dimensión: Relaciones interpersonales. Indicadores: Relaciones interpersonales, relaciones grupales, comunicación y tolerancia a los conflictos	53
4	Distribución de frecuencias. Variable: Motivación. Dimensión: Estima. Indicadores: Logros y reconocimientos.	57
5	Distribución de frecuencias. Variable: Motivación. Dimensión: Condición de trabajo. Indicadores: condiciones físicas, equipamiento, condicionales laborales y seguridad laboral.	60
6	Distribución de frecuencias. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Habilidades. Indicadores: cognitivas, conceptuales, humanas y técnicas.	63
7	Distribución de frecuencias. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Factores. Indicadores: ambiente, evaluación y nivel de compromiso.	65
8	Fase de Sensibilización	74
9	Fase Operativa	75
10	Fase evaluativa	76

## GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
1 Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Motivación. Dimensión: Relaciones interpersonales. Indicadores: Relaciones interpersonales, relaciones grupales, comunicación y tolerancia a los conflictos	53.
2 Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Motivación. Dimensión: Estima. Indicadores: Logros y reconocimientos	57
3 Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Motivación. Dimensión: Condición de trabajo. Indicadores: condiciones físicas, equipamiento, condicionales laborales y seguridad laboral.	60
4 Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Habilidades. Indicadores: cognitivas, conceptuales, humanas y técnicas.	63
5 Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Factores. Indicadores: ambiente, evaluación y nivel de compromiso.	65

## FIGURAS

N°	Pág.
1. Jerarquía de las necesidades de Maslow	21
2. Organigrama del departamento de estadística.	94

## INTRODUCCION

En la actualidad el recurso humano en las organizaciones es el motor que impulsa hacia el logro de sus objetivos, por lo que su actuación dentro de la misma resulta de gran importancia. De allí que tomar en cuenta los factores inherentes a su desempeño, resulta un elemento que debe ser estudiado a profundidad por los gerentes, ya que los mismos tienen un rol significativo en la ejecución de sus funciones; contar con un trabajador motivado y cómodo en el cumplimiento de sus funciones, satisfecho en cuanto a sus necesidades personales y profesionales, así como la posibilidad de que su trabajo sea reconocido de manera pública y/o privada, son factores que definitivamente pueden llegar a optimizar el desempeño de sus funciones.

Por ende en las organizaciones, el principal capital son las personas, no vistas como un recurso humano, sino como un talento humano, ya que sin ellas los procedimientos operacionales y administrativos no podrían efectuarse. Ahora bien, si su principal capital son las personas y éstas no se sienten satisfechas con el ambiente que las acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

De tal manera, se pudiese crear un sistema humano funcional que signifique un capital a la organización y ofrecer sugerencias y recomendaciones que ayuden y optimizar el capital intelectual hasta facultarlo apropiadamente para cumplir los roles técnicos, sociales y psicológicos, relativos a sus funciones en la organización y por ende que se hagan extensivos para la vida y para la sociedad y por supuesto que generen un clima humano favorable al excelente desempeño laboral; de tal manera que se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a reforzar la actitud participativa de cada uno de los empleados, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo.

Por consiguiente la situación actual de los trabajadores dentro de la institución se encuentran inmerso en una crisis socioeconómica y de valores



rodeado de incertidumbre lo cual afecta toda la esfera de la vida cotidiana y modifica sus actitudes, descreyendo del presente sin planes a futuro; por ello conlleva a Proponer un plan de estrategias motivacionales para reforzar el desempeño laboral de los trabajadores(a) del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario “Dr. Luis Razetti”, Estado Barinas.

En concordancia con lo antes expuesto y para mejor comprensión y orden, se ha dado una estructura a la presente investigación, conformándose en capítulos los cuales se describen de manera sintetizada a continuación.

Capítulo I, El Problema, El Planteamiento del Problema, Los Objetivos de Investigación, Justificación, Alcance y limitación.

Capitulo II, Marco Teórico, Investigaciones Previas, Bases teóricas, Definición de Términos Básicos, Bases Legales, Sistemas de Variables.

Capitulo III, Marco Metodológico, Tipo y Diseño de la Investigación, Muestra de la Investigación, Población y Muestra, técnicas e instrumento de recolección de información, Validación y Confiabilidad del instrumento.

Capitulo IV Análisis e interpretación de resultados.

Capítulo V, La propuesta.

Capítulo VI, conclusión y recomendación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las organizaciones han llegado a niveles impensados de transformación y han tenido un impacto directo sobre las diversas estructuras que las integran, por ende la economía desarrollada, la política internacional, los enlaces sociales y los alcances tecnológicos, el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante han marcado serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. La globalización las ha envuelto en ambientes dinámicos y transculturizado, sin embargo en las últimas décadas se ha tratado de redefinir esa influencia cambiante propia de su naturaleza. Eslava (2009), señala que:

Los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo, competitividad y en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. (p. 1).

Es decir, que ante la demanda de los cambios constantes por mejorar la calidad y competitividad de los servicios ofrecidos, toda organización empresarial debe tener presente los cambios e innovación que se dan y que puedan afectar de forma positiva el desempeño y desarrollo en el ámbito laboral. En efecto el estudio y la evolución de la actividad laboral han traído consigo una mejora de la calidad de vida general de los trabajadores, pero también es responsable de la aparición de una serie de efectos negativos,

conocidos como riesgos psicosociales, los cuales surgen en el trabajo como la interacción entre el cargo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte; y por otra, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual a través de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento (Organización Internacional del Trabajo, 1986).

Por consiguiente el desempeño de los empleados ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización, por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. En consideración a lo anterior, Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Ante este panorama las percepciones que tenga el personal donde presta sus servicios repercuten en el rendimiento de su trabajo y, a su vez, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de vida institucional, en su respectiva productividad o en la prestación de sus servicios.

Ante lo expuesto el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en equipo, capacitación de los trabajadores, supervisión y factores situacionales de cada individuo, así como, la percepción que se tenga del

papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

De esta manera se puede señalar que toda organización a través de sus gerentes, poseen responsabilidad de generar escenarios que impulsen incrementar el nivel de expectativas y a su vez la productividad del empleado, en la medida en la que los miembros de un equipo de trabajo se sientan comprometidos ante ellos y la organización a la que pertenecen y orientados hacia una mejor calidad de vida en el trabajo dentro de la cual los empleados estén motivados a realizar sus funciones, a ser reconocidos por sus esfuerzos para con la organización y premiados por su desempeño, y a no ser tratados con indiferencia.

Por otra parte según datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2009), Banco Central de Venezuela (BCV, 2009) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2006), arrojan información de la economía en Venezuela, asociados a la alta tasa de desempleo, Pobreza creciente, lento crecimiento del producto interno bruto, Pérdida de confianza en la democracia y sus instituciones, esto a su vez va generando desequilibrio dentro de las organizaciones, es importante señalar que las organizaciones públicas están integradas por seres humanos orientados al logro de objetivos y metas comunes, en este sentido se les considera la clave del éxito en las mismas, por lo tanto las personas para estar motivadas necesitan confianza, asumir responsabilidades y el reconocimiento por sus ideas, además de ser elogiados para cumplir determinadas funciones, por lo que en la actualidad el talento humano en las organizaciones de carácter público manifiesta cierta apatía y desinterés, al respecto Calzadilla (2003) expresa:

Las instituciones públicas carecen de un cuerpo gerencial con actitudes y aptitudes favorables para el desempeño de los actos administrativos, racionalidad en el proceso de toma de decisiones y liderazgo ante los



complejos problemas, siendo esta la necesidad en la que se encuentra el estado en la actualidad. (p.146).

Al respecto con el autor las organizaciones públicas deben centrar su interés en seguir de cerca la conducta de sus empleados en relación al desempeño de sus actividades y en el rendimiento, es necesario que la gerencia tome conciencia y le de atención a lo que hoy se conoce como talento humano ya que se considera la clave del éxito en toda organización, donde deben impulsar y mantener motivadas a realizar sus funciones que vayan en pro del crecimiento personal e institucional orientado hacia la obtención de altos niveles de calidad, productividad y competitividad institucional.

En consideración con lo anterior se debe tener en cuenta el papel fundamental que tienen las organizaciones en la motivación de sus empleados, dado que el empleado que da lo mejor de sí, es un empleado preocupado por favorecer sus objetivos personales como a la organización para la que labora, el desempeño laboral puede ser visto como el efecto de un esfuerzo de una persona que se ve modificada por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, es el desgaste físico y mental al realizar un trabajo, y a su vez que el rendimiento profesional de las personas varía según el esfuerzo, habilidades, destrezas, rasgos en que se realicen.

Ahora bien, la realidad de Venezuela en cuanto a escenarios similares en relación a la falta de motivación en las organizaciones deben resolverse a tiempo, pues resulta contraproducente, porque su efecto va asociado directamente a la productividad y a el ambiente laboral, generalmente, la gestión de recursos humanos es la responsable de conciliar, integrar y suavizar situaciones complicadas, sin embargo no todo los problemas se le pueden dejar a su responsabilidad, es necesario que las diferentes gerencias de la organización mantengan los canales de

comunicación abiertos con su equipo de trabajo y analicen todas las vertientes del problema para poder enfrentarlo y obtener una solución con una visión holística.

Este estudio centra su interés en realizar una investigación específicamente en el Centro Hospitalario “Dr. Luis Razetti” en el Estado Barinas, parroquia Corazón de Jesús, donde prestan un servicio integral a la comunidad Barinesa y sus adyacencia, y que además cuenta con un equipo multidisciplinario que brinda atención preventiva y asistencial a la comunidad en general. Los Centros bajo las perspectivas gerenciales actuales, se han visto obligados a desarrollar una clara tendencia a mejorar los servicios de atención a la comunidad en general.

Ahora bien, en relación a la organización y los procesos administrativos y psicológicos para lograr la optimización del funcionamiento institucional los trabajadores han tenido ajustes de aumentos salariales, pago de evaluaciones, entre otras reivindicaciones importantes, sin embargo a pesar del cumplimiento por parte del patrono y de la organización, existe insatisfacción entre los trabajadores, parte del equipo profesional del departamento de estadística del Centro hospitalario Doctor Luis Razetti expresó (Septiembre 2019) sentirse desmotivados al realizar su actividades laborales por factores internos y externos propios de la dinámica institucional, entre los cuales se encuentran falta de apoyo de la alta gerencia, en ocasiones cambios organizacionales no planificados, conflictos internos, valores y actitudes no compartidas, ausencia de sentido de pertenencia y de identidad con la institución, la poca remuneración o sueldo no acorde para satisfacer las necesidades básicas.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, puede generar dificultades en el desempeño organizacional, entre ellas la más importante que no se alcancen los objetivos institucionales por la desmotivación existente en los trabajadores, incluso provocar que disminuyan los recursos humanos, el

poco interés por el trabajo, al centro hospitalario y al departamento al que están adscritos, en donde desempeñan funciones dichos empleados.

Por lo antes expuesto sería interesante investigar la motivación que impulsa a los trabajadores del departamento de estadística a realizar las actividades en el Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas, que tiene como principal objetivo Proveer la atención integral oportuna, humanística y de calidad a los usuarios (as) a fin de contribuir con la satisfacción de sus necesidades en salud, a su vez el departamento de estadísticas es el encargado de interpretar asegurar y preservar la información estadística derivada de atención prestada al usuario, la familia y la comunidad bajo el sistemas de normas específicamente y principios éticos a través de acciones técnicas, administrativas, docentes y de investigación relacionado con la salud pública, los datos proporcionados por el departamento son utilizados en todas las etapas de la administración, desde el momento de la planificación hasta la evaluación de las acciones desarrolladas; por lo que esta investigación se propone conocer las características del ambiente físico de trabajo, el ambiente social y la percepción que los trabajadores tienen del mismo.

Hay que destacar que los hechos mencionados inciden en la conducta y comportamientos que limitan las actividades, tanto desde el punto de vista de la productividad como en las relaciones interpersonales que se establecen. Tomando en cuenta lo antes expuesto surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué actividades motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral se realizan con los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti del municipio Barinas?

¿Cuál es la factibilidad política, legal, técnica y financiera de la aplicación de un plan de estrategias motivacionales que para reforzar el desempeño

laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas?

¿Cómo se diseña un plan de estrategias motivacionales para reforzar el desempeño laboral los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar las actividades motivacionales realizadas con los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti del municipio Barinas.
2. Determinar la factibilidad política, legal, técnica y financiera de la aplicación de un plan de estrategias motivacionales para reforzar el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas.
3. Diseñar un plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

El propósito que se persigue con ésta investigación es el de proponer un plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, ubicado en el municipio Barinas, estado Barinas; lo cual surge de reconocer a la motivación como un elemento clave para el desempeño laboral.

Por otra parte, Arévalo (2013) plantea que en las organizaciones modernas prestadoras del servicio de salud, aun cuando los activos financieros, el equipamiento y la infraestructura son recursos necesarios para su funcionamiento, los empleados o trabajadores de la salud, es decir el recurso o talento humano tienen una importancia sumamente considerable.

De lo planteado anteriormente, se justifica la realización del presente estudio, en cuanto a considerar la motivación como un elemento clave del desempeño laboral y la importancia del talento humano para la organización. Por lo que en los planes de los encargados de la dirección del centro hospitalario objeto de estudio, deben incluir estrategias motivacionales.

Además, en la presente investigación se atiende la realidad que se tiene en la actualidad, aunque pueden existir muchos estudios sobre éste aspecto, se han realizado en otros contextos, por lo cual no pueden aplicarse en otros lugares del que fueron elaboradas. Así como, que en el centro hospitalario, específicamente en el departamento de estadística no se han considerado aún en los planes estrategias de este tipo y ni se valora al talento humano como tal.

Por tanto, la relevancia de la investigación está enmarcada según la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ, 2008) en la línea de investigación Gerencia Pública, en ella busca hacer ver la importancia de la motivación del talento humano para el reforzamiento del desempeño laboral, y que puede ser aplicado a otros departamentos, incluso a otros centros hospitalarios de la región, con lo cual se aporta a la gerencia de instituciones públicas.

Finalmente, es gratificante vencer las dificultades que se presentan en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores en la coyuntura política, social y económica en la que se encuentra el país que afecta a todos por igual. De este modo, es dónde la motivación entra en acción con la planificación y ejecución de estrategias que permitan motivar a los trabajadores, de modo que puedan conformarse equipos de alto desempeño. En este sentido, se observa la necesidad de hacer la propuesta de elaborar un plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral en los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti.

## **1.4 Alcances y delimitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

El plan propuesto tiene fundamentación en el área de la gestión del talento humano en el servicio de salud, la cual puede ser aplicable en otros departamentos dentro del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, incluso en otros centros de la región. Entonces, esta investigación pretende es que se considere estrategias motivacionales en las planificaciones de las organizaciones para el reforzamiento del desempeño laboral de los trabajadores; así como también, sirva de fuente de consulta a otros trabajos que deseen continuar y profundizar o ampliar el conocimiento adquirido.

### **1.4.2 Delimitaciones**

Como limitantes a considerar es la poca disposición de los trabajadores a realizar este tipo de actividades motivacionales y de crecimiento personal. Además, la falta de interés de los encargados de administrar las organizaciones de prestación de servicio de salud de aplicar las estrategias planteadas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

En todo trabajo de investigación, es importante conocer los antecedentes, porque estos informan sobre la procedencia, pertinencia y certidumbre del estudio. Con respecto al marco teórico Hernández, Fernández y Baptista (2010). Expresa:

Al construir el marco teórico, debemos concentrarnos en el marco de investigación que nos ocupa sin divagar en otros temas ajenos al estudio. Un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino el que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y proposiciones existentes en estudios anteriores.

Por tanto, a través del estudio de los mismos y la asociación de teorías que explican el fenómeno a investigar, se obtendrá el nuevo conocimiento, como solución al problema que se enfrenta, por lo que el marco teórico servirá de sustento a la investigación. Se han de considerar seguidamente los temas vinculados con las variables: estrategias motivacionales y desempeño laboral.

#### **2.1 Antecedentes de investigaciones previas**

La presente investigación, asume como antecedentes las tesis y trabajos que mantienen relación con el tema y que sirve de base para ampliar el estudio. En este sentido, Nieto (2020) en el trabajo de grado de Maestría en Gerencia Pública titulado Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de recursos humanos del Hospital Doctor Jesús Arnoldo Camacho Peña, del municipio Alberto Arvelo Torrealba del

Estado Barinas, la cual tiene como propósito describir la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de recursos humanos del Hospital Doctor Jesús Camacho Peña, parroquia Sabaneta, del municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas. En dónde el estudio se enmarcó en una investigación de campo con un nivel correlacional apoyada en una investigación no experimental, en la que se concluye que hay un clima autoritario, baja motivación, comunicación en un sola dirección, viéndose afectado el desempeño laboral y los objetivos organizacionales.

En este sentido, éste trabajo tiene un relación directa con la presente en el sentido que se observa que hay baja motivación en empleados del sistema de salud del estado Barinas, sin embargo se diferencia en que no solo se identifica el problema sino que se busca una solución factible propuesta y así reforzar el desempeño laboral de los empleados de la organización a objeto de estudio.

Por su parte, Alfaro (2019), en el estudio titulado Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en Farmatodo C. A. San Carlos estado Cojedes, cuyo objetivo general es desarrollar estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en Farmatodo C. A., San Carlos, estado Cojedes, el cual se realizó bajo la modalidad de proyecto aplicación con un diseño de campo no experimental, y se concluyó que al aplicar constantemente estrategias motivacionales dentro de la empresa Farmatodo C. A., la motivación del personal se mantendrá en niveles altamente satisfactorios. De los resultados obtenidos en esta investigación se observa una relación directa con la que se plantea, en el sentido que se ve la importante de aplicar un plan de estrategias motivacionales para el personal y así reforzar el desempeño laboral de los mismos, aunque se realiza en una empresa y no una organización del sistema de salud, sin embargo se observa la importancia de realizar este tipo de planes en la organizaciones públicas.



Campos (2017), desarrolla una investigación titulada Factores motivacionales en el desempeño laboral del profesional de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Vitarte Lima, esta investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre los factores motivacionales en el desempeño laboral, epistemológicamente se enmarca en el método hipotético deductivo, el tipo de estudio fue de una investigación descriptiva simple, la técnica que se utilizó fue una encuesta y como instrumento dos cuestionario tipo escala de Likert, estructurado por 24 ítems; así mismo el estudio arroja que existe influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral del profesional de enfermería con un nivel significativo de 0.05 y según coeficiente de Negalkerke.

A su vez se observa que los profesionales presentan un nivel regular de desempeño laboral con la posibilidad de un 97.1% por encima del profesional que se encuentra con un nivel deficiente, además se tiene al área determinada por la curva de COR, al 79.1%.

Ramírez (2017) realizó una investigación titulada La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los asesores en el área cobranza del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú, distrito de la Esperanza, esta investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la Motivación en el desempeño laboral, según información recabada en esta investigación de la problemática de los trabajadores no se sentían motivados, la población de estudio está comprendida por 102 personas, 52 mujeres y 50 hombres, se aplicó un diseño correlacional, además se utilizó método inductivo deductivo para analizar la información de lo particular a lo general y viceversa, se utilizó un diseño no experimental. En conclusión se puede decir que la mayoría de los trabajadores consideran que la motivación determina el desempeño laboral presentando así una relación entre ambas variables.

A este respecto Peña y Villon (2017) en su investigación Motivación Laboral Fundamental en el Éxito Organizacional, tiene como objetivo analizar la influencia de la motivación en el talento humano y determinar los factores que tiene mayor impacto en el desempeño laboral. La investigación está orientada en base a una metodología hermenéutica que inicio en la revisión bibliográfica documental permitiendo obtener las referencias teóricas, criterios básicos relevantes acerca de la motivación laboral, tales resultados arrojaron que un empleado motivado brindará a la empresa un mejor desempeño, desarrollara sentido de pertenencia, fidelidad a lo que hace, reflejando como consecuencia beneficios tanto para la empresa como para los empleados concluyendo que el comportamiento de un empleado en la organización depende de los factores motivacionales que se apliquen a fin de satisfacer sus necesidades básicas como son las buenas relaciones laborales, la satisfacción laboral y el clima laboral positivo.

De los tres últimos estudios se observa la importancia de la investigación en el sentido que es necesario mantener motivados al personal en la instituciones públicas, sobre todo las del sistema de salud del estado Barinas, haciendo énfasis en el caso de estudio presentado, con lo cual se pretende reforzar el desempeño laboral de los mismos, marcando la diferencia ya que se propone un plan de estrategias motivacionales y así dar respuesta a la problemática encontrada.

## **2.2 Bases teóricas**

En esta sección se expone los fundamentos teóricos planteados por uno o varios autores con el propósito de argumentar el proceso de conocimiento del problema que se investiga. Arias (2012). Las bases teóricas implican un desarrollo amplio y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. (p.107). De acuerdo a esta apreciación debe integrarse

armónicamente el marco referencial de la investigación o conjunto de conocimientos ya existente del cual se origina el problema.

### **Teorías de la motivación**

En cuanto a éste tema, Cetys Universidad (2021), hace varios planteamientos al respecto que son importantes resumir, empezando por considerar que si el capital humano no posee altos niveles de desempeño, la organización no será competitiva. Aquí es donde entra la importancia de la motivación laboral, la cual es considerada como la capacidad de las instituciones para generar un estímulo positivo en los trabajadores, fomentando un sentido de pertenencia, brindando posibilidades de ascenso, salarios justos, reconocimiento del trabajo y la promoción del trabajo en equipo.

Por tal motivo, Cetys Universidad (2021) plantea que existen muchas teorías motivacionales en las cuales los gerentes líderes se basan para motivar a los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Estas se clasifican en: (a) teorías de contenido: estudian y analizan las causas que generan la motivación entre las personas; (b) teorías de proceso: las cuales se centran en analizar como es el proceso que sigue la persona para motivarse.

Ahora bien, entre las principales teorías para finalidad de este estudio se encuentran las siguientes: (1) Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland: se basa en la idea de que el ser humano encuentra la motivación al desear satisfacer sus necesidades de logro, poder y afiliación. (2) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: sostiene que existen distintas jerarquías de necesidades, representada por una pirámide de 5 niveles, y que a medida que se satisfacen las necesidad más básicas, el ser humano presenta deseos más elevados y por ende, mayores necesidades. (3) Teoría de motivación e higiene de Herzberg:

esta teoría hace referencia a que el ser humano está influenciado por la satisfacción que es el resultado de los factores de motivación que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción; y la insatisfacción que es el resultado de los factores de higiene, que si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Por otra parte, se tiene: (4) Teoría X e Y de McGregor: sostiene que los directivos pueden pensar de dos formas distintas; según la teoría X los trabajadores solo tienen un rendimiento óptimo trabajando bajo presión o amenazas, y solo de esa manera se consigue mayor crecimiento y producción. Según la teoría Y se considera que un buen desempeño se logra bajo buenas condiciones de trabajo. (6) Modelo jerárquico ERC de Alderfer: Alderfer reformuló la teoría de la pirámide de Maslow, donde en lugar de cinco niveles de necesidades, hay tres: necesidad de existencia, de relación y de crecimiento. Su teoría afirma que cuanto menos se satisfaga una necesidad, más se desea satisfacerla; Si las necesidades del orden superior no están cubiertas, más se desea satisfacer las necesidades del orden inferior. Cuanto más se satisfaga un tipo de necesidades, más se desea satisfacer las necesidades de orden superior. Por último, se tiene que las principales teorías de proceso son las siguientes: (a) Teoría de valencias y expectativas de Vroom: hace referencia a que la motivación depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. Esta teoría sostiene que el ser humano actúa de una manera determinada, creyendo que tras esa acción obtendrá una recompensa. (b) Teoría del establecimiento de metas de Locke: según esta teoría el ser humano crea sus metas y fija los objetivos a alcanzar. Locke sostiene que cuando cuanto más difícil sea la meta, mayor será la motivación; para que la motivación sea real, los objetivos deben ser claros y precisos. (c) Teoría de la equidad de Adams: esta teoría se basa en la relación que tiene el resultado obtenido con respecto

al esfuerzo realizado y en que la motivación es la comparación social. Y (d) Teoría del refuerzo de Skinner: se basa en las causas de una acción y sus consecuencias. Se hace referencia a que las conductas se adoptan en función a refuerzos y castigos.

Para comprender mejor la motivación humana, la teoría que más la describe es la aportada por Maslow (1943), hizo énfasis en jerarquizar los motivos que todo ser humano tiene o podría tener dependiendo de su situación personal; defiende que conforme dependiendo las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La escala de las necesidades de Maslow se detalla a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles; los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como “necesidades de déficit”; al nivel superior lo denominó “autorrealización”, “motivación de crecimiento” o “necesidad de ser”, la diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas las necesidades de ser es una fuerza impelente continua.

La idea de representación de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide, las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondría de:

1. Necesidades Básicas: Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud), dentro de estas, las más evidentes son:
  - Necesidad de respirar, beber agua, descansar y alimentarse.
  - Necesidad de mantener el equilibrio del PH y la temperatura corporal
  - Necesidad de dormir de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

2. Necesidad de seguridad y protección: estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, son necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden, dentro de estas se encuentran:
  - Seguridad física y de salud.
  - Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
  - Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
3. Necesidades de afiliación y afecto: están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, dentro de estas se encuentra:
  - Asociación.
  - Participación.
  - Aceptación.

Estas se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen deportivas, culturales y recreativas, El ser humano por naturaleza siente necesidades de relacionarse, ser parte de una comunidad de agruparse en familia, con amistades o en organizaciones sociales. La amistad, el compañerismo, el afecto y el amor son parte del esquema social.

4. Necesidad de estima, el autor describe dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.
  - La estima alta, concierne a la necesidad de respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como; confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
  - La estima baja concierne al respeto de las demás personas; la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, e incluso el dominio.

El menoscabo de estas necesidades se ven reflejados en una baja autoestima y el complejo de inferioridad, el tener satisfecha esta

necesidad, apoya el sentido de la vida y la valoración como individuo y profesional, que sin problema puede avanzar hacia la necesidad de la autorrealización. La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se convierte en el pilar fundamental para el individuo mismo, ya que el hombre se convierte en una persona de éxitos o en un hombre de fracaso que no puede lograr nada ya que no es capaz.

5. Autorrealización o autoactualización: este comprende la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados. Maslow estimó una serie de cualidades para las personas autorrelacionadas enfocados en lo siguiente:
- Centradas en la realidad que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino.
  - Centradas en los problemas que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones.
  - Con una percepción diferente de los significados y los fines.



**Figura 1.** Jerarquía de las necesidades de Maslow

Nota: Tomada de Quintero (2011).

El autor Maslow, presenta una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona, la jerarquía de las necesidades ordena desde el nivel más bajo, hasta lo más alto de las necesidades (Ver Figura 1). Dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades estructura en distintos grados de poder de acuerdo a una determinación biológica; cuando las necesidades de un nivel son satisfechas no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ocupar el próximo nivel de las necesidades.

### **Teoría de la Motivación–Higiene (Frederick Herzberg)**

Por otro lado, Robbins (2001) plantea la teoría de la motivación-higiene, también conocida como Teoría de los dos factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los



trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción.

El actor hace énfasis de que el hombre tiene doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer de manera emocional e intelectual.

Se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo, partiendo de cada necesidad. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismo de supervisión, relaciones interpersonales, y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no produce satisfacción. (Robbins, 2004)

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

De tal manera si no están funcionando alguno de los factores adecuadamente, el individuo se encontrara totalmente insatisfecho. Solo habrá motivación cuando haya un equilibrio de ambas.

## **Formulación de estrategias**

David (2003), hace importantes planteamientos sobre la formulación de estrategias a nivel empresarial, por lo que se discutirá lo planteado por dicho autor. Entonces, el proceso de formulación de estrategias, es decir, el análisis y la elección de las estrategias implica, mayormente, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Para ello se pueden utilizar algunos instrumentos.

En el análisis y la selección de estrategias se busca determinar líneas alternativas de acción que permitirán a una institución, una empresa o

cualquier organización, alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene una empresa, institución o simplemente un grado, sumados a la información de las auditorías internas o externas, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Ahora bien, la importancia de las estrategias alternativas viables radica en que ante una situación desesperada, ellas representan pasos paulatinos que llevará a una empresa de la posición presente a una posición futura deseada. Esto se debe a que dichas estrategias no surgen de la nada; ellas resultan de la misión, los objetivos, la auditoría interna y externa de la empresa; tienen relación con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ella.

En el proceso para generar y elegir estrategias, los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que tal vez puedan beneficiar a la empresa, porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de formas para colocarlas en práctica. Por tanto, se tienen que determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar al gerente y a otros empleados que previamente construyeron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa e interna. El proceso debe incluir a cada uno de los departamentos y divisiones de la institución, así como a las demás actividades para formular estrategias.

Es importante mencionar que la participación ofrece una gran oportunidad a los trabajadores y empleados para entender bien lo que está haciendo la institución y porqué, además para comprometer a todos a contribuir con el propósito de que la organización alcance los objetivos planteados. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener toda la información de la auditorías interna y externa; la cual junto con el enunciado de la misión de la organización, ayudará a que los participantes

cristalicen en su mente las estrategias particulares que en su opinión, brindarán más beneficios a la institución.

En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad. Las estrategias alternativas propuestas por los trabajadores se deben analizar y discutir en una reunión o en una serie de mesas de trabajo. Las estrategias propuestas se tienen que llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo, como lo propone el mismo David (2003), con:

- 1 = No se debe colocar en práctica,
- 2 = Se podría colocar en práctica
- 3 = Se debería colocar en práctica
- 4 = Se debe colocar en práctica.

Este proceso permite producir una lista de las mejores estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo. Por otra parte, en la formulación de estrategias existen técnicas importantes, que según David, se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Entonces, los instrumentos que se presentan en dicho marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño; además, le pueden servir a los trabajadores para intensificar, evaluar y elegir estrategias. En el marco analítico de la formulación de estrategias se encuentran tres etapas:

(a) Etapa 1: Etapa de aportación de información o de insumos, (b) Etapa 2: Etapa de ajuste o de la adecuación; y, (c) Etapa 3: Etapa de decisión.

Ahora bien, la etapa de los insumos está compuesta por una matriz de la evaluación de los factores externos (EFE), una matriz de la evaluación de los factores internos (EFI) y una matriz del perfil competitivo. Esta etapa resume la información fundamental que se debe tener para formular las estrategias; la cual se obtiene a partir de las tres matrices mencionadas anteriormente y que servirá de base para las otras dos etapas.

En la etapa de la adecuación lo más importante es generar las estrategias alternativas posibles, alineando factores internos y externos claves. Entre las técnicas utilizadas en esta etapa están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la gran estrategia o de la estrategia principal.

De todas las técnicas anteriores mencionadas por David (ob.cit), la que más se adapta para trabajar con la formulación de las estrategias de motivación es la matriz FODA. Esto es, por que las otras técnicas se utilizan cuando se compite con otras organizaciones e incluso para el crecimiento del mercado.

Finalmente, se tiene la etapa de la decisión, en donde se incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Esta usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa anterior. Una MPEC revela el atractivo relativo de las estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

En resumen, se tienen varias técnicas en el marco para formular estrategias, pero en ellas hay que usar mucho la intuición y el análisis. Entonces, generalmente se utilizan las técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar las estrategias y objetivos; en cambio, los análisis son la base para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas. Por ello, se dice que los estrategas, en este caso los gerentes, y no los instrumentos analíticos son los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados.

Por otro lado, Rojas (2002) hace algunos planteamientos con respecto a la creación o formulación de estrategias. Este autor menciona que en el diseño de las estrategias no solo se debe considerar los elementos básicos, sino que además se debe considerar el “modelo de negocios”, con el cual se

ejecutará la estrategia. El cual tiene que ver con la forma de organizar la empresa para satisfacer adecuadamente la promesa efectuada a los clientes en la formulación de la estrategia.

Al respecto, Rojas (ob. cit) plantea que se observa que los directivos de empresas se agobian haciendo todo lo que aparece en la literatura sobre la Planificación Estratégica para generar las estrategias correctas. En tal caso, las estrategias no sólo se formulan, también se forman. Por lo tanto, se debe llegar a un enfoque global e integrador.

Finalmente, en la formulación de estrategias se tienen algunas pautas a seguir que ayudan a crear estrategias que permitan alcanzar el éxito, aunque sin olvidar que las estrategias se pueden formar de las acciones que se emprenden, por lo que se deben registrar y ser tomadas en cuenta para lograr el éxito de la empresa.

## **Ejecución de las Estrategias**

La ejecución de las estrategias tiene que ver con la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran. Para la ejecución exitosa de las estrategias creadas, según Rojas (ob.cit): “las personas juegan un rol fundamental, de este modo es imperativo articular la estrategia de negocios con las habilidades relacionales y directivas del personal (trabajadores y ejecutivos) para implantar lo diseñado” (p. 3). Esto es, porque las personas son las encargadas de ejecutar las estrategias; en tal sentido, es necesario que las estrategias estén relacionadas con lo que hacen y saben las personas para que las ejecuten de manera exitosa.

Además, en la ejecución de los planes las personas deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes, como resultado de innovaciones o cambios estructurales. Por su parte, la WhartonSchool de la Universidad de Pennsylvania (2005) señala que uno de los motivos por lo que las buenas

estrategias fallan, quizás el más importante, es en la ejecución de las mismas.

Por esto, se dice que la ejecución es indiscutiblemente muy importante, aunque son pocos los directores, gerentes o docentes que se han detenido a estudiar sobre qué tipo de procesos y liderazgo son óptimos para transformar la estrategia en resultados. Al respecto los miembros de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania hacen varios planteamientos de cuáles son los factores que afectan la ejecución y como mejorarla, los cuales se discutirán a continuación.

Entonces, se puede decir que aunque muchos gerentes son buenos, con el tiempo tienen que aprender realmente a base de golpes, a base de experiencia; esto quiere decir que cometen muchos errores. Esa falta de experiencia y conocimientos sobre ejecución puede traer graves consecuencias. La ejecución puede realizarse mal por varios motivos, entre ellos encontramos a uno de los más básicos, el cual es permitir con el paso del tiempo vaya cambiando el carácter fundamental de la estrategia.

Ahora bien, el primer paso para una buena ejecución es definir el reto; además, ejecutar bien tiene que ver con la sincronización, es decir, en lograr que el producto adecuado llegue a manos del cliente adecuado en el momento adecuado. También, las estrategias a implantar deben ser comunicadas a todas las personas involucradas para que la ejecución de las mismas no falle, porque la causa de que las estrategias fracasen es porque las personas se resisten a los cambios.

Se puede decir que únicamente se captarán los beneficios y logrará la consolidación si todas las personas o actores están de acuerdo en ejecutar la estrategia. Esto puede ocurrir en algunas ocasiones porque hay grandes motivos para resistirse al cambio; por ejemplo, una estrategia puede tener sentido para la alta gerencia, pero no se ha tomado en cuenta el impacto sobre la organización.

Los factores culturales también pueden obstaculizar la ejecución. Esto se

observa cuando se intenta aplicar una estrategia previamente probada y comprobada, esto lo hacen muchos gerentes, sin percatarse de que va a aplicarse en contextos en los que es necesario adoptar un enfoque diferente.

También, se observa que hay factores culturales internos en la organización que influyen en la ejecución de las estrategias.

Algunos de ellos, tiene que ver con los incentivos concedidos a los empleados, los cuales crean fricciones; la falta de incentivos es otro factor; ahora bien, quizás el mayor factor que hace que una estrategia fracase es la falta de atención que se presta a la ejecución. Esto ocurre, porque luego de que se elige el plan, en el cual están plasmadas las estrategias, es muy común y sorprendente que no haya apenas seguimiento para garantizar la ejecución del mismo.

En este sentido, se tiene que mejorar la ejecución, lo cual es un proceso continuo, por lo que los expertos de la Wharton School, afirman que existen algunos pasos que una organización puede seguir para mejorar la ejecución. El primer paso es desarrollar un modelo de ejecución. Es importante que los directivos establezcan un modelo que identifique las variables críticas que definan las cosas de las que se tienen que preocupar cuando se coloca en marcha un plan de implementación.

El segundo paso es elegir indicadores adecuados. Esto quiere decir que las organizaciones elijen indicadores que les ayuden a evaluar sus resultados financieros y si su plan está teniendo éxito.

El tercer paso es que no hay que olvidar el plan; esto es porque muchas veces se aprueban los planes y luego se olvidan. Para que esto no ocurra es conveniente establecer reuniones operativas y reuniones de estrategia; aunque para que las estrategias tengan éxito deben estar integradas con las operaciones. Pero, los problemas diarios y la estrategia general desbordan al equipo de trabajo, por tanto es necesario tener una agenda para los procesos y este es el único modo de que los involucrados se preocupen de la marcha de determinado plan.

El cuarto paso es evaluar los resultados con frecuencia y esto quiere decir, que las evaluaciones no deben ser anuales, como generalmente se piensa; es necesario que los períodos de evaluación de planes sean más cortos, es decir que se hagan con frecuencia.

Finalmente, la comunicación es el quinto paso y es importante que los gerentes se reúnan con el personal de las diferentes etapas de forma regular y constante, porque un liderazgo directo y demostrado es el que convence a una organización de que el compromiso con un plan es real y que habrá consecuencias si el plan no se sigue. Entonces, esto es una señal de compromiso desde el personal directivo hasta la entrega que se espera por parte de los empleados, administrativos y obreros.

### **Impacto de las Estrategias**

El impacto tiene que ver con uno de los aspectos en los que se concentra una evaluación y este a su vez, para Shapiro (s/f) tiene que ver sobre la influencia causada o el efecto causado en la situación del problema que se intentaba afrontar. Entonces, conocer el impacto de una estrategia es sumamente importante porque antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, es necesario estar seguro de lo que se está haciendo tiene sentido en relación con el impacto que se quiere lograr.

Identificar el impacto tiene que ver con la identificación, inventario, valoración cuantitativa y cualitativa de los efectos de la planificación. El impacto debe ser descrito, teniendo en cuenta la causa y el efecto, en espacio y tiempo dado, además debe estar asociado a uno o varios indicadores. Estos son expresiones cuantitativas o cualitativas que representan la esencia de un determinado impacto.

Al tener presente el impacto del plan, así como de la estrategia o las estrategias utilizadas, permite hacer correctivos necesarios a tiempo, además



de sistematizar las innovaciones que se presentan en los planes, dejando así experiencias que pueden contribuir a la solución de problemas en otros lugares o en otras situaciones.

## **Evaluación de Estrategias**

Para Camacaro, D., Hidalgo, C., López, G., Sardinha, R., Gómez, C. (2003), evaluar las estrategias consiste en examinar los resultados reales con las metas esperadas. Pero, esa evaluación y reflexión de las estrategias motivacionales utilizada por los gerentes es importante realizarla para tomar acciones correctivas que garanticen concordancia con lo planeado.

Las acciones reformadas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias y así lograr la coherencia de objetivos nuevos y alcanzar la satisfacción mancomunada. La evaluación de estrategias es importante porque permite conocer si las estrategias implementadas conducen a las metas formuladas o generan problemas difíciles de solucionar. Además, las instituciones se encuentran en un mundo de cambios constantes e inciertos, por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas; por tanto se hace necesaria la evaluación con el objeto de que realmente cumplan su cometido.

Por lo tanto, la evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada, controlando la presión ejercida para medir los resultados, de modo que los datos a recabar no sean alterados por la presión de la alta gerencia, en este caso el personal de gerencia intermedia. Igualmente, Camacaro y colaboradores (2003) manifiestan que el proceso de evaluación de estrategias es complejo porque al ejercer demasiado énfasis el efecto es el contrario, ya que a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta y en el otro sentido, la falta de evaluación ocasiona peores problemas. En conclusión, la aplicación adecuada de la Evaluación de Estrategias garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos

propuestos.

Por último, la evaluación permite tener información sobre la influencia de las estrategias y comparar el impacto real del proyecto con la planificación acordada; además, es importante reflexionar sobre la formulación, aplicación e impacto de las estrategias. De igual modo, la evaluación permite determinar el éxito del trabajo que se está realizando, así como también si se está generando un cambio.

La evaluación es de gran utilidad para una institución, porque permite la observación de su propio trabajo en relación con los objetivos; es decir, observar si se está haciendo impacto; si se está trabajando eficazmente; así como, aprender a trabajar de mejor manera. Por tanto, la evaluación ofrece a la administración la información necesaria para tomar decisiones sobre la organización y los cambios que son necesarios en la estrategia y los planes.

Esto implica que una equivocación no representa una situación grave, pero el hecho de no aprender de los errores del pasado por no hacer una evaluación, realmente sí lo es. Aunque, la evaluación es necesaria e importante en las organizaciones se debe tener presente que no son “recetas” o “varitas mágicas” que puedan hacer desaparecer los problemas, curarlos o cambiar de manera milagrosa sin que implique un trabajo arduo por parte de la organización.

## **Estrategias Motivacionales**

Es conveniente, que al abordarse las estrategias motivacionales, se establezca en primera instancia el abordaje conceptual de lo que constituye estrategia y motivación como factor clave en las instituciones.

## **Teorías de la Motivación**

Madrigal (2009) refiere que la motivación, es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo. La palabra motivación deriva del latín motus, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven al individuo para actuar de una determinada manera. La motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional.

La conducta humana es afectada por el ambiente externo, esto da origen a un motivo, que es el impulso que lleva a una persona a actuar de una determinada manera y da como resultado un comportamiento específico; tal como lo expresa Chiavenato (2001).

Hay diversos factores que afectan al individuo, como los problemas familiares, económicos, sociales, entre otros. Es inevitable deshacerse de estos conflictos al momento de trabajar, sin duda influyen en el desempeño de cada individuo, afectando el impulso necesario para el logro de los objetivos.

La motivación está determinada por una serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos. Los empleados deben motivar a sus subordinados, para satisfacer sus necesidades con el fin de inducir en su comportamiento, dirigido al logro de los objetivos, todo en beneficio de la empresa y de su talento humano.

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, así como la teoría de la motivación-higiene.

## **Desempeño laboral**

El desempeño laboral según Pérez (2019) se define como el cumplimiento en las actividades y funciones que tiene el individuo, en relación con el puesto que ocupa en la organización. Las actividades y funciones laborales de los empleados están relacionadas en el análisis de puestos, realizadas por la organización con múltiples finalidades del trabajo, asignación de salarios y marcar tramos de control en la división de trabajo de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Además, agrega que la definición de desempeño debe ser orientada hacia el desempeño efectivo.

En este sentido, se puede concluir que el desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo y es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización. Se puede decir que son todos los comportamientos o acciones observadas en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada sujeto y su grado de aportación en la empresa.

A su vez Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Desempeño de las tareas.

El desempeño de las tareas para Bautista, Cienfuegos y Aguilar (2020) representa: “el logro de las tareas y responsabilidades de un trabajo de acuerdo con las capacidades y conocimientos que están incluidas en las tareas descritas para cada puesto que contribuyen a la organización directa o indirectamente” (p. 115). Entonces, se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

Civismo.

De acuerdo con Apolinario, Nolasco y Silva (2017), el civismo se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Falta de productividad.

Con respecto a la falta de productividad Apolinario, Nolasco y Silva (2017) plantean que esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

No cabe duda de que la motivación sea una pieza clave para tener buen desempeño, pero esta sin duda puede cambiar a lo largo del tiempo. No siempre las motivaciones del empleado serán las mismas, la realidad cambia, el interés cambia, las necesidades son otras, ya que sean

familiares, económicas y sociales. En la medida que podamos satisfacer esas necesidades tendremos un nivel de motivación mayor o menor.

Entonces, Pérez (2019) plantea que un empleado se siente bien en su lugar de trabajo cuando: (a) Conoce los objetivos de la empresa y de su departamento y le permiten participar en la elaboración de estos. (b) Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y jefe inmediato. (c) Recibe capacitaciones que le permiten mejorar su eficiencia y eficacia en su trabajo. (d) Reconocimiento de su buen trabajo. (e) Se encarga de trabajos importantes o significativos. (f) Recibe una remuneración justa con relación a su puesto, rendimiento y mercado laboral.

De acuerdo con Chiavenato (2007) el desempeño laboral está determinado por dos factores: (a) Factores Actitudinales: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización. b) Factores Operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por lo tanto, se concluye que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo, pues los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para la ejecución del trabajo, es un aspecto importante. Por tanto, no se debe dejar de lado la importancia que tienen los recursos materiales para el desempeño laboral.

## 2.3 Bases Legales

La investigación se fundamenta jurídicamente en la 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 las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

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

Por lo antes expuesto, el Estado está en la obligación de facilitar y promover el derecho al trabajo con la finalidad de proporcionar el bienestar social y organizativo de modo que la población se sienta satisfecha en su campo de trabajo. Por consiguiente, todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

**Artículo 91.** Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en

moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

El salario es factor importante tanto como un derecho que tiene el trabajador por su desempeño en la empresa, sino como factor de motivación, por tanto es fundamental tener claro que los trabajadores merecen un salario digno.

Ahora bien, en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012):

Artículo 26. Derecho al trabajo y deber de trabajar: Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la Ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

En este artículo se plantea el derecho al trabajo que tiene toda persona, en el que se plantea una ocupación productiva, lo cual se logra si el trabajador se desempeña laboralmente de la mejor manera, y que además debe obtener una remuneración que le garantice una existencia digna y decorosa, lo cual es una gran motivación para el trabajador.

. Finalmente, en la Ley Orgánica de Previsión, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005):

Artículo 1. Objeto de esta Ley: El objeto de la presente Ley es:



1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
3. Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
4. Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.
5. Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
6. Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

En este artículo se plantea la importancia de una ambiente acorde al trabajo a realizar, garantizando su salud, la cual es importante para un buen desempeño laboral del trabajador y un factor de motivación.

Reglamento General De Hospitales  
Despacho Vice Ministro De Hospitales  
Dirección General  
De Normativa Y Acreditación Hospitalaria  
Primera Edición julio 2015

CAPITULO VIII  
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO  
DEFINICIÓN, ADSCRIPCIÓN Y ATRIBUCIONES

Artículo 129.- El Departamento de Talento Humano es el responsable de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Artículo 131.- Son atribuciones generales del Departamento de Talento Humano:

- Planear, coordinar, ejecutar y prestar orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, reclutamiento y selección, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basada en las políticas, directrices y normas legales del sector.
- Desarrollar planes de capacitación y formación orientados a mejorar la competencia de los trabajadores y al desarrollo del potencial humano.
- Ejecutar acciones integradas que ayuden a preservar la calidad de vida del trabajador, mejorar su estado de salud física y emocional.
- Establecer programas de evaluación de desempeño.
- Asesorar en cuanto a asistencia jurídica laboral.
- Establecer las normas del departamento
- Participar y dirigir la reunión semanal de trabajadores del departamento para evaluar el grado de satisfacción de los mismos.
- Analizar e informar mensualmente a la instancia superior competente los resultados de los indicadores de productividad, utilización y eficiencia del departamento.
- Dirigir el proceso de acreditación del departamento
- Ejecutar programas de desarrollo profesional permanente.
- Realizar docencia e investigación.
- Establecer el control formal de las actividades desarrolladas.

## 2.4 Definición de Términos

**Motivación:** Para Dessler, (2001) está constituida por todos los factores capaces de promover, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**Motivación Humana:** Chiavenato, I. (2007) Es todo aquello que impulsa a la persona actuar de determinada manera o que da origen. Por lo menos a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (pág. 47).

**Estrategias Motivacionales:** Moreno, (2005) son aquellos procedimientos que incluyen técnicas, operaciones o actividades que persiguen un propósito determinado. Estas van orientadas a que el personal se interese por su trabajo, se identifique con la organización, sea proactivo, desarrolle su talento y disminuya al máximo las fricciones en el entorno laboral.

**Comunicación:** Chiavenato, I. (2007). Es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Así mismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores, en toda comunicación existen por lo menos dos personas; la que envía el mensaje y la que recibe. (Pág. 59)

**Desempeño laboral:** Según Ardila, (2003) son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

**Empleado:** Para Rodríguez, (2001) persona que se desempeña en un empleo público o privado.

**Organización:** Stoner, (2002) Se considera como la unidad social coordinada, consiente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

**Gerencia:** Senlle, (2000) es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización. Dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

**Participación en el trabajo:** Robbins, P. y otros. (2005) grado en el que un empleado u obrero se identifica con el trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía.

**Eficiencia:** Terry y Franklin (2004) se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados; la segunda como grado en el que se aprovechan los recursos a utilizados transformándose en productos.

**Eficacia:** Según Terry G. y Franklin S. (2004) Se define como la capacidad de lograr el efecto que desea o espera.

**Incentivo:** Robbins, (2001) Estimulo externo que provoca un comportamiento dirigido a la metas.

**Relaciones interpersonales:** Chiavenato (2000) Relaciones de las personas en la organización y grado de libertad existente en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipo de trabajo, a través de una intensa interacción humana.

**Trabajo:** Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital. (Real Academia Española, 2009).

## **2.5 Sistema de Variables**

La definición operacional de una variable, en opinión de Palella, S y Martins, F. (2010) implica "es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de

una investigación, con el fin de hacerla observables y medibles con cierta precisión y facilidad" (p.73). Al respecto, para efectos del presente estudio en el Tabla 1 se presenta la operacionalización de variables de acuerdo a los objetivos planteados.

Para fines de esta investigación, de acuerdo a los objetivos propuestos se presentan dos variables:

1. Motivación.
2. Desempeño Laboral.

Una manera práctica y sencilla de identificar y definir las variables, es presentarlas en un cuadro donde se parte de los objetivos, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

## 2.6 Operacionalización de las Variables

**Tabla 1**

### Operacionalización y definición de las variables

VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL O CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Motivación	Para Gibson (2006), “la motivación es un concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento” (p.132)	Relaciones Interpersonales  Estima  Condición de Trabajo	-Relaciones interpersonales -Relaciones grupales -Comunicación. -Tolerancia a los conflictos -Logros -Reconocimientos -Condiciones físicas -Equipamiento -condiciones laborales -Seguridad laboral	1,2 3 4 5,6,7 8,9,10,11 12,13,14, 15
Desempeño laboral	Faria (1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.	Habilidades  Factores	-Cognitivas -Conceptuales -Humanas -Técnicas. -Ambiente -Evaluación. -Nivel de compromiso.	16 17 18,19 21 20, 22

Fuente: González (2021)

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

La naturaleza del tema de estudio está determinada por el método a emplear para su abordaje metodológico, además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. En este orden de ideas, Palella, S y Martins, F. (2010), señala que:“el abordaje del metodo es el conjunto de procedimientos que se siguen en las ciencias para hallar la verdad” (p.80).

Lo anterior expuesto es lo que permite la escogencia del método a seguir, las técnicas e instrumentos a emplear para la recolección de información, en función de la naturaleza y las características propias de la situación problema y los objetivos de la investigación. En consecuencia, a efectos de la presente investigación se empleó el Método deductivo, ya que se pretende descomponer la realidad en diferentes factores para obtener conocimientos sobre el objeto de estudio, construyendo de este modo la base fundamental del enfoque cuantitativo.

Sobre el particular Palella, S. y Martins, F. (2010), señala que el modelo cuantitativo: “se fundamenta en el positivismo, el cual precibe la uniformidad de los fenomenos , aplica la concepcion hipotetica-deductiva como una forma de acotacion y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de experiencia” (p.40).

Este planteamiento, concibe a la investigación bajo una metodología cuantitativa porque orientó la búsqueda de resultados; empleando métodos y técnicas confiables y comparables, haciendo los procedimientos estadísticos en fases operativas donde la teoría que le sirvió de base a la investigación después de operacionalizadas las variables, es decir, privilegiándose lo empírico por encima de lo teórico.

### 3.1 Tipo y diseño de la Investigación

Este trabajo se realizó a través de un diseño no experimental, un tipo de investigación de campo, con un nivel descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, con lo que se espera proponer un plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral.

En ese mismo orden de ideas, Arias (2012) define la investigación de campo de la siguiente manera:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 31).

En este tipo de estudio, el investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho. Permitiendo indagar los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables en el lugar de los hechos.

La aplicación del diseño de campo se justifica, porque se pretende Elaborar un plan de estrategias para reforzar el desempeño laboral del personal del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario "Dr. Luis Razetti" Estado Barinas.

Es importante destacar, que el diseño de la investigación se inscribe como No Experimental, donde se observan los fenomenos en su contexto natural y posteriormente seran analizados, en cuanto al diseño planteado Palella y Martins (2010) expresan:

es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se



presentan en el contexto real y un tiempo determinado o no, para luego analizarlos (p. 87).

Por este motivo, no se manipulan las variables y se procede a observar los hechos tal como ocurren y analizarlos para poder contribuir a reforzar el desempeño laboral en el departamento a objeto de estudio con el plan de estrategias motivacionales que se proponen.

Por su parte, la investigación tiene un nivel descriptivo, el cual es abordada por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “la que busca especificar y describir las características y propiedades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 102); de acuerdo con lo anterior, en este estudio se procederá a describir las características del fenómeno encontrado y analizarlo para dar una propuesta que permita dar una solución factible al hecho encontrado.

También, la investigación se desarrolló bajo la modalidad del proyecto factible, los cuales según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010): “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones” (p. 21). De lo anterior, se observa que efectivamente es lo que se pretende realizar, es elaborar un plan de Estrategias Motivacionales para el reforzar del desempeño laboral de los trabajadores del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”, en el estado Barinas, el cual se propone para dar solución a la problemática encontrada en el caso de estudio planteado.

Por último, la UPEL (2010) expone que el proyecto factible comprende las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para la ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad de la realización del proyecto, ejecución y evaluación del proceso y de los

resultados. En este estudio se hará solamente las fases de diagnóstico, estudio de la factibilidad y la propuesta.

Con respecto al diagnóstico, Dubs de Moya (2002) plantea que se realiza una evaluación de necesidades en dónde se realiza un análisis de discrepancias determinado por las dos posiciones extremas: ¿Dónde estamos actualmente? Y ¿Dónde deberíamos estar actualmente?. Por tanto, en el diagnóstico se indagó de qué manera se motivan a los empleados en el Departamento de Estadística, sobre todo las actividades que se realizaron con anterioridad, con la finalidad de conocer dónde estamos actualmente, para luego hacer el análisis en dónde deberíamos estar.

Luego, se procede a realizar el respectivo estudio de la factibilidad, en este sentido Dubs de Moya (2002) expone que se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su funcionamiento. Para el estudio de la factibilidad se realizó un análisis desde el punto de vista político, legal, técnico y financiero; para saber que la propuesta que se elaboró pueda aplicarse en la organización y sea viable su ejecución.

Finalmente, formula la propuesta que para Dubs de Moya (2002) representa el producto final del procesamiento de los insumos obtenidos a través del diagnóstico, mediante la encuesta. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, entre otros, que represente la solución a la necesidad previamente detectada. En el presente estudio se elaboró un plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Hospital Doctor Luis Razzetti del municipio Barinas, estado Barinas.

### **3.2 Población y Muestra**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, la cual va a ser estudiada y pretende generalizar los resultados” (p. 238). Es decir, que la población está constituida por la totalidad de personas, cosas o unidades que poseen características comunes, las cuales son estudiadas y dan origen a los datos de la investigación. Con respecto a la muestra, Arias (2012) explica que “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p. 83). Es decir, se considera una parte de la población.

En esta investigación las unidades de análisis objeto de observación o estudio, están representadas por el personal que labora del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, quedando conformada por veintiuno (21) individuos, que representa la población a objeto de estudio, la cual es finita, en este sentido, Arias (2012) plantea que: “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra” (p. 83). Por consiguiente, en esta investigación de carácter organizacional, no se aplicarán criterios muestrales, a objeto de extraer una muestra reducida del universo, y extender la indagación a esta parte elegida de la población, para posteriormente efectuar la descripción del universo estudiado.

Por último, en este estudio, no es necesario tomar una muestra o una parte de la población, porque dadas las características de esta población pequeña y finita, se tomarán como sujetos o unidades de análisis a todos los individuos que la integran.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

De acuerdo a la opinión de Arias (2012): “las técnicas de obtención de

datos, es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Efectivamente, se aplicaron estas técnicas de recolección de datos, con las cuales se hizo la respectiva recopilación de información; en este sentido, se utilizaron las técnicas, que permitieron la construcción del instrumento apropiado para acceder directamente a la realidad de los sujetos de estudio.

Las técnicas en que se incurrió para abordar la recolección de datos fue la encuesta. En relación a la encuesta, Arias (2012), la define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos”. (p. 72).

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se aplicó la encuesta, la cual permitió tener la información más precisa sobre la opinión de los sujetos en cuanto a las actividades motivacionales que se realizan en el departamento, incluso conocer si están motivados y así conocer más sobre la realidad encontrada.

Atendiendo a esta definición, el instrumento para recolectar la información será el cuestionario, según Bavaresco (2006): “consiste en un instrumento, herramienta o medio que recoge información (directa, por el (la) encuestador(a) e indirecta por correo)” (p. 100). En el presente estudio se aplicó de manera directa por el encuestador a toda la población con el cual se realizó la etapa del diagnóstico del proyecto factible planteado, además el cuestionario fue de preguntas cerradas, en la que el encuestado elige entre un conjunto de respuestas, en este caso de varias alternativas de respuesta de la escala de Likert, ya que se solicita respuestas breves, específicas y delimitadas; en dónde se señala veintidós (22) ítems de respuestas sugeridas. En los cuales el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje de una o diversas cuestiones. Además, estas preguntas constarán de afirmaciones que serán respondidas individualmente por cada uno de los miembros de la muestra y administrados durante el mismo día.

**Tabla 2**

**Escala utilizada en los instrumentos aplicados**

<b>Descripción de la Escala</b>	<b>Valor de la Escala</b>
Siempre	5
Casi Siempre	4
A Veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

La escala utilizada en los cuestionarios es la recomendada por Dubs de Moya (2002) para el instrumento utilizado en el diagnóstico, la cual es conocida en muchas investigaciones, la escala de Likert, en dónde se dan cinco alternativas para cada ítem que están redactados en forma de afirmaciones y el encuestado reacciona favorablemente o no ante las mismas. En la Tabla 2 se observa la escala utilizada, la cual es la siguiente: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). A cada una se les asignará un puntaje de uno (01) a cinco (05) puntos, a la mayor que es la opción Siempre se le otorgará cinco (05) puntos y a la menor que es Nunca, se le dará un punto.

En el cuestionario las afirmaciones se elaborarán en función de las variables determinadas en esta investigación indicadas en la Tabla 1. Por tanto, el cuestionario permitió observar las actividades de motivación que se realizan en la organización y conocer como es el proceso seguido en su desarrollo, para así realizar la elaboración del plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral en el Departamento de Estadística del Hospital Doctor Luis Razetti, del municipio Barinas, estado Barinas (Ver Anexo A).

**3.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **3.4.1 Validez**

Palella y Martins (2010): "La validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir" (p. 160). Para evitar los sesgos en esta investigación y darle validez se procedió a utilizar el juicio de expertos y una prueba piloto para garantizar medir lo que realmente se pretendió.

En este sentido, sobre el juicio de expertos, siguiendo las recomendaciones de Palella y Martins (2010), se entregó a tres (03) expertos la siguiente información: título de la investigación, objetivo general y objetivos específicos, el sistema de variables y el cuestionario, con una matriz de respuesta con los criterios para evaluar las respuestas (Ver Anexo B), con lo cual los expertos procedieron a revisar el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para finalmente hacer las recomendaciones y así el investigador pueda efectuar las respectivas correcciones, en el caso que sean necesarias. Los criterios para la escogencia de los expertos fueron los siguientes: tengan el grado de Maestría, sean del área de Gerencia, Gerencia Pública y Metodología.

### **3.4.2 Confiabilidad**

En toda investigación, la capacidad que tiene un instrumento de recolectar información depende de un aspecto muy importante como lo es la confiabilidad. Esta se refiere a la confianza que se tiene a los datos recolectados, debido a que hay una repetición constante, estable de la medida.

De allí, que la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, según el criterio de Palella y Martins(2010): "es la ausencia de error aleatorio de un instrumento de recolección de datos " (p.164). Entonces, para evitar algún tipo de error aleatorio en el cuestionario de la recolección de datos, se

realizó un análisis de la homogeneidad de los ítems por medio del coeficiente de alfa de Cronbach. Dicho coeficiente, es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es un requisito mínimo de un buen cuestionario con escala tipo Likert. Además, el coeficiente de Cronbach puede tomar un valor entre cero (0) y uno (1), dónde cero significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total; puede ser calculado con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

De acuerdo, con lo anteriormente planteado, se procedió a considerar los resultados de la prueba piloto aplicada a diez jueces, los cuales por medio de una hoja de cálculo en Excel 2007, se procede a realizar los respectivos cálculos estadísticos y se obtiene que el coeficiente alfa de Cronbach de 0,74 de una confiabilidad alta según Pallela y Martins (2010), por lo que se aplicaron los instrumentos al ser considerados con este valor (Ver Anexo C).

### **3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos**

Al aplicarse el instrumento de recolección de datos, se hace necesario el uso de técnica de análisis de datos, las cuales son definidas por Sabino (2007), como “procedimientos que son sometidos los datos para verificar los resultados de la investigación” (p.113), en el caso bajo estudio, se presentaran los resultados en tablas de frecuencia simple y gráficos donde una vez agrupadas codificados y tabulados se aplicara un análisis porcentual para describir la situación real que permita describir las respectivas conclusiones y presentar la recomendaciones pertinentes.

## CAPITULO IV

### ANALISIS INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El siguiente capítulo que a continuación se presenta tiene como finalidad mostrar la información recabada a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos el cual fue un cuestionario descriptivo en una escala de Likert, es decir con la alternativa Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca(N).

El análisis de los resultados se realizó a través de la estadística descriptiva usando tablas y gráficos de frecuencias absolutas (fi). Según Hurtado (2000), el propósito del análisis es: “aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.” (pág. 181).

En este sentido el análisis del cuestionario se realizó de manera conjunta en los cuales se agrupan los indicadores que miden cada dimensión propuesta para las variables de la Motivación y el desempeño laboral en el departamento de estadística del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti” del estado Barinas. A continuación se presentan los resultados.

#### **4.1 Variable: Motivación**

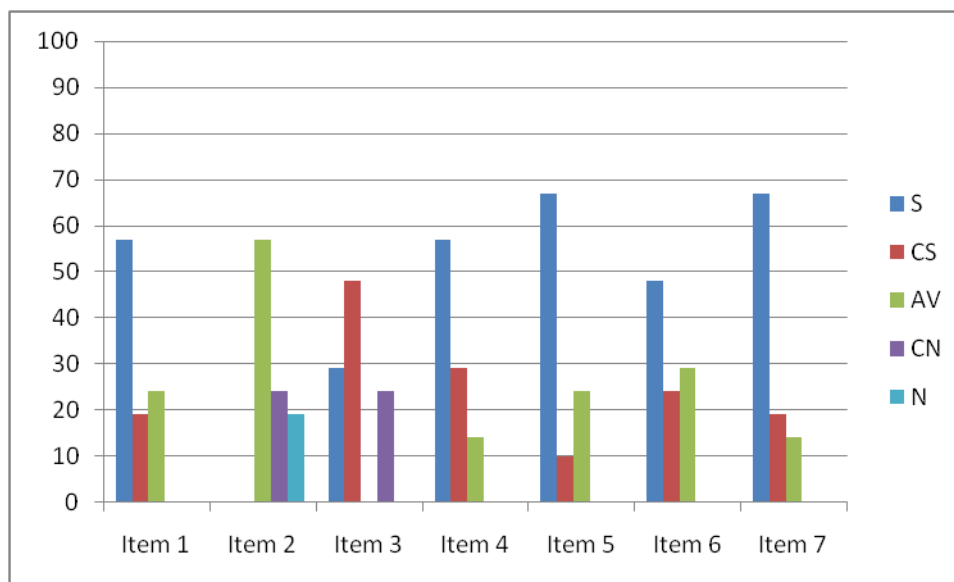
##### **4.1.1 Dimensión: Relaciones interpersonales**

#### **Tabla 3**

**Distribución de frecuencias. Variable: Motivación. Dimensión: Relaciones interpersonales. Indicadores: Relaciones interpersonales, relaciones grupales, comunicación y tolerancia a los conflictos.**



Nro	Alternativas	S		CS		AV		CN		N	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	¿Considera usted que el personal del departamento de estadística se identifica con la institución y considera que es positivo para el centro hospitalario "Dr. Luis Razetti"?	12	57	4	19	5	24	0	0	0	0
2	¿Cree usted que la institución está dando procesos de cambios en beneficio al personal del departamento de estadística?	0	0	0	0	12	57	5	24	4	19
3	¿Considera usted que existe empatía dentro del equipo de trabajo del departamento de estadística del centro hospitalario "Dr. Luis Razetti"?	6	29	10	48	0	0	5	24	0	0
4	¿Estas satisfecho de la relación existente entre el jefe inmediato del departamento de estadística y el personal que allí labora?	12	57	6	29	3	14	0	0	0	0
5	¿Al momento de un conflicto con el personal dentro del departamento de estadista del centro hospitalario "Dr. Luis Razetti", el jefe inmediato se aboca para mediar y resolver el problema?	14	67	2	10	5	24	0	0	0	0
6	¿Consideras que dentro del departamento de estadística del centro hospitalario "Dr. Luis Razetti" existe una comunicación efectiva y asertiva?	10	48	5	24	6	29	0	0	0	0
7	¿Consideras que el personal del departamento de estadística posee un compromiso con la institución para la que laboran?	14	67	4	19	3	14	0	0	0	0



**Gráfico 1.** Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Motivación. Dimensión: Relaciones interpersonales. Indicadores: Relaciones interpersonales, relaciones grupales, comunicación y

tolerancia a los conflictos.

En relación al indicador relaciones interpersonales con la Tabla 3, en el ítem 1 se puede observar con el 57% que el personal del departamento de estadística se encuentra siempre identificado con la institución y lo considera de una forma positiva, mientras que un 24% expresa que a veces tienen sentido de pertenencia con la institución y la consideran de manera positiva. Este resultado indica que una gran mayoría de los encuestados expresaron que es observado como una manera de afrontar los retos y tener sentido de pertenencia con la institución donde laboran.

En el Gráfico 1 se puede observar en los resultados del Ítem 2 el 57% del personal considera que a veces la institución está realizando cambios en beneficio del personal, mientras que el 24% del personal expresa que casi nunca ocurren estos procesos de cambios. Además en el departamento ocurren pocos cambios, por tanto, hacerlos con las estrategias planteadas puede generar una resistencia al cambio, por lo que Escudero, Delfín y Arano (2014) exponen que: “implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente de cambio para evitar la resistencia al cambio” (p. 2). Lo anterior, es lo que se busca realizar en este estudio con la elaboración de un plan estratégico de estrategias motivacionales, que en las relaciones interpersonales de los miembros del departamento no se observe la resistencia al cambio.

Con respecto al ítem 3, se evidencia con un 48% que casi siempre existe empatía dentro del equipo de trabajo del departamento de estadística, mientras que el 28% afirman que siempre existe empatía dentro del equipo. En cuanto a la empatía, Ambrosio (2012) expone que es uno de los elementos que debe entender una organización que desea tener buenos resultados en los equipos de trabajo. En este caso, el departamento posee empatía en las relaciones grupales ya que se armoniza al grupo y que pueda potenciar su energía social. Además, es un elemento importante para la

motivación del equipo de trabajo del departamento.

En relación con el ítem 4, se observa en el Gráfico 1 que el 57% de los trabajadores del departamento de estadística están satisfechos con la relación que existe entre ellos y el jefe inmediato, mientras que 29% expresan que casi siempre están satisfechos de la relación con el jefe. Se observa que los miembros del departamento tiene una buena relación con el jefe inmediato, lo cual permite que exista una buena comunicación entre ellos que una de las bases de las relaciones interpersonales. Además, Robbins, (2006) manifiesta que “la comunicación fomenta la motivación” (p. 284), con lo que este aspecto de buena relación entre jefes y subordinados va a permitir desarrollar las estrategias motivacionales planteadas en la propuesta de este estudio.

Por su parte, se evidencia en el Item 5 que el 67% de los encuestados afirman que siempre el jefe inmediato se aboca a mediar para resolver algún conflicto dentro del departamento, mientras que el 24% expresan que a veces se aboca el jefe inmediato a realizar esta acción. Es importante la resolución de conflictos en las organizaciones y que los jefes inmediatos estén preparados para ellos, lo que garantiza mantener buenas relaciones interpersonales y así no generar una tolerancia al conflicto que según Pérez (2009) vuelve al conflicto inconsciente y se prolonga sin resolverlo, de aquí que es un punto importante al considerar tener personas en la organización que manejan los conflictos y los resuelven satisfactoriamente, contribuye a la motivación y se observa la importancia de esta investigación en fortalecer estos aspectos encontrados en el departamento.

En relación al Ítem 6, en el Grafico 1 se puede decir que el 48% de los encuestados afirman que existe una comunicación efectiva y asertiva dentro del departamento de estadística, el 28% expresa que a veces se mantiene la comunicación efectiva y asertiva mientras que el 24% dice que casi siempre, es notorio que existe una buena relación interpersonal entre los involucrados, es determinante que hayan acuerdos colectivos y buenas relaciones

comunicacionales para el mejor desempeño de las funciones, en este caso la comunicación efectiva y asertiva. Por su parte Berroterán (2011) argumenta que: “Una de las alternativas para entrar en la senda de la solución pacífica de los conflictos se da cuando hay disposición de comunicación tolerante con el interlocutor, adversario, contrario o rival” (p. 60), en otras palabras el resultado aquí obtenido permite que se desarrolle una comunicación tolerante que permita la tolerancia a los conflictos como una estrategia de resolución a los mismos, cuestión que contribuye a las relaciones interpersonales y a la motivación.

Atendiendo el ítem 7 se pudo observar en la Tabla 3 que el 67% de los encuestados afirman que siempre el departamento de estadística posee compromiso para con la institución en la que laboran, el 19% responde que casi siempre mientras que el 14% expresa que a veces se sienten comprometidos; en tal sentido, se hace evidente el compromiso que tiene el personal con el desempeño de su labor. Ahora bien, Berroterán (2011) plantea que: “la práctica de la tolerancia en los procesos de mediación de conflictos, aunada a la cooperación, empatía, la solidaridad y otros valores, facilitan el crecimiento y el enriquecimiento mutuo de los grupos de trabajo en las organizaciones cada vez que ocurre un conflicto” (p. 59). En los resultados obtenidos, se observa que los trabajadores poseen un valor como es el compromiso, que junto a la práctica de la tolerancia en la resolución de conflictos permite que el equipo de trabajo del departamento crezca cuando ocurra un conflicto. Cuestión que hace que también se mejore las relaciones interpersonales y exista motivación, logrando un buen desempeño.

Finalmente, las relaciones interpersonales, según Vásquez (2016) son las que se establecen entre las personas para satisfacer necesidades, intercambiar necesidades, conocimientos y experiencias, contando con un pilar fundamental como es la motivación. Estas relaciones son importantes para formar el sentido de pertenencia, aunque en los resultados obtenidos el porcentaje es bueno, se considera que se puede aumentar con formación, tal

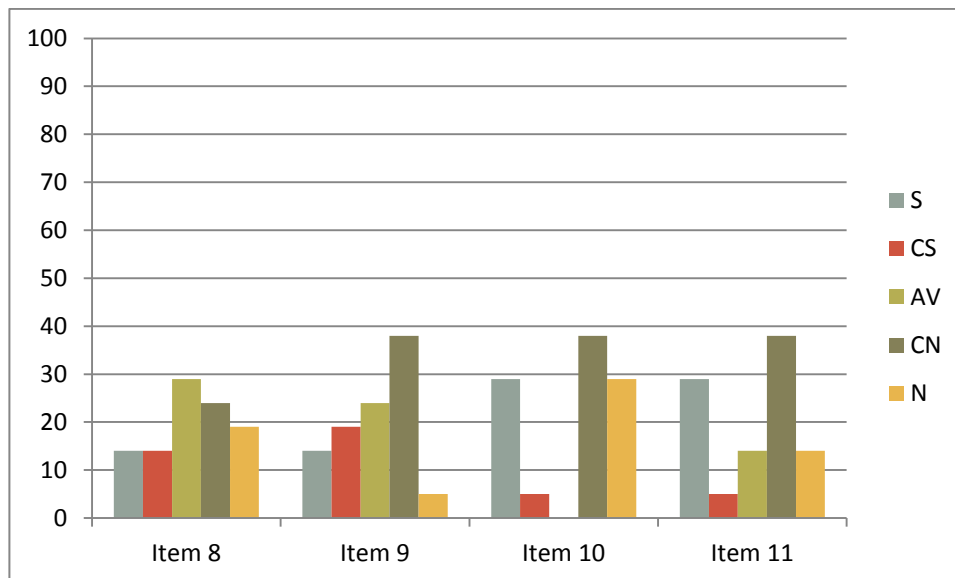
como Montagud (2021) plantea que lo importante en desarrollar a parte de la cantidad de rasgos que se comparten entre ellos, la importancia que tiene ese departamento para cada uno de sus miembros. De aquí que es necesario establecer estrategias motivacionales que permitan elevar las relaciones interpersonales y por ende el sentido de pertenencia.

#### 4.1.2 Dimensión: Estima

**Tabla 4**

**Distribución de frecuencias. Variable: Motivación. Dimensión: Estima. Indicadores: Logros y reconocimientos.**

Nro	Alternativas ítemes	S		CS		AV		CN		N	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
8	¿Recibes reconocimiento público de tus superiores por la labor que desempeñas en la institución?	3	14	3	14	6	29	5	24	4	19
9	¿En la institución existe motivación para el desempeño de las actividades logradas dentro del departamento de estadística?	3	14	4	19	5	24	8	38	1	5
10	¿Recibes como reconocimiento bonos adicionales, recompensas por el trabajo ejecutado?	6	29	1	5	0	0	8	38	6	29
11	¿El cuadro de honor es utilizado para motivar al personal del departamento de estadística del centro hospitalario "Dr. Luis Razetti"?	6	29	1	5	3	14	8	38	3	14



**Gráfico 2.** Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Motivación. Dimensión: Estima. Indicadores: Logros y reconocimientos.

En relación al Ítem 8, en la Tabla 4 se muestra que el 29% de los encuestados expresan que a veces reciben reconocimiento público por parte de sus superiores, el 24% expresa que casi nunca mientras que un 19% afirman que nunca; se reviste de singular importancia la falta de atención por parte de los gerentes de la institución, siendo el reconocimiento un estímulo moral por la labor desempeñada, la clave para enaltecer la labor del profesional.

Al respecto; Mora (2007) destaca que “un buen reconocimiento aunque sea verbal, en el momento apropiado es uno de los indicadores más directos de la motivación, favoreciendo también a la comunicación” (sec. 2.11). Por tanto, es importante que las estrategias propuestas busquen la estima y el reconocimiento al logro, porque permite motivar a los miembros del departamento y se favorece a la comunicación, elementos importantes para obtener un buen desempeño.

Para el referido ítem 9, en el Gráfico 2, con el 38% de los resultados, se puede evidenciar que los trabajadores del departamento de estadística no son motivados por sus superiores para el desempeño de las actividades, el 24% expresa que a veces y un 19% casi siempre ocurre motivación; en tal sentido se observa no se motiva al personal para el desempeño de los empleados del departamento de estadística. En cuanto a la motivación Ivancevich (2005) expone que la motivación es: “como el conjunto de actitudes que predispone a una persona actuar en cierto sentido para alcanzar una meta”(pág. 62); de ahí que en esta investigación que busca mejorar el desempeño se proponen estrategias motivacionales para que las personas actúen para el logro de las metas planteadas.

Según la Tabla 4, en el ítem 10 los encuestados afirman con el 38% que

casi nunca reciben como reconocimiento bonos adicionales y/o recompensas por el trabajo ejecutado, por su parte el 29% se refiere que nunca, donde se infiere que efectivamente en el departamento no se dan reconocimientos o recompensas adicionales por el trabajo realizado. En este sentido, García-Allen (2021) expone que en la pirámide de Maslow, el reconocimiento es el cuarto nivel de necesidad, y tiene que ver con el modo como se valora la persona y lo valoran los demás, en este caso los jefes inmediatos y compañeros. Entonces, hace falta en el departamento estrategias que permitan el reconocimiento logrando una mejor autoestima del trabajador, con lo cual se siente con mayor confianza para realizar sus tareas.

Por otra parte, según el Gráfico 2 el personal encuestado expresan con un 38% que el cuadro de honor no es utilizado para motivar a su empleados, el 29% respondió que siempre es utilizado el cuadro de honor y el 14% que a veces y el 14% expresa que nunca. Cabe destacar que el manejo de un cuadro de honor o cartelera del empleado del mes, es un recurso que pudiera ser usado para motivar al trabajador, no obstante a lo que se refiere a la institución en estudio, se evidencia que no es utilizado. Al igual que en el ítem anterior se observa que no ha reconocimiento hacia los trabajadores, cuestión que para García-Allen (2021), ayudaría con el respeto de los demás y el respeto de sí mismo, lo cual sería una ventaja de gozar de buen estatus ante los ojos de los demás, lo que motiva al trabajador a alcanzar metas y por ende es necesario que en las estrategias motivacionales propuestas se incluyan el reconocimiento.

Por último, se entiende que la necesidad de estima, según la teoría de la motivación humana de Maslow, para Quintero (2007) se refiere a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Entonces, al satisfacer estas necesidades las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de la sociedad; ahora bien, cuando dichas necesidades no están satisfechas las personas se sienten inferiores sin valor, cuestión que se observa en la

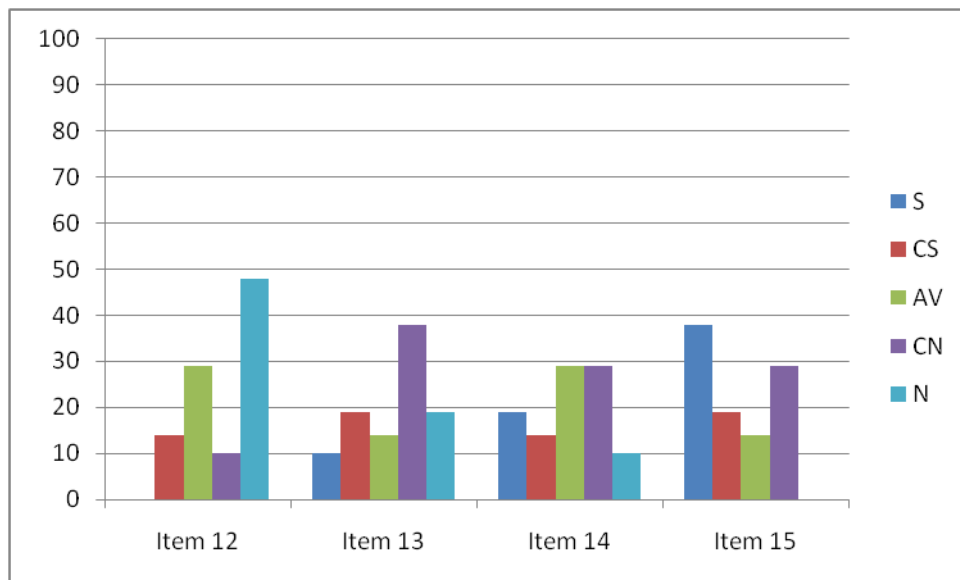
institución y debe mejorar con la puesta en práctica del plan propuesto y así los trabajadores se sientan valorados.

#### 4.1.3. Dimensión: Condición de Trabajo

**Tabla 5**

**Distribución de frecuencias. Variable: Motivación. Dimensión: Condición de trabajo. Indicadores: condiciones físicas, equipamiento, condicionales laborales y seguridad laboral.**

Nro	Alternativas ítemes	S		CS		AV		CN		N	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
12	¿Considera usted que el departamento de estadística posee los medios y recursos para poder laborar?	0	0	3	14	6	29	2	10	10	48
13	¿El espacio de trabajo donde laboras llena tus expectativas?	2	10	4	19	3	14	8	38	4	19
14	¿Consideras que el espacio donde laboras es confortable y ergonómico para el cumplimiento de tus metas?	4	19	3	14	6	29	6	29	2	10
15	¿En el departamento de estadísticas los equipos inmobiliarios influyen en la motivación para trabajar?	8	38	4	19	3	14	6	29	0	0



**Gráfico 3.** Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Motivación. Dimensión: Condición de trabajo. Indicadores: condiciones físicas, equipamiento, condicionales laborales y



seguridad laboral.

Como se puede observar en la Gráfica 3, en el Ítem 12 el 48% de los encuestados se refieren a que nunca el departamento posee medios y recursos para poder laborar, un 29% de los encuestado afirman que a veces y el 14% respondió que casi siempre. De lo anterior, se deduce que un 57% considera que no hay medios ni recursos para laboral. Esta situación es importante, tal como lo plantea la Organización Ecoembes (2019) que no existe la oficina perfecta, pero sí aquella con la que se identifica el trabajador y en la que ellos se sienten cómodos; y si no se poseen los medios y recursos, el espacio de trabajo no será cómodo y entra como un factor bajo de motivación e inclusive de posibles lesiones de trabajo que bajan la productividad de los mismos.

En la Tabla 5, en el Ítem 13 se expone que con el 38% casi nunca el espacio donde laboran llenan sus expectativas, el 19% expresa que nunca otro 19% se refiere a que casi siempre y el 14% que a veces; se observa que sumadas las opiniones sobre las condiciones ambientales, los trabajadores manifestaron una actitud desfavorable respecto a este indicador, el espacio físico, las instalaciones, los equipos, el color de las paredes, la temperatura el nivel de contaminación juega un papel importante para el desarrollo de sus actividades dentro de la institución. Estos aspectos son importantes y no están siendo considerados; en este sentido Ecoembes (2019) argumenta que tienen un impacto directo en la productividad y el rendimiento de los trabajadores, y en consecuencia el éxito del departamento de estadística.

En relación al Ítem 14, en la Tabla 5 se expone que el 29% de los encuestados consideran que casi nunca el espacio donde laboran es confortable y ergonómico, un 29 % considera a veces el espacio es confortable y ergonómico mientras que el 9% se refiere nunca. Una vez más se evidencia que existen debilidades en cuanto al factor referido a las condiciones de trabajo, en especial aquellas relacionadas con la comodidad

para la realización de un trabajo en las condiciones adecuadas. Es importante considerar lo que expresa Ecoembes (2019) que cambiando algunas condiciones del sitio de trabajo, haciéndolas ergonómicas y confortables se aumentará de forma significativa la satisfacción laboral, lo cual se traduce en el éxito para los empleados y en éxito para el departamento de estadística. Cuestión que no está siendo considerado en este espacio de trabajo.

El grafico 3, con respecto al Ítem 15 se evidencia que con el 38% de los encuestados responden que siempre los equipos inmobiliarios influyen en la motivación, el 29% casi nunca, el 19% se refiere a casi siempre y el 14% a veces tienen los equipos inmobiliarios sobre la motivación de los trabajadores. En cuanto a las condiciones laborales, Martínez (2013) señala que la Teoría de los dos factores de Herzberg establece que las personas pueden ser influenciadas por dos factores, como lo son: la satisfacción y la insatisfacción. En este último factor se ubican las factores de higiene, entre los cuales destaca el ambiente físico, de ahí que es necesario considerar este aspecto en el departamento para no generar insatisfacción entre los empleados del departamento y que junto a los factores de motivación se deben considerar para que los empleados estén motivados.

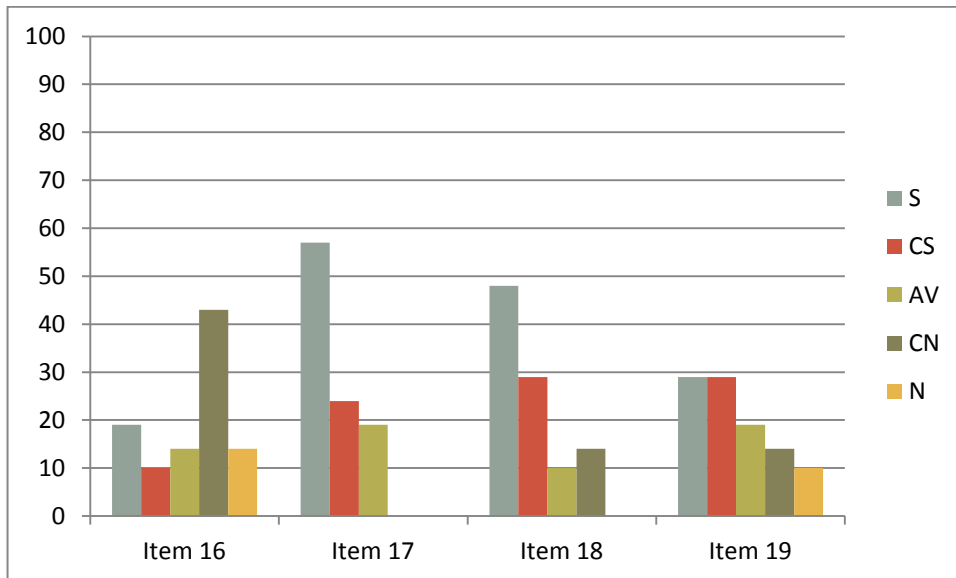
## **4.2 Variable: Desempeño laboral**

### **4.2.1 Dimensión: Habilidades**

#### **Tabla 6**

**Distribución de frecuencias. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Habilidades. Indicadores: cognitivas, conceptuales, humanas y técnicas.**

Nro	Alternativas ítemes	S		CS		AV		CN		N	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
16	¿Los gerentes de la institución se preocupan por capacitar al personal del departamento de estadística del centro hospitalario "Dr. Luis Razetti"?	4	19	2	10	3	14	9	43	3	14
17	¿Consideras que tienes la capacidad de ejecutar las tareas diarias para el departamento que laboras?	12	57	5	24	4	19	0	0	0	0
18	¿La confianza que han depositado en usted es un elemento clave que lo motiva en la ejecución de su trabajo?	10	48	6	29	2	10	3	14	0	0
19	¿Consideras que existe compañerismo dentro del departamento de estadística del centro hospitalario "Dr. Luis Razetti"?	6	29	6	29	4	19	3	14	2	10



**Gráfico 4.** Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Habilidades. Indicadores: cognitivas, conceptuales, humanas y técnicas.

En el Gráfico 4, referente al ítem 16 se expone que con el 43% los gerentes de la institución casi nunca se preocupan por capacitar al personal de estadística, el 14% expresa que nunca, y con el 14% de los encuestados expresa que a veces. De lo anterior se deduce que no se demuestra un interés en el desarrollo de habilidades cognitivas en el departamento. Al respecto, Miranda (2018) argumenta que a mayores habilidades cognitivas

supone un mejor desempeño laboral, por lo que los gerentes del departamento no se preocupan en desarrollar estas habilidades que permiten innovar en el área de trabajo y tener una mejor relación con los compañeros de trabajo.

En relación al ítem 17 se puede observar que el 57% de los encuestados afirman estar en la capacidad de efectuar las tareas diarias dentro del departamento, el 24% de los encuestados expresan casi siempre, y el 19% a veces. En este sentido, se tiene que los empleados tienen la capacidad para ejecutar las tareas diarias, es decir en su desempeño demuestran habilidades conceptuales, que para Madrigal (2009) en las cuales está incluida la destreza que permite la coordinación e interpretación de las ideas, los conocimientos y las prácticas. Es una habilidad importante que también deben poseer los gerentes en la institución para conocer a la organización como un todo.

Con respecto al ítem 18, en la Tabla 6 se visualiza que el 48% respondió siempre es un elemento clave la motivación en la confianza que han depositado en los trabajadores del departamento, el 29% casi siempre y el 10% expreso que a veces. Al observar los resultados, los empleados observan que tienen la confianza del gerente, por lo que se coloca en evidencia una habilidad humana de parte del mismo, la cual para Madrigal (2009) es la capacidad para trabajar en equipo, buen trato y cooperar en la solución de las necesidades y problemas de los compañeros de trabajo o para conseguir los objetivos del departamento. Con lo que tiene un impacto en los empleados a raíz de su motivación y de una adecuada orientación del equipo para conseguir los objetivos planteados.

En relación al ítem 19, de acuerdo a la Tabla 6, los encuestados expresan con el 29% considera que existe compañerismo dentro del departamento de estadística, con el 29% expresa que casi siempre y el 19% respondió a veces. En el caso atendido anteriormente, se observa que hay compañerismo entre los miembros del departamento, es decir, según

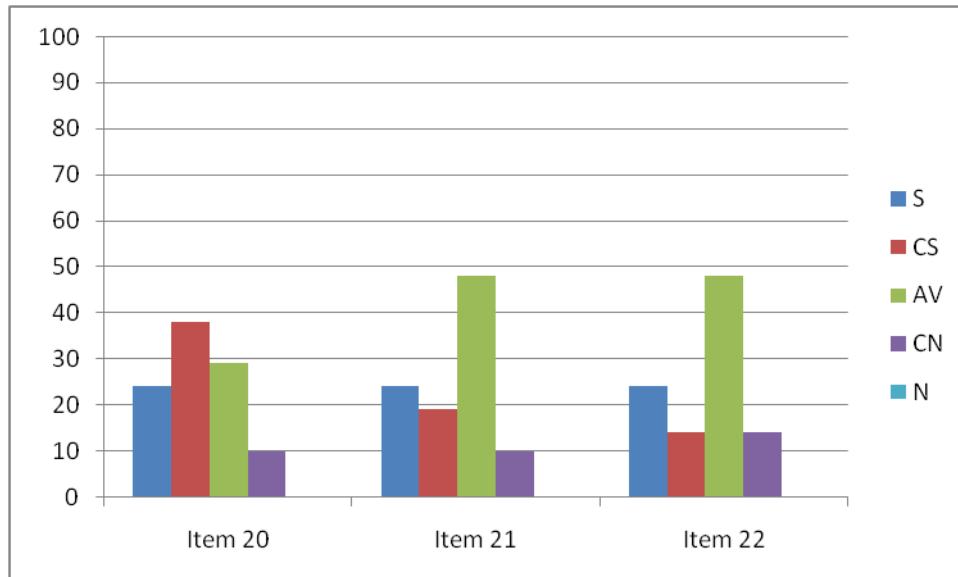
Hernández (2021) han establecido un vínculo emotivo al compartir propósitos, ideas y planes. Por tanto, como apunta Madrigal (2009) poseen la habilidad humana, con lo que pueden trabajar en equipo y de manera colaborativa para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### 4.2.1 Dimensión: Factores

**Tabla 7**

**Distribución de frecuencias. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Factores. Indicadores: ambiente, evaluación y nivel de compromiso.**

Nro	Alternativas ítemes	S		CS		AV		CN		N	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20	¿El personal participa en la toma de decisiones del departamento de estadística?	5	24	8	38	6	29	2	10	0	0
21	¿Está acorde a tus expectativas la evaluación de desempeño realizada por el departamento de recursos humanos del centro hospitalario "Dr. Luis Razetti"?	5	24	4	19	10	48	2	10	0	0
22	¿Crees que la institución tiene algún nivel de compromiso para con el personal del departamento de estadística del centro hospitalario "Dr. Luis Razetti"?	5	24	3	14	10	48	3	14	0	0



**Gráfico 5.** Representación de la distribución de frecuencias de las alternativas. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Factores. Indicadores: ambiente, evaluación y nivel de compromiso.

En referencia al ítem 20, en la Tabla 7 se muestra que los encuestados expresan con el 38% casi siempre los trabajadores del departamento participan en la toma de decisiones, el 29% expreso a veces le permiten participar en la toma de decisiones y 24% se refirió a siempre participan en la toma de decisiones. Al respecto del resultado, indica que el personal participa en la toma de decisiones, haciendo sus aportes y coloca en evidencia un nivel de compromiso importante. De acuerdo con Jericó (2001), el compromiso es el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible, y no abandone al departamento de estadística. Sin embargo, en los resultados está un porcentaje importante que plantea que no exista tal participación y por ende poco compromiso, de ahí que hay que trabajar en ésta habilidad para que sea un factor de motivación para alcanzar los objetivos del departamento a objeto de estudio.

En el Gráfico 5 se recoge información sobre el ítem 21, observándose que el 48% del personal encuestado a veces está acorde de las expectativas la evaluación de desempeño que les realiza el departamento de recursos humanos, mientras que el 24% indica que siempre está acorde de sus expectativas, y el 19% expresa que casi siempre y el 9% casi nunca. El resultado refleja que no hay un gran porcentaje que no está de acuerdo con las evaluaciones de desempeño realizadas, las cuales para Ivancevich (2005): “es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien” (p.260). En base a la definición anterior, los empleados sienten que la evaluación no refleja su desempeño real, de ahí que Barcelo (2017) plantea que al evaluar el desempeño el departamento obtiene información para la toma decisiones, tanto para tomar correctivos, como para

alentarlas. En este caso, hay que tomar correctivos por la percepción de los empleados y mejorar la misma que puede ser un factor de desmotivación.

En referencia al ítem 22, en la Tabla 7 con el 48% de los encuestados hicieron referencia a que a veces la institución tiene un nivel de compromiso para con el personal, el 24% de los encuestados respondió que siempre existe un nivel de compromiso con el personal, mientras que un 14% expreso que casi siempre y otro 14% casi nunca. Este resultado indica que los empleados consideran que no hay un nivel de compromiso de la institución, en este sentido, Jericó (2001) argumenta que el compromiso es tanto del departamento como de los profesionales que allí trabajan y la relación que resulte de estos compromisos puede ser de crecimiento, separación o infidelidad. Por tanto, es necesario que los gerentes logren cambiar esta percepción y motivar a tanto a la empresa como los profesionales a tener altos niveles de compromiso y así crecer juntos para alcanzar los objetivos planteados.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

Plan de estrategias motivacionales para el reforzamiento del desempeño laboral de los trabajadores del departamento de estadística del centro hospitalario Doctor Luis Razetti

#### **5.1 Presentación.**

Las estrategias motivacionales son importantes para el bienestar del departamento de estadística dentro del centro hospitalario. Al respecto, García (2015, citado en Fernández, 2018) expresa que dichas estrategias son la energía que hace seguir adelante, cumpliendo con las funciones por más difíciles que sean, por lo tanto, en este departamento se deben tener buenas estrategias motivacionales. Por tales motivos, es conveniente darles esa energía a los trabajadores para que continúen haciendo sus labores y mejorando su desempeño.

De este modo, se plantea el plan de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de estadística del centro hospitalario Doctor Luis Razetti, con la finalidad de motivar a los trabajadores, sobre todo en estos tiempos en los que la crisis que pasa el país tanto económicamente como por la pandemia, son tan necesarios para seguir brindando esa energía necesaria para continuar cumpliendo las funciones encomendadas y lograr los objetivos organizacionales.

Entre las estrategias propuestas se observan integración por medio de actividades deportivas o dinámicas, lectura de libros para desarrollo personal y temas afines a consolidar un equipo de alto desempeño, y con esto se espera generar sentido de pertenencia, equipos consolidados, así como



reforzar el desempeño laboral, de una manera sencilla y agradable para todos los miembros del equipo del departamento de estadística.

## **5.2 Justificación.**

En la actualidad las organizaciones adoptan cambios de acuerdo a las tendencias que ocurren a diario, sin embargo hay bastantes que olvidan implementar planes estratégicos exclusivamente para el personal con la finalidad de que se sientan motivados a realizar las actividades que tengan asignadas, debido que su trabajo no es valorado ni compensado, lo que genera insatisfacción laboral que incide en la productividad haciendo que disminuya y afectando los objetivos de la organización. Además, hay que considerar la crisis política y económica del país, la pandemia mundial, afectan considerablemente el día a día de los trabajadores; por ello es necesario crear planes con estrategias motivacionales que permitan continuar con un buen desempeño laboral.

De este modo, es fundamental que los trabajadores se encuentren a gusto en el lugar de trabajo para que generen constantemente un desempeño óptimo, el cual sea elevado con el transcurrir de los días, por lo tanto, todo apunta definitivamente, a generar una mayor productividad para la organización, en este caso el departamento a objeto de estudio. En este sentido, Bohórquez, Pérez, Caiche y Rodríguez (2020), plantean que las empresas u organizaciones que sufren de baja productividad laboral es porque no le dan importancia necesaria a las causas que lo producen; aunque con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado o haciendo una mirada desde afuera se observa que no es otro el motivo que la motivación de los trabajadores.

Por tanto, el gerente en su accionar debe considerar, según Flores (2016):

una serie de aspectos prácticos, metodológicos, tecnológicos, humanos, ambientales y sociales, con miras a promover equipos de alto desempeño, al demostrar una identidad corporativa gracias a la misión, visión y los valores establecidos en consonancia a garantizar tanto la armonía, como el crecimiento económico de todos los involucrados en el negocio (p.113).

De lo anterior, se tiene que la acción gerencial debe aplicar todo lo que tenga a su alcance para tener equipos de alto desempeño, con lo que elaborar un plan de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral es importante para garantizar la armonía en el trabajo y seguir con elevar la productividad de los trabajadores. También, la aplicación de este plan permite que el departamento de estadística brinde al personal oportunidades de formación que les haga crecer como personas y dentro del área de trabajo, con lo cual se estima mejoren el desempeño de sus funciones por medio de la motivación para que contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos priorizados.

### **5.3 Fundamentación teórica**

La propuesta está fundamentada en la planificación estratégica, la cual según Quiroa (2020), es la herramienta que es utilizada por el departamento de estadística, como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto, en este caso es el de motivar a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral. Entonces, se plantean estrategias que están basadas en que la motivación laboral es un elemento que toda empresa debe tener incluido en los planes de trabajo, porque hace sentir a sus empleados seguros de lo que están haciendo. De lo anterior, se tiene que los trabajadores están en la capacidad de crear un amor y sentido de pertenencia dentro de la empresa, con miras a prestar un mejor desempeño de las funciones.

Por otra parte, las organizaciones tienen que motivar a los trabajadores para que estos sean más eficientes. En este sentido, Pastrana (2013) plantea que si los trabajadores están satisfechos con su trabajo, no sólo harán las funciones que le corresponden, sino que se integrará más a la organización y hará propuesta de mejora. De lo anterior, se observa que hay una relación entre la motivación laboral y el desempeño; mientras más alta sea la motivación mayor será su desempeño y ambos serán beneficiosos. Por tanto, se usa la planificación estratégica y las estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti.

## **5.4 Objetivos de la propuesta**

### **5.4.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de estrategias motivacionales para reforzar el desempeño laboral los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas.

### **5.4.2. Objetivos específicos**

Sensibilizar al personal en la participación del plan propuesto.

Brindar a los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti la oportunidad de participar en un plan de estrategias motivacionales para que su desempeño laboral sea productivo en el desarrollo de las actividades.

Crear en los trabajadores una actitud positiva hacia su trabajo y la institución por medio de talleres de relaciones humanas, trabajo en equipo y motivación.

Evaluar el desarrollo de las actividades realizadas.

## **5.5 Estructura de la propuesta**

La propuesta se desarrolla en tres fases, las cuales son: sensibilización, operativa y evaluación. En la fase de sensibilización, consiste en dar a conocer las líneas básicas de la propuesta, así como las aportaciones científicas que muestran la importancia de participar en la ejecución de este tipo de planes. Luego, está la fase operativa, en dónde se fija las acciones a seguir para alcanzar los objetivos establecidos de la propuesta y finalmente la fase evaluativa, la cual consiste en comprobar y valorar todo el trabajo realizado, su función es mejorar los resultados.

### **5.5.1 Factibilidad de la propuesta**

Antes de ejecutar el plan, es conveniente hacer un análisis de la factibilidad del mismo desde el punto de vista político, legal, técnico y financiero, con la finalidad de conocer si esta puede ser aplicada en el departamento de estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, en el municipio Barinas, estado Barinas.

En primer lugar, la propuesta es factible políticamente porque entra en el Objetivo Histórico Número Uno del Plan de la Patria 2019-2025: Defender, expandir y consolidar el bien máspreciado que hemos reconquistado después de 200 años: la independencia nacional, del cual surge el objetivo nacional siguiente: Desarrollar las capacidades científico-tecnológicas que hagan viable, potencien y blinden la protección y atención de las necesidades del pueblo y el desarrollo del país potencia. De acuerdo a lo anteriormente planteado, se tiene que el plan propuesto busca desarrollar capacidades a

los trabajadores para obtener un mejor desempeño y así contribuir con un país potencia.

En segundo lugar, el plan planteado es factible desde el punto de vista legal en los artículos 46 y 156 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012). En el primero se plantea que el patrono debe garantizar un ambiente laboral adecuado, con condiciones de seguridad e higiene, y en el segundo, se plantea que a los trabajadores se les garantiza también la formación y el intercambio de saberes en el proceso social del trabajo. En estos artículos se destaca el derecho que tienen los trabajadores a contar con ambientes adecuados e idóneos que les permita realizar sus actividades de manera eficiente y efectiva, logrando satisfacción personal y puedan alcanzar los objetivos y metas institucionales; por tanto, esto es lo que se busca con el plantear un plan de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño.

En tercer lugar, el plan propuesto es factible desde el punto de vista técnico porque el Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, cuenta con los recursos técnicos necesarios para la implementación de las estrategias, es decir, existe el espacio adecuado donde se pueden realizar los espacios formativos planteados para motivar al personal y mejorar su desempeño laboral. Además, la institución cuenta con una infraestructura suficiente, para destinar un espacio físico, donde se pueda desenvolver dicha actividad la cual cuenta con un ambiente y mobiliario adecuado, que facilite la incorporación y participación del personal en las diversas estrategias que se proponen en el plan.

Por último, desde el punto de vista financiero, el plan propuesto es factible en vista que el investigador será el facilitador de las talleres y charlas sobre las estrategias motivacionales, en el que participarán cada uno de los trabajadores y trabajadoras, logrando ser uno de los grandes motivadores en torno a la concreción de equipos de alto desempeño de manera eficiente y eficaz. También, se tiene que para la implementación de este plan no se

requiere la inversión económica, en vista que la mayor parte de los recursos están disponibles dentro de la institución.

## 5.5.2 Desarrollo de la propuesta

### 5.5.2.1 Fase de sensibilización

Para el desarrollo de esta fase, en la se da información sobre la propuesta a los participantes, en cuanto a objetivos, importancia, beneficios y la participación activa de todos los involucrados, se elabora un plan (ver Tabla 8) en la que se plantean actividades sencillas a realizar durante una semana, antes de seguir con la fase operativa.

**Tabla 8**  
**Fase de Sensibilización**

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Sensibilizar al personal en la participación del plan propuesto.	Presentación de la propuesta. Beneficios. Participación activa.	Organizar un grupo de mensajería instantánea (Whatsapp o telegram) en el que se presenten imágenes, videos o textos que muestren los beneficios de la participación en el plan. Elaborar una cartelera informativa en el departamento sobre el plan, los posibles beneficios y la importancia de la participación.	Equipos telefónicos inteligentes Aplicaciones para realizar infografías, avisos, afiches, videos, presentaciones. Cartelera Marcadores Plantillas de letras Hojas de papel bond Tijeras Pegamento blanco	1 semana

Fuente: González (2022)

### 5.5.2.2 Fase Operativa

En esta fase se fijan los objetivos y actividades que se desean perseguir realmente en la propuesta (ver Tabla 9), con las que se plantea el reforzamiento del desempeño laboral con estrategias motivacionales de integración, desarrollo personal y trabajo en equipo.

**Tabla 9****Fase Operativa**

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Brindar a los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti la oportunidad de participar en un plan de estrategias motivacionales para que su desempeño laboral sea productivo en el desarrollo de las actividades	Integración del equipo de trabajo	Organizar actividades deportivas y/o integración para que el equipo de trabajo pueda estar más compenetrado.	Cancha deportiva (Cercana) Material deportivo Equipo organizador	2 horas
Crear en los trabajadores una actitud positiva hacia su trabajo y la institución por medio de talleres de relaciones humanas, trabajo en equipo y motivación.	Ser feliz	Organizar 5 equipos de lectura, en la que cada uno lee un capítulo del libro y luego socializa el tema al resto de los participantes.	Libro: Elige ser feliz (O: atrévete a ser libre y a amar) de Antonio Pérez Esclarín. Láminas, Marcadores Equipo portátiles de computación Video Beam	4 horas
	Relaciones humanas	Realizar un taller para compartir ideas sobre el tema.	Video Beam Facilitador (Investigadora)	2 horas
	Trabajo en equipo	Realizar una charla para socializar ideas sobre el tema	Video Beam Facilitador (Investigadora)	2 horas

Fuente: González (2022)

**5.5.2.3. Fase Evaluativa**

La fase evaluativa, es importante porque con ella se pueden mejorar los resultados y se puede comprobar y valorar todo el trabajo realizado. En este sentido, evaluar da información relevante, de modo de adecuar sobre la marcha y en futuros planes corregir aspectos que surjan. Finalmente, se realiza también un plan (Ver Cuadro 26) para desarrollar esta fase, considerando cada una de las fases también.

**Tabla 10****Fase evaluativa**

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Evaluar el desarrollo de las actividades realizadas.	Participación, temáticas, interés, integración, trabajo en equipo.	Al final de cada actividad, se realiza una socialización para valorar la actividad realizada. Por el grupo de mensajería instantánea pasar un instrumento para evaluar las actividades de manera general.	Hojas Lápiz Computador Teléfonos	15 – 30 min.

Fuente: González (2022)



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Del análisis y explicación de los resultados, por medio de un cuestionario aplicado a la población; así como de las bases teóricas estudiadas y los objetivos propuestos en la investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

De acuerdo al diagnóstico realizado sobre las actividades motivacionales realizadas con los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti del municipio Barinas, se observó que se tiene un equipo de trabajo que está integrado, posee buenas relaciones interpersonales entre ellos y con los superiores, además de tener un sentido de pertenencia para con la institución, existe la empatía, buena comunicación y compromiso. Además, de que se usa la mediación en la resolución de conflictos.

Ahora bien, existe una situación que influye directamente en el desempeño como lo es la motivación que no están siendo considerados. Uno de los aspectos negativos es que los trabajadores no ven cambios que les beneficie, no se les reconoce por su buen desempeño en público, no existe ningún tipo de incentivo al trabajador por cumplir con sus labores diarias; aparte de que no hay recursos ni medios adecuados para poder realizar el trabajo encomendado, el espacio de trabajo no es acorde, en dónde los empleados consideran que es importante contar con los equipos necesarios para poder mejorar en su desempeño.

Por otra parte, el centro hospitalario Doctor Luis Razetti, del municipio Barinas, estado Barinas, en el departamento de estadística cuenta con personal capacitado y de confianza, buenos compañeros de trabajo y

participativos en la toma de decisiones. Además, se implementa bien la evaluación de desempeño, pero observan los trabajadores con preocupación que la institución tiene un bajo nivel de compromiso para con ellos. De lo anterior, se tiene que hay personal con habilidades cognitivas, conceptuales, humanas y técnicas; pero su desempeño se ve afectado por el ambiente de trabajo y un nulo nivel de compromiso de la institución para con ellos.

Entonces, se observa que en el departamento de estadística hay un buen equipo de trabajo con buenas relaciones interpersonales y habilidades de trabajo, quienes tienen estima, pero con unas condiciones de trabajo deficientes y bajo nivel de compromiso para con ellos, cuestión que les desmotiva en el ejercicio de sus labores. De ahí, que es pertinente realizar un plan para mantener al equipo integrado, hacer trabajo en equipo y afianzar las relaciones humanas entre ellos, para de esta manera consolidar ese grupo humano, mientras mejora la situación del país, así como las condiciones de trabajo.

Por último, en relación al segundo objetivo de la investigación se evaluó la factibilidad de la propuesta, considerando que desde las políticas nacionales, como las internas de la institución, también por parte de la LOTT (2012), existen los espacios y material para el desarrollo del plan y poco gasto de recursos es factible aplicar el plan propuesto, por lo que de acuerdo al último objetivo se diseñó de una manera sencilla para la elaboración del plan de estrategias motivacionales que permitan reforzar el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, considerando aspectos que pueden manejarse como es tener al trabajador integrado y feliz, con relaciones humanas y un trabajo de equipo.

De ahí que se realizaron las actividades en base estos aspectos mencionados con lo que se espera mantener un equipo de alto desempeño y así alcanzar los objetivos organizacionales.

## **6.2. Recomendaciones**

Sobre la base de los resultados obtenidos y las respectivas conclusiones manifiestas en la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones, que recogen a su vez la propuesta a implementar en la institución, el plan de estrategias motivacionales para reforzar el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti:

En primer lugar, se considera de vital importancia que el equipo que dirige dicho centro hospitalario haga énfasis en la utilización de estrategias motivacionales, sobre todo en aquellas que no pueden ser abarcadas en el presente estudio, como lo es dotar al departamento del mobiliario adecuado, mejorar los espacios de trabajo y demostrar mayor compromiso con los trabajadores.

En segundo lugar, se recomienda la mayor participación y compromiso del personal en el desarrollo de este tipo de planes, con los cuales mejoran no solo su desempeño sino como persona.

Por último, se recomienda que las estrategias aquí propuestas se puedan desarrollar en otros ambientes de trabajo del mismo centro hospitalario y así establecer equipos de alto desempeño.

## BIBLIOGRAFIA

- Ambrosio, A. Q. (2012). **Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, empatía y sinergia**. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-relaciones-interpersonales-empatia-y-sinergia/>
- Apolinario O., L. M.; Nolasco F., Y. y Silva S., R. F. (2017). **El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del gobierno regional Huánuco – 2015**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco, Perú.
- Ardila, R. (2003) **Psicología del Trabajo “La Motivación”** Santiago de Chile. Editorial-La Universitaria.
- Arévalo M., V. (2013). **Plan motivacional y de desarrollo humano para el área de emergencia del Hospital Sagrado Corazón de Jesús; Área N° 2**, Quevedo. Trabajo de grado no publicado. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Quevedo, Ecuador.
- Arias, F. (2012) **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme, 6ta Edición.
- Balestrini A., M. (2006). **Cómosse elabora el proyecto de Investigación**. (7a. e.). Caracas: Consultores Asociados.
- Barcelo, J. C. (2017). **La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH**. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-del-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/comment-page-1/#comments>

Bautista C., R.; Cienfuegos F., R. y Aguilar P., E. J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121.

Bavaresco, A. M. (2006). **Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un Diseño de investigación.** (5a. e.). Maracaibo: Universidad del Zulia.

Berroterán, A. L. (2011). La tolerancia desde la mediación de conflictos organizacionales. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 2(1), 48-63 [https://grupocieg.org/archivos\\_revista/2-1-4%20\(48-63\)%20berroteran%20rcieg%20agosto%202011\\_articulo\\_id62.pdf](https://grupocieg.org/archivos_revista/2-1-4%20(48-63)%20berroteran%20rcieg%20agosto%202011_articulo_id62.pdf)

Bohórquez, E.; Pérez, M.; Caiche, W. y Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. Ecuador: Universidad Península de Santa Elena.

Calzadilla, B. (2005) *Gerencia y Decisión México: colección economía y administración.*

Camacaro, D., Hidalgo, C., López, G., Sardinha, R., Gómez, C. (2003), *Estrategias para el Desempeño Docente.*

Cetys Universidad (Enero 20, 2021). Teorías de motivación y liderazgo. Educación Continua. <https://www.cetys.mx/educon/teorias-de-motivacion-y-liderazgo/#:~:text=Teor%C3%ADa%20de%20motivaci%C3%B3n%20e%20higiene,insatisfacci%C3%B3n%20que%20es%20el%20resultado>

Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos. 1era. Edición Editorial McGrawHill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, I. (2007a) Gestión Del Talento Humano. Editorial McGrawHill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, I. (2007b) Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición. Mc. Graw Hill/ Interamericana. México.

Chiavenato, I. (2007b) Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. (9na Ed.) México, D.F.: Mc. Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 24, 2000.

Guerrero Maldonado, P. A. (2019). Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un banco chiclayano, 2018.

David, F., (2003), Concepto de Administración Estratégica. México: Prentice Hall Internacional.

Dubs de Moya, R. (2002). El proyecto factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 3(2), 0.

Dessler, T (2001) Motivación en el trabajo. México Mc.Graw-Hill.

Ecoembes (2019). Condiciones para que un equipo de trabajo sea eficaz:

empieza por el espacio. Disponible en:  
<https://ecoembesempleo.es/condiciones-para-que-un-equipo-de-trabajo-sea-eficaz/>

Escudero M., J.; Delfín B., L. A. y Arano C., R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 9(1), 1-9  
<https://uprrp.libguides.com/c.php?g=985694&p=7256136>

Eslava, E. (2009). *La Gestión Estratégica del Clima Laboral para Competir en un Mercado global*.

Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.

Fernández L., (2018). *Estrategias para mejorar la motivación laboral en un instituto de educación superior*, Lima – 2018. Trabajo de grado no publicado. Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú.

Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Mc Graw Hill. México. p. 25.

Flores, A. (2016). *La Gestión de las TIC's en las PYMEs Venezolanas, Teoría aproximativa a su vinculación*. San Carlos, Cojedes, Venezuela: Editorial Área de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ – VIPI.

García-Allen, J. (2021). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. *Psicología y Mente*. Disponible en:  
<https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

Gibson, James (2006). Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Duodécima edición. Editorial. McGraw Hill. México.

Hernández, R. (2021). Compañerismo: cómo fomentarlo y razones para hacerlo. Disponible en: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/companerismo-como-fomentarlo-y-razones-para-hacerlo>

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw.

Hurtado de B., J. (2000). Metodología de la investigación holística. (Tercera edición). Caracas: Editorial Fundación Sypal.

Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959): Themotivationtowork. Nueva York

Ivancevich. Johns (2005). Administración de Recursos Humanos, Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.

Jericó, P. (2001). Gestión del talento. Editorial Prentice-Hall. España.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076(Extraordinario), mayo 07, 2012.

Ley Orgánica de Previsión, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38236, julio 26, 2005.



Maduro M., N. (2019). Plan de la patria 2025

Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México D.F.: Mc Graw Hill/interamericana Editores S.A.

Martínez, M. (2013). La teoría de Herzberg. Disponible en: [https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20bifactorial%20sostiene%20que,no%20de%20mantenimiento%20\(extr%C3%ADnsecos\).](https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20bifactorial%20sostiene%20que,no%20de%20mantenimiento%20(extr%C3%ADnsecos).)

Miranda, A. (2018). ¿Cómo influyen nuestras habilidades cognitivas en nuestro éxito profesional? Disponible en: <https://blog.cognifit.com/es/habilidades-cognitivas-desarrollo-profesional/#:~:text=Las%20habilidades%20cognitivas%20son%20capacidades,laboral%20podr%C3%ADan%20llevarnos%20al%20%C3%A9xito.>

Montagud R., N. (2021). Sentido de pertenencia qué es y cómo influye en nuestro comportamiento. [Documento en línea]. <https://psicologiaymente.com/social/sentido-pertenencia> [Consulta: marzo 25, 2022].

Mora, C (2007). La gerencia y el reconocimiento laboral [documento en línea]. <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/la-gerencia-y-el-reconocimientolaboral.htm>, [Consulta: noviembre 8, 2015].

Moreno, M. (2005) La Motivación y su influencia en el ámbito laboral. [Documento en línea]. En: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>.

Nieto, Y. (2020). Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de recursos humanos del Hospital Doctor

Jesús Arnoldo Camacho Peña, del municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, Barinas

Parella, S y-Martins, F. (2010) Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDUPEL. 3ra edición.

Pastrana, A. (2013) Motivación. Recuperado de:  
<https://www.iebschool.com/blog/tiposmotivacion-laboral-relaciones-laborales/http://www.santiagotorre.com/los-3-tipos-motivacion>

Pedraza, E.; Amaya, G. y Conde M. (2010) “Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado en la facultad de medicina de la Universidad del Zulia”. Revista de Ciencias Sociales, XVI (3). Venezuela.

Pérez, A. (2009). Tolerancia: clave para resolver conflictos. Recuperado de:  
<https://motoresymas.com/lideres-y-estrategia/tolerancia-clave-para-resolver-los-conflictos/>

Pérez, Y. (2019) Efecto del clima y satisfacción laboral en el desempeño laboral en el personal comercial de la agencia central del Banco Mercantil de Santa Cruz. Trabajo de grado no publicado, Universidad Mayor San Andrés, La Paz, Bolivia

Quintero, J. (2007). Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. Disponible:  
<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

Quintero, J (2011). Teoría de las necesidades de Maslow. Disponible:  
<https://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>

Quiroa, M. (2020). Planificación estratégica. Disponible:  
<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>

Real Academia Española (2009).Diccionario de la Lengua Española.  
[Diccionario en Línea] Disponible: <http://www.rae.es/>. [Consulta: 2016,  
marzo 29].

Reglamento General De Hospitales, Despacho Vice Ministro De Hospitales,  
Dirección General De Normativa Y Acreditación Hospitalaria Primera  
Edición Julio 2015

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. 7ma. Edición.  
México: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. Y Judge. Timothy A. (2005). Comportamiento  
Organizacional. Decimotercera Edición Pearson Educación, México,  
Octava edición Pearson Educación, México.

Robbins, S. (2006),Comportamiento Organizacional. (8va Edición). México  
Prectice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional.  
México:Pearson Educación.

Rodríguez (2001) El Factor Humano en la Empresa, Primera Edicion. Edit.  
Deusto S.A. España

Rojas, B., (2002), Evaluación Del Desempeño De Las Funciones Administrativas y técnico-docentes de los directores de los núcleos escolares rurales ubicados en el Municipio Autónomo Pedro Gual del Estado Miranda”. UPEL.

Rosenbaum. B. (1990). Como motivar a los empleados de hoy. México: McGraw-Hill.

Sabino, C., (2007).El Proceso de Investigación. Caracas: Tropykos.

Senlle, A. (2000). Calidad y Liderazgo. Barcelona. Ediciones Gestión. S.A.

Stoner. (2002) Administración. México. Editorial-Trillas,

Terry G. Franklin S. (2004). Principios de Administración. México. CECSA.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales (2008). Plan General de Investigación de la UNELLEZ 2008 – 2012. Disponible en: <https://sites.google.com/site/unellezinvestigacionvpa/plan-general>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (4a. e.). Caracas:FEDEUPEL.

Vásquez, F. J. (Febrero 15, 2016). Las relaciones humanas de calidad y la inteligencia emocional como catalizador. Disponible en: <https://www.ucc.edu.co/prensa/2016/Paginas/las-relaciones-humanas-de-calidad-y-la-inteligencia-emocional-como-catalizador.aspx#:~:text=Las%20relaciones%20humanas%20o%20interpersonales,como%20la%20motivaci%C3%B3n%20a%20la>

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

**Instrumento:**

El siguiente instrumento tiene como finalidad recabar información para el desarrollo de la investigación titulada: **Estrategias Motivacionales Para Reforzamiento del Desempeño Laboral De Los Trabajadores Del Departamento De Estadística Del Centro Hospitalario “Dr. Luis Razetti”**, señale con una equis (x) la opción que considere más conveniente.

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Ubicación/puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

N°	ITEM	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Considera usted que el personal del departamento de estadística se identifica con la institución y considera que es positivo para el centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”?					
2	¿Cree usted que la institución está dando procesos de cambios en beneficio al personal del departamento de estadística?					
3	¿Considera usted que existe empatía dentro del equipo de trabajo del departamento de estadística del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”?					
4	¿Estas satisfecho de la relación existente entre el					

	jefe inmediato del departamento de estadística y el personal que allí labora?					
5	¿Al momento de un conflicto con el personal dentro del departamento de estadista del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”, el jefe inmediato se aboca para mediar y resolver el problema?					
6	¿Consideras que dentro del departamento de estadística del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti” existe una comunicación efectiva y asertiva					
7	¿Consideras que el personal del departamento de estadística posee un compromiso con la institución para la que laboran?					
8	¿Recibes reconocimiento público de tus superiores por la labor que desempeñas en la institución?					
9	¿En la institución existe motivación para el desempeño de las actividades logradas dentro del departamento de estadística?					
10	¿Recibes como reconocimiento bonos adicionales, recompensas por el trabajo ejecutado?					
11	¿El cuadro de honor es utilizado para motivar al personal del departamento de estadística del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”					
12	¿Considera usted que el departamento de estadística posee los medios y recursos para poder laborar?					
13	¿El espacio de trabajo donde laboras llena tus expectativas?					
14	¿Consideras que el espacio donde laboras es confortable y ergonómico para el cumplimiento de					



	tus mestas?					
15	¿En el departamento de estadísticas los equipos inmobiliarios influyen en la motivación para trabajar?					
16	¿Los gerentes de la institución se preocupan por capacitar al personal del departamento de estadística del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”?					
17	¿Consideras que tienes la capacidad de ejecutar las tareas diarias para el departamento que laboras?					
18	¿La confianza que han depositado en usted es un elemento clave que lo motiva en la ejecución de su trabajo?					
19	¿Consideras que existe compañerismo dentro del departamento de estadística del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”?					
20	¿El personal participa en la toma de decisiones del departamento de estadística?					
21	¿Está acorde a tus expectativas la evaluación de desempeño realizada por el departamento de recursos humanos del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”?					
22	¿Crees que la institución tiene algún nivel de compromiso para con el personal del departamento de estadística del centro hospitalario “Dr. Luis Razetti”?					

Gracias por su colaboración.

## **ANEXO B**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

Validación de Instrumento

Quien suscribe ciudadano (a) Raúl Vegas  
con C.I. 11715271 de profesión Docente

Hago constar que he leído el instrumento diseñado por la Lcda. Cleida Carolina González Báez para obtener información de la investigación titulada **Estrategias Motivacionales Para Reforzar El Desempeño Laboral De Los Trabajadores Caso De Estudio: Departamento De Estadística Del Centro Hospitalario "Dr. Luis Razetti", Barinas**; tiene como objetivo General **Elaborar un plan de estrategias motivacionales para reforzar el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas**. Y por medio de la presente dejo que constancia que el mismo cumple con los requisitos necesarios de forma y contenido para dar validado.

Constancia que se expide en el municipio Barinas del estado Barinas, del mes de 25 de Febrero del 2022.

Raúl Vegas  
Firma del Validador

C.I. 11715271  
Teléfono: 04145005629



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

Validación de Instrumento

Quien suscribe, ciudadano (a) Dr. Oscar José Rodríguez, con C.I. 9.571.617, de profesión Sociólogo, hago constar que he leído el instrumento diseñado por la Lcda. Cleida Carolina González Báez para obtener información de la investigación titulada **Estrategias Motivacionales Para Reforzar El Desempeño Laboral De Los Trabajadores Caso De Estudio: Departamento De Estadística Del Centro Hospitalario "Dr. Luis Razetti", Barinas**; tiene como objetivo General **Elaborar un plan de estrategias motivacionales para reforzar el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Estadística del Centro Hospitalario Doctor Luis Razetti, Barinas**. Y por medio de la presente dejo que constancia que el mismo cumple con los requisitos necesarios de forma y contenido para dar validado.

Constancia que se expide en el municipio Barinas del estado Barinas, a los trece días del mes de octubre del 2022.

Firma del Validador

C.I. 9571617

Teléfono: 04145043150

## **ANEXO C**

**CALCULO COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA –CRONBACH**  
Trabajadores del departamento de estadística  
Hospital “Dr. Luis Razetti”

JUECES	Items																						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	1	1	2	4	5	4	2	5	3	3	82
2	5	1	5	3	3	4	4	4	3	1	2	1	2	2	3	1	4	3	3	3	4	4	65
3	4	2	5	3	3	4	5	3	3	3	5	1	5	4	5	4	3	2	4	2	4	5	79
4	4	2	4	5	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	81
5	5	1	5	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	4	5	1	3	3	1	4	5	3	60
6	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	1	1	2	4	5	4	2	5	3	3	82
7	5	1	5	3	3	4	4	4	3	1	2	1	2	2	3	1	4	3	3	3	4	4	65
8	4	2	5	3	3	4	5	3	3	3	5	1	5	4	5	4	3	2	4	2	4	5	79
9	4	2	4	5	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	81
10	5	1	5	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	4	5	1	3	3	1	4	5	3	60
VARIANZAS	0,24	0,56	0,24	0,96	0,64	0,56	0,56	1,76	1,76	1,36	2,16	1,36	1,84	1,6	1,6	1,84	0,8	1,04	1,36	1,04	0,4	0,56	82,64

K: 22  
 K/(K-1): 1,05  
 $\Sigma S^2$ : 24,2  
 $\alpha$ : 0,74

## **ANEXO D**

**ORGANIGRAMA DEL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE  
REGISTRO Y ESTADISTICA DE SALUD  
HOSPITAL "DR. LUIS RAZETTI" BARINAS.**

